

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO



RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**Políticas e Práticas de Educação no âmbito da atividade de  
Recursos Humanos na empresa El Corte Inglés**

Ana Margarida Rodrigues Oliveira

CICLO DE ESTUDOS CONDUCENTES AO GRAU DE MESTRE EM EDUCAÇÃO E  
FORMAÇÃO

Área De Especialização Organização e Gestão da Educação e Formação

Relatório Orientado pela Prof<sup>a</sup> Doutora Natália Alves

(2023)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar à minha mãe, sempre presente, e a quem dedico este trabalho.

Ao meu pai que, não estando presente, sempre foi e continuará a ser a minha inspiração.

À minha irmã por me acompanhar e apoiar em todos os momentos

À empresa El Corte Inglés por me ter acolhido neste estágio, e em particular, o meu agradecimento à Dra Susana Silva por ser uma referência no incentivo às políticas e práticas de Educação na empresa.

À Doutora Alda Bernardes, minha tutora no estágio, um especial agradecimento por todas as partilhas e ensinamentos, que contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

À Doutora Natália Alves, minha orientadora de estágio, pelo apoio, partilha e ensinamentos ao longo de todo o processo.

## RESUMO

O presente relatório intitulado “Políticas e Práticas de Educação no âmbito da atividade de Recursos Humanos na empresa El Corte Inglés” é concretizado no âmbito do 2º ciclo de estudos conducente ao grau de Mestre em Educação e Formação, na área de especialização em Organização e Gestão da Educação e Formação. O estágio curricular foi desenvolvido na área de Educação, na Direção de Gestão de Pessoas, da empresa El Corte Inglés, entre setembro de 2021 e maio de 2022.

A metodologia utilizada no presente relatório é de natureza qualitativa recorrendo-se às seguintes técnicas de recolha de dados: entrevista semiestruturada, observação participante, notas de campo e pesquisa arquivística. Os dados obtidos foram analisados recorrendo-se a análise de conteúdo e análise documental. O trabalho está dividido em três capítulos, um primeiro relativo à caracterização do local de estágio e enquadramento, um segundo sobre o projeto de investigação e, um terceiro com a descrição das atividades realizadas no estágio.

Ao longo deste período, houve a oportunidade de participar na conceção, planeamento e organização de várias iniciativas, e na dinamização das atividades, contribuindo para a afirmação da área em fase de crescimento na empresa, tendo contactado com todo um conjunto de dinâmicas de promoção de uma cultura de aprendizagem, e com diferentes formas de aprender no contexto de trabalho.

A experiência e os conhecimentos adquiridos durante o estágio permitiram, assim, compreender o campo teórico-prático da Educação de Adultos nas políticas e práticas de Educação inseridas no âmbito dos Recursos Humanos, evidenciando-se a pertinência de um campo de trabalho para os Técnicos Superiores de Educação e Formação no contexto empresarial.

### Palavras-Chave

Educação; Formação; Competência; Qualificação; Educação Permanente; Aprendizagem ao longo da vida

## ABSTRACT

This report entitled "Education Policies and Practices within the Human Resources activity in the company El Corte Inglés" is carried out within the 2nd study cycle leading to the degree of Master in Education and Training, in the specialization area of Organization and Management of Education and Training. The curricular internship took place in the Education area, belonging to the Personnel Management Department of the company El Corte Inglés, between September 2021 and May 2022.

The methodology used in this report is a qualitative one, using the following data collection techniques: semi-structured interview, participant observation, field notes and archival research. The data obtained were analyzed using content analysis and document analysis. The work is divided into three chapters, the first one concerning the characterization and analysis of the internship location, the second one concerns the research project, and the third one describes the activities carried out during the internship.

Throughout this period, there was the opportunity to participate in the conception, planning, organization, and implementation of various educational initiatives, contributing to the affirmation of the Education area in a growth phase in the company, and having contact with a whole set of dynamics to promote a learning culture, and with different ways of learning in the work context.

The experience and knowledge acquired during the internship allowed us to understand the theoretical and practical field of Adult Education in the policies and practices of Education within the scope of Human Resources, highlighting the relevance of a field of work for Higher Technicians in Education and Training in the business context.

### Key words:

Education; Training; Competence; Qualification; Permanent Education; Lifelong Learning

# ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I – A EMPRESA EL CORTE INGLÉS</b> .....	<b>3</b>
1.1. Caracterização da empresa.....	3
1.1.1. História .....	5
1.1.2. Missão, visão e valores.....	6
1.1.3. Estrutura.....	7
1.2. Caracterização da Direção de Gestão de Pessoas .....	8
1.3. Caracterização da área de Educação .....	12
1.4. Modelo teórico de análise da cultura da organização.....	14
<b>CAPÍTULO II – PROJETO DE INVESTIGAÇÃO</b> .....	<b>20</b>
2.1. A Educação de Adultos aplicada ao contexto empresarial.....	20
2.2. Educação e Formação: Conceptualização.....	22
2.2.1. Educação vs Formação .....	22
2.2.2. Competência vs Qualificação .....	23
2.2.3. Educação Permanente vs Aprendizagem ao longo da vida .....	26
2.3. Opções Metodológicas .....	31
2.3.1. Eixos de Análise .....	33
2.3.2. Técnicas de recolha de dados .....	36
2.3.2.1. Entrevista .....	36
2.3.2.2. Observação Participante .....	38
2.3.2.3. Notas de Campo .....	38
2.3.2.4. Pesquisa Arquivística.....	39
2.3.3. Técnicas de análise e tratamento de dados.....	40
2.3.3.1. Análise de Conteúdo .....	40
2.3.3.2. Análise Documental .....	41
2.4. Apresentação e Discussão de resultados .....	42
2.4.1. Políticas de Educação na empresa El Corte Inglés .....	42
2.4.2. Práticas de Educação na empresa El Corte Inglés.....	46
2.4.2.1. Eixos de ação e intervenção .....	47
2.4.2.1.1. Eixo 1: Qualificação escolar e académica.....	47
2.4.2.1.1.1. Programa Estudar+ .....	47

2.4.2.1.1.2. Programa Superior+ .....	49
2.4.2.1.1.2.1. Protocolos com Universidades.....	50
2.4.2.1.1.2.2. A empresa na Universidade .....	50
2.4.2.1.1.2.3. A Universidade na empresa .....	51
2.4.2.1.1.3. Programa Apoiar e Estudar+ .....	52
2.4.2.1.1.4. Iniciativa Um Colaborador Um Diploma .....	53
2.4.2.1.2. Eixo 2: Corresponsabilidade nos estudos dos trabalhadores e filhos.....	54
2.4.2.1.2.1. Bolsas de licenciatura.....	54
2.4.2.1.2.2. Bolsas de estudo por Mérito .....	55
2.4.2.1.2.3. Bolsas de estudo da Fundação Ramón Areces.....	56
2.4.2.1.2.4. Kit de material escolar.....	57
2.4.2.1.3. Eixo 3: Desenvolvimento de competências pessoais e sociais .....	58
2.4.2.1.3.1. Concursos Internos.....	58
2.4.2.1.3.2. Clube de Leitura .....	61
2.4.2.1.3.3. Iniciativa Livros para Tod@s.....	62
2.4.2.1.3.4. Podcasts .....	63
2.4.2.1.3.5. Workshops .....	63
2.4.2.1.3.6. Unidades de Formação de Curta Duração (UFCD) .....	64
2.4.2.1.3.7. Formação de Língua Inglesa .....	65
2.4.3. Divulgação das práticas de Educação.....	66
2.4.4. Planeamento e organização das práticas de Educação .....	67
2.4.5. Resultados e impactos das práticas de Educação .....	68
2.5. Iniciativas da área de Educação numa perspetiva de Educação Permanente ....	69
<b>CAPÍTULO III – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA EMPRESA .....</b>	<b>72</b>
3.1. Qualificação escolar e académica .....	72
3.1.1. Programa Estudar+.....	72
3.1.2. Programa Superior+ .....	74
3.1.2.1. Protocolos com Universidades.....	74
3.1.2.2. Encaminhamento para o Ensino Superior.....	75
3.1.3. Programa Apoiar e Estudar+ .....	75
3.1.4. Iniciativa Um Colaborador Um Diploma .....	76
3.2. Corresponsabilidade nos estudos dos trabalhadores e filhos.....	78
3.2.1. Bolsas de estudo da Fundação Ramón Areces.....	78
3.2.2. Bolsas de estudo por Mérito.....	80

3.2.3. Bolsas de licenciatura.....	80
3.3. Desenvolvimento de competências pessoais e sociais.....	81
3.3.1. Concursos Internos.....	81
3.3.1.1. Concurso de Ilustração.....	81
3.3.1.2. Concurso Masterchef ECI.....	83
3.3.1.3. Concurso A Melhor Carta.....	84
3.3.1.4. Concurso Moda Sustentável.....	85
3.3.1.5. Concurso Escrita para Filh@s.....	85
3.3.2. Iniciativa Livros para Tod@s.....	86
3.3.3. Podcasts.....	88
3.3.4. Workshops.....	89
3.3.5. Unidades de Formação de Curta Duração (UFCD).....	90
3.4. Outras atividades.....	91
3.4.1. Formação de Integração.....	91
3.4.2. Apresentação da equipa de Recursos Humanos e da área de Educação.....	92
3.4.3. Formação “Somos Excelência”.....	92
3.4.4. Iniciativa SMAL (Setembro Mês da Alfabetização e Literacias).....	92
3.4.5. Apoio nos embrulhos de Natal em loja.....	93
3.4.6. Acompanhamento de duas estudantes da Universidade do Minho.....	93
3.4.7. Presença no evento EXPO RH - ABILWAYS.....	93
3.4.8. Apresentação da área de Educação a estudantes da Universidade de Lisboa.....	94
3.4.9. Criação do ficheiro “Assuntos Pendentes”.....	94
3.4.10. Iniciativa Ler em Vários Sotaques proposta pelo Plano Nacional de Leitura.....	95
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>96</b>
<b>REFLEXÃO FINAL.....</b>	<b>99</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>109</b>
Anexo 1 – Organograma da Direção da empresa El Corte Inglés Portugal.....	109
Anexo 2 – Organograma da organização de loja da empresa El Corte Inglés Portugal.....	110
Anexo 3 – Estrutura por pisos da empresa El Corte Inglés de Lisboa.....	111
Anexo 4 – Níveis de qualificação dos trabalhadores da empresa El Corte Inglés em 2018.....	112
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>113</b>

