



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

Centro Universitário de Lisboa

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Mestrado em Gestão Avançada de Recursos Humanos

Gestão da Formação Profissional: Relatório de Estágio na FNAC Portugal

Relatório de Estágio apresentado para provas públicas para a obtenção do grau de mestre em Gestão
Avançada de Recursos Humanos

Orientadora Profª Doutora Gina Maria Marques de Carvalho Santos

Profª Doutora Nazaré De Jesus Gonçalves Pires Soares Marques

Inês Espadilha Santos | a22300098

2025

www.lusofona.pt



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

Centro Universitário de Lisboa

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Mestrado em Gestão Avançada de Recursos Humanos

Gestão da Formação Profissional: Relatório de Estágio na FNAC Portugal

VERSÃO FINAL

Relatório de Estágio defendido em provas públicas na Universidade Lusófona, Centro Universitário de Lisboa, no dia 11/04/2025, perante o júri nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º215/2025, de 03 de março de 2025, com a seguinte composição:

Presidente: Prof. Doutor Pedro Marques Quinteiro Fernandes da Silva

Arguente: Prof.^a Doutora Clara Maria Freire Margaça

Orientador: Prof.^a Doutora Gina Maria Marques de Carvalho Marques

Este trabalho também foi orientado por Prof.^a Doutora Nazaré De Jesus Gonçalves Pires Soares Marques

Inês Espadilha Santos | a22300098

*Sobe o primeiro degrau com fé. Não é necessário que
vejas toda a escada. Apenas dá o primeiro passo.*

- Martin Luther King

Agradecimentos

Expresso o meu sincero agradecimento a todos os que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a elaboração e concretização do relatório de estágio.

À minha família, pelo apoio incondicional, confiança e constante motivação ao longo de todas as etapas.

Às minhas orientadoras, pelo acompanhamento, disponibilidade e por todos os valiosos conselhos ao longo da elaboração do presente relatório de estágio.

À FNAC Portugal, pela oportunidade concedida para a realização do estágio curricular, com especial agradecimento a todos os elementos da equipa da Academia de Formação.

Por fim, estendo os meus agradecimentos a todos os docentes que contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e profissional, ao longo do meu percurso académico.

Resumo

A formação profissional permite a qualificação, adaptação, empregabilidade e desenvolvimento dos colaboradores, o que, consequentemente, impacta positivamente o desempenho e a vantagem competitiva da empresa.

O estágio curricular decorreu na empresa FNAC Portugal, mais especificamente, na equipa Academia de Formação, com foco na gestão da formação profissional dos seus colaboradores. Sob esta perspetiva, é apresentada uma caracterização da organização de acolhimento, com ênfase na Direção de Recursos Humanos e na equipa em que o estágio se inseriu, para uma melhor compreensão dos processos organizacionais descritos.

Este estudo adota uma abordagem de investigação qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, sustentada pela observação direta e participante nos procedimentos inerentes à gestão da formação profissional. Complementarmente, recorreu-se ao método qualitativo de análise documental para a obtenção de informação pertinente sobre o objeto de estudo, permitindo, dessa forma, realizar um enquadramento teórico com dados viáveis sobre a área em análise.

O relatório de estágio apresenta uma reflexão crítica, sustentada com as atividades realizadas e com o enquadramento teórico desenvolvido, sobre as estratégias formativas que a empresa proporciona aos seus colaboradores, evidenciando a sua abordagem estruturada e holística. Com base na respetiva análise, foi proposto ações de melhoria nas estratégias formativas adotadas, que visam reforçar a eficácia organizacional, e o alinhamento entre os objetivos da organização e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

Por fim, o presente estudo contribui para a compreensão aprofundada dos processos inerentes à gestão da formação profissional na FNAC Portugal, analisando o contributo da Gestão de Recursos Humanos na gestão estratégica desta área, ao evidenciar a relevância atribuída a esta prática na empresa e ao destacar o papel ativo da Academia de Formação na promoção de uma cultura de formação e na execução eficiente do ciclo formativo.

Palavras-Chaves: Gestão de Recursos Humanos, Formação Profissional, Desenvolvimento de Competências, Estratégias Formativas.

Abstract

The professional training enables employees to be qualified, adapted, employable and developed, which consequently has a positive impact on the company's productivity and competitive advantage.

The internship took place at FNAC Portugal, more specifically, in the Training Academy team, focusing on the management of the professional training of its employees. From this perspective, a characterization of the host organization is provided, with emphasis on the Human Resources Department and the team in which the internship was carried out, for a better understanding of the organizational processes described.

This study adopts a qualitative, descriptive and exploratory research approach, based on direct and participant observation of the procedures inherent in vocational training management. Furthermore, the qualitative method of document analysis was used to obtain pertinent information on the object of study, thus enabling a theoretical framework to be created with viable data on the area being analysed.

The internship report presents a critical reflection, based on the activities carried out and the theoretical framework developed, on the training strategies that the company offers its employees, highlighting its structured and holistic approach. Based on this analysis, actions were proposed to improve the training strategies adopted, with the aim of strengthening organisational effectiveness and aligning the organisation's objectives with the continuous development of employees.

In conclusion, this study contributes to an in-depth understanding of the processes inherent in the management of professional training at FNAC Portugal, analysing the contribution of Human Resources Management to the strategic management of this area, highlighting the importance attributed to this practice in the company and the active role of the Training Academy in promoting a training culture and in the efficient execution of the training cycle.

Keywords: Human Resources Management, Vocational Training, Skills Development, Training Strategies.

Abreviaturas, siglas e símbolos

AMO – *Ability-Motivation-Opportunity*

CEDEFOP – Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional

CRP – Constituição da República Portuguesa

CT – Código do trabalho

GRH – Gestão de Recursos Humanos

HPWS – *High Performance Work Systems*

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

ROI – Retorno sobre o Investimento

SMART – *Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-Bound*

Índice Geral

Índice de Figuras	IX
Índice de Tabelas	X
1. Introdução	1
2. Método e Organização Geral do Estágio	3
2.1 Plano de Estágio	3
2.2 Método	5
3. Caracterização da Organização de Estágio	7
3.1 Apresentação do Grupo FNAC Darty	7
3.2 Caracterização da FNAC Portugal	7
3.3 Direção de Recursos Humanos	11
3.3.1 Academia de Formação	15
3.3.1.1 Ciclo Formativo da FNAC Portugal	16
4. Enquadramento Teórico	19
4.1 Gestão de Recursos Humanos	19
4.1.1 Evolução do Conceito de Gestão de Recursos Humanos	19
4.1.2 A Gestão de Recursos Humanos no Setor do Retalho	19
4.1.3 Práticas de Gestão de Recursos Humanos	20
4.1.4 Modelos Teóricos	22
4.2 Formação Profissional	24
4.2.1 Definição de Formação Profissional	24
4.2.2 Tipologias da Formação Profissional	26
4.2.2.1 Formação Profissional Inicial	27
4.2.2.2 Formação Profissional Contínua	27
4.2.3 Enquadramento Legal em Portugal	28
4.2.4 Ciclo Formativo	30

4.3 O Papel da Gestão de Recursos Humanos na Formação Profissional	34
4.3.1 A Importância da Formação Profissional no Contexto Laboral	34
4.3.2 Cultura de Formação	36
4.3.3 A Formação Profissional no Setor do Retalho	37
4.3.4 O Papel da Gestão de Recursos Humanos no Ciclo Formativo	38
5. Resultados	40
5.1 Descrição das Atividades Realizadas	40
5.1.1 Gestão da Formação Profissional Inicial	41
5.1.2 Gestão da Formação Profissional Contínua	42
5.1.3 Cálculo e Análise dos KPI's	44
5.1.4 Suporte e Acompanhamento de Iniciativas Formativas: <i>Podcast</i> Interno e <i>Teambuilding</i>	45
5.1.5 Planeamento Formativo para 2025	47
5.1.6 Desenvolvimento de Conteúdo Formativo	49
5.2 Súmula das Atividades Realizadas	51
6. Reflexão Crítica	52
6.1 Ações de Melhoria	56
6.1.1 Processo de Planeamento e Monitorização das Formações Iniciais	57
6.1.2 Gamificação “Bingo à minha integração”	58
6.1.3 Avaliação das Ações de Formação	60
6.1.4 Documento de Melhoria Contínua	61
7. Conclusão	62
Referências Bibliográficas	64
Anexos	XI
Anexo 1 – Plano de Estágio	XI
Anexo 2 – <i>Template</i> do Plano de Formação Inicial	XIV
Anexo 3 – Gamificação “Bingo à minha Integração”	XV

Anexo 4 – <i>Template</i> da Folha de Presenças da FNAC Portugal	XVI
Anexo 5 – Exemplo do KPI - Taxa De Participação	XVII
Anexo 6 – Exemplo do KPI – Controlo de Inscritos	XVIII
Anexo 7 – Documento de Monitorização das Formações Iniciais Pendentes	XIX
Anexo 8 – Documento de Melhoria Contínua	XX
Apêndices	XXI
Apêndice 1 – Organograma FNAC Portugal – Gestão de Topo	XXI
Apêndice 2 - Organograma da Direção de Recursos Humanos e da Academia de Formação da FNAC Portugal	XXII
Apêndice 3 – Género – Direção de Recursos Humanos	XXIII
Apêndice 4 – Idade Média da Direção de Recursos Humanos	XXIV
Apêndice 5 – Antiguidade Média da Direção de Recursos Humanos	XXV
Apêndice 6 – Ciclo Formativo da FNAC Portugal	XXVI

Índice de Figuras

Figura 1 - Representação Visual do Plano de Estágio_____	Erro! Marcador não definido.
Figura 2 - Cronograma das Atividades Realizadas _____	40
Figura 3 - Súmula das Atividades Realizadas _____	51

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Evolução Conceptual da Formação Profissional	25
--	----

1. Introdução

No atual panorama empresarial, caracterizado pela competitividade e pela constante transformação, a formação profissional assume um papel preponderante no desenvolvimento de competências e na capacitação dos colaboradores (Kankaraš, 2021).

A formação profissional entendida, por Hosen et al. (2024), como um processo estratégico e estruturado de desenvolvimento do capital humano que, quando alinhado com os objetivos organizacionais e individuais, permite incrementar o desempenho dos colaboradores, tanto nas tarefas atuais, como perante necessidades futuras.

Esta prática de Gestão de Recursos Humanos revela-se, assim, como um investimento estratégico para as organizações, uma vez que, potencia o desempenho individual e coletivo contribuindo, significativamente, para a sustentabilidade e sucesso das organizações (Zhai et al., 2025). Em Portugal, para além da sua importância estratégica, a formação profissional constitui uma obrigatoriedade legal, prevista no Código do Trabalho, com especial enfoque na Secção VII, Subsecção II, inserida no Capítulo I do Título II.

Sob esta perspetiva, a Gestão de Recursos Humanos assume uma responsabilidade crucial em todas as etapas do ciclo formativo, desde a identificação das necessidades de formação e a subsequente adequação das metodologias formativas, até à avaliação da eficácia das ações de formação (Gil et al., 2023). Adicionalmente, desempenha um papel determinante na promoção de uma cultura organizacional, que valorize a aprendizagem contínua e que reconheça a formação profissional como um elemento-chave na adaptabilidade, na inovação e na competitividade organizacional (McKenna, 2023).

A FNAC Portugal, integrada no grupo FNAC Darty, líder europeu na indústria de retalho de bens culturais, tecnológicos e de lazer, reconhece a importância estratégica da formação profissional como um pilar fulcral para o desenvolvimento dos seus colaboradores e para o sucesso organizacional. Neste contexto, o estágio curricular, realizado entre 30 de setembro e 27 de dezembro, decorreu na Academia de Formação, a equipa responsável por assegurar a capacitação contínua dos colaboradores da empresa, a nível nacional.

Assim, com o objetivo de compreender o impacto da Academia de Formação na concretização dos objetivos organizacionais e na valorização dos seus Recursos Humanos, o presente relatório de estágio visa responder à questão de investigação “De que forma a Gestão

de Recursos Humanos da FNAC Portugal contribui para a gestão estratégica da formação profissional?”. Para alcançar este propósito, o presente estudo descreve, analisa e reflete, criticamente, sobre a experiência de estágio na FNAC Portugal, relacionando-a com conceitos teóricos relevantes e evidenciando as competências adquiridas na área da gestão da formação profissional.

Adicionalmente, este relatório de estágio visa consolidar os conhecimentos práticos sobre a gestão da formação profissional num contexto empresarial, promover o desenvolvimento de competências em todas as fases do ciclo formativo e, analisar o contributo da Academia de Formação, enquanto unidade orgânica da Gestão de Recursos Humanos da FNAC Portugal, na gestão estratégica da formação profissional da empresa.

As atividades realizadas durante o estágio permitiram acompanhar e participar, ativamente, nas práticas inerentes à conceção, execução e avaliação das ações formativas. Além disso, foi possível contribuir, através dos conhecimentos teóricos adquiridos durante a formação académica, com propostas de melhoria aos processos existentes, alinhando-os com as melhores práticas identificadas na literatura especializada.

Para a concretização dos objetivos delineados, a metodologia adotada concentrou-se na análise documental e na observação direta e participante das atividades da Academia de Formação.

O presente relatório está estruturado em sete secções. Após a introdução, a segunda secção aborda o método e a organização geral do estágio, onde é apresentado o plano do mesmo e o método adotado. A terceira secção inclui a caracterização da organização e, mais especificamente, da Direção de Recursos Humanos, com especial foco na equipa Academia de Formação. Na quarta secção é desenvolvido o enquadramento teórico, analisando os conceitos fundamentais da Gestão de Recursos Humanos e, subsequentemente, aprofundando a temática da formação profissional, contemplando a sua definição, importância, tipologias, enquadramento legal e ciclo formativo. Ainda nesta secção, é analisado o papel fundamental da Gestão de Recursos Humanos na formação profissional. A quinta secção apresenta os resultados do estudo, detalhando as atividades desenvolvidas durante o estágio. Seguidamente, a reflexão crítica analisa as estratégias formativas e as competências desenvolvidas, propondo ações de melhoria para a empresa. Por fim, a conclusão sintetiza as principais conclusões do estudo e aponta possíveis orientações para investigações futuras.

2. Método e Organização Geral do Estágio

2.1 Plano de Estágio

Este relatório incide sobre o estágio curricular realizado na Academia de Formação da FNAC Portugal. O principal propósito deste estágio consistiu na aplicação prática de conhecimentos sobre a gestão da formação profissional em contexto laboral, complementando, dessa forma, a formação académica adquirida no mestrado em Gestão Avançada de Recursos Humanos. O plano de estágio foi delineado com base na abordagem SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-Bound*), garantindo que as metas fossem claras, exequíveis e contribuíssem para a consolidação de competências relevantes.

A FNAC Portugal, como entidade de acolhimento do estágio, elaborou um plano de estágio (Anexo 1) onde definiu os objetivos a alcançar e as principais atividades a desempenhar, de modo a garantir o alinhamento com as necessidades académicas e as expectativas da empresa.

Relativamente aos objetivos definidos pela FNAC Portugal para este estágio, estes visaram o desenvolvimento de conhecimentos práticos e a sua interligação com a realidade profissional da empresa, bem como, a aquisição de competências específicas nas áreas de diagnóstico, avaliação, e intervenção em contexto organizacional (*Specific*). Para além disso, e de forma a evidenciar a relevância e contribuir para o desenvolvimento individual e para o desenvolvimento organizacional, a empresa estabeleceu como objetivo de estágio a adaptação dos conhecimentos e atitudes aos diferentes níveis de relação interpessoais, grupais e organizacionais (*Relevant*) (FNAC Portugal, 2024).

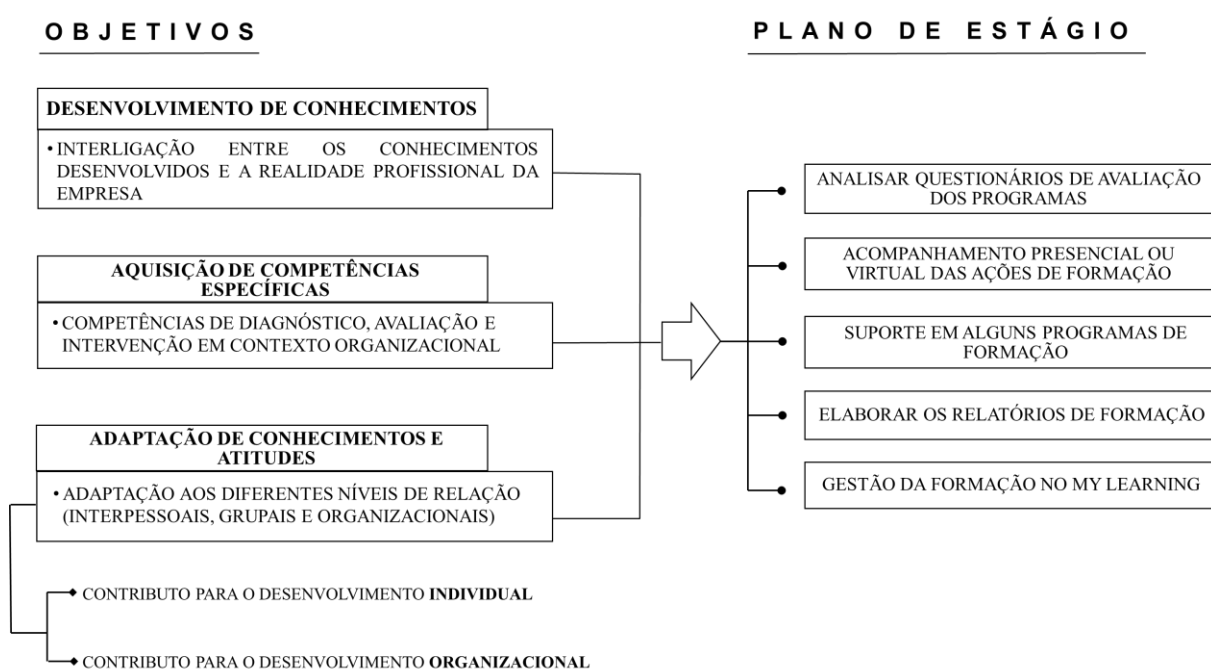
Como estratégia individual e organizacional, e de forma a alcançar os objetivos estabelecidos, este plano enquadrou o estágio como uma estratégia de suporte administrativo e de desenvolvimento de conteúdos na equipa (*Achievable*). Além disso, estipulou as tarefas inerentes a esta função, que incluíam o apoio aos programas de formação, o acompanhamento, presencial ou virtual das ações formativas, a realização de registos de formação e a elaboração de relatórios de formação (FNAC Portugal, 2024). Neste sentido, a participação ativa nas atividades propostas, e os consequentes resultados obtidos, permitem mensurar o percurso ao longo do estágio e a respetiva concretização dos objetivos anteriormente descritos (*Measurable*).

Importa salientar que estes objetivos foram definidos para serem alcançados durante o período de estágio, mais concretamente, num prazo de 3 meses (*Time-bound*), com o intuito de permitir uma progressão contínua no contexto laboral em questão.

Sob este pressuposto, a figura 1 representa, de forma esquemática, o anteriormente referido, relacionando os objetivos delineados com o respetivo desenvolvimento do plano de estágio.

Figura 1

Representação Visual do Plano de Estágio



Nota: Elaboração Própria adaptado de FNAC Portugal (2024). *Plano de Estágio – Estágio Curricular*.

De forma complementar, foram definidas metas individuais alinhadas aos objetivos académicos, profissionais e pessoais. Sob esta perspetiva, o objetivo primordial consiste em analisar o papel estratégico desempenhado pela Academia de Formação na área da formação profissional, de modo a compreender como a Gestão de Recursos Humanos da FNAC Portugal contribui para a gestão estratégica desta área.

2.2 Método

No âmbito do estágio, foi adotada uma metodologia de índole qualitativa, com destaque na observação e na análise documental como principais técnicas de recolha e de análise de dados.

A observação desempenhou um papel central no estudo, pela sua capacidade de captar informações pormenorizadas sobre comportamentos, interações e eventos no contexto real, permitindo compreender dinâmicas e identificar padrões que não são facilmente acessíveis através de outras técnicas (Hamilton & Finley, 2019). Assim, para este estudo, foram implementadas duas tipologias de observação, nomeadamente, a observação participante e a observação direta, devido aos seus objetivos específicos e complementares.

A observação participante é uma técnica de recolha de dados onde o observador participa, ativamente, no cenário em análise, para obter uma visão detalhada e contextualizada dos procedimentos e das respetivas interações (Hurst, 2023). Neste sentido, a integração proativa nas práticas organizacionais, permitiu a aquisição de uma perspetiva interna sobre o funcionamento das relações e dinâmicas laborais. Para complementar a análise, recorreu-se à observação direta que, como destacado por Morgan (2022), é útil para obter informações objetivas e imparciais, especialmente quando se observa comportamentos complexos em contextos do quotidiano. Através desta metodologia, foi observado padrões comportamentais e práticas institucionais, sem interagir ou influenciar as atividades em curso (Hamilton & Finley, 2019).

Em relação à análise documental realizada, esta técnica consiste na recolha e interpretação de documentos relevantes do objeto de estudo, de modo a obter dados viáveis para uma perceção aprofundada do respetivo contexto (Morgan, 2022). Ao longo do estágio, utilizou-se esta metodologia como complemento às observações realizadas, consultando literatura pertinente e documentos internos, fornecidos pela entidade de acolhimento, como relatórios estratégicos, planos de ação e outras comunicações institucionais, que foram fundamentais para uma melhor compreensão do contexto organizacional e para a autenticidade e fiabilidade dos dados em análise.

A escolha desta abordagem metodológica e dos seus respetivos instrumentos justifica-se pela necessidade de uma análise detalhada e contextualizada dos dados, de modo a viabilizar uma interpretação rigorosa e sustentada dos conteúdos observados durante o estágio. A análise

qualitativa proporcionou uma visão crítica sobre as interações e práticas documentadas, o que contribuiu para um diagnóstico preciso e para o desenvolvimento de ações de melhoria eficazes.

De modo a garantir a consistência e o rigor científico na apresentação dos dados e na discussão dos resultados, este relatório de estágio foi elaborado em conformidade com as normas da *American Psychological Association* (APA, 7ª Edição), que estabelecem diretrizes para a estruturação, formatação e citação das referências bibliográficas.

3. Caraterização da Organização de Estágio

3.1 Apresentação do Grupo FNAC Darty

O grupo FNAC Darty é uma empresa de referência no setor da cultura, tecnologia e entretenimento, com uma presença líder no mercado europeu.

