

## Grupo CGD

**Nº empregados:** 10500 (CGD/ Banca); 19065 (grupo CGD)

**Natureza:** Sociedade Anónima

**Sector:** Serviços financeiros

**Actividade:** Prestação de serviços na banca de retalho

**Código Distrito/ Sector:** Lisboa (maior grupo financeiro português - Banca de Investimento, Corretagem e Capital de Risco, Imobiliário, Seguros, Gestão de Activos, Crédito Especializado, Comércio Electrónico e Actividades Culturais. )

**Sub Dir Pessoal (DP):** Dr José Ribeiro Rodrigues

**Entrevista:** 3/1/07 – das 14h20 às 15h00

---

### 1. Dados gerais da empresa e do entrevistado

A CGD integra a 4ª posição no ranking dos grupos de empresas<sup>1</sup>. Até 1969 era um serviço público, sujeito às mesmas regras dos serviços da administração directa do Estado. Em 1993 a CGD é transformada em sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, de que só o Estado pode ser detentor, passa a denominar-se Caixa Geral de Depósitos, SA, e rege-se pelas mesmas normas das empresas privadas do sector.

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

Orientação para o Cliente - Desenvolvimento de uma cultura de valor acrescentado orientada para o Cliente.

Eficiência - incrementar a eficiência operacional como meio para a redução de custos, através da revisão dos modelos organizacionais, da redefinição dos processos internos, do aproveitamento de sinergias, do aumento da produtividade dos recursos humanos e da integração das actividades das diferentes empresas do Grupo.

- Conclusão da integração de estruturas logísticas e de *back-office* das empresas do Grupo;
- Integração das tecnologias de informação e dos sistemas operativos das empresas do Grupo localizadas na Europa e harmonização das restantes;
- Desenvolvimento da informação de apoio à gestão;
- Aproveitamento rápido ao nível da inovação dos suportes tecnológicos;
- Motivação e formação dos recursos humanos.

---

<sup>1</sup> In Diário de Notícias 10/2006. Revista 1000 maiores empresas

Na sede da empresa, em Lisboa, o Centro de Formação tem 20 salas e existem outras, distribuídas pelo país. A equipa que integra a área de Formação é constituída por Quadros da empresa, 19 pessoas que assumem a função de gestores de projectos de formação e asseguram todo o suporte operacional e logístico à actividade desenvolvida. A empresa não possui formadores permanentes e privilegia o recurso a formadores eventuais, especialistas nas várias temáticas e proporciona-lhes formação pedagógica.

O recurso a empresas fornecedoras de formação, ocorre para situações que visam o desenvolvimento de competências negociais e comportamentais.

Numa entrevista que o Subdirector da Direcção de Pessoal (DP) concedeu recentemente a uma revista da especialidade<sup>2</sup>, justificava essa opção como uma dupla vantagem "ao nível da organização, a garantia de uma permanente actualização e afinidade com a realidade e, ao nível pessoal, o reconhecimento da competência, da dedicação e sentido profissional de todos os que, convidados a exercer esta actividade, aliam o seu quotidiano profissional a tarefa de facilitadores de aprendizagens".

Na mesma entrevista referia-se ao posicionamento da formação no quadro da gestão de RH na empresa, da seguinte forma: "a Formação é hoje uma área dentro da Direcção de Pessoal da Caixa que, assumindo a sua complementaridade com as outras diferentes funções de recursos humanos, não deixa, contudo, de prescindir do seu papel de charneira na preparação antecipada do capital mais importante das empresas – as pessoas". Na perspectiva deste director, a missão da formação encontra-se enquadrada nas orientações estratégicas de negócio e de gestão das pessoas e visa o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados.

Na estratégia de formação na empresa, atende-se aos vectores seguintes: por um lado, ter atenção ao presente (os objectivos, funções e competências actuais), e, por outro, actuar sobre o futuro "preparando as competências futuras, criando condições para que os projectos inovadores possam ter sucesso e introduzindo mudanças nas atitudes e comportamentos que não se mostrem alinhados com a missão e os objectivos estratégicos enunciados pela gestão da empresa".

Na perspectiva deste director, na estratégia de formação existe uma contribuição para a realização pessoal e profissional dos empregados "de forma a que prestem colaborações de valor acrescentado para a empresa e promotoras de bem-estar, satisfação e motivação para cada um deles".

O *e-learning* é um dos suportes utilizados na formação, desde 2002 e para o director de Pessoal, ele deve ser visto "não como uma alternativa às práticas existentes mas como mais

---

<sup>2</sup> In Recursos Humanos Magazine, Set/ Out 2006, nº 46, ano 7

uma forma de organização da formação, uma nova metodologia ao serviço da aprendizagem”.