Apêndice 1 – Organograma da Estrutura Hierárquica da Direção de Gestão de Pessoas da empresa El Corte Inglés.....	113
Apêndice 2 - Guião de Entrevista à Diretora de Gestão de Pessoas .....	114
Apêndice 3 - Guião de entrevista à responsável pela área de Educação .....	117
Apêndice 4 – Transcrição da entrevista à Diretora de Gestão de Pessoas .....	121
Apêndice 5 – Transcrição da entrevista à responsável pela área de Educação .....	128
Apêndice 6 – Análise de Conteúdo - Entrevista à Diretora de Gestão de Pessoas ..	161
Apêndice 7 – Análise de Conteúdo - Entrevista à responsável pela área de Educação .....	169
Apêndice 8 – Notas de Campo (13/09/2021 a 11/05/2022) .....	208
Apêndice 9 – Grelhas dos Sucessos .....	250
Apêndice 10 – Procedimentos para atualizar as habilitações dos trabalhadores....	253

# INTRODUÇÃO

O presente relatório de estágio foi elaborado no âmbito do Mestrado em Educação e Formação, na área de especialização em Organização e Gestão da Educação e Formação, do Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.

O estágio curricular foi concretizado na empresa El Corte Inglés, mais precisamente, na área de Educação que está inserida na Direção de Gestão de Pessoas. No que diz respeito à organização onde foi realizado o estágio, esta é uma empresa privada inserida no setor do comércio e serviços que se situa em Lisboa, mais concretamente, na zona do Alto do Parque Eduardo VII, sendo que este grande armazém se foca no comércio a retalho e disponibiliza os mais variados serviços e produtos como a venda de roupa e bijutaria, eletrodomésticos, mobiliário, entre outros.

O relatório dá conta das atividades desenvolvidas durante o estágio curricular na empresa, entre 13 de setembro de 2021 a 11 de maio de 2022. Uma dessas atividades consistiu na realização de uma pequena investigação que teve como objetivo responder a seguinte questão de partida: “Quais são as políticas e práticas de Educação na empresa El Corte Inglés?”. No quadro do estudo foi definido um objetivo geral - compreender as Políticas e as Práticas de Educação na empresa El Corte Inglés - e três objetivos específicos - caracterizar a política de Educação na empresa, caracterizar as práticas de Educação e analisar a oferta educativa numa perspetiva de Educação Permanente.

Desde logo, salienta-se que, no estágio, houve a oportunidade de trabalhar no contexto de uma grande empresa na área de Recursos Humanos, mais concretamente, no planeamento, na organização, na conceção e no desenvolvimento de atividades de Educação dirigidas aos trabalhadores e famílias. As experiências vivenciadas nessas diversas fases, mas também no contacto diário direto com as pessoas da empresa, evidenciam que existe um campo de trabalho nas organizações empresariais em prol da qualificação e do desenvolvimento pessoal e social dos trabalhadores destacando-se a empresa como um agente de Educação e de transformação social.

Este relatório está dividido em três capítulos. O primeiro capítulo consiste na caracterização da empresa, da Direção de Gestão de Pessoas e da área de Educação, onde foi desenvolvido o estágio e, o modelo teórico de análise da cultura da organização segundo Cameron & Quinn (2006). O segundo capítulo dedica-se ao projeto de investigação onde é apresentada a fundamentação teórica, o problema e o campo de estudo, a perspetivação do

problema e os principais conceitos (Educação vs Formação, Competência vs Qualificação, Educação Permanente vs Aprendizagem ao longo da vida), as opções metodológicas do estudo, as técnicas e instrumentos de recolha e de análise de dados e, por fim, a apresentação e discussão dos dados obtidos. O terceiro capítulo dedica-se à descrição das atividades desenvolvidas no decorrer do estágio sendo que, no final do relatório se encontra a conclusão e uma reflexão sobre todo o trabalho desenvolvido.

# CAPÍTULO I – A EMPRESA EL CORTE INGLÉS

Neste capítulo é apresentada a caracterização geral da organização onde foi concretizado o estágio curricular, El Corte Inglés, seguida da caracterização da Direção de Gestão de Pessoas e da área de Educação, onde foi desenvolvido o estágio. Por fim, é apresentado o modelo teórico de análise da cultura da organização seguindo a perspetiva de Cameron & Quinn (2006).

## 1.1. Caracterização da empresa

Com base na análise do *website*<sup>1</sup>, o El Corte Inglés é uma empresa privada inserida no setor do comércio e serviços que se encontra situada em Lisboa, na zona do Alto do Parque Eduardo VII. É considerado um grande armazém visto que não existe separação física no espaço por forma a que o cliente possa encontrar todos os produtos e serviços que procura num só espaço. Assim, é possível afirmar que o seu formato é *open space* sendo que cada piso se associa a um departamento e todos os produtos disponíveis encontram-se organizados por áreas, procurando responder às necessidades do cliente.

A empresa El Corte Inglés em Lisboa é constituída por um edifício com 13 pisos (Anexo 3) sendo que quatro se encontram abaixo do nível do solo. No piso -4, está situado o SAC (Serviço de Apoio ao Cliente), que tem como objetivo apoiar o cliente se assim for necessário e concluir o serviço Carta de Compra que consiste na compra de produtos em loja e depois levantar e efetuar o pagamento neste piso para que o cliente não necessite de transportar os seus sacos pelos pisos enquanto faz as suas compras. Existe ainda neste piso o serviço *Click and Collet*, para os clientes levantarem em loja os produtos que compraram online, os Correios, a casa de câmbio e atendimento *Tax Free* e o estacionamento. No piso -3, é possível encontrar artigos para animais e plantas, uma farmácia veterinária e estacionamento. No piso -2, encontram-se os artigos de casa e existe uma retrosaria e estacionamento. No piso -1, encontra-se a papelaria, os brinquedos, a livraria, estacionamento e alguns serviços de beleza, por exemplo, um cabeleireiro e um barbeiro. Na subcave está situado o supermercado, a florista, o Espaço Saúde, algumas pastelarias, o cinema, alguns restaurantes e o acesso ao metropolitano de Lisboa. No piso 0, estão os acessórios, as marcas externas de luxo, a perfumaria, ótica, relojoaria, o

---

<sup>1</sup> <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/pt/quem-somos/os-nossos-principios/>

atendimento ao turista e o *Starbucks*. O piso 1 é dedicado à moda mulher, pijamas e lingerie. O piso 2 dedica-se à moda homem, sapataria e malas de viagem. No piso 3 está situada a moda jovem e desporto. O piso 4 dedica-se à moda infantil e bebé sendo que neste piso estão situados os escritórios da Direção de Gestão de Pessoas que são partilhados com outras áreas de outras direções, como Compras, *E-Commerce*, Financeira, Viagens, Sistemas de Informação, entre outros. O piso 5 é dedicado ao têxtil e lar, incluindo mobiliário e eletrodomésticos. No piso 6, estão a agência de viagens, a agência de seguros, a Sala de Âmbito Cultural e a área de eletrónica onde se pode encontrar telemóveis, televisões, câmaras de vídeo e fotografia, computadores, videojogos, entre outros. No piso 7 estão situados o *Gourmet Experience*, a esplanada e a cafetaria. Por fim, no piso 8, que é o último piso e cujo acesso é reservado aos trabalhadores, está situado o escritório de CHS (*Costumer Hapiness Service*).

A empresa diferencia-se tanto pela sua organização como pelo atendimento personalizado, de excelência e focado no cliente sendo este a prioridade por forma a que lhe seja proporcionado uma experiência única que corresponda às suas necessidades e exigências. Neste sentido, o cliente El Corte Inglés é bastante diversificado uma vez que estão disponibilizados artigos para todas as faixas etárias. No entanto, é possível referir que os principais consumidores são de classe social média e média/alta.

Analisando o *website*<sup>2</sup> da empresa, é possível compreender que o grupo apresenta uma política de serviço ao cliente que se interessa pela adaptação às suas necessidades e interesses, adotando como princípios a garantia da qualidade, a especialização e a inovação. Privilegia ainda a ética e responsabilidade, a garantia e serviço ao cliente, o relacionamento e vínculo com a comunidade envolvida na atividade, desde clientes a funcionários ou fornecedores existindo ainda uma preocupação com o ambiente.

Com base nos dados disponibilizados no *website*<sup>3</sup> da empresa, apesar de não estar discriminada a data a que se referem, a interpretação realizada é que serão relativos ao ano 2021, ano em que o grupo El Corte Inglés contava com 88.268 pessoas na sua equipa, mais de 1.337.919 horas de formação presencial e 402.794 horas de formação online. No que respeita ao nível nacional, a empresa El Corte Inglés conta com 3500 trabalhadores. Em Portugal, a empresa disponibiliza uma área de formação visando a formação de todos os trabalhadores seja ela formação inicial (de integração) ou formação contínua. A empresa aposta em parcerias de cooperação com Centros Qualifica por forma a aumentar a qualificação dos seus funcionários

---

<sup>2</sup> <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/pt/quem-somos/os-nossos-principios/>

<sup>3</sup> <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/pt/quem-somos/os-nossos-principios/>

sendo que realizam os processos de RVCC para valorizar os funcionários e contribuírem assim para o desenvolvimento de competências e formação mais qualificada. Nesta linha, o El Corte Inglés é certificado pela DGERT como entidade formadora desde 2018 (El Corte Inglés, 2020a).