Fundada originalmente como uma cooperativa de compras na cidade de Paris em 1954, por Max Théret e André Essel, a empresa FNAC, *Fédération Nationale d'achats des Cadres*, inaugurou a sua primeira loja na mesma cidade em 1957. Ao longo dos anos, a empresa registou um crescimento significativo, consolidando-se como uma referência no setor do retalho especializado em bens culturais e eletrónicos (FNAC, 2024).

Em 2018 ocorreu a fusão estratégica com a empresa Darty, dando origem ao Grupo FNAC Darty (FNAC, 2024). Esta fusão permitiu uma combinação estratégica de *know-how* e experiência de ambas as marcas o que, por sua vez, possibilitou o reforço e a valorização da posição do grupo no mercado europeu e da sua proposta de valor, orientada para a experiência do cliente e para a diversidade de produtos e serviços (FNAC Portugal, 2024).

Como estratégia de crescimento, o grupo FNAC Darty tem apostado em aquisições empresarias, nomeadamente, a aquisição da empresa WeFix em 2018, e da empresa Nature & Découverts em 2019, que permitiram a expansão do portefólio de produtos e serviços, como também, reforçaram a abordagem inovadora e a capacidade de adaptação às tendências e necessidades de consumo (FNAC, 2024). Atualmente, o grupo está presente em 13 países com 957 lojas, empregando mais de 25 000 colaboradores e afirma-se como uma empresa líder na distribuição especializada (FNAC Portugal, 2024).

3.2 Caraterização da FNAC Portugal

Em Portugal, a FNAC iniciou as suas operações em 1998, marcando um passo estratégico no processo de internacionalização da empresa. Desde então, a FNAC consolidou-se como uma referência no mercado português, desempenhando um papel crucial na democratização da cultura e tecnologia no país, ao proporcionar o acesso a produtos diversificados numa experiência de compra inovadora (FNAC Portugal, 2024).

A expansão estratégica da FNAC em Portugal foi reforçada pelo lançamento do site *e-commerce* em 1999, ao consolidar a sua presença omnicanal. Adicionalmente, ao longo das

décadas, a FNAC Portugal tem implementado uma estratégia de crescimento e diversificação, com a expansão da sua rede de lojas físicas por todo o país, incluindo lojas *franchising* (FNAC Portugal, 2024). Nos anos subsequentes, a FNAC Portugal reforçou a expansão de negócio e, consequentemente, a sua posição no mercado, com a aquisição das empresas PC Clinic, em 2019, a empresa SES em 2021 e, mais recentemente, a empresa MediaMarkt, em 2023 (FNAC Portugal, 2024).

Atualmente, a FNAC Portugal destaca-se como uma empresa de grande dimensão no panorama nacional, contando com 52 lojas ativas, mais concretamente, 42 lojas sob a insígnia FNAC Portugal e 10 lojas MediaMarkt. Assim, a empresa emprega, aproximadamente, 2 300 colaboradores e marca presença em 28 cidades portuguesas (FNAC Portugal, 2024b). É de realçar que, para além das 52 lojas ativas, a FNAC Portugal conta com 4 lojas ativas em regime de *franchise* (FNAC Portugal, 2024b).

No que diz respeito à missão da empresa FNAC Portugal, esta caracteriza-se pelo seu compromisso em ser um parceiro de confiança para os seus clientes, ao proporcionar uma escolha informada e, consequentemente, promover um consumo responsável. A sua visão de “Inspirar um mundo em mudança através da nossa paixão pela cultura e inovação” reflete o compromisso organizacional em ser um agente de mudança no mercado através da qualidade e inovação dos seus produtos, serviços e experiências (FNAC, 2024).

Os valores organizacionais da empresa FNAC Portugal, o compromisso, paixão, respeito e inovação, estão fortemente presentes na sua cultura organizacional, refletindo a sua identidade e o seu modo operacional. O valor do compromisso evidencia a dedicação contínua sobre o objetivo comum de promover uma cultura de inovação e de entregar um serviço de excelência aos seus clientes, de forma a reforçar a confiança e a credibilidade da empresa. A paixão reflete o entusiasmo e o envolvimento que cada colaborador coloca em todas as suas atividades, para proporcionar uma experiência positiva e memorável ao cliente. O valor de respeito reflete a importância atribuída à individualidade e à diversidade dentro da organização, reconhecendo que as diversas perspetivas são fatores determinantes para a inovação e para o desenvolvimento. A inovação, valor central na estratégia organizacional, impulsiona a melhoria contínua, para que seja possível criar soluções inovadoras, que sustentem a sua vantagem competitiva (FNAC, 2024).

A estratégia da empresa é orientada pela sua missão, visão e valores, com a ambição de alcançar, em 2025, os objetivos dos cinco eixos estratégicos pertencentes ao plano

estratégico *Everyday*. Este plano visa consolidar o posicionamento de liderança e alavancar o potencial de crescimento eficiente e sustentável da empresa. Este propósito é sustentado por quatro pilares estratégicos principais, nomeadamente, o Foco no Cliente, nos Serviços, no Retalho de Ponta e na Sustentabilidade, que são apoiados por um quinto pilar central, considerado fundamental para o sucesso da empresa, mais concretamente, o Compromisso das Equipas (FNAC Portugal, 2021).

Alinhado ao plano estratégico de 2025 e aos valores organizacionais, está o forte compromisso da FNAC Portugal com a responsabilidade social e ambiental, demonstrando-se como um agente ativo na divulgação e na dinamização cultural nacional, com as suas práticas de desenvolvimento sustentável, iniciativas de solidariedade e de inclusão, e a promoção de eventos culturais e sociais. Sob este pressuposto, é de destacar os programas de sustentabilidade inseridos em lojas, como o programa de reciclagem de resíduos eletrónicos, a dinamização de eventos culturais, apresentações literárias, concertos e as diversas parcerias com instituições sociais e educativas que a empresa integra (FNAC, 2024b).

Sob esta perspetiva, a cultura organizacional da FNAC Portugal, fundamentada na visão, missão, valores e estratégia da empresa, é orientada para os resultados, para o cliente e para a inovação. A empresa cultiva um ambiente que valoriza o compromisso e a paixão dos seus colaboradores, promovendo, simultaneamente, o respeito mútuo e a responsabilidade social.

Relativamente à estrutura organizacional, face à vasta dimensão organizacional, a descrição do organograma empresarial irá focar-se na descrição da gestão de topo, como previsto no apêndice 1.

No topo da hierarquia organizacional da FNAC Portugal encontra-se o Dr. Enrique Martinez, como Diretor Executivo do Grupo FNAC Darty, sendo responsável pela definição e implementação da estratégia global do grupo. No contexto ibérico, a liderança é assumida pelo Dr. Nuno Luz, como Diretor Geral da FNAC Ibérica, detendo a posição hierárquica mais elevada na FNAC Portugal. Como apoio direto às suas funções, o Diretor Geral conta com o suporte da Assistente da Direção Geral (FNAC Portugal, 2024c).

A equipa de gestão de topo, que reporta diretamente ao Diretor Geral, é composta por um conjunto de direções, com equipas qualificadas e responsáveis por áreas estratégicas distintas, essenciais para o eficiente funcionamento da organização.

Na gestão de infraestruturas, a *Property Manager* é responsável por assegurar a gestão eficaz dos espaços comerciais e avaliar oportunidades de expansão nacional. A Direção dos Sistemas de Informação, é responsável pela eficiência dos sistemas tecnológicos e pela inovação digital. Na vertente administrativa e financeira, o Diretor Administrativo e Financeiro, gere os recursos económicos da organização, de forma a garantir a cumprimento das obrigações financeiras. A Direção de *Marketing* e Comunicação desenvolve e implementa estratégias que promovam a visibilidade da marca e o seu fortalecimento no mercado. Na área comercial, a Direção Comercial, foca-se na definição de estratégias de venda e na consolidação das relações comerciais. A coordenação dos Projetos Transversais, assegura a integração e a eficácia dos projetos das múltiplas áreas funcionais. A Direção de Recursos Humanos, gere o capital humano da organização, promovendo o desenvolvimento profissional e o alinhamento das competências dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização (FNAC Portugal, 2024c).

A gestão de portefólio de produtos e serviços é assegurada pela Direção de *Merchandising*, enquanto as atividades inerentes à área de logística, loja *online* e serviços de bilheteira são coordenadas pela Direção de Web, Bilheteira e Logística. Por fim, a Direção de Operações FNAC Portugal, é responsável pela supervisão das operações da respetiva marca, enquanto a Direção de Operações MediaMarkt, coordena as operações das lojas MediaMarkt (FNAC Portugal, 2024c).

A FNAC Portugal é reconhecida pela sua excelência e pelo seu compromisso com a qualidade, sendo distinguida com diversos prémios ao longo dos anos (FNAC, 2024). Estas conquistas consolidam a sua reputação como uma marca de confiança no mercado português e fortalecem a sua relação com os seus clientes e com os seus *skateholders*. Entre as várias distinções atribuídas à empresa em questão, destacam-se algumas das mais recentes, de forma a evidenciar o seu posicionamento de destaque no mercado atual.

O prémio “A Melhor Loja Portugal”, atribuído, consecutivamente, entre 2021 e 2024, e o prémio obtido em 2024 de “A Melhor Loja Online”, afirmam a posição da FNAC Portugal como referência no setor do retalho nacional, tanto em loja física, como nas plataformas digitais. Em consonância, o prémio “Superbrands Portugal”, obtido em 2019, 2022 e em 2024, e o “Prémio Randstad”, atribuído em múltiplas edições, nomeadamente, em 2016 e desde 2021 até 2024, destacam a empresa enquanto símbolo de excelência e empresa empregadora. Adicionalmente, a FNAC Portugal foi premiada com o “Prémio ADCE Europa”, em 2023 e

com “Contact Center APCC Best Awards” nos anos consecutivos de 2023 e 2024, evidenciando a excelência do serviço ao cliente (FNAC, 2024).

Para além disso, a empresa recebeu várias distinções em múltiplas áreas em 2023, como o “Observatório de Comunicação Interna”, o “Prémio Call Center – Distribuição Hoje”, “Prémios Lusófonos da Criatividade”, “Prémio Marketing Meio e Publicidade” e, a honrosa distinção com o “Prémio Nacional de Sustentabilidade”, evidenciando o seu compromisso com a responsabilidade social, marketing e comunicação organizacional. Complementarmente, é de salientar a premiação da FNAC Portugal com os prémios “Prémio Merco”, atribuído desde 2021 até 2023, e o prémio “Melhor Cadeia de Tecnologia” obtido desde 2018 até 2023, salientado a reputação corporativa no panorama empresarial (FNAC, 2024).

3.3 Direção de Recursos Humanos

A Direção de Recursos Humanos, doravante designado por DRH, da FNAC Portugal, assume um papel estratégico, ao focar-se na valorização do capital humano como o principal ativo da organização e como a chave para o sucesso (FNAC Portugal, 2021). Este sucesso depende, em grande medida, do empenho, compromisso e desenvolvimento contínuo do seu quadro de pessoal.

Sob esta perspetiva, a visão da DRH, “A FNAC és tu. A marca que deixas é a Marca que somos.”, reflete a centralidade dos colaboradores na estratégia da empresa, ao destacar que o desempenho e o compromisso dos colaboradores moldam a identidade organizacional (FNAC Portugal, 2024b). Alinhado a este princípio, a missão de DRH, ao reconhecer o capital humano como um fator diferenciador, centra-se na promoção do capital intelectual das suas equipas e na antecipação de soluções estratégicas que impulsionem a transformação e o crescimento organizacional (FNAC Portugal, 2021).

Com base nesse compromisso contínuo com o desenvolvimento pessoal e profissional, a estratégia da DRH tem como objetivo alinhar a evolução do negócio às ambições individuais, investindo e implementando programas de desenvolvimento profissional que visam qualificar e fortalecer as competências de cada equipa, de modo a ser possível o crescimento interno e a progressão profissional dos colaboradores. Em consonância, a estratégia assenta na construção de uma “Experiência Colaborador” memorável, capaz de atingir elevados níveis de compromisso, sentimento de pertença e de realização pessoal e profissional (FNAC Portugal, 2024b). Esta abordagem reforça a importância de criar condições que impulsionem o

crescimento e o bem-estar, ao promover a estabilidade laboral e a retenção dos colaboradores especializados (FNAC Portugal, 2022).

A DRH da FNAC Portugal distingue-se pelo compromisso de desenvolver a empregabilidade, garantir condições de saúde, segurança e bem-estar no local de trabalho, e promover a diversidade interna (FNAC Portugal, 2024b).

A promoção de igualdade, diversidade e inclusão está, também, no centro das práticas enquanto empresa empregadora, ao reconhecer que estes valores exigem ações contínuas e políticas efetivas para evitar qualquer prática discriminatória, e ao criar um ambiente organizacional onde todos tenham a oportunidade de explorar o seu potencial, paixões e criatividade (FNAC Portugal, 2022). Este tipo de práticas não só incentiva a empatia, como também, enriquece o ambiente laboral, ao proporcionar uma compreensão abrangente da realidade empresarial, através da multiplicidade de perspetivas provenientes da diversidade organizacional (FNAC Portugal, 2024b).

Adicionalmente, a DRH, ao reconhecer os colaboradores como “a chave para o sucesso”, promove iniciativas que fortalecem o compromisso, a satisfação e o bem-estar dos colaboradores. Sob esta premissa, a proposta de valor da DRH, além das políticas salariais e remuneratórias, destaca-se pelo plano de benefícios abrangente e diversificado e pelos programas de desenvolvimento pessoal e profissional proporcionados pela organização, em particular, pela Academia de Formação da FNAC Portugal (FNAC Portugal, 2024b).

O plano de benefícios e as respetivas políticas relacionadas com o bem-estar refletem o compromisso contínuo com a saúde e satisfação dos colaboradores. Assim, estes benefícios integram-se no pacote salarial da organização e estão estruturados em cinco categorias principais, nomeadamente, *Health Care*, *Family Care*, *Wellbeing*, *Life Care* e o *Corporate Universe* (FNAC Portugal, 2024b). Por motivos de conformidade com as normas de *compliance* corporativo, as políticas e benefícios internos não serão descritos em detalhe.

Relativamente à vertente de *Health Care*, é de realçar o seguro de saúde e o seguro de vida que a FNAC Portugal disponibiliza aos seus colaboradores, com condições específicas e extensível aos respetivos familiares. No âmbito do *Family Care*, a FNAC Portugal reconhece a importância das diversas fases da vida familiar dos colaboradores e atribui benefícios exclusivos que valorizam esta vertente. As políticas das categorias *Wellbeing* e *Life Care* incluem benefícios relacionados com o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, e

com a melhoria da qualidade de vida, respetivamente, destacando-se medidas que promovem a flexibilidade laboral, como a opção de regime híbrido, quando aplicável, dias de férias adicionais, descontos exclusivos, entre outras iniciativas. O *Corporate Universe* diz respeito aos benefícios em lojas FNAC Portugal, como a adesão gratuita ao cartão FNAC e descontos exclusivos para os colaboradores. Por fim, de forma complementar, os colaboradores beneficiam do Clube de Parceiras, que proporciona acesso a vantagens exclusivas em colaboração com outras empresas de diversos setores (FNAC Portugal, 2024b).

Como pilar estratégico da organização, os objetivos da DRH atuam em consonância com as políticas internas e com os objetivos empresariais, indo ao encontro da missão da direção em assegurar um ambiente de trabalho inclusivo e alinhado à saúde e bem-estar dos colaboradores. Os objetivos até 2030 centram-se, especialmente, na igualdade de género, na retenção de talentos, na formação, no clima social e na segurança e saúde no trabalho (FNAC Portugal, 2023).

Entre os objetivos empresariais delineados para 2030, é estabelecido o objetivo de obter 40% de mulheres no grupo de *leadership* do país, a ambição de obter 50% de mulheres no programa de desenvolvimento de potencial (FNAC Portugal, 2023), aumentar para 30% o peso das mulheres como responsáveis em loja e assegurar o acesso igualitário de género aos programas de desenvolvimento e de talento (FNAC Portugal, 2021). Adicionalmente, a organização ambiciona, até 2030, reduzir a taxa de *turnover* voluntário para níveis inferiores a 8%, formar 100% dos líderes na academia de liderança, alcançar um índice de clima social superior a 25 pontos, diminuir o número de acidentes de trabalho e garantir a empregabilidade de pessoas com deficiência, de modo a atingir um rácio de 3% sobre o total de colaboradores (FNAC Portugal, 2023).

De acordo com os dados de 2023 presentes no Relatório de Responsabilidade e Sustentabilidade Empresarial da FNAC Portugal de 2023, a empresa registou uma progressão com 46% mulheres em cargos de liderança, mais 3% face a 2022, e 48% de mulheres no programa de desenvolvimento de potencial “Power People”. Além disso, o programa de inclusão integrou 29 colaboradores, representando um aumento de 45% comparativamente a 2022 (FNAC Portugal, 2023). Em síntese, os objetivos delineados pela FNAC Portugal, para 2030, reforçam o compromisso de consolidar uma cultura empresarial inclusiva, inovadora e resiliente. A progressão já conquistada é um reflexo do empenho organizacional na construção de um futuro mais equitativo e sustentável.

A DRH da FNAC Portugal possui um total de 43 colaboradores e está segmentada em sete grandes áreas funcionais inerentes à gestão do capital humano. A liderança da DRH é exercida pelo Diretor de Gestão de Recursos Humanos, que coordena diretamente as diferentes equipas (FNAC Portugal, 2024c).

A Direção de Recursos Humanos da FNAC Portugal, conforme ilustrado no organograma (Apêndice 2), é constituída por sete equipas que, em cooperação, asseguram a gestão integrada do capital humano da organização. A equipa de Serviços Gerais garante o suporte necessário às operações internas, através da manutenção e da segurança e saúde no trabalho. Em complemento, a equipa de Recursos Humanos Operações presta apoio administrativo aos colaboradores em loja, enquanto a equipa de Projetos de Recursos Humanos é responsável pela gestão de projetos inerentes às atividades da respetiva área. A equipa do Recrutamento, Desenvolvimento e Comunicação Interna promove a comunicação interna e as oportunidades de progressão de carreira, atuando de forma sinérgica com a equipa de Compensações e Benefícios, que assegura toda a gestão das políticas de renumeração e incentivos. A conformidade legal e contratual é garantida pela equipa de Relações Laborais. Por fim, a Academia de Formação foca-se no desenvolvimento de competências e na capacitação dos colaboradores, ao assegurar um processo contínuo de aprendizagem.

A caracterização da população da DRH evidencia uma predominância de colaboradores do sexo feminino, representando 84% com 37 elementos, enquanto o sexo masculino representa 16% da DRH com 7 elementos, conforme ilustrado no apêndice 3. Relativamente à faixa etária, a idade média dos colaboradores da DRH é de 38 anos, com idades que variam entre os 23 anos e os 63 anos, refletindo a diversidade etária da equipa, conforme demonstrado no apêndice 4. No que diz respeito à antiguidade na DRH, a média é de 9 anos, verificando-se uma amplitude considerável neste indicador, com colaboradores cuja antiguidade varia entre 1 ano e 26 anos, conforme apresentado no apêndice 5 (FNAC Portugal, 2024c).

De modo a modernizar, inovar e, principalmente, otimizar os procedimentos relacionados com a gestão de pessoas, a FNAC Portugal está a implementar o projeto “Digitaliza-te – Solução Digital de Recursos Humanos”. Esta solução integra, numa plataforma única, mais concretamente, na intranet corporativa *My FNAC*, todas as informações e aplicações relevantes para o colaborador, de forma a proporcionar o acesso simplificado, ágil e personalizado. Este projeto tem como principal objetivo elevar a experiência do colaborador enquanto utilizador, através de um acesso mais transparente e eficiente à informação e, numa

vertente operacional, centralizar diversos processos internos na intranet, promovendo, dessa forma, a eficácia e a automatização de algumas tarefas (FNAC Portugal, 2024b).

O *My FNAC*, a intranet corporativa da FNAC Portugal, caracteriza-se por ser um espaço colaborativo de carácter interativo e personalizado, que permite uma comunicação segmentada e próxima entre todos os colaboradores, independentemente das suas regiões e áreas de atuação, mantendo-os atualizados sobre todas as novidades organizacionais (FNAC Portugal, 2024b). De forma personalizada, esta plataforma disponibiliza o acesso direto ao *About me*, uma área pessoal do colaborador, que proporciona uma visão consolidada sobre o seu percurso profissional e o acesso a outras plataformas complementares, que permitem a gestão da assiduidade, atualização de dados pessoais, consulta das oportunidades internas, percurso formativo, entre outros recursos (FNAC Portugal, 2024c).

Esta centralização, para além de facilitar o acesso à informação, promove, numa ótica operacional, uma gestão eficiente e integrada das atividades relacionadas com a formação profissional, gestão de dados e planeamento estratégico (FNAC Portugal, 2024c).

3.3.1 Academia de Formação

A Academia de Formação é responsável por todos os processos inerentes à formação profissional da organização. Esta equipa é constituída por cinco colaboradores, nomeadamente, a responsável de equipa, três técnicos de formação e um assistente de formação. A sua missão consiste em desenvolver, continuamente, o capital humano da organização, ao proporcionar oportunidades de crescimento individual e organizacional, através da capacitação técnica e comportamental.

Sob esta visão, a Academia de Formação tem vindo a consolidar uma abordagem estruturada no desenvolvimento de competências, alinhada com a evolução do negócio e com as ambições individuais, tendo como objetivo, até 2030, garantir a formação contínua a 100% dos seus colaboradores e formar todos os líderes na Academia de Liderança (FNAC Portugal, 2023). Nesta perspetiva, a Academia de Formação assume a responsabilidade integral pelo planeamento e execução das ações formativas dos colaboradores da FNAC Portugal. Estas ações de formação abrangem várias áreas de carácter técnico e comportamental, com o objetivo de colmatar, eficazmente, as diversas necessidades dos colaboradores e contribuir para o desenvolvimento profissional e individual.

No contexto do desenvolvimento dos líderes, a Academia de Formação criou um programa formativo especializado, a Academia de Liderança, cujo objetivo é aprofundar as competências de gestão, liderança e comportamental dos líderes FNAC. Através deste planeamento especializado e orientado para a liderança, a Academia de Formação consegue transmitir conteúdos estruturados e personalizados às exigências de cada área e desenvolver competências críticas para uma liderança eficiente (FNAC Portugal, 2024d).

Como plataforma central dos procedimentos, derivada do projeto “*Digitaliza-te – Solução Digital de Recursos Humano*”, a Academia de Formação utiliza a plataforma *My Learning*, integrada no *About Me*, que permite agilizar, de forma otimizada e eficiente, diversos processos inerentes a esta área, nomeadamente, a disponibilização de conteúdos *e-learning*, agendamento de ações de formação, registo de presenças, extração de dados, entre outras funcionalidades intrínsecas à gestão da formação profissional.