Nesta entrevista, o director afirmava ainda que os grandes desafios que se colocam hoje aos departamentos de formação passam por:

- Promover o desenvolvimento pessoal e qualificante de cada pessoa;
- Construir soluções formativas que respondam a umas necessidades de aprendizagem que potenciem um conhecimento da oferta e do negócio;
- Promover uma mudança no paradigma da formação, “transformando os actuais *formandos* em *aprendentes*, instalando uma cultura de aprendizagem permanente, pela autoformação, pelo apelo à criatividade e sentido crítico, em ordem a que cada um se assuma como um verdadeiro agente de mudança”;

## 2. Perguntas e respostas

### **AB- Qual é a estrutura e a organização interna para a área da formação, formação e desenvolvimento em geral das pessoas na organização? E a designação, já agora.**

DP/JRR- A nossa direcção fez uma reflexão estratégica sobre estas questões dos recursos humanos e desafios que se colocam e nesse sentido, recentemente, fizemos alguns ajustamentos, alguns reajustamentos em termos da organização e da forma de estarmos na área de pessoal e há quatro grandes áreas depois apoiadas em mais duas. A direcção como órgão de *staff*, portanto, direcção de pessoal que tem aproximadamente 45 pessoas, 60 se considerarmos a equipa de medicina de trabalho, tem uma estrutura de staff apoiada em quatro unidades de apoio, quatro gabinetes por assim dizer, que é, obviamente, um secretariado de apoio, um deles, o outro é o núcleo, a designação são núcleos em termos de estrutura, núcleo de apoio que é constituído pelo secretariado, núcleo de acção social, núcleo de planeamento e gestão financeira e o núcleo de comunicação, este é, digamos, um factor de inovação que nos parece interessante. Porque pensamos que a comunicação interna com os empregados é, digamos, do ponto de vista estratégico, fundamental que nos próximos tempos seja desenvolvido o mais possível. É um papel da área de recursos humanos assegurar um diálogo permanente e directo, isto não pode ser um discurso de retórica nem uma atitude e nós quisemos preconizá-lo mesmo através de uma estratégia que vai coincidir com a implementação do novo projecto na direcção que é o *Employee Relationship Management*, portanto, um programa da ERM dedicado a tentar, a breve prazo, durante 24 horas assegurar o contacto com os empregados. Depois como áreas de base, temos a área de sistemas de apoio à informação, temos a área de relações de trabalho, temos a área de gestão técnica de recursos humanos e a área de gestão do conhecimento, isto para chegar àquela que é exactamente a área da minha responsabilidade directa, gestão de conhecimento. E essa a designação, se quiser, digamos, da área que eu tutelo e que incorpora o quê? três, se quiser, três grandes preocupações, portanto, a formação, o *e-learning* e o desenvolvimento, portanto, com duas unidades de desenvolvimento lá dentro, a unidade de formação e desenvolvimento e a unidade de *e-learning*, portanto, por assim dizer, houve uma preocupação da integração das questões de desenvolvimento ligadas à formação. Portanto, é esta a orientação que nós demos, a formação não deixa de ser um só, mas a estratégia tem de ser uma estratégia de gestão de conhecimento mais lata e daí, por um lado a unidade de *e-learning* que é uma unidade de produção e de gestão técnica da relação de *e-learning* e que tem uma filosofia própria dentro do sistema de formação e depois esta formação e desenvolvimento associados.

### **AB- Muito bem. Portanto, esta área da gestão de conhecimento é a área que tratará as questões directamente da formação e do desenvolvimento.**

DP/JRR- Da formação e do desenvolvimento das pessoas.

**AB- E isso engloba o quê? Apenas cursos, apenas a formação formal ou outras situações de aprendizagem, além do *e-learning*, outras situações de aprendizagem menos formais.**

DP/JRR- Nós utilizamos todas as metodologias. Nós utilizamos a formação presencial clássica, embora nós, nós em 2005, e este ano iremos mais ou menos pelo mesmo, 2005 está fechado, 2006 embora esteja acabado ainda não está numericamente fechado, mas andaremos por aí, estamos a falar de qualquer coisa como em 2006 que será na ordem das setenta, oitenta mil participações em formação e na ordem das quinhentas mil horas em formação que nós disponibilizamos...

**AB- Isso num universo de...**

DP/JRR- ... de dez mil e tal pessoas, nós somos onze mil e tal, mas em funções bancárias estamos a falar em aproximadamente dez mil e quinhentas pessoas, isto em termos de Caixa, o número que tinha aí era o grupo. E nós somos, a área de gestão de conhecimento da Caixa, embora demos apoio pontual a algumas empresas do grupo no domínio para - bancário, mas a área de seguros tem uma estrutura própria. E portanto, digamos, que estamos a falar de quinhentas mil horas para dez mil e quinhentas pessoas, portanto, um volume significativo. Portanto, com este volume de formação nós utilizamos todas as metodologias possíveis, embora, predominantemente nós trabalhamos ao nível da formação interna, destas quinhentas mil horas, talvez menos de 20%, seguramente, não tenho os números apurados, mas menos de 20% serão formação externa, tudo o resto é formação interna, ainda que neste conceito de formação interna nós consideremos a hipótese de ser dada por formadores externos, mas numa lógica de intra, nós privilegiamos, claramente, a intra e o inter não, até pela nossa dimensão e pela possibilidade de ajustar os conteúdos às nossas necessidades específicas, que é isso que nos interessa.

Depois utilizamos o *e-learning*, o *e-learning* como forma de despenalização, mas a estratégia de base é uma estratégia de *blend* no sentido de melhorar e resolver alguns problemas que o *e-learning* tem, a nossa estratégia desde o início foi uma estratégia de *blended learning* e portanto, associar à formação disponibilizada em *e-learning* sempre componentes presenciais, em algumas delas com processo de certificação seguinte, via avaliação de formação. Também ainda utilizamos, fazemos recurso a certos mecanismos de formação a distância tradicional e apoiamos bastante os processos de formação e de auto formação do desenvolvimento, nós apoiamos regularmente grupos de empregados para a conclusão de licenciaturas, para a efectuação de pós-graduações, mestrados. Temos alguns programas de formação de especialização no estrangeiro, com algumas das universidades europeias mais significativas, temos alguns protocolos de colaboração, também, com universidades portuguesas e *business schools* e portanto, há aí uma lógica de formação do desenvolvimento de especialização e mesmo uma lógica de formação-acção, já que os nossos programas têm esse processo, particularmente dois que são programas de desenvolvimento de empregados com elevado potencial e também utilizamos formas de dinamização de grupo, *team buildings*, *outdoors*, isto é, damos, utilizamos um pouco nesta,

todas as panóplias de metodologias que apoiam a formação, com maior incidência, obviamente, na, digamos, na tipologia mais tradicional...