### 1.1.1. História

No que se refere à história da empresa, de acordo com o *website*<sup>4</sup> do grupo e com El Corte Inglés (s.d.b) este teve início em 1935 quando Ramón Areces Rodríguez decidiu comprar uma alfaiataria que, em 1890, passou a ter o nome de El Corte Inglés. Em 1940, Ramón Areces construiu a sociedade El Corte Inglés, com a ajuda do seu tio César Rodríguez, sócio e presidente desta empresa. Na década de 60, o El Corte Inglés expande-se e são abertas lojas em Barcelona, Sevilha e Bilbao. Desde esta altura até meados dos anos 90, o grupo cresceu exponencialmente com a constituição da empresa Viajes El Corte Inglés, da Ótica 2000, do Hipercor, o Centro de Seguros, a Informática El Corte Inglés, do Supercor, a Sfera e ainda com a aquisição das Galerías Preciados.

É de destacar que a abertura da primeira loja em Lisboa aconteceu no ano de 2001 e a abertura da loja de Gaia no Porto em 2006. É ainda importante destacar que, segundo El Corte Inglés (2020a), além da loja de Lisboa e de Gaia existem lojas Supercor espalhadas pelo país, mais concretamente, em Braga, Fluvial, Coimbra, Beloura, Expo e Restelo e possui dois armazéns, um no Olival e outro em Alcochete.

Analisando o *website*<sup>5</sup> do grupo El Corte Inglés, é possível referir que existem em Portugal e em Espanha cadeias como Hipercor, Opencor, Supercor, Sfera, Telecor, Bricor, Óptica 2000, Viagens El Corte Inglés, Centro de Seguros, Informática El Corte Inglés, Investrónica, CPI – Construcción Promociones y Instalaciones, S.A. e ainda Financeira El Corte Inglés.

De acordo com El Corte Inglés (2022c), a Sfera “nasceu em 2001 como uma cadeia de lojas especializadas em moda e complementos com oferta de peças de vestuário para homem, mulher e criança, apresentadas em linhas de moda formal, desportiva e cidadina, assim como roupa de fim-de-semana e destinada a atividades de lazer.” (p.10). O centro de Seguros “destina-se a clientes particulares e a empresas que queiram contratar, nomeadamente, um seguro de vida, de acidentes de trabalho, planos de pensões, produtos de poupança, produtos de rendimentos temporários e vitalícios.” (p.11). A Financeira é a “Empresa responsável pela gestão

---

<sup>4</sup> <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/pt/quem-somos/os-nossos-principios/>

<sup>5</sup> <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/pt/quem-somos/os-nossos-principios/>

do Cartão de Crédito El Corte Inglés.” (p.11), as Viagens é “Constituída inicialmente para prestar serviço interno ao grupo, esta empresa evoluiu posteriormente para uma filial com presença em diferentes locais do mundo. É uma área especializada na planificação e organização de férias, congressos, convenções e viagens de incentivo.” (p.11) e a Sicor é a “Empresa do grupo El Corte Inglés, na área da segurança, que pretende dar respostas integradas e personalizadas a qualquer necessidade de segurança que os nossos clientes possam ter, quer na esfera pessoal, quer na esfera empresarial.” (p.11).

### 1.1.2. Missão, visão e valores

No que se refere à missão, visão e valores da empresa, estes não se encontram disponibilizados no *website*, mas estão explicitados num documento interno da organização (El Corte Inglés, 2020a).

Assim, a missão da empresa é contribuir para um comércio justo e de excelência, oferecendo uma variedade de produtos e serviços com elevada especialização e qualidade, baseando-se em princípios como a honestidade, integridade e transparência.

No que toca à visão, a empresa pretende ser uma referência na área do comércio a retalho proporcionando confiança aos que com ela interagem como clientes, fornecedores e funcionários.

No que respeita aos valores do grupo, este rege-se por vários princípios como tratar todas as pessoas com dignidade, respeito, igualdade e justiça; dedicação e lealdade para com os clientes, parceiros e tecnologia; apostar no desenvolvimento dos trabalhadores para melhorar as suas vidas; compromisso de cooperação com a sociedade para a construção de um futuro melhor; responsabilidade para com os compromissos, resultados e qualidade perante os clientes, acionistas, parceiros e trabalhadores. Estes princípios pelos quais a empresa se rege acabam por permitir a definição de vários eixos de atuação, mais precisamente, a igualdade, a inclusão, a diversidade, a formação profissional, a educação, a sustentabilidade e o ambiente, a responsabilidade social, a comunicação interna e a inovação. Neste sentido, é pertinente referir que a empresa ganhou o prémio e, conseqüentemente, o selo de “Entidade Empregadora Inclusiva” e além disso, é detentora da Carta Portuguesa para a Diversidade que consiste

“num documento curto assinado de forma voluntária por empregadores de vários setores (público, privado com e sem fins lucrativos). Descreve medidas concretas que podem ser tomadas para promover a diversidade e a igualdade de oportunidades no trabalho

independentemente da origem cultural, étnica e social, orientação sexual, género, idade, características físicas, estilo pessoal e religião.” (APPDI, s.d.).

### 1.1.3. Estrutura

Quanto à estrutura organizacional da empresa El Corte Inglés, é pertinente referir desde já que existe a Direção Geral de Portugal que é independente da estrutura espanhola. A empresa está organizada em doze direções que estão divididas em departamentos:

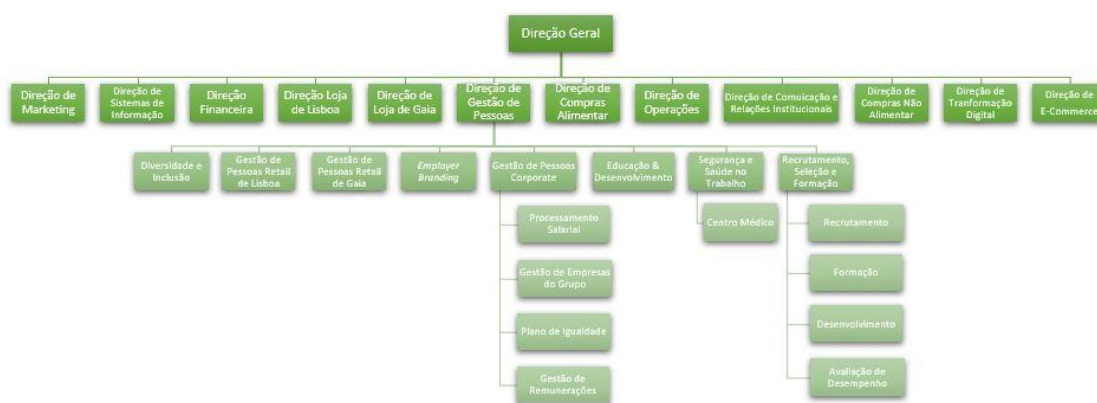
- Direção *de Marketing* – departamento Arte Final; MKT alimentação; MKT Moda; MKT Casa-Laser; Turismo Internacional e departamento PPV Central;
- Direção de Comunicação e Relações Institucionais- subdividida em Comunicação Interna; Comunicação Institucional; Responsabilidade Social; Redes Sociais e Sala de âmbito;
- Direção de Compras Alimentares;
- Direção de Compras Não Alimentares;
- Direção da Loja de Lisboa;
- Direção da Loja de Gaia;
- Direção de Operações – CHS - Serviço de Atenção ao Cliente; Área logística Alcochete; Operações *Retails*;
- Direção Financeira – Contabilidade; Auditoria; controlo de Gestão, Compras Material, Tesouraria e Organização e Métodos;
- Direção de Gestão de Pessoas – gestão de pessoas *retail* (loja), gestão de pessoas *corporate* (serviços centrais), Recrutamento e Seleção, Diversidade e Inclusão, Formação e Desenvolvimento, Educação, segurança e saúde no trabalho, *Employer Branding*;
- Direção de *E-commerce*;
- Direção de Transformação Digital - subdivide-se nas áreas de Projetos, *Data Analytics* e área de clientes;
- Direção de Sistemas de Informação.

## 1.2. Caracterização da Direção de Gestão de Pessoas

A Direção de Gestão de Pessoas subdivide-se em várias áreas: Gestão de Pessoas *Retail* (loja) de Lisboa e Gaia, Gestão de Pessoas *Corporate* (serviços centrais), área de Recrutamento, Seleção e Formação, área de Educação, área de *Employer Branding*, área Diversidade e Inclusão e área de Segurança e Saúde no Trabalho.

Todas estas áreas reportam à Direção de Gestão de Pessoas. Hierarquicamente, a Direção de Gestão de Pessoas reporta ao Diretor Geral da empresa El Corte Inglés.

Organograma da Estrutura Hierárquica da Direção de Gestão de Pessoas do El Corte Inglés



Fonte: Elaboração Própria (maio de 2022)

De acordo com os dados retirados da aplicação META4, que é a aplicação de recursos humanos que contém toda a informação acerca de cada trabalhador da empresa (El Corte Inglés, 2022a), a distribuição pelas várias áreas que compõem a direção de gestão pessoas é a seguinte:

Existem cerca de 70 trabalhadores na Direção de Gestão de Pessoas. Em Gestão de Pessoas *Retail* (lojas) trabalham de 14 pessoas em Lisboa e 13 em Gaia, em Gestão de Pessoas *Corporate* (serviços centrais) trabalham nove pessoas, em Recrutamento e Seleção *Retail* (lojas) oito pessoas em Lisboa e cinco em Gaia, em Recrutamento e Seleção *Corporate* (serviços centrais) trabalham seis pessoas. A área de Formação emprega seis trabalhadores, a área de Educação emprega um trabalhador e área de Segurança e Saúde no Trabalho emprega quatro trabalhadores em Lisboa e um em Gaia.

Analisando os dados retirados do META4 e o organograma (Apêndice 1) de elaboração própria aprovado pela diretora de Gestão de Pessoas, é possível verificar que existem diferenças entre a estrutura hierárquica e a estrutura funcional da empresa. A área de Diversidade e Inclusão no organograma reporta diretamente à Direção de Gestão de Pessoas, no entanto, segundo El Corte Inglés (2022a) esta área está incluída na Gestão de Pessoas *Retail* de Lisboa. O mesmo acontece com a área de *Employer Branding* que reporta diretamente à Direção de Gestão de Pessoas, mas, segundo El Corte Inglés (2022a), está incluída no Recrutamento e Seleção *Corporate*. Também acontece com a área de Educação que reporta diretamente à Direção de Gestão de Pessoas, mas que, segundo El Corte Inglés (2022a), está integrada na área de Formação.