O *My Learning*, para além da sua componente operacional, permite, aos restantes colaboradores uma experiência formativa personalizada e centralizada. Através desta plataforma, os colaboradores conseguem gerir o seu percurso formativo e aceder ao catálogo formativo da organização, que inclui todas as formações disponíveis, independentemente da sua categoria ou do seu formato. Adicionalmente, a plataforma possibilita a realização autónoma de formações *e-learning*, proporcionando a flexibilidade necessária para que o colaborador consiga adaptar a sua aprendizagem às suas necessidades e ao seu horário laboral. Por sua vez, as chefias, para além das funcionalidades abrangentes a todos os colaboradores, possuem uma área dedicada à gestão dos percursos formativos dos seus subordinados, tendo autonomia para inscrever os elementos da sua equipa em ações formativas que considerem pertinentes para alavancar o desempenho dos mesmos e para a concretização dos objetivos estabelecidos.

Com o intuito de promover a realização de formações profissionais em formato *online* e de *e-learning* dos colaboradores operacionais, a Academia de Formação implementou, em cada loja da organização, os *Learning Corners*, que se caracterizam por ser um espaço totalmente equipado, dedicado à formação profissional. Desta forma, todos os colaboradores têm à sua disposição as ferramentas necessárias para desenvolverem as suas competências.

3.3.1.1 Ciclo Formativo da FNAC Portugal

O ciclo formativo da FNAC Portugal (Apêndice 6) apresenta uma estrutura sólida e bem delineada que visa identificar, planejar e implementar iniciativas de formação profissional

contínua, de forma eficiente e alinhada às necessidades dos colaboradores e da organização, para obter a excelência operacional e o compromisso com o crescimento contínuo. Este processo é conduzido pela Academia de Formação que, como referido anteriormente, é responsável por todos os procedimentos relacionados com a gestão da formação profissional da FNAC Portugal.

A primeira fase do ciclo formativo consiste em identificar as necessidades formativas presentes na organização. Na FNAC Portugal, as necessidades de formação contínua são identificadas através de três abordagens, nomeadamente, através da avaliação de desempenho, de um formulário disponibilizado no *My Learning* e por métodos informais (FNAC Portugal, 2024d).

A avaliação de desempenho, realizada anualmente, constitui uma ferramenta fundamental para a identificação de necessidades formativas. Após a sua conclusão, as necessidades formativas são reportadas à Academia de Formação, onde são analisadas, detalhadamente, por toda a equipa, de forma a categorizar as diversas necessidades apuradas por centros de trabalho, áreas e conteúdos a desenvolver. Paralelamente, o formulário disponível no *My Learning* oferece aos colaboradores a possibilidade de submeter as suas necessidades de formação, em qualquer momento do ano, sendo analisadas pela Academia de Formação a cada dois meses, para uma resposta rápida e eficaz. Por último, os métodos informais incluem a identificação de necessidades formativas emergentes em *emails* diretos para a Academia de Formação, mensagens via *Microsoft Teams* e/ou conversas informais (FNAC Portugal, 2024d).

Relativamente aos programas e formatos formativos, a Academia de Formação disponibiliza um leque diversificado de programas em múltiplas áreas de atuação, incluindo na saúde e segurança no trabalho, idiomas, programas de liderança, diversas formações com certificação *Udemy*, *teambuildings*, entre outras iniciativas, que abrangem áreas técnicas, comportamentais e estratégicas. De forma a ajustar, adequadamente, as ações de formação às necessidades específicas do público-alvo, a Academia de Formação dispõe de diversos métodos formativos, nomeadamente, formações presenciais, em espaços internos ou externos, *online*, via *Microsoft Teams* ou na plataforma *Zoom*, *on-the-job*, *e-learning*, *podcast* interno, realizado pela própria Academia de Formação, e *teambuildings* (FNAC Portugal, 2024d).

Dada a grande dimensão da empresa, cada programa formativo é estrategicamente direcionado a públicos-alvo previamente definidos, tendo por base os conteúdos programáticos

e respetivos objetivos. A distribuição das vagas obedece a critérios rigorosos que asseguram uma representação equitativa entre regiões, centros de trabalho e departamentos. No caso das formações obrigatórias ou dependentes de vagas, é efetuada uma análise da elegibilidade de cada colaborador, tendo em consideração as formações profissionais realizadas anteriormente. Deste modo, é possível realizar uma gestão formativa coerente, objetiva e adequada às necessidades da organização, compreendendo quais são os colaboradores que devem realizar, renovar ou, em contrapartida, dispensar a formação.

Para garantir a conformidade e o rigor no acompanhamento das formações, o registo de presenças nas formações é uma componente fundamental do ciclo formativo, seja em sessões presenciais ou virtuais. Assim, e para assegurar a viabilidade dos dados e a eficiência do processo, é necessário, para cada formação, preparar a respetiva folha de presenças, comunicar com os responsáveis e monitorizar a participação dos formandos.

Complementarmente, a elaboração de relatórios mensais e o cálculo dos *Key Performance Indicators* (KPI's) configuram-se instrumentos essenciais para a avaliação e monitorização do desempenho organizacional. Estes relatórios mensais refletem o percurso formativo das equipas até à data assinalada, permitindo analisar o cumprimento das horas de formação profissional. Por fim, após cada ação de formação, são disponibilizados os questionários de satisfação.

Estas técnicas proporcionam resultados pertinentes para a identificação de oportunidades de melhoria contínua, que serão inseridas no planeamento de futuras ações formativas, de modo a garantir a sua adequação às necessidades e às expectativas das equipas.

4. Enquadramento Teórico

4.1 Gestão de Recursos Humanos

4.1.1 Evolução do Conceito de Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) destaca-se por ser um pilar estratégico primordial que visa garantir o alcance dos objetivos organizacionais, ao assegurar que o capital humano, o ativo mais valioso da empresa, contribui, de forma eficiente, para os resultados institucionais (Zhang & Chen, 2024).

Tradicionalmente, a GRH era predominantemente considerada uma ferramenta administrativa, focada no controlo hierárquico e na monitorização das operações organizacionais. Esta abordagem tradicional baseava-se na aplicação individual de práticas de GRH, para a resolução de questões relacionadas com a administração dos colaboradores e das relações laborais. Atualmente, o propósito da GRH tem evoluído para um foco estratégico, caracterizando-se por ser um sistema interligado de práticas e processos que, quando geridos de forma integrada, potenciam o capital humano e impulsionam o sucesso organizacional (Zhai et al., 2025).

A GRH, ao adotar uma abordagem estratégica de alinhamento entre as capacidades e competências do capital humano, com os objetivos organizacionais, permite uma sinergia de relações cooperativas e recíprocas entre a gestão de pessoas e os colaboradores, o que potencializa a inovação, a produtividade e, consequentemente, a capacidade competitiva da empresa (Saks, 2022). Sob esta perspetiva estratégica, o posicionamento da GRH na estrutura organizacional é imprescindível para que os Recursos Humanos contribuam eficazmente para o desenvolvimento organizacional, e para a construção de uma força de trabalho comprometida e eficiente o que, em última análise, traduz-se na criação de vantagem competitiva sustentável (Nicolás-Agustín et al., 2022).

4.1.2 A Gestão de Recursos Humanos no Setor do Retalho

O setor do retalho é um dos mais dinâmicos e competitivos, caracterizando-se pela sua forte orientação para os resultados e pela avaliação contínua do desempenho, frequentemente medida através de objetivos de vendas diárias, semanais e anuais. Neste contexto, em que o capital humano é um fator crítico de influência direta nos resultados da organização e, consequentemente, no sucesso empresarial, a GRH emerge como um elemento estratégico ao

alinhar as necessidades dos colaboradores com os objetivos organizacionais (Arunprasad et al., 2023).

A interação direta entre os colaboradores e os clientes é uma das características diferenciadoras do setor do retalho. O comportamento dos colaboradores com os clientes é um fator determinante na experiência do consumidor e na satisfação e a fidelização dos clientes dado que, influencia a perceção da qualidade do serviço e, de modo consequente, as decisões futuras dos clientes (Garmendia et al., 2021).

Este serviço de excelência está intrinsecamente relacionado com a satisfação dos colaboradores, reforçando, desta forma, a importância da GRH neste cenário corporativo, na promoção de bem-estar, na motivação e no compromisso organizacional (Garmendia et al., 2021). As políticas de GRH que proporcionam benefícios como oportunidades de formação profissional, progressão de carreira e condições laborais favoráveis são, de acordo com Arunprasad et al. (2023), percebidas, pelos colaboradores, como um reflexo do compromisso organizacional com o seu desenvolvimento e bem-estar. Esta perceção fortalece o sentimento de pertença e de valorização do colaborador o que, por sua vez, impulsiona o desenvolvimento de atitudes positivas e um maior compromisso com os objetivos organizacionais (Arunprasad et al., 2023).

Em suma, o investimento e a aplicação eficaz de estratégias de GRH origina resultados tangíveis para as organizações, através de colaboradores mais motivados e produtivos, tal como, clientes fiéis e satisfeitos. Este ciclo de satisfação e fidelização impulsiona as vendas e reforça a competitividade e os rácios de produtividade das empresas no mercado de retalho (Garmendia et al., 2021).

4.1.3 Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A gestão de pessoas consiste num conjunto estruturado de práticas e processos orientados para a atração, identificação, desenvolvimento, compromisso, retenção e alocação estratégica dos profissionais, cujas competências são fundamentais para assegurar a vantagem competitiva e o sucesso organizacional (Gallardo-Gallardo et al., 2020).

As práticas de GRH, tais como, o recrutamento e seleção, a formação profissional, avaliação de desempenho, progressão de carreiras, compensação e benefícios, entre outras, tornam-se um recurso valioso na gestão estratégica dos colaboradores e na resolução dos desafios empresariais, sobretudo quando existe um planeamento estratégico que as alinha com

as necessidades e os objetivos da empresa (Huang et al, 2023). Através da sinergia das diversas áreas de atuação e de uma abordagem bem estruturada, a GRH tem a capacidade de promover uma cultura de valorização e de crescimento interno, de forma a potencializar uma gestão sustentável, incrementar o desempenho e a motivação dos colaboradores e, melhorar os procedimentos internos (Nicolás-Agustín et al., 2022).

Os sistemas de GRH são condicionados por fatores externos e internos, que determinam a sua orientação estratégica. Relativamente a fatores externos, a GRH é condicionada por mecanismos estratégicos do mercado competitivo, como tendências, exigências de mercado e tecnologias emergentes, provenientes da ambição de alcançar a eficiência, eficácia e a inovação organizacional. Paralelamente, estas práticas são moldadas por fatores internos, nomeadamente, pela identidade corporativa, cultura organizacional e por mecanismos institucionais que refletem as pressões sociais, políticas, culturais e legais presentes no meio envolvente no qual a empresa opera (Gallardo-Gallardo et al., 2020).

O cenário corporativo contemporâneo é caracterizado pelo paradigma VUCA, ou seja, pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade das dinâmicas económicas e sociais atuais (Zhang & Chen, 2024). O avanço da revolução tecnológica e das transformações digitais intensificaram as características deste cenário e desafiaram as organizações a reverem e, consequentemente, adaptarem os seus métodos convencionais de gestão, particularmente no âmbito de GRH, para abordagens holísticas e preditivas com ênfase na tecnologia (Potočnik et al., 2021).

Sob esta perspetiva, e de acordo com Allal-Chérif et al. (2021), é fundamental que ocorra uma melhoria na maturidade digital na GRH, nas suas diversas áreas de especificação, uma vez que, a adoção de novas estratégias de gestão apoiadas nas tecnologias emergentes, como a análise de dados e a inteligência artificial, permite a adaptação e a resposta eficaz às evoluções do mercado e às preferências individuais dos colaboradores.

A automatização de determinadas tarefas quotidianas, proporcionada pela evolução tecnológica, reduz a carga administrativa e processual, permitindo aos profissionais de GRH uma maior concentração em atividades de maior valor estratégico, competitivo e dinâmico. Este cenário, embora promissor, exige o desenvolvimento de novas competências, como a análise de dados e a gestão de algoritmo, de forma a assegurar que os colaboradores mantenham um elevado nível de compromisso e de alinhamento com os propósitos institucionais (Budhwar et al., 2023).

De acordo com Huang et al. (2023), esta abordagem, para além de impactar variáveis críticas como a motivação, produtividade e a flexibilidade do capital humano, amplifica, também, o retorno sobre o investimento (ROI) em Recursos Humanos, dado que, melhora o desempenho financeiro das empresas e promove um clima organizacional positivo, onde a adequação entre o colaborador e a organização é potencializada.

No entanto, é de salientar que as mudanças organizacionais, tal como a implementação de novas tecnologias nos procedimentos existentes, podem apresentar desafios significativos que devem ser considerados. A resistência da organização à mudança, devido à incerteza sobre os resultados, a complexidade administrativa e a falta de conhecimento que a transformação requer, revelam-se obstáculos à sua implementação e à inovação organizacional (Huang et al., 2023). Neste contexto, a GRH assume um papel estratégico na eficácia da implementação das mudanças organizacionais, ao disponibilizar, através de práticas como a formação profissional e uma comunicação transparente, os recursos necessários para a adaptação dos colaboradores e, dessa forma, reduzir a resistência à mudança no seio organizacional (Sánchez et al., 2020).

4.1.4 Modelos Teóricos

Devido à transformação significativa nas últimas décadas da GRH, o conceito de *High Performance Work Systems* (HPWS), inicialmente proposto por Huselid (1995), tem ocupado uma posição central na investigação sobre a área. Neste contexto, os HPWS emergem como um conjunto de práticas de GRH que, ao atuarem em sinergia e ao estarem alinhadas com os objetivos organizacionais, contribuem, significativamente, para impulsionar a competitividade e o desempenho organizacional (Zhai et al., 2025).

Complementarmente, o modelo *Ability-Motivation-Opportunity* (AMO), desenvolvido por Applebaum et al. (2000), defende que o desempenho dos colaboradores resulta da interação entre três fatores principais, nomeadamente, das suas capacidades, da sua motivação e das respetivas oportunidades. No que diz respeito ao fator das capacidades, este refere-se às competências cognitivas, técnicas e fisiológicas que permitem aos colaboradores executar, eficazmente, as tarefas inerentes às suas funções. A motivação é a força que direciona, energiza e fundamenta o comportamento, refletindo a disposição dos colaboradores para alcançarem elevados níveis de desempenho. Por fim, as oportunidades envolvem os fatores contextuais ou ambientais que facilitam ou, em contrapartida, restringem o desempenho dos indivíduos, incluindo o acesso a recursos, apoio organizacional e a autonomia laboral (Bos-Nehles et al., 2023).

Deste modo, de acordo com Bos-Nehles et al. (2023), o modelo AMO consolida-se como uma base teórica para a contextualização e operacionalização dos HPWS, uma vez que, numa perspetiva organizacional, os colaboradores apresentam maiores níveis de desempenho quando possuem as capacidades e as competências necessárias para realizar as suas atividades, sentem-se motivados com as suas funções e, recebem as oportunidades adequadas para aplicarem as suas habilidades e para progredirem profissionalmente. Assim, Bos-Nehles et al. (2023) defendem que a interligação entre as HPWS e o modelo AMO possibilita o desenvolvimento de práticas de GRH focadas no aumento da capacidade, da motivação e das oportunidades para os colaboradores.

No entanto, segundo os autores Zhai et al. (2025), o modelo AMO apresenta uma lacuna crítica ao não incorporar o impacto do capital humano disponível no contexto externo à organização uma vez que, o capital intelectual, definido como o conjunto de conhecimentos, competências, talentos e *know-how* dos indivíduos, constitui um recurso estratégico que influencia diretamente o desempenho organizacional. Sob esta perspetiva, os autores Zhai et al. (2025) propõem um quadro conceptual que integra o desenvolvimento do capital humano nacional como uma vantagem específica da localização, interagindo com o modelo AMO e com as práticas HPWS para influenciar o desempenho organizacional.

O modelo reforça a importância das práticas de desenvolvimento das capacidades dos colaboradores como componentes centrais do HPWS, uma vez que, estas permitem maximizar o impacto das dimensões referentes à motivação e às oportunidades. O resultado do estudo evidencia a relevância crítica da formação profissional como uma prática crucial para fortalecer o fator da capacidade no âmbito dos HPWS, dado à sua capacidade de transformar o capital humano disponível, em recursos valiosos para o aumento da eficácia dos HPWS (Zhai et al., 2025).

Como referido anteriormente, a GRH compreende diversas práticas consideradas fundamentais à gestão estratégica do capital humano dentro das organizações, no entanto, no decorrer deste relatório, a análise será direccionada, especificamente, para a formação profissional.

4.2 Formação Profissional

4.2.1 Definição de Formação Profissional

A aprendizagem, enquanto processo dinâmico e contínuo, é realizada através da criação de momentos formativos que permitem a aquisição ou o desenvolvimento de conhecimento, competências e capacidades (Neycheva, 2024).

A educação formativa desempenha um papel central no desenvolvimento individual e social, iniciando-se desde os primeiros anos de vida, através da escolaridade obrigatória, e mantendo a sua relevância ao longo de todas as etapas da vida de cada indivíduo. Este percurso educacional constitui um alicerce para uma aprendizagem contínua e sustentada, proporcionando as bases cognitivas e sociais necessárias para o desenvolvimento individual (Kankaraš, 2021).

Contudo, de acordo com o Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional (CEDEFOP), persiste uma disparidade significativa no acesso e na participação na aprendizagem ao longo da vida. Esta realidade revela-se particularmente preocupante face à crescente exigência de adaptação às transformações estruturais e tecnológicas impostas pela Indústria 4.0 (Kankaraš, 2021).

Nas últimas décadas, a perceção de que o local de trabalho transcende a mera execução de tarefas e constitui-se, também, como um espaço propício à aprendizagem contínua, foi crescente. Sob este pressuposto, o incentivo e o investimento da aprendizagem contínua emerge como um imperativo organizacional e social, sustentado por leis e políticas públicas que promovem oportunidades de formação e o envolvimento das organizações neste processo fundamental para os cidadãos (Kankaraš, 2021).

Num contexto organizacional, caracterizado por mudanças rápidas e complexas, torna-se imprescindível que os colaboradores desenvolvam um conjunto diversificado e flexível de competências, para que seja possível uma abordagem proativa na resolução de problemas e na criação de soluções inovadoras (Gil et al., 2023).

Com a representação da evolução cronológica do conceito de formação profissional (Tabela 1), é possível verificar uma transformação significativa nas definições do termo ao longo das décadas, evidenciando a valorização crescente desta prática como elemento fulcral na sobrevivência e no sucesso empresarial.

Tabela 1*Evolução Conceptual da Formação Profissional*

Autor	Definição
Becker (1964)	O autor considera a educação e a formação como um investimento estratégico no capital humano, que visa potencializar a produtividade, a eficácia e a eficiência organizacional.
Pheesey (1971)	“A formação é um processo sistemático de alteração do comportamento e/ou atitudes dos colaboradores orientada para aumentar a realização de metas organizacionais.”
Gordon (1992)	O autor afirma que a formação é a “modificação planejada e sistemática do comportamento por meio de eventos de aprendizagem, atividades e programas que resultam na obtenção de níveis de conhecimento, habilidades, competências e capacidades, de forma a realizar eficazmente as funções profissionais.”
Cole (2002)	Segundo o autor, a prática de formação profissional é uma “atividade de aprendizagem direcionada à aquisição de conhecimentos e habilidades para o propósito de uma ocupação ou tarefa.”
Pineda (2010)	O autor considera a formação como um processo que visa aperfeiçoar habilidades, conhecimentos e capacidades dos colaboradores, resultando num desempenho efetivo das suas funções.
Mikołajczyk (2022)	O autor defende que o desenvolvimento profissional, concebido através da formação profissional, possibilita o crescimento e a capacitação do colaborador no contexto organizacional, tendo em consideração as necessidades estratégicas da empresa, como também, as competências, ambições e capacidades individuais dos colaboradores. Assim, este conceito enfatiza a formação profissional sob duas perspetivas, nomeadamente, a perspetiva do empregador e a perspetiva do colaborador.
Hosen et al. (2024)	Os autores afirmam que a formação profissional e o desenvolvimento caracterizam-se como sendo um processo sistemático orientado para a melhoria do conhecimento, das competências, das atitudes e, da experiência dos colaboradores, permitindo-lhes, dessa forma, evoluir individualmente e,

Autor	Definição
	executar as suas funções eficientemente, de forma a alcançar os objetivos organizacionais com sucesso.

Nota. Elaboração Própria.

De acordo com Becker (1964) e Pheesey (1971), a formação profissional, à época, era percebida como uma ferramenta técnica e funcional orientada, principalmente, para suprimir necessidades imediatas da organização e elevar a eficiência operacional de cada colaborador. Ao longo do tempo, e tendo em conta a volatilidade do paradigma empresarial, o conceito de formação profissional começou a incluir uma visão mais ampla, incorporando o investimento em desenvolvimento contínuo como base para o desempenho eficaz das atividades profissionais (Gordon, 1992; Cole, 2002; Pineda, 2010). Atualmente, como referido por Mikołajczyk (2022) e por Hosen et al. (2024), a formação profissional posiciona-se como um recurso estratégico de crescimento organizacional, como também do desenvolvimento individual, reconhecendo a importância da evolução pessoal na construção de uma força de trabalho qualificada, motivada e comprometida.

4.2.2 Tipologias da Formação Profissional

De acordo com o CEDEFOP, a aprendizagem no local de trabalho pode ser adquirida formalmente ou informalmente (Kankaraš, 2021).

A aprendizagem formal no contexto laboral é definida como uma experiência educativa que ocorre num ambiente organizado e estruturado, seja num estabelecimento de ensino, numa entidade formadora ou no próprio local de trabalho (Kankaraš, 2021), no entanto, ocorre de forma separada às atividades produtivas, sendo esta especificidade um fator diferenciador da aprendizagem informal (Korpi & Tåhlin, 2021). Esta modalidade é delineada com um objetivo pré-definido e pressupõe o planeamento dos conteúdos programáticos, da duração, local e outros recursos necessários, tendo, frequentemente, uma certificação associada (Kankaraš, 2021).

Por sua vez, a aprendizagem informal no local de trabalho refere-se ao conhecimento adquirido nas atividades diárias relacionadas com as funções desempenhadas. Esta aprendizagem pode ocorrer por meio da prática direta, em que os colaboradores desenvolvem as respetivas competências através do método de tentativa e erro ou, pela partilha de conhecimentos entre colegas no ambiente laboral (Kankaraš, 2021).