**AB- Em sala com o formador...**

DP/JRR- ...em sala com o formador que será neste momento à volta de 60, 70% do valor de formação total, os outros 30 são outras formas.

**AB- Os formadores são internos, a maior parte, internos eventuais?**

DP/JRR- Sim, nós não temos formadores permanentes, portanto, as pessoas que dão formação e que são empregados da Caixa são pessoas que nós, a quem nós reconhecemos competência profissional e conhecimentos que possam transmitir e a quem damos formação de formadores. E portanto, utilizamos as pessoas, essas pessoas consideram parte integrante das suas funções esta oportunidade de transmitir aos outros os seus conhecimentos e de os partilhar. Utilizamos bastante, mas também utilizamos o concurso a formadores externos particularmente junto de parcerias que desenvolvemos com algumas empresas de consultoria, mas predominantemente, e o predominantemente estou a falar em 95% ou mais numa perspectiva intra, ou seja, de projectos fechados, integrados, com formadores controlados e que integram estas equipas.

**AB- Muito bem. Outras duas questões ainda relacionadas com o que acabou de referir que lhe pedia que especificasse um pouco mais. Só a direcção de pessoal é que coordena toda a formação realizada ou admite que haja outras direcções na empresa que também promovam formação?**

DP/JRR- Não. A formação não pode ser, a formação tem de ser um acto estratégico ao serviço dos objectivos globais da empresa, como tal, tem que haver um organismo agregador e que corporize essa estratégia, essa estratégia é a área de gestão de conhecimento da direcção de pessoal. Nós temos uma estrutura que é um comité de formação que agrega representantes das principais direcções que reúne mensalmente, onde discutimos as diferentes necessidades, mas a concretização e a promoção de todas as iniciativas terá de passar com, e integrada na estrutura da oferta de formação, ou seja, existe uma liberdade total de todas as direcções de promoverem ou de proporem projectos de formação, acções de formação ou de suscitarem a oportunidade de realização de novos projectos de formação, mas isso tem que ser alvo de uma discussão e de uma apresentação no quadro da estratégia de formação e serão sempre promovidos no âmbito da actividade formativa. Portanto, nós não admitimos acções pontuais, acções, digamos, espontâneas de formação a não ser, obviamente, que estejamos a falar de coisas muito muito pontuais que se resolvam com formação *on Job*, com acompanhamento, etc., agora aquilo que podemos falar de intervenções estruturadas ao nível de formação, essas terão sempre de ser tuteladas pela área de formação.

**AB- Eu pergunto isso, também, porque tenho curiosidade de perceber, quando ao fim do ano o Sr. Dr. preenche o balanço social, naquele apartado, número de horas de formação por empregado, o que é que entra aí? Porque muitas vezes...**

DP/JRR- Entra tudo aquilo que nós consideramos formação estruturada. Ou seja, tudo aquilo que foi feito como actividade de controlo de formação efectuada directamente e registada directamente na nossa actividade. Pode dizer que não utilizamos critérios, como sabemos que são utilizados, onde, por exemplo, como é que eu contabilizo o apoio que faço de formação numa pós-graduação?, por exemplo, pelo número de horas lectivas, há quem contabilize associando, por exemplo, um esforço formativo que está associado a quem faz uma pós-graduação. Nós contabilizamos o número de horas lectivas, a nível do *e-learning*, por exemplo, as horas efectivamente registadas na plataforma e, portanto, contabilizamos. A formação *on Job* propriamente dito, aquela que é feita nas áreas pelas hierarquias, essa formação não é contabilizada como formação, porque consideramos que ou ela é estruturada e, portanto, faz sentido, ou então decorre da actividade normal e não tem de ser ...?

**AB- Esse que fala é, por exemplo, integração de novos elementos?**

DP/JRR- Não, essa é controlada, completamente, por nós. Essa é controlada, integralmente, por nós e nós temos um programa de formação inicial que prevê um conjunto de actividades durante o primeiro ano, que tem logo um programa muito intenso nas primeiras doze semanas e que depois tem desenvolvimentos no primeiro ano e que contribui para a decisão de ficarmos ou não com as pessoas. E portanto, esse programa de formação inicial tem um período de formação em sala e depois tem um período de trabalho/estágio na agência, só é contabilizado os períodos de formação em sala, como é óbvio.