Com o objetivo de esclarecer estas diferenças hierárquicas e funcionais nas três áreas referidas, esta questão foi abordada nas duas entrevistas realizadas à diretora de Gestão de Pessoas e à responsável da área de Educação. As respostas foram idênticas e complementares percebendo-se que estas diferenças resultam da

*(...) limitação de sistemas mesmo, ou seja, nós temos organizado de forma contabilística, cada pessoa está carregada a uns departamentos gerais e que está ligado depois ao nosso contrato coletivo da APED que também já não tem não é atualizada há mais de 10 anos, onde não existem funções, ou seja, não existe um responsável de Diversidade e Inclusão, não existe um responsável de Employer Branding. Então, esses departamentos, oficialmente e hierarquicamente, não foram criados na empresa na parte contabilística. (E1)*

Paralelamente, a responsável da área de Educação acrescenta que, além do motivo apontado pela diretora de Gestão de Pessoas, estas diferenças resultam também das (...) *mudanças que estão a operar-se na empresa muito recente, nós somos muitos, atualmente em recursos humanos, somos a volta de setenta pessoas, e atenção, estamos a falar das estruturas centrais de recursos humanos. (...) (E2)* destacando que

*Quase que diria que há aqui coisas que se foram organizando partindo da prática para a teoria, e não da teoria para a prática, ou seja, não daquilo que estava definido pela empresa, mas sim das práticas que foram acontecendo, foram ganhando, foram se acalmando, digamos assim, foram surgindo novas estruturas e novos serviços e isto mesmo dentro da direção de recursos humanos, está bem? E, portanto, existem diferenças por isso, uma coisa é o que está definido na lei ou nos organogramas da empresa e outra coisa é o que acontece na prática. (E2)*

Assim, e depois de explicitada esta questão, é pertinente caracterizar cada área da Direção de Gestão de Pessoas.

No que se refere à área de Gestão de Pessoas *Retail* (loja), esta é a área que dá apoio direto aos trabalhadores de loja. Segundo El Corte Inglés (2022a), em Lisboa e Gaia trabalham cerca de 27 pessoas. Destes 27 trabalhadores, a média de anos de serviço na empresa é 10 anos. A trabalhadora mais antiga nesta área tem 28 anos de serviço, 54 anos de idade e é licenciada enquanto os 6 trabalhadores mais recentes ainda não completaram 1 ano de serviço na empresa. É de salientar que, dos 27 trabalhadores de gestão de pessoas *Retail*, nove concluíram a Licenciatura, dois o Mestrado e os restantes possuem o ensino secundário ou equivalente. Quanto ao sexo, 96% dos trabalhadores são do sexo feminino (26 trabalhadoras) enquanto 4% é do sexo masculino (um trabalhador). No que se refere à idade dos 27 trabalhadores da área, a idade média é 36 anos, destacando que a trabalhadora mais velha tem 54 anos e as duas trabalhadoras mais novas têm ambas 22 anos de idade.

Gestão de Pessoas *Corporate* (serviços centrais) é a área que dá apoio aos serviços centrais e, segundo El Corte Inglés (2022a), nela trabalham cerca de nove pessoas. Das 9 pessoas que trabalham nesta área, a média de anos de serviço na empresa é 14 anos. Os três trabalhadores mais antigos têm, dois deles, 21 anos de serviço e o outro 22 anos de serviço. No que se refere à idade destes 9 trabalhadores da área de gestão de pessoas *Corporate*, é possível afirmar que a média de idades é 38 anos referindo que o trabalhador mais novo tem 23 anos e o mais velho 46 anos. No que respeita à distribuição sexual, apenas 33% dos trabalhadores são sexo masculino. Finalmente, no que se reporta às qualificações académicas, um dos trabalhadores concluiu o mestrado, três a licenciatura, um concluiu o bacharelato e os restantes quatro trabalhadores possuem um diploma do ensino secundário ou equivalente.

Recrutamento e Seleção *Retail* (lojas) é a área que recruta pessoas para exercerem funções em loja. Segundo El Corte Inglés (2022a), em Lisboa e Gaia trabalham cerca de 13 pessoas. Destes 13 trabalhadores, a média de anos de serviço na empresa é 11 anos destacando que existem dois trabalhadores do sexo feminino que estão na empresa há 21 anos, uma das trabalhadoras tem 50 anos e concluiu a licenciatura e a outra trabalhadora tem 48 anos e concluiu o 3º ciclo do ensino básico. No que respeita à idade dos trabalhadores desta área, é possível afirmar que a média de idades é 37 anos destacando que o trabalhador mais novo tem 23 anos e o mais velho tem 59 anos. Relativamente ao sexo dos 13 trabalhadores, apenas 2 deles são do sexo masculino enquanto os restantes 11 trabalhadores são do sexo feminino. Finalmente, quanto às habilitações literárias, é de referir que existe uma trabalhadora com 26 anos que concluiu o doutoramento, outra com 23 anos que concluiu o mestrado, 7 trabalhadores que concluíram a licenciatura, 3 possuem o ensino secundário completo ou equivalente e uma possui o 3º Ciclo do ensino básico completo.

Recrutamento e Seleção *Corporate* (serviços centrais) é a área que recruta pessoas para exercerem funções em serviços centrais e, de acordo com El Corte Inglés (2022a), nela trabalham seis pessoas. Das seis pessoas que trabalham nesta área, a média de anos de serviço na empresa é 6 anos destacando que a trabalhadora mais antiga tem 21 anos de serviço e os dois trabalhadores com menos anos de serviço estão a exercer funções na empresa desde 2021. Relativamente à idade destes 6 trabalhadores da área, é possível afirmar que a média de idades é 37 anos mencionando que o trabalhador mais novo tem 30 anos e o mais velho tem 48 anos de idade. Quanto ao sexo destes trabalhadores, 50% é do sexo feminino e 50% é do sexo masculino. Sobre as qualificações dos trabalhadores, dois deles concluíram o mestrado, três concluíram a licenciatura e um concluiu o ensino secundário ou equivalente.

A área de Segurança e Saúde no Trabalho é responsável por garantir as condições de trabalho sendo que em Lisboa e Gaia trabalham cinco pessoas (El Corte Inglés, 2022a). Destes cinco trabalhadores, apenas um é do sexo masculino. Quanto aos anos de serviço na empresa, a média é 10 anos sendo que a trabalhadora mais antiga se encontra a exercer funções na empresa há 18 anos e a trabalhadora mais nova ainda não completou 1 ano de serviço. No que diz respeito à idade, é perceptível que a média de idades dos trabalhadores é 36 anos salientando que a trabalhadora mais velha tem 49 anos e a mais nova 23 anos. Sobre as qualificações dos cinco trabalhadores, quatro deles concluíram a licenciatura e o outro o ensino secundário ou equivalente.

Sobre a área de Educação e a área de Formação, estas são independentes na empresa. Enquanto a área de Formação está orientada para a formação profissional do trabalhador na empresa visando o desenvolvimento de competências profissionais, a área da Educação está relacionada com a qualificação do trabalhador, com a cidadania, literacias, valores e com as competências de vida inscrevendo-se numa conceção de Educação Permanente. Assim, de acordo com El Corte Inglés (2022a), na área de Educação e na área de Formação trabalham sete pessoas. Destes sete trabalhadores da área, apenas um é do sexo masculino. Quanto aos anos de serviço, a média corresponde a 10 anos destacando que a trabalhadora mais antiga se encontra a exercer funções na empresa há 22 anos. Relativamente à idade dos trabalhadores desta área, a média de idades é 40 anos referindo que a trabalhadora mais velha tem 56 anos e a trabalhadora mais nova tem 27 anos de idade. Sobre as qualificações dos trabalhadores, um dos trabalhadores concluiu o doutoramento, três concluíram o mestrado, um concluiu a licenciatura, um concluiu o ensino secundário ou equivalente e outro o 3º ciclo do ensino básico.

### 1.3. Caracterização da área de Educação

A criação da área de Educação, inserida na Direção de Gestão de Pessoas na empresa El Corte Inglés, ocorreu em meados de 2020 de acordo com as informações obtidas nas entrevistas realizadas.

A criação desta área surgiu da necessidade acompanhar as transformações digitais que têm vindo a acontecer no mundo e, porque a empresa considerou que a Formação, orientada para o trabalho e para o exercício de funções na empresa, só por si, já não era suficiente. Desta maneira, a diretora de Gestão de Pessoas afirma que é importante apostar na Educação dos trabalhadores e, conseqüentemente, apostar numa área de Educação porque *temos de trabalhar o indivíduo, a pessoa, melhorar as suas habilitações, melhorar o seu conhecimento e não fechar a pessoa só ao âmbito da tarefa que faz.* (E1) e porque

*(...) não é só trabalho, as pessoas têm que se sentir bem, tem que haver aqui um espaço, a empresa, que é um espaço de trabalho, já não é só trabalho, é um espaço onde também as pessoas podem dar a conhecer os seus interesses, as suas motivações, aquilo que gostam de fazer na vida* (E1).

Além disto, o desafio da qualificação dos trabalhadores foi também um dos grandes impulsionadores para a criação desta área para combater este défice existente na empresa. Tal como referido pela responsável da área de Educação *eu tinha estas preocupações de chegar a cada pessoa e depois com isto comecei a olhar para as qualificações e sei que é um défice* (E2) uma vez que *no final de dois mil e dezoito, tínhamos metade dos trabalhadores que não possuíam o ensino secundário* (E2).