De acordo com o Sistema Nacional de Qualificações, a formação profissional pode ser classificada em três tipologias, nomeadamente, a formação inicial, a formação contínua e a formação de dupla certificação (DGERT, 2022). No âmbito do presente relatório, a análise subsequente incidirá sobre as tipologias de formação profissional inicial e contínua.

4.2.2.1 Formação Profissional Inicial

A formação profissional inicial refere-se ao processo estruturado de aquisição de conhecimentos, competências e valores fundamentais para dar início ao exercício eficiente e qualificado das funções profissionais (DGERT, 2022). Para os novos colaboradores, este tipo de formação não só fornece capacidades técnicas e comportamentais necessárias para a execução eficaz das tarefas, como também fornece uma base para a adaptação e integração, ao enquadrá-lo sobre as normas, valores e cultura organizacional (Chillakuri, 2020).

Sob este pressuposto, a formação profissional inicial permite o desenvolvimento do contrato psicológico entre os colaboradores e a organização, consolidando o sentimento de pertença dos colaboradores e a sua identificação com as características organizacionais (Chillakuri, 2020). O contrato psicológico promove um ambiente corporativo de confiança, lealdade e de compromisso organizacional o que, por sua vez, contribui, significativamente, para a retenção de talentos e para o aumento do desempenho da organização (Lam et al., 2021).

Na ótica do colaborador, a formação inicial é crucial na construção de relações laborais e na redução da incerteza, pois permite a interação com os elementos da empresa, uma melhor compreensão sobre as expectativas futuras e o respetivo alinhamento pretendido com os objetivos organizacionais (Chillakuri, 2020).

4.2.2.2 Formação Profissional Contínua

A formação profissional contínua, proporcionada pelas entidades empregadoras, compreende diversas temáticas pertinentes ao desempenho dos colaboradores, ao longo do seu percurso profissional (Sánchez et al., 2020). Este tipo de formação visa capacitar os colaboradores com competências técnicas e interpessoais, de forma a habilitá-los com conhecimentos que possibilitem o desempenho eficiente das suas funções ou em novas áreas de atuação, contribuindo, desse modo, para a progressão de carreiras e para o reforço da empregabilidade (DGERT, 2022).

As ações de formação contínua oferecem múltiplos benefícios, tanto para as organizações como para os colaboradores. Através destas ações formativas é possível verificar

melhorias significativas na comunicação interna, na resposta face a mudanças organizacionais, e, principalmente, no fortalecimento de competências inerentes às funções e às ambições individuais (Sánchez et al., 2020). Estas iniciativas não só aumentam a capacidade de gestão das equipas e a promoção de uma cultura organizacional resiliente e orientada para o desenvolvimento, como também, numa perspetiva individual, incrementam o compromisso, a motivação e a satisfação dos colaboradores, devido à perceção de que a organização valoriza o seu crescimento e investe na sua progressão (Sánchez et al., 2020).

4.2.3 Enquadramento Legal em Portugal

Para uma melhor compreensão, torna-se pertinente realizar um enquadramento da legislação portuguesa em vigor sobre a formação profissional, com particular atenção à Secção VII, Subsecção II, inserida no Capítulo I, Título II do Código do Trabalho em vigor¹.

A Constituição da República Portuguesa (CRP) de 1976 estabelece no artigo 58º, que todos os cidadãos detêm o direito ao trabalho, sendo incumbência do Estado promover a formação cultural e técnica e a valorização profissional dos colaboradores, com direito a condições laborais dignas que possibilitem a realização pessoal (artigo 59º, nº 1, alínea b), da CRP). À base destes princípios, o Código do Trabalho (CT), consagra, no artigo 131º, nº1, alínea b), o direito individual à formação, assegurado pela estipulação de um número mínimo de horas de formação, que podem ser realizadas através das ações de formação proporcionadas pela empresa ou mediante a concessão de tempo para a frequência de formações por iniciativa do colaborador.

De forma a assegurar o direito à formação profissional, o CT estabelece no artigo 127º, nº1, alínea d), que a formação profissional constitui um dever para o empregador, sendo da sua responsabilidade assegurar o acesso as ações de formação adequadas para o desenvolvimento da qualificação do colaborador, de forma a impulsionar a produtividade e a sua respetiva empregabilidade (artigo 131º, nº1, alínea a) do CT).

Segundo o disposto no artigo 130º, alínea b) do CT, um dos principais objetivos da formação profissional consiste em assegurar a formação contínua dos colaboradores no seio das organizações. O dever do empregador em matéria de formação contínua é regulamentado, com mais detalhe, no artigo 131º do CT, onde é estabelecido um conjunto de diretrizes que o empregador deve seguir. Entre estas, destaca-se, como anteriormente referido, o direito

¹ Código do Trabalho, aprovado pela Lei nº7/2009, de 12 de fevereiro, na sua redação atual.

individual dos colaboradores à formação, que implica que os empregadores proporcionem, a cada colaborador, um número mínimo anual de horas de formação (artigo 131º, nº1, alínea b), CT), mais concretamente, um total de quarenta horas anuais de formação contínua ou, no caso de um contrato a termo, por um período igual ou superior a três meses, o proporcional à duração do contrato de trabalho (artigo 131º, nº2, do CT). Assim, o empregador, em cada ano, deve assegurar a formação contínua, no mínimo, a 10% dos seus colaboradores (artigo 131º, nº5 do CT). O incumprimento desta obrigatoriedade constitui uma infração grave, conforme disposto no artigo 131º, nº10 do CT.

Simultaneamente, esta obrigação é extensível ao colaborador, conforme o disposto no artigo 128º, nº1, alínea d) do CT, que prevê a obrigatoriedade dos colaboradores participarem nas ações de formação proporcionadas pela entidade empregadora, em consonância com o dever de obediência previsto no artigo 128º, nº2 do CT.

No contexto da inserção de jovens no mercado de trabalho, é imperativo que, na ausência da qualificação inicial necessária, o empregador se responsabilize por proporcionar a formação profissional adequada, conforme estabelecido no artigo 130º, alínea a) do CT.

A adaptação do colaborador às suas funções é regulamentada pelo artigo 282º do CT, onde é expressamente previsto que o empregador deve proporcionar formação profissional adequada, que capacite os colaboradores a mitigar e a prevenir os riscos inerentes ao exercício das suas funções. Para além disso, o CT estabelece, no artigo 118º, nº4, o direito do colaborador à formação profissional, não inferior a dez horas anuais, sempre que o desempenho das respetivas funções acessórias exigir qualificação específica.

Sob este pressuposto, é necessário a estruturação, por parte do empregador, de um plano de formação anual ou plurianual (artigo 131º, nº1, alínea c) do CT), devidamente regulamentado na Lei n.º 105/2009, de 14 de Setembro. Este plano deve ser elaborado com base num diagnóstico das necessidades formativas dos colaboradores, estabelecendo, na sua estrutura, elementos como os objetivos pretendidos, as entidades formadoras responsáveis, as ações de formação planeadas e o seu local e horário (artigo 13º, Lei n.º 105/2009, de 14 de Setembro). De acordo com o artigo 131º, nº3, do CT, a formação pode ser promovida diretamente pelo empregador, por uma entidade formadora devidamente certificada ou por um estabelecimento de ensino reconhecido pelo ministério competente. Relativamente ao conteúdo programático da formação contínua, este deve ser objeto de acordo entre o empregador e o colaborador, no

entanto, na ausência de consenso, compete ao empregador definir o conteúdo formativo adequado à função desempenhada pelo colaborador (artigo 133º, nº1, CT).

Para efeitos de cumprimento do período de formação exigido, a lei contabiliza o tempo de dispensa laboral destinado à frequência de aulas, as ausências motivadas pela participação em processos de avaliação, no âmbito do estatuto de trabalhador-estudante, como também, as faltas relacionadas com procedimentos de reconhecimento, validação e certificação de competências (artigo 131º, nº4, CT).

Nos termos do artigo 132º do CT, as horas de formação profissional obrigatórias que não sejam proporcionadas ao colaborador no prazo de dois anos após o seu vencimento, converte-se, em igual número, em crédito de horas de formação. Estas horas de crédito destinam-se à realização de formação por iniciativa do colaborador (artigo 132º, nº1 do CT), contudo, como salientado no artigo 133º, nº2 do CT, esta formação profissional, numa área à escolha do colaborador, deve estar alinhada à sua atividade profissional ou incidir nas áreas de tecnologias de informação e comunicação, língua estrangeira ou segurança e saúde no trabalho.

De acordo com o pacto de permanência, disposto no artigo 137º, nº 1, do CT, as partes têm a possibilidade de acordar que o colaborador não pode rescindir o contrato de trabalho, até um período que não exceda os três anos, como forma de compensação, para o empregador, do investimento realizado na sua formação profissional. Adicionalmente, o artigo 375º, nº1, alínea b) do CT, assegura que, caso não tenha sido proporcionada a adequada formação profissional que permitisse a adaptação às alterações do posto de trabalho, o colaborador não pode ser dispensado por inadaptação às suas funções.

Em caso de cessação do vínculo contratual, conforme disposto no artigo 134º do CT, o colaborador tem o direito de receber, em retribuição, o equivalente ao número mínimo de horas de formação profissional anual que não foram realizadas ou, ao crédito referente às horas disponíveis para formação profissional à data de cessação do contrato.

4.2.4 Ciclo Formativo

O ciclo formativo, caracterizado por ser um processo interativo e dinâmico, estrutura-se em fases sequenciais que se interligam e se influenciam mutuamente, mais concretamente, a fase de diagnóstico das necessidades formativas, planeamento do plano de formação, execução das ações formativas e, por fim, a avaliação da eficácia da formação profissional (Gil et al., 2023).

A eficácia deste processo reside na sua natureza cíclica, que permite promover a melhoria contínua das diversas etapas e assegura a sua pertinência e impacto estratégico, ao alinhar as iniciativas formativas às necessidades, tanto da organização, como dos colaboradores (Gil et al., 2023).

O diagnóstico das necessidades formativas é uma etapa crucial no ciclo de formação, pois constitui a base para o planeamento e desenvolvimento eficaz dos planos de formação. Este processo consiste na identificação das lacunas de competências dos colaboradores, tendo em consideração as exigências inerentes às funções desempenhadas, as ambições individuais, os objetivos da organização e as tendências do mercado laboral em constante transformação. Para a identificação eficiente dessas necessidades, as empresas recorrem a diversas ferramentas e metodologias, como por exemplo, a avaliação de desempenho, questionários, entrevistas, análise das descrições de funções ou, outros instrumentos que permitam o apuramento das carências formativas, de forma a garantir uma compreensão fundamentada das áreas a desenvolver (Neycheva, 2024).

Com base no diagnóstico de necessidades, o planeamento do plano de formação profissional estabelece os objetivos pedagógicos, os conteúdos programáticos, os métodos de ensino e os recursos necessários para a concretização das ações formativas (Gil et al., 2023). Estes planos formativos visam colmatar as necessidades dos colaboradores e proporcionar o conhecimento, as competências e a compreensão necessária para a sua evolução profissional. Sob esta perspetiva, torna-se imperativo que este planeamento seja criterioso e alinhado às necessidades identificadas, de modo a garantir a coerência interna das ações formativas e a sua adequação aos objetivos estratégicos da organização (Sánchez et al., 2020).

Segundo Sánchez et al. (2020), uma abordagem eficaz para a formação profissional é a implementação de planos formativos personalizados. A personalização da formação profissional, tanto inicial como contínua, pressupõem o desenvolvimento de soluções formativas adaptadas às necessidades e às trajetórias de aprendizagem individuais. Ao adaptar o processo formativo a cada colaborador, a organização proporciona um desenvolvimento eficaz e direcionado às necessidades de ambas as partes, enquanto reduz a rotatividade e promove a motivação, satisfação e a produtividade do seu capital humano (Huang et al., 2023).

O conteúdo pedagógico é, segundo Wang et al. (2022), essencialmente referente ao desenvolvimento de competências *hard skills*, relacionadas com as capacidades técnicas, e às *soft skills*, que abrange competências interpessoais.

No que concerne à seleção dos formadores, estes podem ser internos, com vínculo laboral à entidade formadora ou beneficiária, ou externos, contratados para o efeito, como previsto no artigo 3º, nº3 do Decreto Regulamentar nº26/97, de 18 de junho.

A formação profissional pode ser proporcionada em diversos formatos, dependendo do propósito pedagógico, do público-alvo e dos recursos de cada iniciativa formativa, nomeadamente, podem ser dinamizadas em regime presencial, *online* ou, em regime misto, designado por *blended learning* (Zhang & Chen, 2024).

A modalidade presencial implica a presença física dos formadores e dos formandos num espaço e num horário pré-definido. Em contrapartida, as formações em regime *online*, derivadas pela integração das tecnologias nas práticas organizacionais, distinguem-se pela transmissão dos conteúdos pedagógicos através da tecnologia ou de plataformas digitais. Este formato pode assumir uma vertente síncrona, com interação em tempo real dos formadores e dos formandos, por meio de videoconferências ou de outras ferramentas, ou uma vertente assíncrona, com a disponibilização de conteúdos e atividades em plataformas digitais, no formato *e-learning*, permitindo o acesso flexível e a aprendizagem autónoma por parte dos formandos (Zhang & Chen, 2024).

Adicionalmente, segundo Heimburger et al. (2020), as organizações têm vindo a adotar, de forma cada vez mais expressiva, estratégias como a gamificação, de forma a proporcionar formações mais dinâmicas. Esta abordagem permite ações formativas interativas e atrativas, ao incorporar elementos de jogo na transmissão dos conhecimentos pedagógicos. Assim, a gamificação revela-se um método eficaz para determinados tipos de conteúdos uma vez que, potencia a motivação e o envolvimento dos formandos ao longo da atividade formativa, facilitando, desse modo, a aquisição e a consolidação dos conhecimentos pretendidos (Heimburger et al., 2020).

Complementarmente aos formatos supracitados, é importante salientar a aprendizagem *on-the-job* que, de acordo com o CEDEFOP, é o processo de adquirir conhecimentos e capacidades durante a realização das tarefas inerentes à atividade profissional do colaborador (Kankaraš, 2021).

Após a identificação das necessidades formativas e da conceção do plano formativo, é fundamental a execução do respetivo plano. Esta fase compreende a dinamização das sessões formativas e a disponibilização dos conteúdos pedagógicos, previamente definidos, aos

formandos, para que seja possível a aquisição efetiva dos conhecimentos e das competências definidas nos objetivos de aprendizagem (Gil et al., 2023). Durante a execução, é essencial assegurar o acompanhamento, tanto das sessões formativas, como dos formandos, de forma a prestar apoio e proceder aos ajustes necessários para a eficácia das ações formativas e do progresso individual de cada formando (Arunprasad et al., 2023).

Por fim, a etapa referente à avaliação da eficácia da ação formativa torna-se primordial na verificação do contributo efetivo da formação profissional na melhoria do desempenho individual e, por consequente, organizacional (Gil et al., 2023). Esta etapa final do ciclo formativo permite mensurar o grau de concretização dos objetivos pedagógicos estabelecidos, a transferência dos conhecimentos para o contexto laboral e a satisfação dos formandos sobre as ações de formação. Sob esta perspetiva, são utilizados diversos instrumentos de avaliação, de caráter quantitativo e/ou qualitativo, como por exemplo, questionários de satisfação, realizados após as respetivas sessões formativas, testes de conhecimento, entrevistas de *follow-up*, entre outros, conforme o pretendido por cada organização (Arunprasad et al., 2023).

A análise dos dados recolhidos e o apuramento dos KPI's permite a monitorização e a avaliação da eficácia da formação, como também possibilita a identificação dos pontos fortes e das áreas de melhoria, ao fornecer evidências relevantes para o aprimoramento contínuo do ciclo formativo (Arunprasad et al., 2023).

De acordo com a perspetiva de Wang et al. (2022), a eficácia dos programas formativos depende de múltiplos fatores, desde o formato e a validade do conteúdo, até à perceção da sua importância pelos formandos. As características de um programa de formação profissional evidenciam-se através do seu conteúdo e do respetivo alinhamento com as necessidades organizacionais, sendo a sua relevância aferida através da validade do conteúdo e do formato. A correlação positiva entre estes dois fatores incrementa a motivação dos formandos, tanto na participação das iniciativas formativas, como na efetiva aplicação do conhecimento adquirido nas práticas organizacionais (Wang et al., 2022).

Outro fator determinante na eficácia das ações formativas é a sua criticidade, que reflete o quão essencial e prioritária é a formação para os formandos, dado que, ao considerarem as formações profissionais como críticas para o desempenho e para a evolução, irão priorizar a participação, empenhando-se na aprendizagem eficaz e na aplicabilidade das competências adquiridas (Wang et al., 2022).

4.3 O Papel da Gestão de Recursos Humanos na Formação Profissional

De forma a compreender o papel estratégico da GRH na promoção da formação profissional, torna-se imprescindível analisar, primeiramente, a sua importância no contexto organizacional. A formação profissional, para além de ser um processo de aquisição de competências, posiciona-se como um elemento essencial na construção de organizações inovadoras, resilientes e competitivas, contribuindo, desse modo, para a adaptação aos desafios e às dinâmicas do mercado (Gil et al., 2023). Assim, ao evidenciar a importância e os benefícios da formação, tanto para os colaboradores como para as empresas, poder-se-á contextualizar e justificar a intervenção ativa e estratégica da GRH na sua promoção e respetiva implementação.

4.3.1 A Importância da Formação Profissional no Contexto Laboral

A formação profissional constitui uma ferramenta estratégica que, quando alinhada com outras iniciativas de GRH, desempenha um papel fulcral no fortalecimento organizacional. Face à constante transformação no mercado laboral, é imperativo que os colaboradores adquiram e desenvolvam um conjunto diversificado de valências para conseguirem desempenhar, eficazmente, as suas funções, de forma a impulsionar a produtividade e a eficácia organizacional, como também, para conseguirem lidar com as mudanças organizacionais e, por consequente, adotarem abordagens inovadoras na resolução de problemas (Gil et al., 2023).

De acordo com Zhai et al. (2025), existe uma associação significativa entre os programas de formação profissional e a melhoria do desempenho no trabalho, reforçando, desse modo, o papel crucial das iniciativas de formação profissional para o desenvolvimento de competências dos colaboradores. Tendo em consideração que a aprendizagem ao longo da vida é um processo educacional de longo prazo, é possível afirmar que a formação profissional e o desenvolvimento dos ativos humanos da organização, são interdependentes e complementares, pois caracterizam-se como recursos estratégicos na promoção do crescimento sustentável, tanto do indivíduo como da organização (Hosen et al., 2024).

A capacidade da formação profissional contínua para dotar os colaboradores com *soft* e *hard skills* revela-se crucial para o alinhamento do capital humano com os objetivos, missão, visão e valores organizacionais (Gallardo-Gallardo et al., 2020). Complementarmente, esta prática permite assegurar a adaptação das empresas às exigências externas, dos *stakeholders*, e às exigências internas do negócio e dos próprios colaboradores. A adaptação aos novos

contextos inerentes às mudanças, tanto internas como externas, reforça a resiliência e a capacidade de resposta dos colaboradores perante cenários dinâmicos e exigentes, principalmente num ambiente organizacional cada vez mais dotado de tecnologias emergentes e de desafios contemporâneos (Rupcic, 2024).

Adicionalmente, a formação desempenha um papel crucial no fortalecimento do envolvimento dos colaboradores na organização dado que, os colaboradores ao sentirem que a organização está a investir no seu desenvolvimento e, conseqüentemente, na sua progressão profissional, sentem-se valorizados e reconhecidos, fortalecendo o seu contrato psicológico e, aumentando, desse modo, o seu compromisso e a sua motivação intrínseca (Rupcic, 2024).

Nesta perspetiva, o investimento contínuo na qualificação e atualização dos colaboradores não deve ser encarado com um custo, mas sim como um investimento estratégico para o desenvolvimento organizacional. O alinhamento entre as aspirações individuais dos colaboradores e os objetivos da entidade empregadora não só potencia a motivação, a resiliência e o compromisso organizacional, como também reforça a capacidade do capital humano para atuar como um agente de inovação e de transformação, consolidando-o como um elemento determinante para a competitividade da organização. Assim, esta visão valoriza uma abordagem equilibrada e estruturada que incorpora as duas perspetivas, nomeadamente, a do empregador, orientada nas necessidades estratégicas da organização, e a do colaborador, focada na realização pessoal, no desenvolvimento individual e na progressão profissional (Mikołajczyk, 2022).

Sob este pressuposto, a GRH emerge como uma força motriz na retenção, capacitação e desenvolvimento do capital humano, potenciando o seu contributo para a criação de valor sustentável dentro da organização (Zhai et al., 2025). O seu papel estratégico consiste em otimizar o capital humano como um recurso crucial para a empresa, ao maximizar o ROI da formação profissional e ao criar um impacto positivo, tanto na performance do quadro de pessoal, como na resiliência da organização perante complexidades futuras (Gallardo-Gallardo et al., 2020).

Assim, é possível afirmar que a GRH é fulcral na promoção de uma cultura organizacional que valorize o desenvolvimento e a aprendizagem contínua, como também na eficiente e rigorosa implementação dos processos inerentes à formação profissional, ao assegurar a execução estruturada do ciclo formativo, de forma a garantir a conformidade com as normas e com as diretrizes estabelecidas em cada etapa.

4.3.2 Cultura de Formação

A cultura organizacional é considerada um dos pilares fundamentais para o sucesso sustentável das empresas, devido à sua influência sobre a identidade organizacional, os procedimentos internos e a relação com os *stakeholders*. Definida como um conjunto de valores, crenças, normas comportamentais e padrões que orientam as interações internas e externas, a cultura organizacional consolida-se como um fator de influência estratégica, ao moldar os comportamentos e modos de atuação que sustentam as decisões organizacionais (Lam et al., 2021).

No âmbito da GRH, a cultura organizacional e as práticas de GRH estão intrinsecamente interligadas dado que, as políticas e as estratégias de gestão podem ser influenciadas, ou influenciar, a cultura dominante, originando uma identidade cultural única e ajustada às necessidades da organização (Yun et al., 2020).

Cultivar uma cultura organizacional que valorize a formação profissional e que promova o desenvolvimento contínuo, é determinante para a obtenção de vantagem competitiva no mercado empresarial atual. A aprendizagem em contexto laboral pode ser um processo complexo, pois exige experimentação, abertura a novas abordagens e, inevitavelmente, a aceitação de erros, sendo, por esse motivo, essencial adotar uma abordagem estratégica e inclusiva que tente minimizar estas barreiras, de forma a promover um ambiente organizacional propício à formação (McKenna, 2023).