**AB- Muito bem. Um aspecto que referiu nessa entrevista da *RH Magazine* que me pareceu bastante interessante que é um desafio que se coloca ao departamento de formação no que toca ao desenvolvimento de competências, entre outros. Dizia o Sr. Dr. que é "promover uma mudança no paradigma de formação transformando os actuais formandos em aprendentes"; isso é interessante.**

DP/JRR- É, eu tenho andado a tentar vender esse novo conceito, ele ainda não vem no dicionário, mas eu tenho estado a tentar, ultimamente, nos últimos escritos e ditos. Vamos lá a ver o que é que está por trás desse jogo de palavras, e tem a ver um bocado com a evolução do conceito, ou seja, nós hoje estamos perante um desafio, de facto, diferente, o tal paradigma que eu falo, ou seja, o papel das áreas de formação e dos departamentos de formação, assim como de recursos humanos, uma direcção de pessoal ou de recursos humanos de uma empresa, não são os gestores das pessoas, são quanto muito os gestores de pessoal, os gestores das pessoas são todos aqueles que coordenam equipas e, portanto, o papel de uma direcção de pessoal é ser um iniciador, um criador de soluções e de instrumentos que põe à disposição dos gestores das pessoas para que eles melhorem e, também, noutra ponto dar oportunidade das pessoas sentirem na direcção de pessoal a sua

direcção a quem recorrem para ajudar a melhorar a sua vida no sentido mais lato. Nessa mesma perspectiva o papel da formação, claramente, não é ensinar coisas, é criar soluções formativas que disponibilizará às pessoas para elas, digamos, aprenderem, aprenderem de sua livre e espontânea vontade, porque a questão coloca-se, essencialmente, na necessidade de nós percebermos que nós por muito que ensinemos ou que tentemos, sobre métodos mais ou menos directivos, mais ou menos estruturados, essa questão do aprender tem a ver com a vontade e com a disponibilidade de cada um, essencialmente. É óbvio que há outros factores que contribuem, não podemos ser, também, tão fechados, mas tem a ver, fundamentalmente, com a sua vontade, se você não está mobilizado para o processo de aprendizagem, se não acredita, se não está aberto para a empresa, se não vê na empresa uma oportunidade e um espaço de crescimento pessoal, se a empresa para si não é local onde se reconhece ou de que se orgulhe, se a empresa para si não é um parceiro, não é por eu me meter com grandes metodologias numa sala de formação durante dois dias que você sai dali a aprender, até pode ter aprendido, mas do ponto de vista organizacional isso conta pouco. Digamos, estamos aqui naquilo que se chama três níveis, na questão de saber, do querer e do poder e a formação em si, propriamente dita, e estritamente, só interfere ao primeiro nível que é o saber. Nós podemos com métricas dizer que a pessoa saiu da sala com um valor acrescentado ou com um saber acrescentado de 20%, 30% e há métricas cientificamente estudadas e o que eu pergunto é "e o que é que isso me interessa?" ou melhor interessar interessa-me "o que é que isso me quer dizer em termos organizacionais?" porque ela saber mais 20% ou 30% não tenho garantia nenhuma que isso me traga 20% ou 30% de valor acrescentado para a organização, porque a primeira coisa a perguntar é "o que é que a pessoa quer fazer com aquele valor acrescentado que ela traz?", quando nós formamos valorizamos, essencialmente, primeiro a pessoa, o desenvolvimento é sempre pessoal antes de profissional, porque o profissional tem a ver com a atitude de cada um estar disponível para pôr ao serviço da sua organização os saberes que aprendeu, isso tem a ver com outras questões, e portanto, se eu colocar a questão da lógica do conhecimento à disposição das pessoas, então se eu conseguir transformar a organização numa organização de aprendentes, se quiser, é uma adaptação do conceito da *Learning Organization*, mas então eu tenho a certeza que esses aprendentes são, de facto, as pessoas que reúnem o conjunto de condições para depois transformar e, portanto, considero mais uma vez que a formação, o paradigma da formação é criar soluções para que os aprendentes se desenvolvam e desenvolvendo-se possam vir a desenvolver de seguida a organização.

**AB- Isso está implícito no conceito de avaliação do impacto para a organização, transferência dos conhecimentos para o posto de trabalho?**

DP/JRR- A questão fundamental é a transferência porque a formação, intrinsecamente, em si é um exercício que pode ser muito interessante, mas do ponto de vista organizacional o que nos interessa é saber de que forma a formação acrescenta valor à organização e, portanto, é fundamental, que se tenha uma noção de que os resultados acontecem e que a formação participou nos resultados, sabemos a subjectividade dos modelos de formação que existem, mas apesar de toda essa subjectividade nós temos que ter uma consciência objectiva do



impacto que a formação tem no desenvolvimento, porque se não eu estou a fazer formação para as pessoas e as pessoas nas organizações só contam em termos de conjunto, ou seja, se os resultados funcionam em termos das interações e daquilo que provocam no final e não enquanto valores individuais.

**AB- Mas aqui na organização existe alguma metodologia de avaliação?**

DP/JRR- Existe metodologia de avaliação, nós fazemos aquilo que se chama avaliação de primeiro nível, que é corrente, fazemos avaliação da aprendizagem, muitos processos de evolução de carreiras estão associados, todo o processo de integração e de formação inicial tem processos de avaliação de aprendizagem, processos que foram progressivamente sendo aumentados à medida que nós disponibilizámos as soluções via *e-learning*, o que permite uma maior eficácia e temos, também, neste momento, não com uma universalidade e longe disso, processos pontuais que consideramos que são processos críticos e estratégicos na organização, aos quais temos feito medidas de impacto da formação, particularmente, através do estudo e da avaliação à posteriori junto quer dos empregados, quer das próprias hierarquias. Portanto, aquilo que, dentro do conceito do Kirkpatrick e de ...? Estamos ao nível do terceiro nível, agora isso não o fazemos generalizadamente, não o fazemos. Fazemos pontualmente em projectos mais estratégicos, mas obviamente, que também, conseguimos ter uma noção através da comparação dos sucessivos diagnósticos de necessidades que fazemos.