De acordo com o documento História e Cultura da Empresa (El Corte Inglés, s.d.b), a criação da área inspirou-se na conceção de que a Educação ocorre em diversos contextos da vida (contexto não-formal e informal) e não só na escola (contexto formal). Neste sentido, “a empresa assume que a educação pode ser uma responsabilidade compartilhada também por si, enquanto sector privado” (p.4). É possível afirmar que, de acordo com o mesmo documento (El Corte Inglés, s.d.b), a área é orientada por uma visão humanística da Educação que se rege por vários princípios como a inclusão e a justiça social, que revelam preocupação com o trabalhador no sentido de melhorar a sua vida e enriquecê-la, destacando como centrais os interesses deste e o seu bem-estar, que é visto como pessoa e cidadão, para que tenha oportunidade de crescer e evoluir tanto a nível profissional como social e pessoal.

Num documento, que compila toda a informação da atividade anual das áreas de Recursos Humanos, é reforçada esta ideia de aposta na Educação e qualificação dos trabalhadores:

tem vindo a afirmar, simultaneamente, uma orientação de desenvolvimento pessoal e para os valores dos seus profissionais, na perspectiva da educação ao longo da vida. Por outro lado, o acesso ao conhecimento e percursos educativos que permitam elevar os níveis de qualificação, é o caminho para a tomada de consciência e mudança de atitudes que promovam o alinhamento para com os valores e desígnios da empresa para com a sociedade (El Corte Inglés, 2022d, pp. 18-19).

Um outro documento, utilizado na área de Formação da empresa, nomeadamente, de apoio à formação de integração de novos trabalhadores é referido que a área de Educação na empresa tem como missão “desenvolver projectos e estratégias de sensibilização, encaminhamento e apoio individual aos colaboradores que integram ou venham a integrar percursos educativos” (El Corte Inglés, 2022c, p. 15) e o seu objetivo é “contribuir, por um lado, para a elevação dos níveis de qualificação (...) e por outro, promover a mobilização e envolvimento para a tomada de consciência e mudança de atitudes, numa perspectiva de alinhamento com os valores da empresa.” (El Corte Inglés, 2022c, p. 15). A área é vista como “uma melhoria adicional, a todos acessível, e valorizada por qualquer colaborador” (El Corte Inglés, 2022c, p. 38).

Como já referido, a empresa evidencia que a Educação dos trabalhadores também é da sua responsabilidade e, por isso, reconhece o seu compromisso com o ODS4 (Educação de qualidade) visto que “contribui para que os colaboradores tenham acesso a uma ascensão económica e social, e a um estilo de vida mais sustentável e saudável, beneficiam, igualmente, a empresa e a sociedade como um todo.” (El Corte Inglés, 2022d, p. 38). Assim, segundo El Corte Inglés (2022d) os compromissos desta nova área com a Educação são

Favorecer o acesso a percursos educativos em todos os níveis de ensino, beneficiando do apoio e mobilização dos especialistas em Educação, horas de trabalho para estudo, descontos comerciais na propina dos cursos universitários, beneficiar das instalações e equipamentos da empresa, entre outros; Aproximar os níveis de escolaridade de todos e todas as mulheres e homens garantindo uma educação inclusiva, equitativa e de qualidade; Garantimos a igualdade de acesso em todos os níveis de ensino e formação profissional para os mais vulneráveis; A educação é fundamental para alcançar uma mobilidade social e económica ascendente; Comprometemo-nos a promover oportunidades de educação ao longo da vida para todos (pp. 38-39).

Posto isto, é pertinente referir que a área de Educação na organização, segundo El Corte Inglés (2021), atua em três eixos de intervenção sendo que em cada um dos eixos são desenvolvidas várias práticas (que são explicitadas adiante no presente relatório):

- A Qualificação escolar e académica;
- A corresponsabilidade nos estudos dos trabalhadores e seus filhos;
- O desenvolvimento de competências pessoais e sociais.

É possível identificar em vários artigos no portal interno e também em publicações nas redes sociais (El Corte Inglés, 2022b) que a criação da área de Educação na empresa pretende que o trabalhador “seja uma pessoa mais consciente, informada, solidária, tolerante, responsável, melhor preparada para agir com o cliente e, ao mesmo tempo, para atuar no seu dia-a-dia enquanto pessoa e cidadão.” (El Corte Inglés, 2022b, n.p.). A empresa acredita que as ações que são desenvolvidas no âmbito da Educação

possuem um carácter transformador suscetível de poder influenciar a qualidade de vida de cada colaborador (...) para alargar os seus horizontes, para se superar e vencer limitações. Para isso conta com a estrutura de recursos humanos e da Educação no seu importante papel de mobilização e apoio (El Corte Inglés, 2022b, n.p.).

#### 1.4. Modelo teórico de análise da cultura da organização

A cultura, segundo Hofstede (s.d.), define-se como a programação da mente humana que permite a distinção entre grupos de pessoas sendo que se trata de um fenómeno compartilhado e coletivo, que é aprendido no ambiente partilhado pelo grupo. Neste sentido, a cultura é usada para analisar os comportamentos dos grupos e avaliar a probabilidade dos grupos agirem de determinada forma destacando que uma pessoa individual não representa uma cultura e a cultura não representa uma só pessoa. No entanto, analisando a cultura de uma organização é mais provável que um grupo de pessoas atue de determinada maneira consonante, por exemplo, os valores e princípios da organização onde se encontra inserido.

Do ponto de vista organizacional, de acordo com Hofstede (s.d.), a cultura pode ser vista como uma ferramenta de gestão de pessoas. Isto porque a cultura organizacional pode ser definida como os valores, crenças e padrões comportamentais que levam as pessoas numa

organização a fazerem determinada escolha e a agirem de acordo com as normas que são privilegiadas pela organização.

Segundo Tulcanaza-Prieto et al. (2021), a cultura organizacional permite a gestão do conhecimento e os trabalhadores são considerados como parte fundamental da organização visto que são eles que têm contacto direto com o público. Os autores referem que os elementos fundamentais da cultura organizacional são os recursos humanos e que estes que são avaliados consoante o seu envolvimento na organização, a adaptabilidade, a consistência e a missão. Desta maneira, os elementos fundamentais da cultura organizacional tendem a influenciar (positiva ou negativamente) o desempenho dos recursos humanos da organização e as suas relações com as outras pessoas nela inseridas. É de destacar que, segundo estes autores, quanto mais forte for o clima organizacional, maior vai ser a eficiência organizacional; haverá uma redução dos conflitos entre os pares; melhor será o relacionamento entre as pessoas e haverá uma maior motivação, inovação, empatia, originalidade e flexibilidade organizacional.

Kosiorek & Szczepańska (2017) acrescentam que a cultura organizacional pode ser influenciada por fatores internos e externos à organização. Sobre os fatores internos destaca-se o relacionamento estabelecido entre os trabalhadores e os responsáveis. Sobre os fatores externos, destacam-se as transformações do mercado, as evoluções tecnológicas, políticas e sociais, o aumento da globalização, alterações dos hábitos de consumo, por exemplo.

Tendo em conta os vários modelos de análise organizacional existentes optei por escolher e explicitar o “Modelo dos Valores Contrastantes” (*Competing Values Framework*) de Cameron & Quinn (2006). Este modelo resulta de um estudo empírico de diversas organizações visando o desenvolvimento de um instrumento chamado *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), utilizado para analisar e avaliar a cultura organizacional e auxiliar no reconhecimento da cultura que as pessoas da organização consideram importante desenvolver para corresponder às necessidades externas e internas da organização.

Este modelo proposto por Cameron & Quinn (2006) apresenta dois eixos dimensionais. O eixo vertical refere-se à flexibilidade existente na organização onde é realçado o desempenho e iniciativa individual e a capacidade de adaptação à própria organização e ao meio externo. Neste eixo é também salientada a dimensão do controlo que consiste na regulação de toda a organização e dos indivíduos envolvidos através da hierarquia de funções e das regras estipuladas. Quanto ao eixo horizontal, este refere-se à parte interna da organização em que se salienta o ambiente estável e o desenvolvimento dos seus recursos humanos e à parte externa

da organização na medida em que as estruturas e valores da organização orientam todas as suas atividades e recursos.

Os eixos vertical e horizontal deste modelo originam quatro tipos organizacionais, mais concretamente, a cultura de Apoio ou Clã, a cultura de inovação, a cultura de objetivos ou Mercado e a cultura de Regras ou Hierarquia.

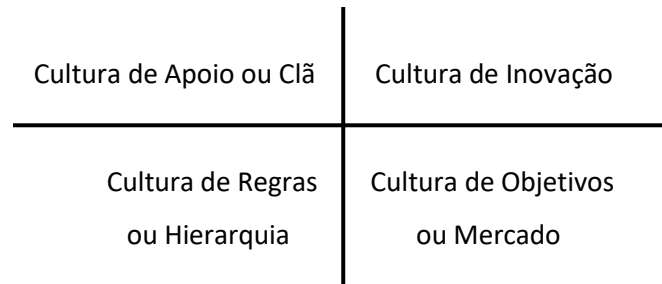


Figura 1: Tipos de Cultura Organizacional

Fonte: Cameron & Quinn (2006)

A cultura de Clã está relacionada com uma cultura de entreatajuda em que se promove o clima de coesão do grupo, de participação das pessoas em todos os aspetos da organização tendo em conta os seus problemas e necessidades (Faustino, 2013, p.41). Relaciona-se com as relações humanas aproximando-se do eixo vertical quanto à flexibilidade e do eixo horizontal quanto à parte interna da organização. De acordo com Cameron & Quinn (2006), este tipo de cultura visa a coesão daqueles que estão inseridos na organização sendo o sucesso alcançado através dos valores e crenças partilhados por todos, do seu envolvimento, compromisso e participação na organização. Neste sentido, a liderança é um elemento-chave nesta cultura pois estimula os indivíduos a inovar e criar com recurso a estratégias, como por exemplo o trabalho de equipa. Neste tipo de cultura, as pessoas sentem que podem partilhar os seus problemas, o líder é visto como um mentor, a gestão do trabalho transparece o trabalho em equipa, acordo e participação de todos os trabalhadores, o clima é agradável e participativo, o grau de comprometimento é elevado e o sucesso é avaliado consoante o desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho em grupo e na preocupação com todas as pessoas.