A cultura de formação é caracterizada pela promoção de um *mindset* aberto e pela procura e partilha constante de conhecimento, alinhada com a missão e com os objetivos estratégicos da organização. Este conceito implica que o processo de aprendizagem seja incorporado no quotidiano profissional, de forma sistemática e paralela às tarefas habituais (Rupcic, 2024). Além disso, uma cultura organizacional orientada para a aprendizagem é fortalecida ao valorizar a motivação intrínseca dos colaboradores na aquisição de conhecimento, incentivando-os a encarar cada oportunidade de formação profissional, como um método de crescimento pessoal e profissional (McKenna, 2023).

De acordo com McKenna (2023) uma cultura de formação eficaz exige especial atenção em duas vertentes, nomeadamente, o contexto da organização e a capacidade dos colaboradores. Relativamente ao contexto, McKenna (2023) defende que é essencial que as organizações disponibilizem tempo e espaços dedicados à realização da formação profissional,

como também, mecanismos de suporte e de *feedback* contínuo, para que os colaboradores consigam progredir de forma objetiva e adequada às suas necessidades. No que se refere à capacidade de cada colaborador, McKenna (2023) afirma que esta exige uma abordagem personalizada que reconheça os talentos, interesses e experiências únicas de cada colaborador uma vez que, estas características irão influenciar a forma como estes assimilam e aplicam os seus conhecimentos.

No que se refere à consolidação de uma cultura organizacional orientada para a aprendizagem, esta exige um compromisso ativo e contínuo por parte da GRH que, para além de estabelecer os procedimentos e os objetivos de aprendizagem, deve assegurar que os colaboradores obtenham todos os recursos necessários à formação e que assumam uma posição de reflexão crítica, para que o retorno da formação seja maximizado (Rupcic, 2024).

Em suma, a GRH ao atuar como um agente de promoção de aprendizagem contínua, implementando políticas e práticas propícias à criação de um ambiente de aprendizagem e de valorização dos colaboradores, consolida a formação profissional como um pilar central na cultura organizacional.

4.3.3 A Formação Profissional no Setor do Retalho

Dada a influência direta dos colaboradores na experiência do cliente e nos resultados organizacionais, a formação profissional assume um papel estratégico no setor do retalho (Garmendia et al., 2021).

O capital intelectual de uma organização, consolidado com conhecimentos e competências adequadas, viabiliza a construção de relações duradouras e sustentáveis com os clientes. Num setor caracterizado pela competitividade e pela pressão constante, a interação eficiente, proporcionada pelos colaboradores com a devida formação, é essencial e determinante para a fidelização dos clientes e consequente obtenção de resultados (Garmendia et al., 2021).

Nesta perspetiva, é essencial que as organizações do setor do retalho invistam em práticas estratégicas de GRH, como a formação profissional, promovendo, simultaneamente, uma cultura organizacional que valorize o desenvolvimento contínuo dos colaboradores (Arunprasad et al., 2023). Segundo Garmendia et al. (2021), a GRH ao impulsionar a melhoria contínua, a superação de desafios e a criação de soluções inovadoras, assume um papel crucial num setor como o do retalho, onde a capacidade de resposta às necessidades dos clientes e a qualidade do serviço definem a vantagem competitiva. Sob este pressuposto, um ambiente

laboral propício à priorização do desenvolvimento do capital humano de excelência, é determinante para a criação de valor acrescentado à organização, dado que, possibilita um desempenho adequado às exigências internas e externas que, no setor em questão, demonstra-se decisivo para o bom funcionamento de qualquer empresa (Arunprasad et al., 2023).

Assim, a integração da formação profissional e a construção de uma cultura organizacional orientada para a aprendizagem contínua, proporciona às empresas, do setor do retalho, os recursos necessários para a eficiência interna e para a criação de uma vantagem competitiva sustentável.

4.3.4 O Papel da Gestão de Recursos Humanos no Ciclo Formativo

Conforme descrito anteriormente na subsecção referente ao ciclo formativo, o processo formativo é composto por diversas etapas, desde o diagnóstico de necessidades até à avaliação da eficácia da formação (Gil et al., 2023).

Para além do seu papel fulcral na promoção de uma cultura organizacional propícia à aprendizagem, a GRH assume uma responsabilidade preponderante em cada etapa do ciclo formativo, de forma a assegurar a sua eficácia e o alinhamento com as diretrizes e com os objetivos organizacionais (Rupcic, 2024).

No diagnóstico de necessidades, a GRH assume um papel proativo e estratégico na identificação das lacunas existentes nas competências dos colaboradores. Este processo abrange a análise das necessidades individuais de desenvolvimento, como também a compreensão das exigências inerentes a cada função e a antecipação das necessidades futuras da organização, ao considerar as tendências emergentes do mercado. Neste sentido, a GRH utiliza métricas quantitativas e qualitativas, com o intuito de garantir a precisão deste diagnóstico e proporcionar uma base consolidada para o planeamento e para a execução das ações formativas (Neycheva, 2024).

Na etapa do planeamento é elaborado o plano de formação anual ou plurianual, em que a GRH tem a função estratégica de, com base no diagnóstico de necessidades e na diversidade de formatos e modalidade formativas existente na organização, definir os objetivos de aprendizagem, o público-alvo, os conteúdos programáticos, as abordagens pedagógicas e os recursos necessários para a concretização eficiente das sessões de formação profissional (Gil et al., 2023). De acordo com Arunprasad et al. (2023) a GRH deve garantir o alinhamento das

sessões planeadas com as necessidades identificadas e deve assegurar a definição de metas claras e mensuráveis, de forma a obter uma avaliação objetiva da eficácia da formação.

No que concerne à fase de execução, a GRH coordena a gestão logística e orçamental das ações formativas, incluindo a negociação com as entidades formadoras externas, caso necessário, a comunicação e a divulgação das formações junto do público-alvo, como também, a gestão de inscrições e controlo de presenças. Deste modo, a GRH, através de uma intervenção proativa, visa assegurar o respetivo acompanhamento das ações formativas, para garantir o cumprimento do planeamento, dos objetivos pedagógicos e dos padrões de qualidade estabelecidos (Gil et al., 2023).

Relativamente à etapa da avaliação da eficácia das ações formativas, a GRH desempenha um papel determinante ao analisar os resultados obtidos, através de indicadores e metodologias adaptadas ao contexto organizacional. Através deste processo analítico, a GRH identifica áreas suscetíveis de melhoria e fundamenta a tomada de decisão estratégica relativa aos processos de formação profissional (Arunprasad et al., 2023). Neste contexto, Arunprasad et al. (2023) reforçam a importância da GRH na monitorização contínua da formação profissional e dos resultados subsequentes, para a implementação oportuna de medidas corretivas que garantam a maximização do ROI desta prática.

Em suma, a GRH assume um papel proativo e determinante na gestão do ciclo formativo, atuando como um parceiro estratégico na capacitação dos colaboradores, ao assegurar a coerência, a relevância e a pertinência da formação profissional.

5. Resultados

A presente secção apresenta os resultados alcançados, ao descrever as principais atividades realizadas durante o estágio curricular na FNAC Portugal.

De forma a contextualizar as atividades desenvolvidas, é fundamental ter em consideração o ciclo formativo, anteriormente descrito na subsecção “Ciclo Formativo da FNAC Portugal”, uma vez que, este rege os processos inerentes à gestão da formação profissional na FNAC Portugal, mais concretamente, na Academia de Formação.

5.1 Descrição das Atividades Realizadas

Em consonância com os objetivos delineados no plano de estágio curricular na FNAC Portugal, foi desenvolvido um conjunto diversificado de atividades no âmbito da formação profissional, abrangendo as várias etapas do ciclo formativo e do planeamento estratégico para o ano subsequente. De modo a apresentar, de forma estruturada e sistemática, a diversidade de tarefas realizadas durante o estágio curricular, estas foram subdivididas por temáticas, evidenciando o contributo no acompanhamento do plano de formação da empresa, no desenvolvimento de conteúdos digitais e no suporte administrativo a todos os elementos da equipa.

Complementarmente, é apresentado um cronograma (figura 2) que proporciona uma perspetiva cronológica das respetivas temáticas das tarefas do estágio.

Figura 1

Cronograma das Atividades Realizadas

Temáticas das Atividades Realizadas	Outubro	Novembro	Dezembro
Gestão da Formação Profissional Inicial			
Gestão da Formação Profissional Contínua			
Cálculo e Análise dos KPI's			
Suporte e Acompanhamento de Iniciativas Formativas: <i>Podcast</i> Interno e <i>Teambuilding</i>			
Planeamento Formativo para 2025			
Desenvolvimento de Conteúdo Formativo			

Nota. Elaboração Própria.

5.1.1 Gestão da Formação Profissional Inicial

A gestão da formação profissional inicial constituiu uma vertente fundamental das atividades desenvolvidas.

Após um enquadramento dos procedimentos referentes à formação inicial, foi atribuída a responsabilidade de elaborar os planos de formação inicial para novas integrações da Sede (Anexo 2). No decorrer do estágio, foi possível concluir 14 planos de formação inicial, incluindo planos para novos colaboradores e para mobilidades internas. É relevante salientar que os planos de formação inicial abordados são, especificamente, para novas integrações na sede da FNAC Portugal, não contemplando, de forma abrangente, as novas integrações nas operações em loja.

No que diz respeito aos procedimentos relacionados com a formação profissional inicial para novas integrações, é desenvolvido um plano formativo personalizado a cada colaborador, tendo em consideração as necessidades específicas da função a desempenhar, e a devida apresentação da organização, dos códigos de conduta e dos valores institucionais.

Quando a Academia de Formação é informada sobre a nova integração, pela equipa de Recrutamento, Desenvolvimento e Comunicação Interna, é realizado o contacto com os responsáveis da equipa a integrar o novo colaborador, de modo a identificar as áreas prioritárias e mais relevantes para o desempenho das suas funções.

O diagnóstico de necessidades, realizado junto dos responsáveis de equipa da nova integração, é fundamental para garantir o alinhamento do plano de formação inicial com as exigências da função e com os objetivos organizacionais. A partir das necessidades identificadas, procede-se a uma análise criteriosa das áreas a abranger, complementando as áreas identificadas, com outros temas não mencionados, mas que sejam determinantes para um processo formativo completo e eficaz. Esta abordagem crítica e estruturada permite garantir a inclusão de conteúdos pertinentes no plano de formação inicial, de forma a potenciar a qualificação dos novos colaboradores e a eficiência organizacional.

Seguidamente, efetua-se o planeamento e o agendamento das sessões da formação inicial com os colaboradores internos mais qualificados em cada área incluída no respetivo plano, para que seja possível o enquadramento adequado do novo colaborador.

Após a completa integração do novo colaborador nos sistemas informáticos, um processo assegurado pela Direção de Sistemas de Informação, a Academia de Formação garante

que os conteúdos de formação inicial, inseridos na plataforma *My Learning*, estão acessíveis para o novo colaborador.

Após a elaboração do plano de formação inicial e o agendamento das sessões previstas, este é apresentado ao novo colaborador, no seu primeiro dia de trabalho. Esta apresentação é indispensável dado que, permite a clarificação da formação inicial planeada para as seguintes semanas, como também, possibilita o esclarecimento de potenciais dúvidas sobre a área de formação profissional na empresa FNAC Portugal.

Complementarmente, é realizada uma demonstração prática da plataforma *My Learning*, realçando as funcionalidades da plataforma central da área formativa. Esta demonstração é fundamental para o colaborador, uma vez que, terá de aceder a esta plataforma para completar alguns conteúdos obrigatórios durante a formação inicial, ter acesso a conteúdos de formação profissional contínua e informações sobre o seu percurso formativo.

Por fim, e indo ao encontro da ação de melhoria implementada na FNAC Portugal, e que irá ser apresentada na seguinte secção do relatório, foi desenvolvido o conteúdo da gamificação “Bingo à minha integração” para as novas integrações. Esta gamificação tem especial foco na área da formação inicial e na exploração dos sistemas corporativos inerentes à formação profissional disponíveis na empresa, como é possível constatar no anexo 3. Complementarmente, foi também concebido o desenho da gamificação, garantindo a conformidade com as diretrizes visuais da Academia de Formação.

Durante este processo, foi possível acompanhar e contribuir com uma perspetiva construtiva para a execução informática da gamificação. Dada a exigência de uma componente tecnológica avançada, a implementação foi concretizada por especialistas da área informática da empresa.

5.1.2 Gestão da Formação Profissional Contínua

Numa vertente administrativa, foram desempenhadas funções de monitorização e de controlo dos processos formativos, recorrendo à plataforma digital interna *My Learning*, que permite uma maior automatização de várias vertentes dos processos referentes à gestão administrativa da formação profissional.

Uma das principais responsabilidades consistiu no acompanhamento das formações contínuas *online* via *Microsoft Teams*, abrangendo um total de 22 sessões de formação, com o intuito de monitorizar as presenças dos colaboradores inscritos nas mesmas e, caso necessário,

averiguar, junto dos responsáveis de cada loja, o motivo da ausência dos seus colaboradores. Além disso, a presença nestas formações tinha como objetivo garantir o bom funcionamento das sessões e assegurar a conformidade com os procedimentos e a qualidade formativa.

Após a verificação e validação das presenças e das ausências de cada formação *online*, procedeu-se ao respetivo registo na plataforma digital, previamente mencionada, assegurando o alinhamento e o cumprimento dos requisitos necessários para a atualização dos históricos de formação de todos os colaboradores na plataforma *My Learning*.

Para além do registo das presenças *online*, foi efetuado o registo das presenças em formações presenciais. Nestes casos, as assinaturas dos participantes eram recolhidas em folhas de presenças extraída do *My Learning* e, posteriormente, entregues à Academia de Formação pelo respetivo formador ou responsável pelo processo.

O procedimento de registo de presenças, para além de garantir a integridade dos dados, assume particular relevância ao atualizar, de forma assídua, o percurso formativo dos colaboradores, e por constituir a base para o cálculo e análise dos KPI's, indicadores fundamentais para a monitorização e para a melhoria contínua dos resultados formativos.

Em conformidade com as atividades previamente descritas, assegurou-se a disponibilização das folhas de presenças para as formações agendadas, aos respetivos formadores, independentemente se fossem formadores internos ou externos (Anexo 4). No caso das formações realizadas via *Microsoft Teams*, além do envio das folhas de presenças, foi também garantido o envio do respetivo *link* de acesso aos formadores, de modo a garantir que dispunham de todas as ferramentas e informações necessárias à concretização eficiente da formação. Em situações excecionais, em que a extração automática da folha de presenças pela plataforma não era viável, por fatores externos à Academia de Formação, procedia-se ao preenchimento manual, de forma a assegurar o cumprimento dos procedimentos internos.

Adicionalmente, foram agendadas várias formações contínuas presenciais em lojas da FNAC Portugal e da MediaMarkt, processo que envolveu uma comunicação direta com os responsáveis de loja e os respetivos *backoffices*. Este procedimento incluiu o contacto telefónico com as chefias de cada loja, com o objetivo de alinhar os detalhes logísticos das formações. Posteriormente, através do envio de *e-mails* para os responsáveis e *backoffices* de cada loja, eram formalizados todos os detalhes sobre a formação a agendar, incluindo a reserva de salas para as mesmas, e o envio das folhas de presença para o respetivo preenchimento.

No que concerne à gestão administrativa da formação, é fundamental o registo de todas as sessões de formação agendadas, tanto em regime online como presencial, na plataforma *My Learning*, de forma a assegurar a monitorização e o controlo rigoroso do planeamento das ações formativas futuras. Sob esta perspetiva, foram efetuados os registos das formações agendadas na respetiva plataforma, exigindo o preenchimento de todos os campos com rigor e atenção ao detalhe, para garantir a precisão e a fiabilidade dos dados registados.

Como referido anteriormente na subsecção “Academia de Formação”, o *My Learning* é a plataforma central da área de formação da FNAC Portugal e, como se trata de uma plataforma recente, implementada em abril de 2024, a Academia de Formação realizou ações de formação sobre a mesma, de modo a demonstrar as suas funcionalidades e esclarecer potenciais dúvidas aos colaboradores. Nesse contexto, foi possível participar em três ações de formação, assumindo-se a responsabilidade de dinamizar uma atividade nas diversas formações, através de um questionário individual gamificado sobre a plataforma. Esta abordagem permitiu aos colaboradores avaliar os seus conhecimentos sobre o *My Learning*, enquanto experienciavam um momento interativo entre a equipa, através de uma competição saudável.

5.1.3 Cálculo e Análise dos KPI's

Durante o estágio na área da formação, foi assumida a responsabilidade pela elaboração e monitorização dos KPI's semanais, mais concretamente, indicadores quantitativos, como a taxa de participação nas formações contínuas semanais e o controlo de inscrições nas formações agendadas para as duas semanas seguintes (Anexo 5 e Anexo 6, respetivamente). Importa referir que as ações de formação abrangidas no cálculo e na análise dos KPI's são, exclusivamente, formações contínuas, não sendo consideradas as sessões de formação inicial.

Os resultados apresentados no anexo 5 e no anexo 6 são meramente ilustrativos, não refletindo os dados reais da empresa, de modo a garantir a confidencialidade das informações.

A taxa de participação nas formações semanais é calculada com base nos relatórios extraídos da plataforma *My Learning*, que são representativos do cruzamento entre o registo de presenças efetuados ao longo de toda a semana, com o número de inscritos nas respetivas formações contínuas. Este indicador permitiu monitorizar a participação semanal, segmentada por loja FNAC, proporcionando uma visão clara do *engagement* dos colaboradores às iniciativas de formação e, consequentemente, identificando as lojas com menor adesão.

Como os responsáveis de loja têm a responsabilidade de inscrever os seus colaboradores nas formações que consideram pertinentes, o indicador chave de controlo de inscrições fornece, à Academia de Formação, um panorama detalhado sobre o ponto de situação de inscrições de cada formação. Desta forma, é possível avaliar a necessidade de reforçar a comunicação das formações contínuas disponíveis, ou, em último caso, intervir na inscrição dos colaboradores nas ações de formação.

Após os cálculos dos KPI's anteriormente referidos, era enviado, semanalmente, via email, para o Diretor de Operações, Diretores Regionais, Coordenadores das Operações e Responsáveis de Loja, os resultados deste apuramento.

Além disso, os resultados eram apresentados, quinzenalmente, na reunião de equipa, de modo a proporcionar, aos restantes elementos da Academia de Formação, uma análise detalhada dos indicadores, através da evolução dos resultados ao longo do tempo. Durante estas apresentações, ocorria uma interpretação dos dados, que tinham por base as variações semanais e o acompanhamento das sessões formativas ao longo das semanas. Esta análise permite identificar padrões e desvios, de forma a antecipar eventuais necessidades de intervenção e contribuir para a tomada de decisão estratégica.

Por fim, os KPI's permitem viabilizar um controlo rigoroso das inscrições nas ações formativas e a avaliação da taxa de participação, contribuindo, dessa forma, para uma gestão estratégica da formação e para a tomada de decisão orientada para o fortalecimento do desenvolvimento organizacional e para a evolução individual.

5.1.4 Suporte e Acompanhamento de Iniciativas Formativas: *Podcast* Interno e *Teambuilding*

O *podcast* interno “Conversas Improváveis”, disponível na plataforma *My Learning*, faz parte da estratégia inovadora da FNAC Portugal para dinamizar as ações de formação, promovendo, simultaneamente, o *engagement* interno nos processos formativos. Este método formativo visa reunir participantes com experiências diversificadas para uma conversa sobre um tema crítico e atual do mundo laboral.

No âmbito desta abordagem formativa, foi possível acompanhar o processo criativo e a gravação de um episódio dedicado ao tema idadismo no local de trabalho. O episódio contou com a participação de dois convidados da associação 55+, mais concretamente, um responsável

e uma colaboradora da associação, que partilharam as suas experiências e discutiram o impacto do preconceito étário no mercado laboral.

Durante a gravação, ocorreu um acompanhamento proativo, garantindo que o rumo do episódio ia ao encontro dos objetivos estabelecidos, e que a mensagem era transmitida de forma clara, coerente e relevante para o público-alvo. Após a gravação, foi realizada uma análise crítica do produto final, avaliando a qualidade do conteúdo e a clareza da comunicação. Esta análise permitiu identificar os pontos fortes e os aspetos a melhorar em episódios futuros, contribuindo, dessa forma, para a melhoria contínua do *podcast*.

O contributo para este método formativo dinâmico, além do acompanhamento e suporte na gravação do episódio e da análise crítica do produto final, envolveu a proposta de novas ideias e de temas para futuros episódios, como por exemplo, o tema referente às diferenças geracionais nas organizações e o tema inclusão. Através destas propostas foi possível colaborar, proativamente, no planeamento editorial do *podcast*, contribuindo para a alocação estratégica e coerente dos respetivos temas.

A participação neste projeto, desde o acompanhamento da gravação até à análise crítica e sugestões de temas, constituiu uma experiência enriquecedora ao possibilitar a interação com um método formativo inovador no contexto laboral.

No âmbito da atividade de *teambuilding*, especificamente na iniciativa direcionada à Direção de Sistemas de Informação da FNAC Portugal, foi assumido um papel ativo na sua eficiente concretização. A atividade foi organizada pela Academia de Formação, com o objetivo de incrementar a comunicação e o espírito de equipa entre os elementos desta direção, através de uma abordagem criativa e desafiadora.

A dinâmica consistiu na formação de equipas, compostas por colaboradores de diversas regiões, tendo como desafio conceber receitas culinárias variadas, incluindo sopas, pratos principais e sobremesas, com o apoio de chefes de culinária profissionais no local. As refeições preparadas foram, posteriormente, servidas a todos os participantes e doadas a uma instituição de caridade, reforçando o compromisso da FNAC Portugal com a responsabilidade social.

Em colaboração com os elementos da Academia da Formação, foi assegurada a elaboração da comunicação prévia ao evento, de forma a garantir a divulgação clara das informações logísticas e dos objetivos da iniciativa aos colaboradores da direção envolvida.

Durante a realização do *teambuilding* foi igualmente assegurado o acompanhamento da atividade, em conjunto com os demais membros da Academia de Formação, garantindo o cumprimento do planeamento estabelecido e a conformidade com os procedimentos definidos.

Para além dessas responsabilidades, foi elaborada e enviada um questionário de satisfação aos participantes, com o propósito de recolher *feedback* sobre o impacto da atividade nos colaboradores, bem como sobre a organização do evento. Através da análise dos resultados provenientes deste questionário, foi possível identificar os pontos fortes da atividade, como também, oportunidades de melhoria para futuras iniciativas.