**AB- Os diagnósticos são por questionário?**

DP/JRR- São por questionários e por pedido às hierarquias, nós no próprio questionário de avaliação de primeiro nível juntamos sempre um momento posterior para poder produzir indicação de novas necessidades. O nosso sistema de avaliação de desempenho tem uma parcela em que coloca a possibilidade de na entrevista de avaliação serem definidas três necessidades de formação dentro dos diversos domínios de formação que existem, e portanto, juntamos vários elementos. Os relatórios de auditoria e inspecção, por exemplo, são um factor importante de levantamento de necessidades de formação e juntando tudo isso, assim como é possível a um colaborador normal e agora com a ERM isso fica estruturado, qualquer colaborador solicitar formação para si próprio, no sentido de um projecto de desenvolvimento que ele tem.

**AB- Uma última questão que é mais a sua opinião pessoal como especialista nesta área sobre a formação do futuro. Que tendências, ou, como é que perspectiva a formação nas empresas daqui a vinte anos? Em traços gerais, quais é que são as linhas ou qual é que é o caminho para a formação?**

DP/JRR- A futurologia nesta área é muito complicada. Eu acredito que este paradigma, que de alguma forma falei, vai ser um indicador fundamental, ou seja, cada vez mais são as pessoas, as organizações têm que deixar um espaço às pessoas para elas se motivarem,

para elas se integrarem, no sentido de elas poderem desenhar o seu futuro ou serem parceiras na construção do seu futuro. Isso tem a ver com as evoluções que se pode, por exemplo, ao nível do planeamento e gestão de carreiras, onde e de cada vez menos, dentro dos conceitos clássicos, se calhar, nós podemos ver, quer dizer, esta história de planear as carreiras e o desenvolvimento de carreiras é uma questão relativa, nós temos áreas funcionais e temos pessoas que se querem desenvolver. Eu diria que os próximos anos, não sei se são os vinte, mas eu estou, não tenho dúvidas que a próxima década vai cada vez mais no sentido de promover o desenvolvimento pessoal dos indivíduos nas organizações e a formação ser, também, ou a gestão do conhecimento ser, também, digamos, uma preocupação que culturalmente tem que ser colocada em todos, numa lógica de desenvolvimento da organização, e portanto, a formação tem que ser construção, a formação tem que construir soluções, por isso digamos, esta criação e esta estrutura que demos, em termos de unidades quase de produção e a gestão de conhecimento como um todo. A gestão do conhecimento é uma responsabilidade da organização e a responsabilização das pessoas.

Agora, nós temos que criar as condições para que cada pessoa possa ser melhor pessoa, mas esse melhor pessoa tem a ver com os seus objectivos, com as suas ambições, nós não podemos estar a padronizar comportamentos, não podemos estar a padronizar expectativas na organização, cada vez mais as direcções de pessoal têm que criar soluções que permitam uma relação *one to one*, se quiser, e conseguir olhar as expectativas de cada uma das pessoas. Numa organização com dez mil e quinhentas pessoas é complicado fazer isto, quer dizer que nós aqui temos que, também, caminhar em que as hierarquias são formadores e são agentes importantes no processo da gestão do conhecimento e uma das nossas apostas é, claramente, apostar na formação em liderança, em desenvolvimento das pessoas e tornar as hierarquias como agentes de construção desse conhecimento, também. Muitas vezes, os processos falham porque ...?, nós não podemos ter a expectativa de a partir de dez, vinte pessoas que constituem a área de gestão e conhecimento poderíamos gerir o conhecimento de dez mil pessoas, é impossível. E portanto, o nosso papel é criar pontes, estruturas locais, é desenvolver uma cultura de conhecimento e depois ter unidades de produção formativas que construam soluções que têm de ser postas à disposição das pessoas, para quem? Para que os gestores das pessoas, os verdadeiros directores das pessoas tenham à mão essas soluções e possam com elas gerir e ajustar numa lógica de formação e sim, também, cada vez mais modularizada, cada vez menos em processos de grande dimensão, nós até agora não tínhamos soluções formativas com duração já superior a dois dias. Não tenho dúvidas que em 2007 nós nos aproximaremos de um dia máximo. Nas estruturas de *e-learning*, nos cursos de *e-learning* nós temos cada vez mais as estruturas mudolorizadas e os cursos têm entre meia hora, uma hora e meia, para que ela seja mais ágil que chegue mais facilmente às pessoas, que corresponda cada vez mais às necessidades específicas e pontuais que as pessoas vão tendo e, portanto, do ponto de vista da produção de conhecimento, se quiser, esse será um pouco o papel. Do ponto de vista da cultura é instalar uma cultura de gestão de conhecimento e para isso é fundamental trabalhar ao nível das hierarquias intermédias, das hierarquias superiores, o seu papel de gestão das pessoas, o seu papel de liderança das equipas, o seu papel de responsáveis, porque muito bons

levantamentos de necessidades que eu possa fazer, muito estruturado, muito científico, não há melhor levantamento de necessidades que aquele que as hierarquias locais, se o fizerem bem, o fazem, porque conhecem no dia a dia, conhecem as diferenças das pessoas no seu comportamento, nas suas vivências, nas suas ambições e, portanto, nós não podemos padronizar ...? numa organização destas e portanto, eu diria que, talvez, daqui se tirassem duas ou três ideias para o futuro.