A cultura de Inovação está relacionada com os sistemas abertos, aproximando-se do eixo vertical quanto à flexibilidade e do eixo horizontal quanto à parte externa da organização. A adaptação e a mudança face ao meio são os elementos que caracterizam este tipo de cultura havendo uma reconfiguração constante da organização pela sua adaptabilidade ao meio em que

está inserida. Segundo Cameron & Quinn (2006), a organização é desenvolvida com base numa visão estratégica pretendendo promover a iniciativa pessoal dos indivíduos e estimular a inovação e a criatividade dos envolvidos levando à criação de uma visão de futuro. Neste tipo de cultura, o poder não está centralizado e não existem relações de autoridade, o que acontece é que o poder flui de indivíduo para indivíduo ou de equipa para equipa, consoante o problema existente. Os autores salientam ainda que a cultura de inovação se caracteriza pela dinâmica e criatividade do trabalho, a liderança é inovadora e visionária, o compromisso, inovação e experimentação são os elementos que unem a organização e, por fim, o sucesso da organização reflete-se a produção de produtos e serviços originais.

A cultura de Objetivos ou Mercado está relacionada com a produtividade, centralização e definição dos objetivos, aproximando-se do eixo vertical quanto à dimensão do controlo e do eixo horizontal quanto à parte externa da organização. Segundo Cameron & Quinn (2006), este tipo de organização revela muita centralização, preocupa-se com a produtividade e aposta em estratégias competitivas por forma a vencer e a apresentar resultados de acordo com os objetivos pré-definidos. Neste tipo de cultura, os valores incutidos nos indivíduos estão relacionados com a competitividade e a produtividade. O termo “mercado” neste contexto reflete-se na organização que se rege como um mercado no sentido em que se preocupa com transações com o público externo e opera com recurso a processos económicos de mercado, dinâmicas competitivas e trocas monetárias. Nesta linha, o foco desta cultura é realizar transações com vários públicos para criar vantagem competitiva, visto que os consumidores são exigentes e interessados nos valores comerciais. O objetivo principal deste tipo de cultura é orientar a organização para o caminho da produtividade, dos resultados e do lucro (Cameron & Quinn, 2006).

Por fim, a cultura de Regras ou Hierarquia está relacionada com os processos internos da organização, aproximando-se do eixo vertical quanto à dimensão do controlo e do eixo horizontal quanto à parte interna da organização. Segundo Cameron & Quinn (2006), esta cultura é baseada em Max Weber e na Revolução Industrial no sentido em que, até à década de sessenta, a gestão visava a criação de organizações hierárquicas ou burocráticas por forma a obter resultados estáveis, produções eficientes e altamente consistentes. A formalização e a centralização são elementos importantes para este tipo cultural, sendo que o controlo e a supervisão são extremamente essenciais para a estabilidade, eficiência e sucesso da organização. Cameron & Quinn (2006) referem ainda que o cumprimento das regras e normas estabelecidas são garantidas pela liderança assim como os processos que são standardizados por forma a que a organização seja bem-sucedida.

Analisando o organograma (Anexo 1) disponibilizado pela empresa El Corte Inglés e as duas entrevistas realizadas, é possível afirmar que a empresa traduz uma cultura de Regras ou Hierarquia. Fundamentando a afirmação, é possível referir que existe uma forte hierarquia definida pela qual a empresa El Corte Inglés se rege. É ao Diretor Geral que todos os diretores (diretor da loja de Lisboa, diretor da loja de Gaia, diretor financeiro, diretora de pessoas, diretor de compras alimentares, diretor de compras não alimentares, diretor de marketing, diretor de E-Commerce e diretora de Comunicação e relações externas) reportam e assim por diante na cadeia hierárquica tal como podemos confirmar na entrevista à diretora de Gestão de Pessoa quando a própria considera que (...) *temos uma estrutura hierarquizada. Temos um comandante que leva este barco e todos respeitamos cada espaço de cada departamento.* (E1) destacando que a empresa é

*Centralizada. Muito centralizada. Estamos a lutar sobre isso, estamos a trabalhar na transformação digital da empresa, mas mesmo assim sabemos que a empresa nunca vai deixar de ter esta hierarquia, esta centralização, porque é muito grande e tem de se respeitar aqui uma série de patamares (...)* (E1).

Além disso, a responsável da área de Educação acrescenta que a forte hierarquização está relacionada com a cultura da organização uma vez que (...) *de facto são muitas pessoas, por causa das premissas da empresa e do atendimento ao cliente, um atendimento personalizado pressupõe ter muitas pessoas e muito contacto e, portanto, como são muitas pessoas, há muitos níveis hierárquicos (...)* (E2).

É ainda possível confirmar que a empresa é orientada pela cultura de Regras ou Hierarquia. A análise do organograma (Anexo 2) do El Corte Inglés Portugal é possível verificar que existe uma cadeia centralizada que começa no Diretor Geral e desce para o diretor de loja, subdiretor, chefe de piso, chefe de setor, chefe de área, vendedor coordenador, até chegar ao vendedor. Esta organização representada no organograma é salientada pela responsável da área de Educação como um fator justificativo para afirmar que a empresa é hierarquizada referindo que

*(...) pode haver até quatro níveis hierárquicos, o vendedor, que é um operador (...) E depois pode haver um coordenador, depois há o chefe da área, depois há um chefe de setor, depois há um chefe piso e depois há direção da loja. Quer dizer, na verdade, há aqui uns quatro, cinco ou até seis níveis hierárquicos. Depois temos a Direção Geral da empresa em Portugal, que também estão cá dentro, portanto, é muito, muito hierarquizado ao nível dos escritórios e serviços. Claro que as coisas são diferentes, temos administrativos, temos os quadros*

*intermédios, quadros médios, os quadros, as chefias, mas sim, é uma estrutura hierarquizada. (...) (E2).*

No que se refere à Direção de Gestão de Pessoas é possível afirmar que existe nesta direção uma subcultura, a cultura Clã ou de Apoio. Fundamentando a afirmação, nesta Direção o trabalhador possui autonomia e flexibilidade para desenvolver as suas funções tal como a diretora afirma

*Na minha área, apesar de comandar o barco, como se pode dizer, eu dou autonomia e flexibilidade para a responsabilização das diferentes áreas ou o que costumamos falar internamente, as “cápsulas” de trabalho, ou seja, eu tenho um responsável de cada área que trata, faz, implementa e tem uma autonomia quase total. (...) (E1).*

Também a responsável da área de Educação corrobora a afirmação da diretora referindo que *(...) existe flexibilidade na direção para que a iniciativa individual seja desenvolvida pelos trabalhadores. Sim, sem dúvida, existe com esta atual direção (...) aliás isso é estimulado pela própria diretora (E2).*

Desta forma, não só é dada a oportunidade ao trabalhador de desenvolver a sua autonomia e flexibilidade, como também enquanto ser individual *(...) tem de haver esta agilidade, este trabalho em equipa, trabalharmos de forma colaborativa. Isto é o caminho, por isso o indivíduo tem de ser desenvolvido como indivíduo e não como um grupo de trabalho. (...) (E1).* Nesta citação confirma-se precisamente a presença da cultura Clã ou de Apoio na medida em que neste tipo de cultura, segundo Cameron & Quinn (2006), é privilegiado o trabalho de equipa, a coesão do grupo, a preocupação com as relações humanas e com os trabalhadores e a iniciativa individual. Por outro lado, confirma-se que nesta Direção não estamos perante a cultura de Regras ou Hierarquia, uma vez que a responsável da área de Educação afirma

*É mais descentralizado e mais autonomia no trabalho. Isso é uma dimensão muito importante desta direção de recursos humanos, uma maior autonomia aos técnicos como eu, que estão cá há mais tempo e, portanto, já não tão centralizado, sem dúvida, este é um bom exemplo até da descentralização dentro da direção. (E2).*

## CAPÍTULO II – PROJETO DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo é apresentado o problema, o campo de estudo da investigação, a perspetivação do problema e os principais conceitos desenvolvidos (Educação vs Formação, Competência vs Qualificação e Educação Permanente vs Aprendizagem ao longo da vida), as opções metodológicas, os eixos de análise da investigação, as técnicas de recolha de dados e as técnicas de análise e tratamento de dados. Por fim, são apresentados e discutidos os dados obtidos sobre as políticas de Educação na empresa, as práticas de Educação e a sua análise numa perspetiva de Educação Permanente.

### 2.1. A Educação de Adultos em contexto empresarial

O campo de estudo desta investigação é a Educação de Adultos nas organizações, mais concretamente, no El Corte Inglés. Canário (1999) afirma que a Educação de Adultos valoriza tanto a formação para o trabalho como a formação para a cidadania e mudanças sociais. Já a Unesco (citado por Lima, Estevão, Matos, Melo e Mendonça, 1988) considera que na Educação de Adultos transparece o “conjunto de processos, das estruturas e das atividades que têm por objecto desenvolver nos indivíduos adultos, isoladamente ou em grupo, a aquisição dos conhecimentos assim como aptidões, capacidades e competências de ordem intelectual, afectiva, física, artística, profissional e social” (p.50). Melo (2005) distingue desde logo Educação e Educação de Adultos referindo que na Educação de Adultos “há efetivamente uma reivindicação de autonomia e de, digamos, validação, reconhecimento de práticas de aprendizagem que se desenvolvem fora da escola, nos vários níveis da sociedade, nos vários quadrantes das sociedades” (p.99).

Hernández-Carrera et al. (2016) afirmam que a Educação de Adultos acontece por exemplo, em contexto familiar, social, laboral, entre outros. Para estes autores “a aprendizagem adulta é uma aprendizagem baseada na experiência, em outras palavras, o adulto não chega a um processo de ensino-aprendizagem como uma tábula rasa, ele vem com uma série de experiências assim como vivências educativas e sociais.” (Hernández-Carrera et al., 2016, p.3). Quando os autores mencionam “experiência” estão a referir-se à experiência do quotidiano, das vivências e das relações sociais, não estando relacionada com a experiência escolar ou académica.