5.1.5 Planeamento Formativo para 2025

No decurso do estágio, foi prestado contributo no planeamento estratégico das atividades formativas de 2025, realizando tarefas de prospeção e análise de mercado, de modo a identificar oportunidades de crescimento e de desenvolvimento para os colaboradores.

Uma das atividades desenvolvidas foi a análise sobre o programa PRO_MOV, uma iniciativa promovida pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), com o objetivo de obter uma compreensão abrangente sobre este programa, com base em informações fiáveis disponibilizadas no site e nos documentos oficiais do IEPF.

Após a recolha das informações base, considerou-se adequado agendar uma reunião com um dos responsáveis do programa PRO_MOV. Para garantir a objetividade e a eficácia da reunião, elaborou-se, previamente, um guião com questões semiestruturadas. Este documento revelou-se crucial para orientar a discussão de forma clara e objetiva, estabelecendo, dessa forma, a ligação entre os objetivos estratégicos da FNAC Portugal com as metas específicas do programa em análise.

Durante a reunião foi possível obter informações adicionais, esclarecer todas as dúvidas e, por fim, consolidar, através de uma análise detalhada, todos os tópicos referentes do programa. Este diagnóstico possibilitou a preparação de uma apresentação para a responsável da Academia de Formação, demonstrando as informações recolhidas e apresentando uma visão clara e fundamentada sobre a viabilidade deste programa para a empresa, facilitando, dessa forma, o processo de tomada de decisão sobre o mesmo.

Além da análise do programa PRO_MOV, foi conduzida uma pesquisa de mercado, de forma a identificar conferências, *webinars* e/ou eventos previstos para 2025, que fossem

pertinentes para as áreas corporativas da FNAC Portugal e dos respetivos interesses estratégicos.

No contexto desta análise prospetiva, procedeu-se a uma pesquisa de 50 eventos, criteriosamente selecionados tendo em consideração as áreas de atuação da FNAC Portugal, tais como a inovação e a tecnologia, retalho, *e-commerce*, *marketing*, proteção de dados, GRH, economia circular, logística, entre outras. Assim, foi possível recolher e sistematizar as informações relevantes, como a duração, o principal objetivo, os oradores, e o investimento associado. Complementarmente, e sempre que se revelou necessário, estabeleceu-se contacto com as entidades organizadoras, com vista a obter informações mais detalhadas e aferir a pertinência da participação da FNAC Portugal, em cada um dos eventos. Com base nestes dados, foram incorporadas algumas participações nos eventos no plano formativo do próximo ano, promovendo, dessa forma, uma abordagem dinâmica e enriquecedora no desenvolvimento profissional dos colaboradores.

No seguimento do planeamento formativo para 2025, foi possível participar numa reunião entre a Academia de Formação e o IEFP, que tinha como objetivo explorar a oferta formativa disponibilizada por esta entidade, e avaliar a sua adequação às necessidades da FNAC Portugal. Durante a reunião, foi assumida uma postura proativa, colocando questões pertinentes que visavam esclarecer aspetos fundamentais dos processos e dos benefícios de uma eventual parceria.

Por fim, como contributo para o respetivo planeamento, foi realizada uma revisão e análise crítica da oferta formativa disponível no catálogo de formações na plataforma interna *My Learning*. Esta análise teve como principal propósito enriquecer a respetiva oferta com sugestões de novos temas e dinâmicas alinhadas com as estratégias de formação, tendências de mercado e expectativas dos colaboradores. Nesse sentido, foi elaborada uma análise minuciosa das várias formações presentes no catálogo formativo, considerando os seus objetivos, conteúdos programáticos e a metodologia utilizada, de forma a identificar lacunas e garantir que a oferta formativa da empresa se mantém atualizada, relevante e capaz de responder, eficazmente, às necessidades presentes na organização.

Sob este pressuposto, a análise crítica possibilitou a elaboração de sugestões formativas adequadas ao setor de atividade e às tendências de mercado, como por exemplo, formações sobre temas emergentes da atualidade, formações interativas entre colaboradores e

líderes, ações de formação imersivas sobre a experiência do consumidor, desde a perceção do produto à fidelização, debates entre áreas corporativas, entre outras iniciativas.

5.1.6 Desenvolvimento de Conteúdo Formativo

O desenvolvimento de conteúdo formativo assume uma importância fulcral na fase de concretização do plano formativo da organização, ao possibilitar, de forma autónoma, o desenvolvimento de materiais formativos internos, alinhados ao planeamento formativo previamente estabelecido. Deste modo, é possível garantir a adaptação dos respetivos conteúdos às necessidades específicas dos colaboradores da FNAC Portugal, através de uma abordagem personalizada.

Os conteúdos formativos foram desenvolvidos na plataforma *Rise 360*, que consiste numa plataforma de criação de cursos *online*, mais especificamente, para formações *e-learning*, disponibilizando diversos modelos e funcionalidades que tornam a transmissão de conhecimentos interativa, atrativa e adequada às necessidades do público-alvo. A abordagem incidiu na construção de conteúdos formativos que incorporavam informações previamente validadas e certificadas, estruturando-as de forma pedagógica e intuitiva, de forma a maximizar a eficácia do processo de aprendizagem e garantir a sua adaptabilidade no formato de *e-learning*.

Neste programa foi concebido um curso sobre primeiros socorros, incluído no plano de formação profissional de segurança e saúde no trabalho. A responsabilidade neste projeto incluiu o desenho do formato do curso, bem como a alocação da informação previamente aprovada, garantindo uma apresentação clara, apelativa e alinhada com os objetivos pedagógicos.

Em consonância com as atividades descritas, foi elaborado um documento de apoio para a área comercial, baseado em informações certificadas fornecidas à Academia de Formação. Este documento tinha como objetivo principal apoiar os colaboradores no desempenho de tarefas específicas em diversos sistemas informáticos. O contributo envolveu a conceção do desenho formativo e a alocação estratégica dos conteúdos, de forma a facilitar a compreensão e a utilização prática pelos colaboradores.

Paralelamente, foi assegurado o acompanhamento de sessões de esclarecimento sobre um benefício para os colaboradores da FNAC Portugal que, devido à recente aquisição da MediaMarkt e de novas admissões, surgiu a necessidade de esclarecer dúvidas sobre o mesmo. Durante a participação nestas sessões de esclarecimento, o principal objetivo consistiu em

recolher e sistematizar informação sobre o respetivo benefício para que, em conjunto com a informação geral sobre o mesmo, obter uma base sólida para a criação de um curso formativo na plataforma *Rise 360*. Através deste suporte formativo, foi possível centralizar e disponibilizar, num formato estruturado, interativo e de fácil acesso, toda a informação pertinente sobre o benefício para os colaboradores abrangidos.

Além disso, foi prestado apoio no desenvolvimento de outros conteúdos formativos realizados pelos elementos da Academia de Formação, na mesma plataforma digital, abrangendo cursos de desenvolvimento de competências técnicas e pessoais.

Complementarmente, foi realizada uma análise crítica dos conteúdos pedagógicos em desenvolvimento, permitindo fornecer contributos estratégicos para a conceção eficiente dos respetivos cursos formativos e garantir a qualidade, pertinência e eficácia pedagógica.

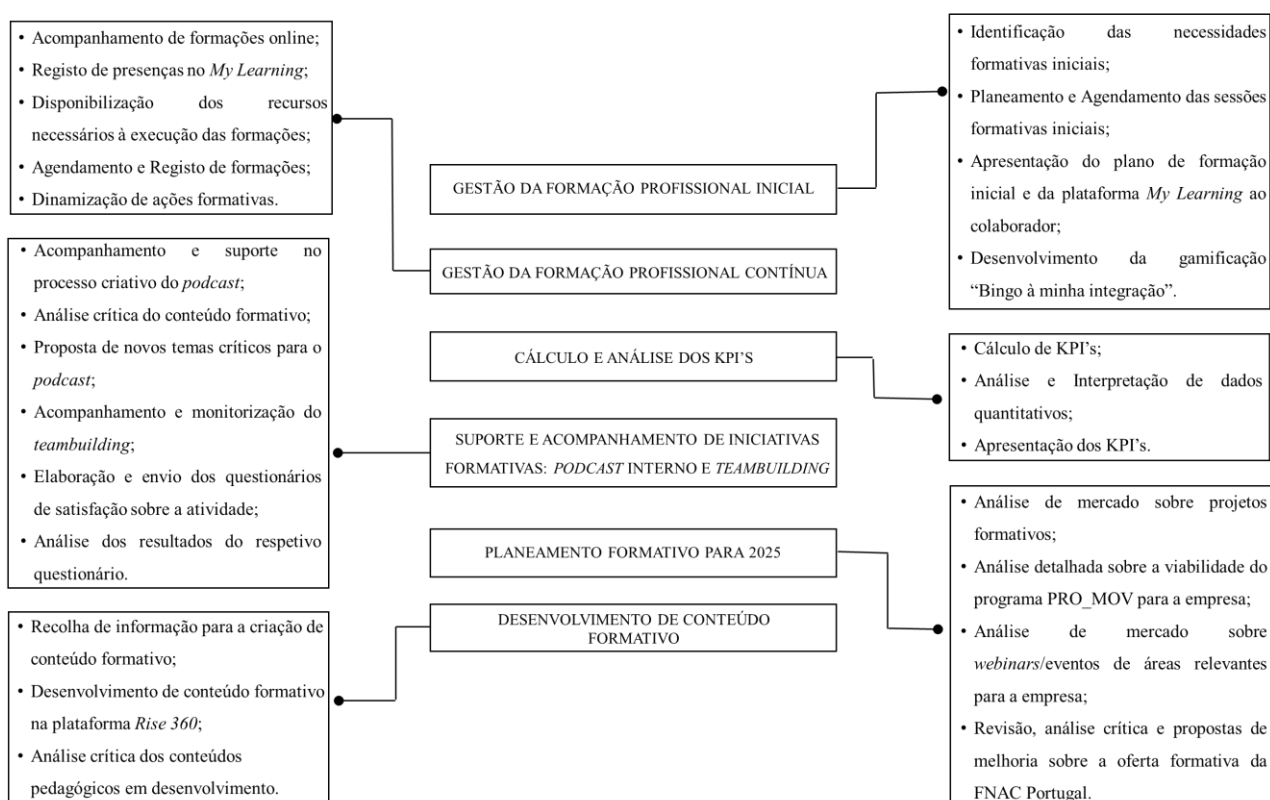
As diversas atividades desenvolvidas nesta área de atuação destacam-se pela sua relevância estratégica, uma vez que, contribuem para a capacitação do talento interno, como também, reforçam a eficiência dos processos inerentes da organização.

5.2 Súmula das Atividades Realizadas

Com o objetivo de apresentar uma visão consolidada das atividades desenvolvidas, a figura 3 representa, esquematicamente, as atividades realizadas ao longo do estágio.

Figura 2

Súmula das Atividades Realizadas



Nota. Elaboração Própria.

6. Reflexão Crítica

O estágio curricular realizado na FNAC Portugal, na área da formação profissional, permitiu adquirir uma perspetiva prática sobre a forma como uma organização pode posicionar a formação profissional como um fator estratégico, intrinsecamente ligado à sua cultura organizacional. Esta experiência, orientada por objetivos previamente definidos, revelou-se determinante para o desenvolvimento académico e profissional, na medida em que, possibilitou o desenvolvimento de competências técnicas, relativas à gestão da formação profissional, e competências interpessoais, tais como comunicação eficaz, trabalho em equipa, gestão de tempo e resolução de problemas.

A estrutura organizacional da FNAC Portugal, com as diversas vertentes a operar em sinergia, reflete uma abordagem estruturada e integrada à gestão de pessoas. Este alinhamento, sustentado pela partilha constante de informações entre as direções e pelo contacto direto com as chefias, revelou-se essencial para o desempenho das atividades, especialmente, na identificação de necessidades formativas, a integrar nos planos de formação inicial, e no agendamento de ações de formação.

No contexto da DRH, esta abordagem holística era igualmente evidente, com todas as equipas a atuar de forma articulada e a manter um contacto contínuo sobre os processos em curso. Este alinhamento entre as diversas áreas da GRH na FNAC Portugal, vai ao encontro da premissa defendida pelos autores Nicolás-Agustín et al. (2022), que defendem que uma GRH estruturada e alinhada com as competências dos colaboradores e com os objetivos organizacionais, tem a capacidade de promover uma cultura de valorização e de crescimento interno, impactando, positivamente, a motivação e o desempenho organizacional.

Sob este pressuposto, e indo ao encontro do modelo teórico defendido por Zhai et al. (2025), a FNAC Portugal assume a formação profissional como um instrumento essencial de capacitação, que influencia diretamente o desempenho organizacional. De acordo os autores Zhai et al. (2025), o desempenho organizacional dos colaboradores é otimizado quando estes detêm as competências adequadas às suas funções, sentem-se motivados e têm acesso a oportunidades que lhes permitam aplicar os seus conhecimentos e evoluir profissionalmente. Neste contexto, ao investir e promover a formação profissional, a FNAC Portugal não só consolida as capacidades dos seus colaboradores, como também, impulsiona o impacto da

motivação e o acesso a oportunidades, contribuindo para a eficácia das suas práticas e para a valorização estratégica do capital humano.

Tendo em consideração as transformações constantes do mercado laboral e a evolução contínua das tecnologias emergentes, a DRH apresenta uma forte incorporação tecnológica, especialmente através do projeto “Digitaliza-te – Solução Digital de Recursos Humanos”. Este posicionamento da FNAC Portugal na inovação organizacional, que pretende otimizar e agilizar os processos internos, vai ao encontro do defendido pelos autores Huang et al. (2023), que defendem que esta abordagem aumenta o ROI em capital humano, por impactar diversos fatores críticos ao eficiente desempenho dos colaboradores.

Esta perspetiva estratégica concretiza-se na ambição da organização de garantir, até 2030, formação contínua a 100% dos seus colaboradores e formação integral para os seus líderes, através da Academia de Liderança (FNAC Portugal, 2023). Durante o estágio, foi possível observar a materialização desta estratégia através da promoção de conteúdos formativos diversificados e ajustados às necessidades identificadas, evidenciando, dessa forma, o compromisso da Academia de Formação com a inovação e com a melhoria contínua.

Como exemplo deste pressuposto, é notória a diversidade de formações e formatos formativos que a FNAC Portugal proporciona aos seus colaboradores, incluindo abordagens inovadoras, como gamificações nas suas ações formativas, *e-learning*, formações personalizadas e interativas, *workshops*, *podcast* interno, entre outras iniciativas. Na ótica de Heimburger et al. (2020), estes formatos emergentes têm demonstrando um impacto positivo na motivação e no envolvimento dos formandos que, por consequência, potencia a aquisição de competências.

Este compromisso com a formação e com a inovação manifesta-se, igualmente, na procura constante de novas abordagens e metodologias formativas, refletindo uma postura proativa da Academia de Formação. Esta característica foi particularmente evidente na pesquisa sobre o programa PRO_MOV, na identificação de eventos relevantes para a empresa, na análise do catálogo formativo, bem como na implementação da proposta de melhoria apresentada à equipa, que será detalhada posteriormente nesta secção. Estas iniciativas evidenciam a abertura e a receptividade da empresa a novas ideias e reforçam o papel estratégico da Academia de Formação na capacitação organizacional e no alinhamento com as exigências internas e externas.

Apesar da complexidade do setor, a empresa de acolhimento, para além de priorizar a formação profissional nos objetivos organizacionais, disponibiliza tempo e espaços dedicados à formação profissional em todos os locais comerciais da FNAC Portugal. Esta característica, como afirmado por McKenna (2023), constitui um fator crucial no incentivo à aprendizagem contínua e reflete a importância atribuída pela organização a esta prática de GRH. Em suma, esta abordagem holística reflete uma cultura organizacional que privilegia a autonomia, o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores, reafirmando, dessa forma, o contributo da DRH na construção de equipas altamente qualificadas, motivadas, produtivas e alinhadas aos valores e aos objetivos organizacionais.

Complementarmente, importa salientar que a formação profissional, conforme salientado por Sánchez et al. (2020), possibilita uma maior adaptabilidade às mudanças organizacionais, ao mitigar a resistência dos colaboradores e ao capacitá-los, adequadamente, face a novos desafios. No contexto da FNAC Portugal, considerando os desafios inerentes à aquisição da MediaMarkt e o projeto da DRH “Digitaliza-te – Solução Digital de Recursos Humanos”, a formação profissional revela-se determinante para a eficiente adaptação organizacional aos novos paradigmas.

Relativamente ao ciclo formativo, e com base na fundamentação teórica supracitada sobre o tema, a Academia de Formação apresenta uma estrutura bem definida, com tarefas delineadas para cada etapa, que visam a concretização dos objetivos formativos e a implementação de estratégias, que cumpram os requisitos legais estipulados no Código do Trabalho em vigor. Contudo, a experiência prática na identificação de necessidades formativas limitou-se ao diagnóstico realizado junto dos líderes para a elaboração do plano de formação profissional inicial, não abrangendo, dessa forma, a identificação de necessidades formativas no contexto da formação contínua. Esta limitação restringiu a compreensão prática de outras metodologias de diagnóstico de necessidades.

O estágio curricular permitiu o alcance significativo dos objetivos estabelecidos, promovendo o crescimento pessoal, profissional e organizacional. A correlação entre os conhecimentos adquiridos durante o percurso académico e o contexto profissional da FNAC Portugal proporcionou, através das atividades realizadas, uma aplicação prática estruturada e a consolidação de competências.

Neste sentido, no âmbito das atividades realizadas na gestão da formação profissional contínua e na gestão da formação profissional inicial, foi desenvolvido um conjunto de

competências que permitiram consolidar capacidades de análise e de pensamento crítico, comunicação, planeamento e de intervenção organizacional, como também, competências técnicas nas respetivas áreas. Adicionalmente, a abordagem inovadora e dinâmica da Academia de Formação potenciou a criatividade e possibilitou desenvolver capacidades de comunicação interpessoal e de adaptação a novas metodologias, devido à interação direta em sessões formativas, gamificações, *podcast* e na plataforma *Rise 360*, para criar conteúdo formativo. Sob esta perspetiva, para além da consolidação de competências no contexto laboral, foi possível atingir o objetivo de adequar os conhecimentos e atitudes, aos diferentes níveis de relação interpessoal, grupal e organizacional, ao responder, eficazmente, às exigências e especificidades de cada contexto.

No âmbito do objetivo referente à aquisição de competências específicas de avaliação, diagnóstico e de intervenção em contexto organizacional, é de salientar o contributo das tarefas relativas ao cálculo e análise dos KPI's. Estas atividades permitiram desenvolver competências analíticas e de interpretação de indicadores, como também, reforçar competências técnicas no *Microsoft Excel*. Paralelamente, as atividades inerentes ao planeamento formativo de 2025, possibilitaram o desenvolvimento de uma visão estratégica e de competências de pesquisa, análise, pensamento crítico e de capacidade de síntese. Numa ótica organizacional, a intervenção durante estas tarefas, e o alcance deste objetivo, contribuiu, de forma significativa, para o planeamento estratégico e para a tomada de decisão referente às ações formativas, potenciando, desse modo, o crescimento e a competitividade da FNAC Portugal.

O envolvimento direto em todas as etapas do ciclo formativo, desde o diagnóstico de necessidades à avaliação de resultados, permitiu consolidar competências interpessoais, como também, o desenvolvimento de competências técnicas e uma visão holística sobre os processos inerentes à formação profissional. Esta experiência prática, através da diversidade e da complexidade das tarefas desenvolvidas, juntamente com um ambiente propício à aprendizagem, contribuiu para o crescimento individual e profissional perante desafios futuros na área da GRH, particularmente, na vertente da formação profissional. Para além disso, contribuiu para o desenvolvimento da organização, através da participação ativa, da análise crítica fundamentada, proporcionada ao longo de todo o estágio, e através da proposta de ações de melhoria alinhadas com as suas necessidades e objetivos estratégicos, como apresentado de seguida.

Assim, conclui-se que a observação direta e participativa na dinâmica interna da FNAC Portugal, em particular, na Academia de Formação, foi determinante para o cumprimento dos objetivos delineados para este estágio curricular, permitindo analisar o contributo da GRH na gestão estratégica da formação profissional.

A duração do estágio, embora tenha proporcionado uma experiência formativa intensa e enriquecedora, constituiu um fator limitador no acompanhamento prolongado dos resultados das formações profissionais.

Além disso, o estágio curricular decorreu durante o período de preparação para as épocas festivas, uma fase de grande exigência e complexidade no setor do retalho. Esta condição constituiu uma limitação no presente estágio, dado que, influenciou a frequência das ações de formação contínua na empresa, devido à disponibilidade reduzida dos colaboradores nas lojas comerciais.

Adicionalmente, a implementação do projeto “Digitaliza-te – Solução Digital de Recursos *Humanos*”, apesar dos benefícios previamente mencionados, aliada à transição organizacional decorrente da recente aquisição da MediaMarkt pela FNAC Portugal, impactou, significativamente, alguns procedimentos inerentes à formação profissional, exigindo adaptações que dificultaram a observação de práticas mais estáveis e consolidadas.

Face ao exposto, serão apresentadas algumas propostas de melhoria com vista à otimização da gestão da formação profissional na FNAC Portugal. Importa salientar que, em alguns casos, estas sugestões já foram implementadas, a título experimental, durante o período de estágio.

6.1 Ações de Melhoria

A observação direta e a observação participante, realizada durante o estágio, permitiu analisar, de forma aprofundada, os processos inerentes à gestão da formação profissional, na Academia de Formação. Este envolvimento permitiu, para além das aprendizagens anteriormente apresentadas, identificar aspetos suscetíveis de melhoria, cuja otimização contribuirá para a eficiência das práticas organizacionais. Com base nas evidências recolhidas e de forma a criar valor acrescentado para a organização, são apresentadas sugestões de ações de melhoria, orientadas para o desenvolvimento contínuo da Academia de Formação e para a consolidação da sua eficácia.

6.1.1 Processo de Planeamento e Monitorização das Formações Iniciais

Como mencionado anteriormente, o procedimento inerente à gestão da formação inicial, é iniciado quando a equipa de Recrutamento, Desenvolvimento e Comunicação Interna informa, via *email*, a entrada de um novo colaborador. Após esta comunicação, a Academia de Formação tem como responsabilidade alinhar, com as respetivas chefias, as áreas formativas que devem ser contempladas no plano de formação inicial.

A ausência de uma estrutura prévia das áreas formativas por função resulta numa dependência significativa da Academia de Formação em relação às chefias, que podem, por lapso ou falta de orientação, não contemplar aspetos essenciais no plano de formação.