**AB- Sem dúvida. Não sei se tem alguma outra questão que gostasse de acrescentar. ...Quando o Sr. Dr. refere que na sua estrutura de formação aqui na direcção "eles assumem um papel de gestores do projecto de formação e não tanto de formadores", tem a ver com o que acabou de referir...**

DP/JRR- Não, eu não acredito em formadores permanentes numa organização. Nós não queremos pessoas que ensinem...para isso já existem as universidades e as escolas que ainda não conseguiram fazer a transição correcta para o modelo da aprendizagem ainda estão no modelo do ensino e, portanto, esta falência que ainda encontramos muitas vezes. Tem a ver, mais uma vez, com o conceito dos aprendentes, ou seja, nós queremos em sala numa organização de pessoas que partilhem as suas experiências centradas e referenciadas por conhecimentos, por princípios. Eles têm que ter o saber, mas têm que ter a experiência, têm que estar no dia a dia, têm que perceber a dimensão de como é que o conceito se materializa, objectivamente na relação com a pessoa, porque senão, não precisávamos, qualquer pessoa dava técnicas de atendimento, porque as técnicas são as mesmas, os princípios são os mesmos, só que as práticas são completamente diferentes se estivermos numa organização financeira, se estivermos num supermercado e dentro de uma organização financeira se estivermos em Freixo de Espada à Cinta ou se estivermos em Lisboa ou se estivermos em Tavira e nós precisamos de pessoas que consigam fazer a ponte desta realidade. Sobre crédito há aí imensos teóricos e ótimos, é preciso pessoas que percebam, que conheçam os referenciais teóricos do crédito e que conheçam a dinâmica e a realidade comercial e de negócio da Caixa para o transmitir e dialogar com a experiência do dia a dia do cliente real, daí esse privilégio ao interno e, portanto, eu não o quero aqui fechado, eu costumo dizer à minha equipa, se eu os vejo muito aqui dentro ou não estão a fazer nada ou que estão a fazer estão a fazer mal, porque eu quero é perguntar por eles e saber que estão na rua, porque a formação faz-se na rua junto às pessoas, faz-se lá fora não é aqui dentro, aqui dentro é a conclusão de um curso, de algo, mas que teve de ser construído, sentido, cheirado, bebido lá fora, junto da realidade, junto das pessoas. Por isso, também os formadores têm de estar perto da realidade, ou seja, têm que ser pessoas que a sua vida é a actividade e que depois conseguem reunir as competências dos saberes e pedagógicas para refrescar e reflectir sobre essa actividade que fazem.

**AB- Só mesmo uma última questão que é, o Sr. Dr. fala imenso em aprendizagem e importância da aprendizagem e da auto aprendizagem. Quais é que são, também, que outras estratégias ou fontes é que a empresa proporciona para facultar às**

**peças a auto aprendizagem? Referiu, por exemplo, a questão da partilha de conhecimento, informação... há uma *intranet*?**

DP/JRR- Sim, nós neste momento...há uma *intranet* completíssima, há revista interna, uma revista interna, exclusivamente, para os empregados e outra que também chega aos empregados, embora seja dirigida aos clientes, mas como lhe disse nós criámos, no final do ano passado, uma estrutura de comunicação dentro da direcção de pessoal que vai desenvolver e que já está a desenvolver mecanismos de comunicação directa empregado-empregado, através, também, do ERM que já está em fase, já está em piloto há dois meses e, portanto, vai ser uma fonte permanente onde o empregado pode, a qualquer momento, questionar qualquer pessoa dentro da direcção de pessoal sobre uma temática, sobre o que quiser. Esse ERM vai ter um portal, que já existe de *e-learning*, que é um portal de gestão de conhecimento ou melhor, pretende ser um portal de gestão de conhecimento onde para além dos cursos que estão disponíveis na plataforma a pessoa encontra um conjunto de repositórios de textos e colectâneas de formação que pode consultar, onde, também, neste momento, já existe a oferta interna disponível e é nosso objectivo, durante o ano de 2007, colocar, também, a oferta que padronizamos no exterior e qualificamos como positiva no exterior, disponível para ser mais uma fonte de auto preposição deles ou das suas hierarquias e, fundamentalmente, também, a abertura que damos aos projectos de auto formação, porque esta questão do aprendente tem muito a ver com auto formação porque se hoje considerarmos que a nossa preocupação com a aprendizagem se coloca, apenas, naquilo que os outros nos colocam à disposição estamos perfeitamente errados, porque de facto o processo de aprendizagem é permanente e não é só feito por cursos em sala, é feito de vivências, é feito das experiências que se vão tendo e dessas aprendizagens. E portanto, considero que de facto, a questão da auto formação é um elemento fundamental, nós colocamos alguns desses mecanismos à disposição, mas por todos aqueles que a organização coloca à disposição a aprendizagem fundamental faz-se da forma como nós incorporamos as coisas da vida neste nosso crescimento, mas colocamos, digamos, vários instrumentos à disposição