A Educação e Formação de adultos tem vindo a ser desenvolvida estrategicamente através do reconhecimento de aprendizagens que podem ser certificadas, com o objetivo de aumentar a valorização das aprendizagens adquiridas ao longo da vida do indivíduo (Oliveira et al., 2014).

Depois de explicitado o campo de estudo é pertinente definir o processo de investigação a realizar neste estudo e o respetivo problema. Segundo Almeida e Freire (2003), o processo de investigação “inicia-se sempre pela definição de um problema” (p.37). Assim, o problema que defini está relacionado com a existência de uma área direcionada para a Educação disponibilizada na empresa sendo que pretendo estudar as políticas e práticas de Educação desenvolvidas nesta, o seu público-alvo, objetivos, dinamização, oferta formativa, entre outros aspetos explicitados ao longo deste documento.

A empresa El Corte Inglés encontra-se inserida no setor do comércio e serviços. Trata-se de um dos setores que apresenta baixos níveis de escolaridade o que leva a que seja útil à empresa proporcionar a formação dos seus trabalhadores para que estes sejam mais qualificados. Neste sentido, a empresa percebeu que no setor das lojas de venda ao público, os vendedores tinham baixos níveis de escolaridade (muitos deles tinham apenas o 9º ano) o que a levou também a investir na Educação dos seus trabalhadores. Além disso, a organização investe igualmente em práticas de Educação Permanente, ou seja, não só na qualificação dos trabalhadores, mas também em ações que visam o desenvolvimento de competências pessoais e sociais, promovendo atividades que não se inscrevem numa perspetiva técnico-instrumental da Educação e da Formação (Lima, 2010).

Assim, a problemática discutida neste relatório de estágio parte da existência de uma área de Educação no contexto de uma empresa, o que não é habitual, inspirando de certo modo a vontade de contribuir para a discussão de que, não obstante a educação se encontrar muito associada aos contextos da escola e da família, existe um campo de trabalho para os técnicos superiores de Educação e Formação na área de Recursos Humanos das organizações empresariais.

## 2.2. Educação e Formação: Conceptualização

Para desenvolver este estudo foi necessário definir os conceitos essenciais para orientar o mesmo, destacando que todos os conceitos definidos estão interligados com a problemática do estudo que está, por sua vez, relacionada diretamente com o tema e o campo de estudo explicitado anteriormente. No que se refere à problemática, esta relaciona-se com a criação de uma área de Educação na Direção de Gestão de Pessoas pela empresa El Corte Inglés, ou seja, esta empresa de retalho parece preocupar-se com a Educação e a Formação (sendo as duas áreas completamente independentes) e investe não só na formação profissional dos seus trabalhadores, mas também na Educação do indivíduo para a vida, numa perspetiva de educação permanente.

### 2.2.1. Educação vs Formação

A Educação é definida por Magalhães (2004) como um conceito polissémico e complexo que consiste num processo multifatorial e contínuo de desenvolvimento do indivíduo em que este adquire conhecimentos e se desenvolve através de interações humanas e sociais destacando que a Educação é contínua e, por isso nunca termina. O processo educativo revela-se um processo de construção pessoal no sentido em que a Educação se preocupa com a sociedade, cidadania e humanidade desenvolvendo nos indivíduos a capacidade de viver com o outro, destacando que esta tem em conta as capacidades, os comportamentos, os valores e ainda as atitudes dos indivíduos.

Relativamente à distinção entre Educação e Formação, Magalhães (2014) afirma que a formação admite o “para” enquanto a Educação não o admite, a Educação está relacionada com a liberdade e (re)criação enquanto a Formação está relacionada com a réplica e treino.

Sobre a Formação, na literatura encontramos várias definições acerca deste conceito. É importante referir que este conceito é abordado recorrentemente na área da Educação identificando-se como um conceito de destaque neste âmbito. Segundo Berbaum (citado por Garcia, 1999), a Formação é a ação realizada com adultos visando a transmissão de conhecimentos e do *know how*. Desta maneira, sendo a Formação associada a uma atividade, esta pode revelar uma função social em que os conhecimentos transmitidos são benéficos para a cultura, pode ser vista como uma instituição visto que planifica e estrutura dinâmicas

formativas ou pode revelar um processo de desenvolvimento individual visto que “formar-se nada mais é senão um trabalho sobre si mesmo, livremente imaginado, desejado e procurado, realizado através de meios que são oferecidos ou que próprio procura” (Garcia, 1999, p.19).

Masadeh (2012) refere que a Formação é definida como um processo estruturado que tem como objetivo alterar atitudes, conhecimentos ou comportamentos tanto ao nível das habilidades como das competências recorrendo à aprendizagem para melhorar o desempenho dos indivíduos. De salientar que o autor refere que, no contexto de trabalho, a Formação visa o desenvolvimento das competências no indivíduo e a satisfação das necessidades dos recursos humanos inseridos na organização (Masadeh, 2012, p. 63). Nesta linha, Matos (2010) defende que a Formação é um processo de desenvolvimento individual que tem como objetivo a aquisição ou melhoria de competências que conduzam a um melhor desempenho e qualificação enquanto profissional.

Para Canário (1999), a Formação em contexto de trabalho resulta da tentativa de aumento da eficácia e da pertinência dos processos formativos existindo um esforço para desenvolver o processo de socialização profissional. Esta visão teórica defende que o processo de socialização é a base principal dos processos de formação, o que demonstra a valorização das dinâmicas formativas informais (p. 123). Também Lesne (1984) afirma que os processos sociológicos são essenciais para a formação dos indivíduos, uma vez que a Educação é contínua e realiza-se ao longo da vida do indivíduo. Trata-se de um processo de socialização em que o indivíduo, ao longo de toda a sua vida, aprende informalmente com aqueles que o rodeiam e o meio onde se encontra inserido.

### 2.2.2. Competência vs Qualificação

Segundo Vieira & Luz (2005), o conceito de competência surgiu nos anos 90 no meio empresarial francês e era visto como a oposição ao sistema de relações e de classificação profissional fundado na noção de tarefa e de cargo, caraterísticos do sistema taylorista-fordista (p. 94). De acordo com os autores, este conceito teve origem nas ciências cognitivas, que utilizam a Psicologia para analisar e entender as práticas sociais.

Wong (2020) afirma que é importante avaliar, não só os conhecimentos cognitivos convencionais dos indivíduos (por exemplo as habilidades de leitura e escrita), mas também as variáveis da sua personalidade para compreender os seus níveis de desempenho, especialmente

no contexto de trabalho (p.97). Estas variáveis de personalidade podem ser a liderança, as competências interpessoais e comunicacionais, por exemplo.

A competência, de acordo com Boterf (2003) é um conceito polissêmico e complexo que tem sido modificado ao longo dos anos. Este conceito relaciona-se com a aquisição do conhecimento (saber), a aplicação desse mesmo conhecimento (saber-fazer) e a adaptação desse conhecimento a uma situação (saber-ser). Segundo o autor, a competência deve adaptar-se a cada ação estando relacionada com a prática de saberes e de capacidades adquiridas pelo indivíduo nas mais variadas situações. A competência corresponde a uma ação que será útil e terá uma finalidade significativa para o indivíduo sendo que envolve a aplicação de saberes e capacidades adquiridas pelo indivíduo.

Já Fleury e Fleury (2001) definem o conceito de competência como o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas” (p.185) para a execução de uma tarefa. Brandão e Bahry (2005) aprofundam o conceito e referem que as competências humanas/individuais e profissionais estão relacionadas com os sujeitos que revelam conhecimentos ou habilidades manifestadas durante o seu desempenho profissional em ações onde são usadas as suas competências ora humanas ora profissionais para solucionar um problema, destacando que as competências humanas transparecem nos comportamentos observáveis do trabalhador durante a sua atividade laboral.

Astereki et al. (2021) apresentam um modelo de competências para os gestores educacionais. Este modelo consiste em quatro dimensões: a dimensão do comportamento que se refere à maneira como o indivíduo atua em certas situações; a dimensão do conhecimento que se refere aos conhecimentos conceptuais utilizados na concretização de uma tarefa; a dimensão da personalidade que se refere ao conjunto de características que descrevem o indivíduo e, por fim, a dimensão das habilidades que se referem ao que é adquirido pelo indivíduo através da experiência.

Enquanto o conceito de competência teve origem na Educação e na Psicologia, o conceito de qualificação teve origem na Sociologia do Trabalho e da Economia. (Vieira & Luz, 2005, p. 93). De acordo com Canário (1999), o conceito de qualificação corresponde ao “termo que remete para o universo dos títulos, diplomas, graus e certificados que atestam a capacidade

de alguém para desempenhar funções determinadas, em função do seu sucesso num percurso formativo formal.” (p.46).

Telha et al. (2015) defendem que a qualificação é vista como a certificação que resulta do processo de avaliação e validação, obtida quando uma entidade competente confirma que um indivíduo adquiriu conhecimentos com base em padrões pré-definidos ou adquiriu competências necessárias para desempenhar determinada tarefa em contexto de trabalho. De ressaltar que o indivíduo pode ter vários tipos de habilidades e qualificações, enquanto as qualificações dependem das competências que ele possui.

Segundo Vieira & Luz (2005), o conceito de qualificação apresenta duas dimensões: a dimensão taylorista/fordista de qualificação e a qualificação social do trabalho e do trabalhador. A primeira dimensão é fundamentada segundo o modelo *job/skill*, em que a qualificação é adquirida e constituída por vários conhecimentos científico-técnicos e habilidades que foram adquiridas ao longo da vida escolar e profissional. A segunda dimensão, que surgiu depois da Segunda Guerra Mundial, ligada ao Estado de Bem-Estar Social, resulta da falta de regulações sociais no âmbito das relações em contexto de trabalho, que ajudaram a estimular o processo de industrialização.