Considerando que a maioria das novas integrações são para funções já existentes na empresa, a proposta de melhoria consiste no desenvolvimento de planos formativos pré-definidos com as áreas chave para cada função. Assim, pretende-se que estas áreas sejam identificadas, previamente, através do descritivo de funções e juntamente com cada chefia, de forma a averiguar, concretamente, os conteúdos formativos essenciais a incluir. Assim, esta abordagem permitirá a criação de uma base estruturada e adaptável para cada função da empresa.

Além disso, esta definição prévia com as áreas chave de cada função, permite à Academia de Formação mais autonomia e uma maior capacidade para se concentrar, posteriormente, na personalização dos planos de formação inicial, complementando a base formativa com ações de formação pertinentes a cada integração. Como salientado por Huang et al. (2023), a personalização dos planos formativos, adequando-os às necessidades específicas de cada colaborador, proporciona uma resposta formativa eficaz e alinhada aos objetivos de ambas as partes.

Outro ponto crítico de melhoria refere-se à monitorização da concretização dos planos de formação inicial e a avaliação da sua eficácia.

Atualmente, não existe um mecanismo estruturado para acompanhar a realização das ações de formação inicial agendadas, o que representa uma lacuna significativa no processo. Para colmatar esta lacuna e, tendo em consideração o projeto “Digitaliza-te – Solução Digital de Recursos Humanos”, propõe-se a criação de um espaço dedicado no *My Learning*, especificamente desenvolvido para o acompanhamento das formações iniciais das novas integrações. Este recurso teria como objetivo não só promover uma maior transparência durante

o processo, como também, assegurar uma gestão eficiente e precisa, através do controlo abrangente e estruturado das atividades formativas iniciais.

Além disso, a inexistência de um método formal para registar as formações profissionais iniciais que, por indisponibilidade dos formadores ou por outros constrangimentos, não foram realizadas, suscitou a necessidade de desenvolver um documento de monitorização em *Microsoft Excel* (Anexo 7). Este ficheiro, partilhado com toda a equipa, permite acompanhar e reagendar formações pendentes, garantindo uma gestão eficiente e integrada dos planos formativos iniciais. Com base no registo efetuado, foi possível assegurar uma gestão eficiente de todos os planos de formação inicial, uma vez que, a visão holística proporcionada, permitiu integrar os novos colaboradores com sessões pendentes, em sessões posteriormente agendadas.

Para garantir a confidencialidade das informações, os dados apresentados no anexo 7 são ilustrativos e não correspondem aos dados reais da empresa.

No seguimento da ação de melhoria abordada anteriormente, considera-se pertinente implementar um mecanismo de avaliação da eficácia dos momentos de integração, dado que, atualmente, não existe uma avaliação sistemática que permita aferir a qualidade, a relevância e o impacto das formações iniciais, nem identificar necessidades de melhoria nos conteúdos transmitidos. Assim, para colmatar esta necessidade, sugere-se, como ação de melhoria, a introdução de momentos de *follow-up* entre um dos elementos da equipa da Academia de Formação, com as novas integrações, e a adequação dos questionários de satisfação previamente implementados nas formações contínuas, às formações iniciais, de forma a obter um *feedback* construtivo e impulsionar esta área de atuação.

Com estas ações de melhoria, considera-se que a Academia de Formação terá uma maior autonomia e um maior acompanhamento no planeamento e na concretização dos respetivos planos, ao reduzir a dependência de intervenções diretas das chefias e garantindo um controlo mais rigoroso e consistente do processo de formação inicial.

6.1.2 Gamificação “Bingo à minha integração”

A integração de novos colaboradores é um momento crítico, marcado por elevadas expectativas e incerteza. De acordo com Heimburger et al. (2020), a utilização de métodos formativos inovadores pode aumentar a motivação e o envolvimento dos formandos, promovendo uma experiência de integração mais eficaz.

Tendo em consideração que a Academia de Formação desempenha um papel crucial no momento de integração de um novo colaborador, ao proporcionar a formação profissional inicial adequada, e que os métodos formativos inovadores têm a capacidade de incrementar a motivação e o envolvimento dos formandos (Heimbürger et al., 2020), foi desenvolvida uma gamificação no processo de *onboarding* da sede da FNAC Portugal, focada na concretização do plano formativo inicial e na experiência do colaborador.

Num contexto organizacional, a associação das tarefas do jogo a etapas da formação profissional inicial, permite reforçar a importância da realização destes conteúdos, recolher evidências concretas da concretização das respetivas formações e, simultaneamente, promover o envolvimento e o compromisso dos novos colaboradores, desde o seu primeiro dia na organização.

A gamificação, intitulada “Bingo à minha integração”, foi desenvolvida com a referência visual do jogo tradicional bingo e tem no seu conteúdo diversos desafios inerentes ao processo de integração, com especial foco na concretização do plano de formação inicial com sucesso, de forma dinâmica e apelativa (Anexo 3). É de realçar que, cada colaborador alvo terá o seu cartão bingo digital, proporcionando uma experiência personalizada e autónoma, de modo a impulsionar o seu compromisso e sentimento de pertença na organização.

De forma a viabilizar a sua monitorização, a gamificação foi desenvolvida nas plataformas *Sharepoint* e *Powerapps*, que, para além de possibilitar uma dinamização com o *upload* de imagens no cartão bingo digital, permite, também, verificar o progresso individual na gamificação e, conseqüentemente, a evolução das novas integrações no processo da formação inicial.

Este projeto foi apresentado e desenvolvido durante o estágio. No entanto, não foi possível implementá-lo durante o período de estágio, devido à falta de novas integrações após a sua conclusão. A Academia de Formação planeia a sua implementação integral ao longo de 2025.

6.1.3 Avaliação das Ações de Formação

No decorrer do estágio, foi realizado o apuramento de KPI's quantitativos, nomeadamente, a taxa de participação das formações semanais e o controlo de inscrições de futuras formações. Estes indicadores são apresentados de duas em duas semanas na reunião de equipa e, semanalmente, às chefias via *e-mail*.

Para além dos KPI's mencionados, a Academia de Formação disponibiliza questionários de satisfação após todas as formações profissionais contínuas, no entanto, devido à baixa taxa de adesão de resposta, o apuramento dos resultados não é realizado de forma periódica.

As métricas quantitativas fornecem dados objetivos e mensuráveis que permitem identificar padrões através de dados claros e consistentes, contudo, estas métricas podem carecer de fatores contextuais e subjacentes aos dados observados. Por sua vez, as métricas qualitativas proporcionam uma compreensão dos fatores subjetivos que podem influenciar determinados resultados. A combinação destas duas abordagens promove uma análise equilibrada, ao obter a objetividade dos dados quantitativos e a análise interpretativa das informações qualitativas (Hurst, 2023).

Sob esta perspetiva, mesmo que os resultados sejam provenientes de uma amostra reduzida, recomenda-se o apuramento assíduo da informação dos questionários de satisfação já implementados, de forma a proporcionar uma avaliação mais completa das formações realizadas na FNAC Portugal.

Neste sentido, de forma a complementar os resultados quantitativos, sugere-se a implementação de metodologias qualitativas, como entrevistas semiestruturadas ou *focus group* (Hurst, 2023) dado que, podem ser estratégias interessantes, devido à sua capacidade de aferir alguns fatores implícitos nos resultados dos inquéritos de satisfação e avaliar, com mais detalhe, as perceções dos formandos, ou das chefias, perante determinados aspetos inerentes à formação profissional.

Por fim, como proposta de melhoria, recomenda-se a criação de um mecanismo de controlo analítico que permita o cruzamento dos dados qualitativos e quantitativos, de forma a incorporar os seus resultados na apresentação dos KPI's. Assim, através de uma avaliação holística das ações de formação, será possível obter resultados viáveis que sustentem uma tomada de decisão fundamentada.

6.1.4 Documento de Melhoria Contínua

No decorrer do planeamento formativo para 2025, foi identificada a inexistência de um documento centralizado para o registo das ideias e inovações que surgiam em reuniões ou outras atividades.

A ausência desse documento centralizado para registar as iniciativas de melhoria e as propostas de inovação, revela-se uma limitação no alinhamento estratégico da Academia de Formação. Devido à complementaridade dos diversos processos da equipa, o registo das ideias emergentes revela-se fundamental para que ocorra uma partilha e uma sinergia entre todos e as mesmas não caiam em esquecimento.

Para colmatar esta necessidade, foi desenvolvido um ficheiro colaborativo em *Microsoft Excel*, disponibilizado nas pastas partilhadas da Academia de Formação (Anexo 8). O documento em questão apresenta uma estrutura organizada em diversas colunas, de forma a descrever, objetivamente, os pontos essenciais de cada proposta de melhoria. Entre os vários campos a preencher, destaca-se a identificação do responsável da ideia, a definição do nível de prioridade, a descrição sucinta da proposta, o seu objetivo, os recursos necessários para a sua implementação, a data prevista de conclusão e, por fim, potenciais notas ou informações adicionais.

Este documento colaborativo permitirá, de forma eficaz, consolidar as iniciativas de cada elemento da Academia de Formação, impulsionando a inovação dentro da equipa. Além disso, este documento pode ser um suporte essencial para o planeamento estratégico, permitindo a indicação e a implementação de possíveis ideias alinhadas com os objetivos da organização.

7. Conclusão

Num cenário corporativo global, caracterizado pela constante transformação e pela evolução tecnológica, a gestão estratégica da formação profissional emerge como uma prática indispensável na Gestão de Recursos Humanos.

No contexto desafiante do retalho, a FNAC Portugal destaca-se pela sua aposta na gestão estratégica da formação profissional, reconhecendo-a como um fator crítico para o seu sucesso e indo além do cumprimento do imperativo legal estipulado na legislação portuguesa. Este compromisso é visível na existência de uma equipa especializada na gestão de formação profissional, a Academia de Formação, que atua como um motor na promoção, planeamento, execução e avaliação da formação profissional.

O estágio curricular de três meses na FNAC Portugal, integrado na equipa da Academia de Formação, providenciou, através da diversidade das atividades desenvolvidas na área da formação profissional, a consolidação de conhecimentos teóricos adquiridos no mestrado em Gestão Avançada de Recursos Humanos. Esta experiência prática num contexto laboral dinâmico e desafiador, onde a valorização e a constante promoção desta prática predominam, possibilitou o desenvolvimento de competências técnicas e interpessoais na gestão da formação profissional e nas respetivas etapas do ciclo formativo. Complementarmente, a visão holística, proporcionada pelo estágio, possibilitou o desenvolvimento de propostas de ações de melhoria, que visam potencializar a eficiência e a eficácia da empresa de acolhimento, e a respetiva gestão estratégica da formação profissional na FNAC Portugal.

Ao longo do estágio, através da observação direta e participante, foi possível constatar a abordagem proativa da DRH da FNAC Portugal perante esta prática de GRH, destacando o seu compromisso com a valorização do capital humano como um fator primordial na sua estratégia organizacional. Este posicionamento reflete a relevância atribuída à formação, utilizando-a como uma ferramenta no alinhamento entre o desenvolvimento do capital intelectual e a concretização dos objetivos organizacionais.

Sob esta perspetiva, e face à pergunta de partida do presente relatório, a Academia de Formação contribui para uma gestão estratégica da formação profissional, através do seu papel ativo na criação de uma cultura de aprendizagem contínua, no investimento contínuo na capacitação dos seus colaboradores e na execução eficiente de todo o ciclo formativo.

Neste sentido, a Academia de Formação, estruturada de forma especializada, contribui para a concretização da visão estratégica da DRH da FNAC Portugal na gestão da formação profissional, através de um catálogo formativo robusto, que permite o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais. Além disso, a empresa proporciona um vasto leque de formatos formativos, que possibilitam uma maior adaptabilidade às necessidades dos colaboradores, como às exigências da organização. Assim, a equipa assegura a congruência entre as práticas formativas e a estratégia organizacional, ao capacitar os seus colaboradores com as competências fulcrais para a resposta eficaz aos desafios organizacionais e contemporâneos.

Adicionalmente, a empresa posiciona a formação profissional como um instrumento estratégico de inclusão e de responsabilidade social, contribuindo, desse modo, para a promoção equitativa de oportunidades no desenvolvimento das suas equipas.

Este estudo reforça, do ponto de vista teórico, a relevância da formação profissional enquanto prática estratégica no âmbito da GRH, evidenciando a sua capacidade de promover um alinhamento entre as competências individuais e os objetivos organizacionais. A análise da FNAC Portugal ilustra como uma abordagem proativa e estruturada de uma empresa do setor do retalho pode, através da formação profissional, melhorar o seu desempenho organizacional e construir uma cultura de aprendizagem contínua, sustentada pela valorização do capital humano. Sob este pressuposto, o relatório de estágio fornece uma base sólida para a compreensão teórica sobre a contribuição de uma gestão estratégica da formação profissional numa empresa de retalho, proporcionando diretrizes aplicáveis a empresas do mesmo setor que pretendam implementar ou otimizar iniciativas semelhantes.

Importa referir que este estudo apresenta algumas limitações, nomeadamente, a sua curta duração de três meses, e o foco exclusivo na formação profissional interna da FNAC Portugal que, apesar de proporcionar aprendizagens significativas sobre as práticas de formação numa empresa da indústria de retalho, não permite uma generalização dos resultados para outras organizações ou outros contextos.

Como proposta para futuras investigações, seria pertinente explorar a integração de metodologias de análise de dados, para avaliar o impacto das ações formativas em indicadores organizacionais, como a produtividade e a capacidade de atração de profissionais. Este tipo de análise permitiria aferir a eficácia das práticas formativas e o seu respetivo contributo para o sucesso organizacional.

Referências Bibliográficas

- Allal-Chérif, O., Aránega, A. Y., & Sánchez, R. C. (2021). Intelligent recruitment: How to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence. *Technological Forecasting & Social Change*, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120822>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A.L. & Bailey, T.A. (2000) *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press
- Arunprasad, P., Dey, C., Santhanam, N., & Ahmad, K. Z. B. (2023). Strategic HRM practices, learning orientation and learning competence: study from retail industry. *The Learning Organization*, 30(4), 406-425. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2022-0066>
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. Columbia University Press.
- Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews*, 25(4), 725-739. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12332>
- Budhwar, P., Chowdhury, S., Wood, G., Aguinis, H., Bamber, G. J., Beltran, J. R., Boselie, P., Cooke, F. L., Decker, S., DeNisi, A., Dey, P. K., Guest, D., Knoblich, A. J., Malik, A., Paauwe, J., Papagiannidis, S., Patel, C., Pereira, V., Ren, ... Varma, A. (2023). Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT. *Human Resource Management Journal*, 33(3), 606–659. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12531>
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Cole, G. A. (2002). *Personnel and Human Resource Management* (5th ed.). Continuum London: York Publishers
- Constituição da República Portuguesa (1976). *Diário da República*, Série I (86). <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-aprovacao-constituicao/1976-34520775-43894075>
- Decreto Regulamentar n.º 26/97, de 18 de junho. *Diário da República*, Série I-B (138). <https://data.dre.pt/eli/decregul/26/1997/06/18/p/dre/pt/html>
- DGERT (2022, fevereiro 10). *Tipologias de formação profissional*. <https://www.dgert.gov.pt/tipologias-de-formacao-profissional>
- FNAC (2024a). *FNAC Portugal - Quem Somos*. <https://www.fnac.pt/quemSomos>
- FNAC (2024b). *FNAC Portugal - Responsabilidade*. <https://www.fnac.pt/responsabilidade>

- FNAC Portugal (2021). *Relatório de Responsabilidade e Sustentabilidade Empresarial FNAC Portugal 2021*. https://static.fnac-static.com/multimedia/PT/PUB/Guides/Institucional/relatorio/FNACDARTY_RAPPORT-RSE-2021_PT_v9.pdf
- FNAC Portugal (2022). *Relatório de Responsabilidade e Sustentabilidade Empresarial FNAC Portugal 2022*. https://www.distribuicao hoje.com/wp-content/uploads/sites/2/2023/09/RELATORIO_RSE_2022.pdf
- FNAC Portugal (2023). *Relatório de Responsabilidade e Sustentabilidade Empresarial FNAC Portugal 2023*. https://static.fnac-static.com/multimedia/PT/PUB/Guides/Institucional/relatorio/FNACDARTY_RELATORIO_RSE_JUNHO_2023.pdf
- FNAC Portugal (2024a). *Plano de Estágio – Estágio Curricular* [Documento Interno].
- FNAC Portugal (2024b). *My FNAC*. Intranet da FNAC Portugal.
- FNAC Portugal (2024c). *About Me*. Intranet da FNAC Portugal.
- FNAC Portugal (2024d). *My Learning*. Intranet da FNAC Portugal.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *International Journal of Human Resource Management*, 31(4). <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- Garmendia, A., Elorza, U., Aritzeta, A., & Madinabeitia-Olabarria, D. (2021). High-involvement HRM, job satisfaction and productivity: A two wave longitudinal study of a Spanish retail company. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 341-357. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12307>
- Gil, A. J., García-Alcaraz, J. L., Mataveli, M., & Tobias, C. (2023). The interrelationships between organisational climate and job satisfaction and their impact on training outcomes. *Journal of Workplace Learning*, 35(7), 613-631. <https://doi.org/10.1108/JWL-03-2023-0050>
- Gordon, M. (1992). *The Handbook on Manpower Planning* (1st ed.). UK: Blackwell Publishers
- Hamilton, A. B., & Finley, E. P. (2019). Qualitative methods in implementation research: An introduction. *Psychiatry Research*, 280. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2019.112516>
- Heimburger, L., Buchweitz, L., Gouveia, R., & Korn, O. (2020). Gamifying onboarding: How to increase both engagement and integration of new employees. In A. Murata, & R. H. M. Goossens (Eds.), *Advances in Social and Occupational Ergonomics - Proceedings of the AHFE 2019 International Conference on Social and Occupational Ergonomics* (pp. 3-14). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20145-6_1
- Hosen, S., Hamzah, S. R. ah, Arif Ismail, I., Noormi Alias, S., Faiq Abd Aziz, M., & Rahman, M. M. (2024). Training & development, career development, and

- organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, 10(1). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>
- Huang, X., Yang, F., Zheng, J., Feng, C., & Zhang, L. (2023). Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence: Theory and implications. *Asia Pacific Management Review*, 28(4), 598-610. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.04.004>
- Hurst, A. L. (2023). Introduction to Qualitative Research Methods: A Helpful Guide for Undergraduates and Graduate Students in the Social Sciences. Oregon State University. <https://open.oregonstate.edu/qualresearchmethods/>
- Huselid, M. A. (1995). The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3). <https://doi.org/10.5465/256741>
- Kankaraš, M. (2021). Workplace Learning: Determinants and Consequences: Insights from the 2019 European Company Survey (Cedefop Working Paper No.7). Publications Office of the European Union. <http://data.europa.eu/doi/10.2801/111971>
- Korpi T., Tåhlin M. (2021). On-the-job training: a skill match approach to the determinants of lifelong learning. *Industrial Relations Journal*, 52(1), 64–81. <https://doi.org/10.1111/irj.12317>
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The Relation among Organizational Culture, Knowledge Management, and Innovation Capability: Its Implication for Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 7(1). <https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>
- Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro. Diário da República, Série I (30). <https://data.dre.pt/eli/lei/7/2009/p/cons/20230529/pt/html>
- Lei n.º 105/2009, de 16 de setembro. Diário da República, Série I (178). <https://data.dre.pt/eli/lei/105/2009/p/cons/20230403/pt/html>
- McKenna, J. (2023). Build a Strong Learning Culture on Your Team. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/06/build-a-strong-learning-culture-on-your-team>
- Mikołajczyk, K. (2022). Changes in the approach to employee development in organisations as a result of the COVID-19 pandemic. *European Journal of Training and Development*, 46(5-6), 544-562. <https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2020-0171>
- Morgan, H. (2022). Conducting a qualitative document analysis. *The Qualitative Report*, 27(1), 64-77. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5044>
- Neycheva, M. (2024). Exploring the Factors of Firm-Provided Continuing Education and Training: A Systematic Literature Review. *European Journal of Educational Research*, 13, 1185-1197. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.13.3.1185>
- Nicolás-Agustín, Á., Jiménez-Jiménez, D., & Maeso-Fernandez, F. (2022). The role of human resource practices in the implementation of digital

- transformation. *International Journal of Manpower*, 43(2), 395-410.
<https://doi.org/10.1108/IJM-03-2021-0176>
- Pan, Y., Froese, F., Lu, N., Hu, Y., & Ye, M. (2022). The adoption of artificial intelligence in employee recruitment: The influence of contextual factors. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1125-1147.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1879206>
- Pheesey, S (1971). *Rewarding and Recognizing Employees*. Illinois: Richard D. Irwin.
- Pineda, P. (2010) Evaluation of training in organisations: a proposal for an integrated model. *Journal of European Industrial Training*, 34(7), 673-693.
<https://doi.org/10.1108/03090591011070789>
- Potočnik, K., Anderson, N. R., Born, M., Kleinmann, M., & Nikolaou, I. (2021). Paving the way for research in recruitment and selection: recent developments, challenges and future opportunities. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2), 159-174.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1904898>
- Rupcic, N. (2024). Working and learning in a hybrid workplace: challenges and opportunities. *The Learning Organization*, 31(2), 276-283.
<https://doi.org/10.1108/TLO-02-2024-303>
- Sánchez, J. L. R., Torres, T. G., Navarro, A. M., & Losada, R. G. (2020). Investing Time and Resources for Work-Life Balance: The Effect on Talent Retention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6). <https://doi.org/10.3390/ijerph17061920>
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human resource management review*, 32(3).
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>
- Wang, W., He, Z., Zhang, M., & Huo, B. (2022). Well begun is half done: Toward an understanding of predictors for initial training transfer. *European Management Journal*, 40(2), 247-257. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.04.002>
- Yun, J. J., Zhao, X., Jung, K., & Yigitcanlar, T. (2020). The Culture for Open Innovation Dynamics. *Sustainability*, 12(12).
<https://doi.org/10.3390/su12125076>
- Zhai, X., Huang, F., & Tian, X. (2025). The role of country-level human capital in the high-performance work systems and organizational performance association: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 35(1).
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101057>
- Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482-1498. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>

Anexos

Anexo 1

Plano de Estágio



OBJETIVOS

O Estágio tem como objetivos gerais o Teu contacto direto com a área da formação e a aquisição de competências necessárias à integração profissional.

Mais especificamente, este estágio curricular tem como objetivos

1. Aprofundar os Teus conhecimentos
2. Articular os Teus conhecimentos com o contexto profissional da FNAC
3. Adquirir competências específicas de avaliação, diagnóstico e intervenção em contexto organizacional
4. Contribuir para o Teu desenvolvimento pessoal
5. Saberes adequar os teus comportamentos e atitudes, aos diferentes níveis de relação interpessoal, grupal e organizacional.