**AB- Muito mais quando o Sr. Dr. referia construção do conhecimento, construção e não tanto transmissão.**

DP/JRR- É um "constuto" permanente, esta questão do conhecimento é um processo, a vida é um processo de aprendizagem permanente, é um lugar comum dizer isso, não é? e portanto, temos que quebrar de vez com aquela questão que, a aprendizagem é quando eu vou para a sala de aula, eu vou aprender quando vou para aquela instalação, quando vou para aquele momento, não. Aquilo são espaços de reflexão qualificada muitas vezes, nós com a questão do *e-learning* quisemos fundamentalmente, também, dar uma nova qualificação ao presencial, ou seja, expurgar da sala tudo o que é o conceptual, aqueles saberes teorizantes etc., para tornar o presencial cada vez mais discussão, cada vez mais discussão, reflexão, simulação, partilha, isso é que torna cada vez mais rico, a polarização e nós então temos esta experiência de ter doze mil, dez mil e quinhentas pessoas, onze mil,

espalhadas por oitocentos locais no país e, portanto, pôr alguém de Bragança a dialogar com alguém de Vila do Bispo ou de Lagoa é excelente e a partilha é bastante rica. Se essas pessoas vêm e se metem numa sala e estão a ouvir alguém a debitar conceitos durante um dia, quer dizer, estamos a perder aqui oportunidades enormes, o *e-learning* é também para isso.

**AB- Muito bem Sr. Dr.. Muito obrigada.**

### 3. Relatório da entrevista

Esta entrevista revestiu-se de todo o interesse porquanto possibilitou a identificação de problemáticas com uma vasta abrangência em matérias de formação e desenvolvimento dos recursos humanos em geral e, nesta empresa do sector da banca, em particular.

Depois de uma reflexão recente realizada no seio da Direcção, há 4 grandes áreas que compõem a Direcção de Pessoal e que tem uma estrutura de *staff* apoiada em 4 gabinetes: o secretariado, o núcleo de acção social, o núcleo de planeamento e gestão financeira e o núcleo de comunicação. A empresa considera que a comunicação interna deve ser desenvolvida o mais possível e esse é um papel que deve caber aos Recursos Humanos. Daí também que tenha desenvolvido um novo projecto - *Employee Relationship Management* (ERM) que se dedicará a assegurar o contacto directo e permanente com os empregados.

Na Direcção de Pessoal, as áreas de base são várias e incluem uma área de gestão técnica de RH e uma área de Gestão do conhecimento, onde se inclui a Formação. Esta área de gestão do conhecimento engloba a formação propriamente dita, o *e-learning* e o desenvolvimento. Desta forma, a empresa revela a intenção de integrar as questões da formação e as de desenvolvimento.

Como metodologias, a empresa utiliza a formação presencial tradicional, através de acções de intra-formação, o *e-learning* na forma de *blended learning*, formação a distância tradicional e, o apoio à autoformação, quando os empregados pretendem acabar os seus cursos de licenciatura e de estudos pós-graduados.

Na opinião do DP, na empresa é utilizada a lógica da formação-acção na medida em que existem programas de formação avançada para empregados com elevado potencial.

A empresa possui um Comité de formação que integra elementos das principais direcções, que reúne mensalmente e onde são discutidas as necessidades.

Foi notório o enfoque colocado mais no lado da aprendizagem, do aprendente ou do utilizador da formação, pelo que em todo o discurso, mais do que aos conceitos directamente ligados a *formação*, é usual a empresa referir-se a *aprendizagem*, *competências* e *desenvolvimento*. Por outro lado, na perspectiva deste director, o papel das áreas de formação e mesmo de Pessoal ou de RH não é o de serem gestores das pessoas (esse papel é de quem coordena equipas). O Papel daqueles é então o de serem "criadores de soluções e de instrumentos que põem à disposição dos gestores das pessoas para que eles os utilizem". Assim, o papel da formação não é o de ensinar, mas antes o de criar soluções formativas que depois disponibiliza para serem utilizadas.

A avaliação de desempenho, tal como os relatórios de inspecção são utilizados como *inputs* para os diagnósticos de formação.

A empresa utiliza mecanismos de avaliação de satisfação, de avaliação da aprendizagem e também se mede o impacto da formação através do estudo e da avaliação *a posteriori* junto dos empregados e das hierarquias.

#### **4. Identificação e definição de problemas e variáveis relevantes**

Com base nas respostas e opiniões do entrevistado, obtivemos um conjunto de pistas e de questões -chave a serem tratadas:

- Na empresa, a comunicação interna é um núcleo que integra a Direcção de Pessoal e deve ser desenvolvida o mais possível sendo esse um papel que deve caber aos Recursos Humanos;
- Dentro da Direcção de Pessoal, a área da Gestão do Conhecimento engloba a formação propriamente dita, o *e-learning* e o desenvolvimento;
- A utilização de formadores internos ocasionais tem vantagens para a Organização, pela garantia de uma permanente actualização e afinidade com a realidade e, ao nível pessoal, pelo reconhecimento da competência, da dedicação e sentido profissional;
- A existência de um *Comité de formação* que integra elementos das principais direcções da empresa;
- No balanço social é considerada toda a formação realizada que é passível de controlo *"tudo o que foi feito como actividade de formação, efectuada e registada directamente na nossa actividade"*. Neste sentido, a formação *on-the-job*, que decorre da actividade normal, nas áreas com as hierarquias, não é considerada.
- A aprendizagem é um processo que tem a ver com a vontade e disponibilidade de cada um *"se não está mobilizado para o processo de aprendizagem, se não acredita, se não está aberto para a empresa, se não vê na empresa uma oportunidade e um espaço de crescimento pessoal, se a empresa para si não é um local do qual se reconhece ou se orgulha, se a empresa não é um parceiro, não é por eu o meter numa sala com grandes metodologias que você sai dali a aprender"*. Nesse sentido, o que a pessoa aprende na formação pode não ter qualquer valor para a empresa (*"não tenho garantia nenhuma que isso me traga mais 20% ou 30% para a organização"*);
- "Do ponto de vista organizacional, o que nos interessa saber é de que forma a formação acrescenta valor à organização";
- Os diagnósticos para a formação podem considerar-se a dois níveis: o levantamento que é realizado pelas empresas, normalmente, uma vez por ano, para construir o plano de formação. Haverá um segundo nível que se refere ao diagnóstico que se deve realizar para cada acção em si, em função das pessoas que vão realizar a acção *"não há melhor levantamento de necessidades que aquele que as hierarquias locais – se o fizerem bem, o fazem, porque conhecem as diferenças das pessoas, as suas ambições e não podemos padronizar, numa organização destas"*;

- A formação não deve ter o papel de ensinar. Em sala, as pessoas devem partilhar as suas experiências pelo que os formadores devem possuir os saberes mas também a experiência, têm que perceber como é que o conceito se "materializa" (*"Eu não acredito em formadores permanentes numa organização"*);

- *"As escolas e as universidades ainda não conseguiram fazer a transição correcta para o modelo da aprendizagem. Ainda estão no modelo do ensino e por isso, esta falência que ainda encontramos muitas vezes"*

Quanto aos novos enfoques identificados e utilizados pelo DP, eles incluem:

- O Papel da Formação na empresa "não é o de ensinar". É o de apoiar os gestores das pessoas através do desenvolvimento e criação de soluções e de instrumentos que depois colocam à disposição para que eles os utilizem;

- A formação vai no sentido de promover o desenvolvimento pessoal dos indivíduos nas organizações (*"As organizações têm que deixar um espaço às pessoas para elas se motivarem e integrarem no sentido de elas poderem desenhar o seu futuro ou serem parceiras na construção do seu futuro"*);

- A gestão do conhecimento deve ser uma preocupação que tem que ser colocada em todos "numa lógica de desenvolvimento da organização" e "a formação tem que construir soluções";

- A empresa tem que criar condições para que cada pessoa possa ser melhor pessoa mas isso tem a ver "com os seus objectivos, com as suas ambições";

- Caminha-se para que as hierarquias sejam também formadores e (*"são agentes importantes do processo da gestão do conhecimento e uma das nossas apostas é claramente a formação em liderança, em desenvolvimento das pessoas e tornar as hierarquias como agentes de construção desse conhecimento"*). Numa empresa desta dimensão não é possível a gestão do conhecimento caber apenas aos técnicos de RH, pelo que o papel é "construir pontes, estruturas locais, é desenvolver uma cultura de conhecimento e depois ter unidades de produção formativa que construam soluções que têm de ser postas à disposição das pessoas";

- Uma lógica de formação cada vez mais modularizada e cada vez menos em processos de grande dimensão. No *e-learning* "temos cada vez mais cursos com 30 minutos a 1 hora para que ela seja mais ágil, que chegue mais facilmente às pessoas, que corresponda cada vez mais às necessidades específicas e pontuais que as pessoas vão tendo";



- Instalar uma cultura de gestão de conhecimento trabalhando com as hierarquias o seu papel de gestão das pessoas, de liderança das equipas, de responsáveis;
- Com a ERM cada empregado pode a qualquer momento questionar qualquer elemento de RH sobre a temática que quiser;
- A preocupação com a aprendizagem não se pode colocar apenas sobre aquilo que os outros nos colocam à disposição "*é feito das vivências e das experiências que se vão tendo*";
- O presencial tem que ser cada vez mais discussão, reflexão, simulação, partilha.

## **5. Relatório do Processo de entrevista**

Com a duração de 40 minutos, a entrevista ao sub- director de Pessoal da Caixa Geral de Depósitos, decorreu com toda a normalidade e numa base de confiança. Depois de um contacto de e-mail solicitando a colaboração, foi de imediato garantida a marcação da entrevista por parte do DP. A entrevista realizou-se nas instalações da própria empresa, em Lisboa.

A entrevista começou por um reforço aos objectivos e baseou-se nas questões previamente enviadas e com base na informação acerca da estrutura da empresa. Alguma informação sobre a empresa foi obtida quer na *Internet*, no site institucional, quer através da consulta de uma entrevista que o director agora entrevistado tinha concedido, recentemente, a uma revista da especialidade<sup>3</sup>. Assim, e para rentabilizar esta entrevista, não se colocaram as questões que já tinham sido respondidas nessa entrevista, e muito do conteúdo dessa entrevista foi usado neste relatório.

Aquando desta pesquisa e mesmo no *site* institucional, apenas se encontraram breves e gerais referências acerca das questões relacionadas com a política de recursos Humanos em geral e de formação em particular.

Obtida a permissão para gravar a entrevista e usar os dados em contexto académico, tentou-se colocar o mínimo de perguntas possível, intervir de forma aberta, e que não houvesse uma implicação no conteúdo. Muito disponível para colaborar, o DP disponibilizou-se ainda para outros dados que fossem necessários.

A transcrição da entrevista e a elaboração do relatório, foram realizados no próprio dia e dias seguintes ao da entrevista e, posteriormente, enviados ao DP para validar os dados.

---

<sup>3</sup> *In Recursos Humanos Magazine, Set/ Out 2006, nº 46, ano 7*