OBJETIVOS

Ao longo deste estágio é expectável que desenvolvas as seguintes capacidades pessoais...

TRABALHO EM EQUIPA



ORGANIZAÇÃO



RESILIÊNCIA



DISCIPLINA



RESPONSABILIDADE



AUTONOMIA



PLANO DE ESTÁGIO



Momentos, Responsabilidades e/ou Tarefas que terás!



INTEGRAÇÃO

- Apresentação da equipa;
- Formação para as diferentes responsabilidades e tarefas do estágio;



DESENVOLVIMENTO

- Suporte em alguns programas de formação
- Acompanhamento presencial ou virtual das ações;
- Gestão da formação no My Learning;
- Analisar questionários de avaliação dos programas;
- Elaborar os relatórios de formação;
- Desenvolvimento do projeto de estágio (tbc).



CONCLUSÃO

- Apresentação do Projeto de Estágio (tbc);
- Feedback final de estágio.



Nota. Documento Interno da FNAC Portugal, 2024.

Anexo 2

Template do Plano de Formação Inicial

PLANO DE FORMAÇÃO INICIAL: SEMANA 1



04/11/2024 SEGUNDA-FEIRA	05/11/2024 TERÇA-FEIRA	06/11/2024 QUARTA-FEIRA	07/11/2024 QUINTA-FEIRA	08/11/2024 SEXTA-FEIRA

PLANO DE FORMAÇÃO INICIAL: SEMANA 2



11/11/2024 SEGUNDA-FEIRA	12/11/2024 TERÇA-FEIRA	13/11/2024 QUARTA-FEIRA	14/11/2024 QUINTA-FEIRA	15/11/2024 SEXTA-FEIRA

Nota. Documento Interno da FNAC Portugal, 2024.

Anexo 3

Gamificação “Bingo à minha Integração”



The image shows a bingo card titled "BINGO" with a logo "A MINHA INTEGRAÇÃO". It includes a motivational message and a 4x4 grid of 16 integration challenges. A footer box explains the goal: to take photos of these moments to complete the bingo and receive a surprise.

A MINHA INTEGRAÇÃO

BINGO

Pronto para o desafio da tua integração?
Completa o teu percurso de aprendizagem inicial com este Bingo! 💡 Dica Bónus: Pede ajuda aos teus colegas!

ALMOÇO DE EQUIPA	FORMAÇÃO INICIAL	FOTO NO LOCAL DE TRABALHO	PRIMEIRO DIA DE TRABALHO
FOTO COM A EQUIPA DA RECEÇÃO	FORMAÇÃO E-LEARNING	EXPLORAR MY LEARNING	FOTO COM COLEGA DE OUTRA DIREÇÃO
ÚLTIMA FORMAÇÃO INICIAL	VISITA À LOJA	FOTO COM A PESSOA MAIS ANTIGA DA TUA DIREÇÃO	FOTO COM O TEU BUDDY E COM O TEU MANAGER
REFEIÇÃO NA COPA	EXPLORAR "OS MEUS BENEFÍCIOS"	DIA DE TELETRABALHO	REALIZAÇÃO DE UM QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO SOBRE FORMAÇÃO NO MY LEARNING

Faz o **registo fotográfico** de cada um destes momentos para completares o Bingo e teres acesso a uma **surpresa!!**

Nota. Elaboração Própria.

Template da Folha de Presenças da FNAC Portugal

Nota. Documento Interno da FNAC Portugal, 2024.

Anexo 5

Exemplo do KPI - Taxa De Participação

TAXA DE PARTICIPAÇÃO					
NORTE TAXA DE PARTICIPAÇÃO					
LOJAS	04.11 - 08.11	11.11 - 15.11	18.11 - 22.11	02.12 - 06.12	30.09 - 04.10
AEROPORTO PORTO	100%	30%			
AVEIRO	50%	40%	100%	33%	70%
BRAGA		50%	50%		
COIMBRA	10%	80%	70%	80%	100%
GAIA	30%	100%	33%	20%	33%
GUIMARÃES		100%		70%	
LEIRIA	80%				40%
MADEIRA	67%	50%		80%	80%
MARSHOPPING	70%	20%		70%	20%
NORTESHOPPING		80%			50%
PORTO ALAMEDA	33%	75%		50%	
TORRES NOVAS	40%	100%	20%		100%
VIANA DO CASTELO			56%	100%	
VILA REAL		20%	80%		70%
VISEU	100%	100%	100%	100%	67%
TOTAL	58%	65%	64%	67%	63%

SUL TAXA DE PARTICIPAÇÃO					
LOJAS	02.09 - 06.09	09.09 - 13.09	16.09 - 20.09	23.09 - 27.09	30.09 - 04.10
AEROPORTO		100%		67%	
AEROPORTO FARO			20%		67%
ALFRAGIDE			100%		
ALGARVE	33%	80%		70%	55%
ALMADA	40%	67%	0%		0%
AMOREIRAS	80%	100%	100%	67%	70%
AVENIDA DE ROMA			67%	0%	
CASCAIS	67%	80%		67%	40%
CHIADO	55%	100%		80%	67%
COLOMBO	100%		80%		100%
ÉVORA	33%	20%	70%		
FARO	50%	80%			67%
LOULÉ		20%	50%	100%	
MONTIJO	100%		100%	70%	0%
OEIRAS	25%	100%	67%	80%	25%
SALDANHA	80%	40%	50%	67%	100%
SETÚBAL		0%			
TECNICO				100%	
TORRES VEDRAS	40%	25%		20%	0%
UBBO	70%	33%	67%		50%
VASCO DA GAMA	100%	50%	80%		100%
TOTAL	62%	60%	65%	66%	53%

Nota. Documento Interno da FNAC Portugal, 2024.

Anexo 6

Exemplo do KPI – Controlo de Inscritos

PONTO DE SITUAÇÃO INSCRITOS			SEMANA 07.10 - 18.10		
Row Labels	Count of NOME COMPLETO	DATA	(Multiple Items)	DATA	(Multiple Items)
AEROPORTO	2	SEMANA 07.10 A 11.10		SEMANA 14.10 A 18.10	
AEROPORTO FARO	3	Row Labels	Count of NOME COMPLETO	Row Labels	Count of NOME COMPLETO
AEROPORTO PORTO	2	Comunicação Eficaz	8	Atendimento ao Cliente	7
ALFRAGIDE	6	Inteligência Emocional	10	Comunicação com Impacto	5
ALGARVE	10	HP	7	Liderança Situacional	4
ALMADA	1	LENOVO	26	Mudança Sustentável	10
AMOREIRAS	6	XIAOMI	5	HUAWEI	17
AVEIRO	6	MICROSOFT	9	MICROSOFT	22
AVENIDA ROMA	2	RGPD E RETOMAS	7	Burlas e Notas Falsas	8
BRAGA	2	Grand Total	72	SAMSUNG MOBILE	6
CASCAIS	2			SAMSUNG TV	15
CHIADO	3			Grand Total	94
COIMBRA	3				
COLOMBO	1				
ÉVORA	5				
FARO	2				
GAIA	6				
GUIMARÃES	2				
IST	2				
LEIRIA	4				
LOULÉ	4				
MADEIRA	13				
MARSHOPPING	4				
MONTIJO	2				
NORTESHOPPING	19				
OEIRAS	14				
PORTO ALAMEDA	4				
SALDANHA	2				
SETÚBAL	1				
TORRES NOVAS	5				
TORRES VEDRAS	1				
UBBO	6				
VASCO DA GAMA	6				
VIANA DO CASTELO	4				
VILA REAL	2				
VISEU	9				
Grand Total	166				

Nota. Documento Interno da FNAC Portugal, 2024.

Anexo 7

Documento de Monitorização das Formações Iniciais Pendentes

ID	Nome	Função	Email	Formação Pendente	Estado
58740	Inês Pinto	Técnica Comercial		Overview Sistemas Informáticos	Pendente
58741	Sara Ferreira	Técnica Comercial Informática		Overview Sistemas Informáticos	Pendente
58742	Marcelo Ferreira	Assistente de Comunicação		Overview Brand & Marketing e Marketing Operacional	09/dez
58743	Tânia Morgado	Técnica de Contabilidade		Overview Sistemas Informáticos	Pendente
58744	Jorge Fonseca	Assistente de Contabilidade		Overview de Contabilidade Financeira	Pendente
58745	Bárbara Campos	Técnica Comercial Informática		Visita à Loja Fnac	Pendente
58746	Nuno Almeida	Assistente de Comunicação		Visita à Loja Fnac	Pendente
58747	Paula Sousa	Técnico Informático		Overview Sistemas Informáticos	Pendente
58749	Manuel Pereira	Técnica Comercial		Visita à Loja Fnac	Pendente

Nota. Elaboração Própria.

Anexo 8

Documento de Melhoria Contínua

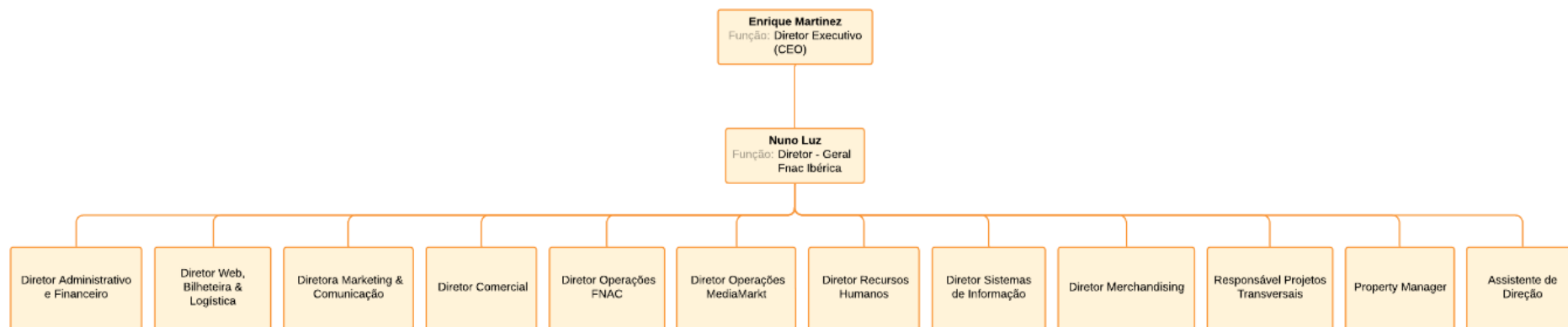
#	Responsável	Data	Prioridade	Área	Descrição da Proposta	Objetivo	Recursos Necessários	Estado	Data Prevista de Conclusão	Notas
1	IS	25/11/24	2 - Média	Onboarding	Bingo à minha integração - Implementar um jogo (gamificação) no processo de onboarding, direcionado para a formação inicial. O novo colaborador terá de concluir diversos desafios para fazer Bingo.	Gamificação de Onboarding	Canva / Sharepoint	Em progresso	01/02/24	Design realizado no Canva.
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										

Nota. Elaboração Própria.

Apêndices

Apêndice 1

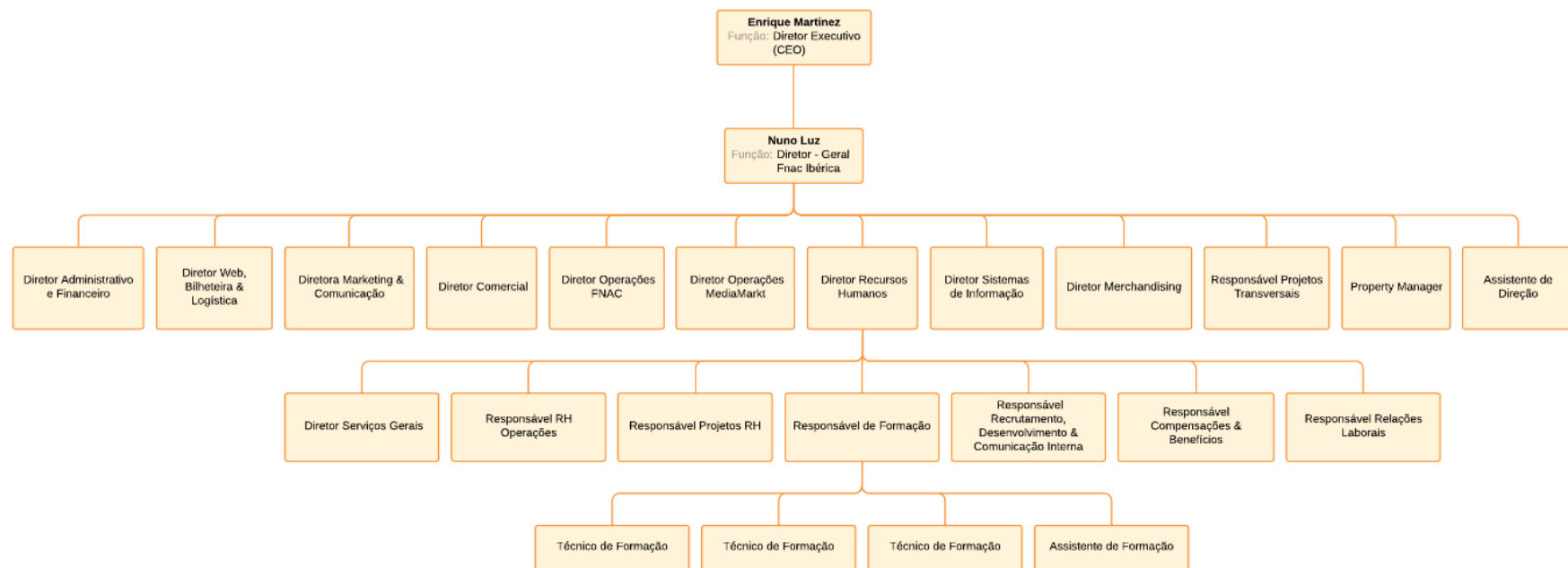
Organograma FNAC Portugal – Gestão de Topo



Nota. Elaboração Própria.

Apêndice 2

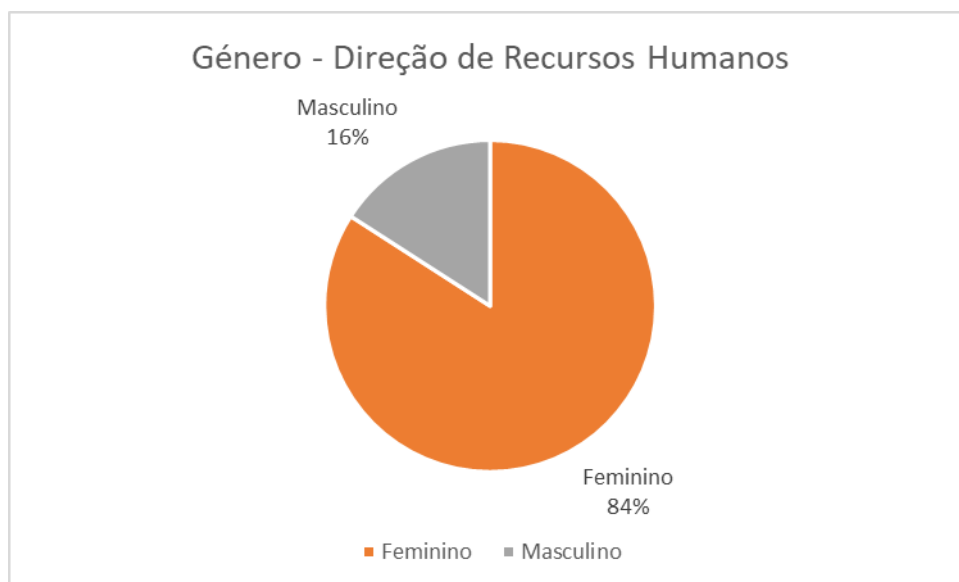
Organograma da Direção de Recursos Humanos e da Academia de Formação da FNAC Portugal



Nota. Elaboração Própria.

Apêndice 3

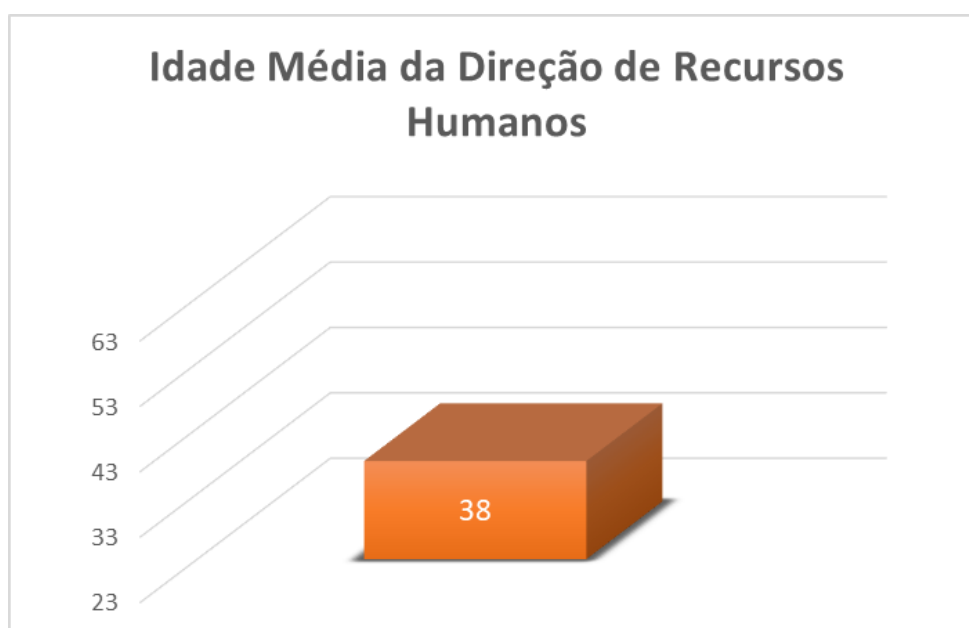
Género – Direção de Recursos Humanos



Nota. Elaboração Própria.

Apêndice 4

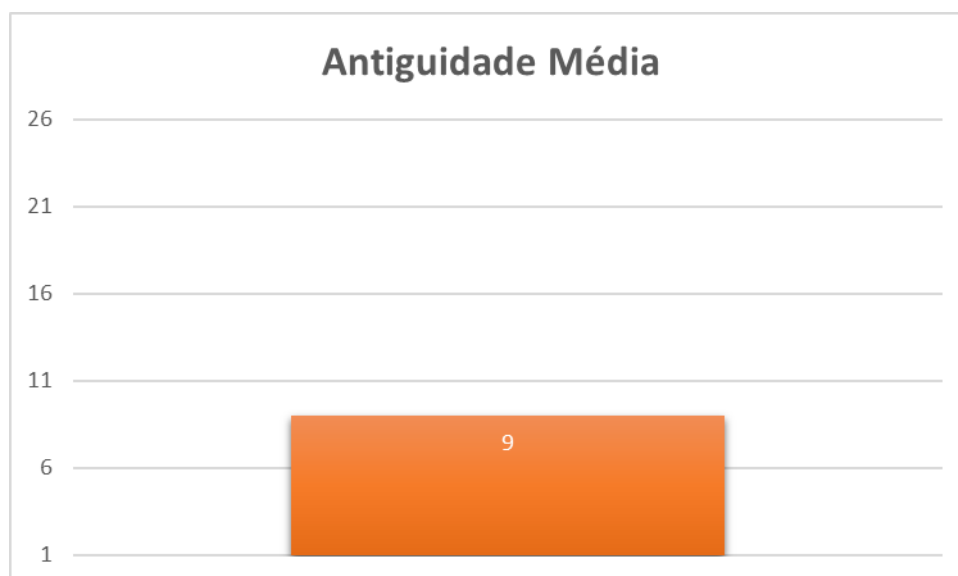
Idade Média da Direção de Recursos Humanos



Nota. Elaboração Própria.

Apêndice 5

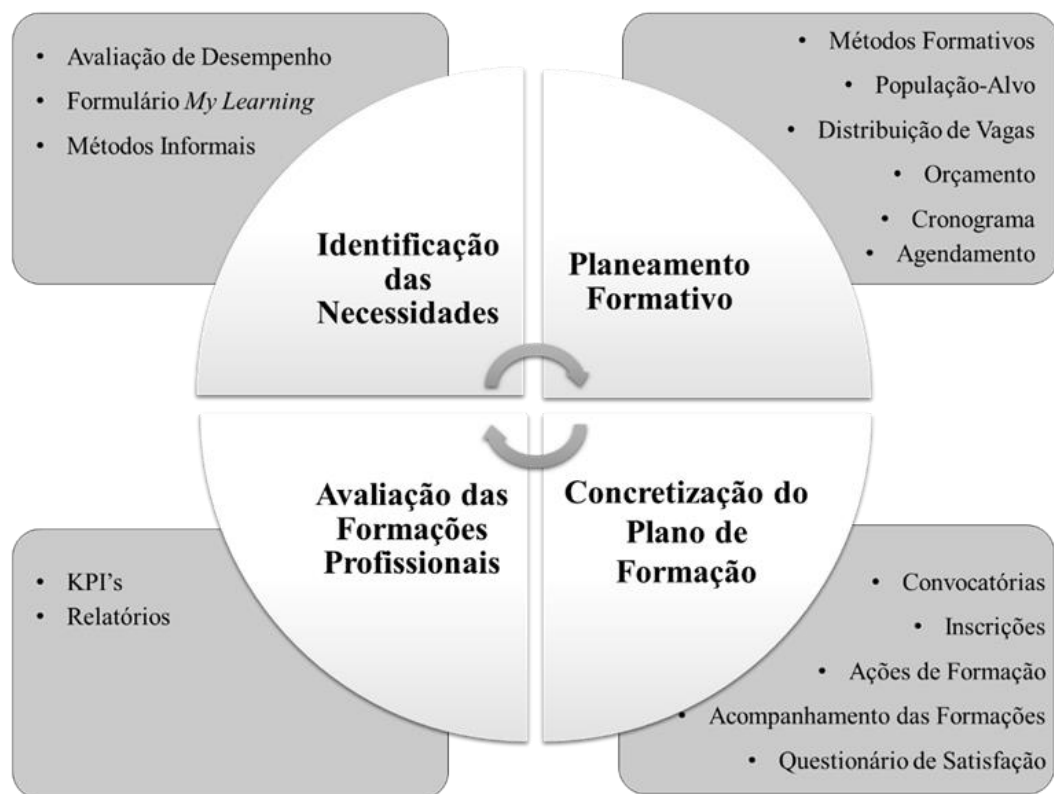
Antiguidade Média da Direção de Recursos Humanos



Nota. Elaboração Própria.

Apêndice 6

Ciclo Formativo da FNAC Portugal



Nota. Elaboração Própria.