Kovacs (2002) reforça que os trabalhadores com mais qualificação e que investem na formação são aqueles que mais contribuem para o sucesso da organização e que têm um melhor salário comparativamente com aqueles que possuem menos qualificações. Perante esta situação, a formação contínua “devia compensar os baixos níveis educativos daqueles que se encontram activos e contribuir para a redução das diferenças de qualificação ligadas ao nível de escolaridade” (p.91). Assim sendo é possível referir que

há uma pressão enorme sobre o sistema de ensino-formação, por um lado, para satisfazer em qualidade e em quantidade a procura de qualificações, antecipar as mudanças, criar mecanismos para a aprendizagem ao longo da vida e, por outro lado, atenuar ou corrigir os efeitos negativos do funcionamento do mercado de trabalho (Kovacs, 2002, p.85).

Barros (2016) refere que “é possível e necessário valorizar a experiência e as capacidades profissionais, além das pessoais e físicas, dos adultos para melhorar também o seu nível educacional” (p.21).

### 2.2.3. Educação Permanente vs Aprendizagem ao longo da vida

O conceito de Educação Permanente começou a ser abordado mais frequentemente a partir da segunda metade do século XX. No campo da política de Educação, Lima (2010) considera que a Educação Permanente é uma educação informada, ética e competente concretizada ao longo da vida que pressupõe um contacto contínuo com a literatura por forma a manter-se atualizada para atender às exigências da sociedade.

Lima (2012) afirma que a Educação Permanente é um conceito que engloba vários tipos de aprendizagem e é considerada um tipo de Educação que se realiza ao longo da vida, sendo que as respetivas aprendizagens podem acontecer em contexto formal, não formal ou informal. O autor define a Educação Permanente como a ação de aprendizagem que é intencional e que é concretizada de forma contínua. Isto porque, cada vez mais, existe a necessidade não só que as pessoas adquiram conhecimentos nas instituições de ensino, mas também a necessidade de as preparar para atualizarem/reciclarem os seus conhecimentos, capacidades e competências devido às alterações tecnológicas e à inovação constante da sociedade (Lima, 2012).

É possível afirmar que, com base na leitura de Lima (2012), existem barreiras à implementação da Educação Permanente, nomeadamente,

“o “*deficit* de qualificações” da população ativa; a falta de “*empregabilidade*” de vários cursos e formações; a contribuição da formação profissional para o “*aumento da produtividade e da competitividade econômica*”; o estudo das “*necessidades*” de mercado de trabalho” em termos de formação inicial e contínua; a proposta dos “*melhores métodos de gestão e liderança*” escolar para obviar às “*irracionalidades*” de gestão democrática e das práticas colegiais; a busca da solução didática ótima” (Lima, 2012, p.69).

O mesmo autor complementa, noutra obra de sua autoria, que algumas barreiras que podem ser postas à Educação Permanente são a diminuição da participação em atividades desta índole devido, por exemplo, à dificuldade no que respeita ao acesso, ao tempo, ao local e à falta de personalização a cada pessoa (Lima, 2010).

Já Canário (1999) define a Educação Permanente como

“um processo contínuo que, desde o nascimento à morte se confunde com a existência e a “*construção da pessoa*”, a perspectiva da Educação Permanente aparece como um *princípio reorganizador de todo o processo educativo*, segundo orientações que permitiriam superar a dominância quase exclusiva das conceções e práticas escolarizadas” (pp. 87-88).

O autor refere ainda que a Educação, vista numa perspectiva de Educação Permanente e que acontece em contexto social ao longo da vida,

“tem um papel central a desempenhar na pesquisa e construção de “uma saída” colectiva, no desenvolvimento de valores outros que a competição e o lucro, como suportes da nossa vida colectiva, na recriação de novas formas de articular o aprender, o viver e o trabalhar” (Canário, 1999, p.94).

De acordo com Lima, Estevão, Matos, Melo e Mendonça (1988), a Educação Permanente foi “concebida para responder aos problemas levantados pelas rápidas mudanças tecnológicas, económicas e sociais da sociedade contemporânea, pela complexidade dos papéis pessoais e sociais que cada pessoa é chamada a desempenhar e para oferecer maior igualdade de oportunidades educativas” (p.47).

Além disso, referem ainda que a Educação Permanente destaca a importância do indivíduo uma vez que “longe de se limitar ao período de escolaridade, deve abarcar todas as dimensões da vida, estender-se a todas as competências e domínios do saber, adquirir-se por meios diversos e favorecer todas as formas de desenvolvimento da personalidade” (Lima, Estevão, Matos, Melo e Mendonça, 1988, p.49).

Salgado et al. (2011) relacionam a Educação Permanente com o âmbito da Educação de Adultos afirmando que devem ser tidas em conta as aprendizagens que a pessoa realiza nos mais diversos contextos da vida, e não só as realizadas no contexto escolar. Paschoal et al. (2007) destacam que a Educação Permanente está relacionada com a aprendizagem contínua e é imprescindível ao desenvolvimento do indivíduo para que este melhore as suas competências tanto pessoais, como profissionais ou sociais, sendo este desenvolvimento visto como objetivo a alcançar ao longo da vida do indivíduo.

Nesta linha, Hernández-Carrera et al. (2016) referem que a “a aprendizagem adulta é uma aprendizagem baseada na experiência, em outras palavras, o adulto não chega a um processo de ensino-aprendizagem como uma tábula rasa, ele vem com uma série de experiências assim como vivências educativas e sociais” (p.3) e, portanto, é pertinente ter em consideração este contexto. De referir que a aprendizagem baseada na experiência não é a experiência escolar ou académica, mas sim a que provém do quotidiano, das relações entre as pessoas e dos fluxos sociais (Hernández-Carrera et al., 2016). Corroborando, Salum e Prado (2014) destacam também que a Educação Permanente deve fazer parte da vida das pessoas, com o objetivo de promover o seu crescimento individual e profissional.

Hernández-Carrera (2016) salienta que a OCDE (Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico) viu a necessidade de definir o conceito de Educação Permanente devido às mudanças contínuas da sociedade e às mudanças no mundo do trabalho “o incremento do setor de serviços em detrimento do industrial, especialmente nos países desenvolvidos (terceirização da economia), o fenômeno da globalização econômica e a penetração das tecnologias da informação e comunicação em todos os âmbitos da sociedade” (Hernández-Carrera, 2016, p.11).

Segundo Laal (2012), a Educação Permanente pode ajudar o indivíduo a obter uma certificação adquirindo competências que antes não possuía ou a conseguir um emprego melhor. O autor refere que as mudanças no mercado de trabalho tornam-no mais competitivo e a Educação Permanente acompanha estas mudanças ajudando os indivíduos a estarem constantemente atualizados no que se refere a novos conhecimentos e habilidades exigidos por estas mesmas mudanças. Desta maneira, é possível compreender que a Educação Permanente beneficia tanto o indivíduo, como a sociedade em que está inserido e a sua economia permitindo às organizações serem mais produtivas.

Paralelamente, Hernández-Carrera et al.(2016) salientam que “a maioria das grandes companhias tem perfeitamente planejadas a formação de seus profissionais (...) de acordo com suas estratégias de crescimento e seus planos de desenvolvimento de recursos humanos” (Hernández-Carrera et al., 2016, p. 13). No entanto, é importante que a formação oferecida em contexto de trabalho “ultrapasse o mero atendimento a necessidade programática da empresa e seja parte de um processo de formação permanente e que conduza o sujeito à consciência do processo socioeconómico em que se insere.” (Hernández-Carrera et al., 2016, p. 13).

Lima (2007) destaca que a Educação e a Aprendizagem não têm o mesmo significado, a Educação remete para

“esforços sistémicos, para acções deliberadas, para decisões e estratégias racionalmente planeadas, designadamente no contexto de organizações sociais formais (como a escola, por exemplo), de que se espera que resultem aprendizagens; ou seja, para contextos de educação formal ou não formal, embora seja conhecida a forma e omnipresença da educação informal” (p.16),

enquanto a aprendizagem

“concentra um significado mais comportamental e individual, podendo relevar não apenas de acções de educação formal ou não formal, mas também situações experienciais sem

carácter estruturado e intencional, como de facto resulta inevitavelmente da experiência social e do curso de vida de cada indivíduo” (p.16).

Lima (2016) salienta que uma sociedade considerada socialmente justa não é necessariamente o produto apenas da Educação ou da política educacional salientando que a Educação permanente contribui para que os cidadãos participem numa sociedade justa e igualitária. Nesta linha, o autor acrescenta que a Educação Permanente pode ser considerada um meio para combater a exclusão social daqueles que não obtêm sucesso no contexto de aprendizagem formal caso estejamos perante um sistema de qualificações que valorize tanto as aprendizagens não formais e informais (fora da escola) quanto as aprendizagens formais (na escola). De acordo com Lima (2016), isto pressupõe a concepção humanista da Educação Permanente que tem como premissa a Educação de Adultos que é vista como um processo de transformação social, à luz da perspectiva humanista visando a construção de uma sociedade de aprendizagem. Neste sentido, os regimes educativos que adotam estas premissas valorizando a aprendizagem formal, não formal e informal podem ser considerados sociedades de aprendizagem multicultural em que são valorizadas tanto as aprendizagens baseadas na teoria como as que são baseadas na prática (Lima, 2016).

O conceito de Educação Permanente é diferente do conceito de Aprendizagem ao Longo da Vida (ALV). Canário (2000) afirma que

“a transição da concepção da “educação permanente” para a concepção da “aprendizagem ao longo da vida”, que representa uma ruptura e não uma continuidade, inscreve-se e só é compreensível no quadro de um conjunto mais vasto de transformações de natureza social que afectaram a *economia*, o *trabalho* e a *formação*, no último quartel do século XX.” (p.35).

O conceito de Aprendizagem ao Longo da Vida é definido Távora et al. (2012) como “todas as atividades que permitem ao ser humano, desde a infância até à velhice, adquirir conhecimento do mundo, de si e dos outros” (p. 30). Segundo o autor, a Aprendizagem ao Longo da Vida está frequentemente associada ao contexto laboral devido às exigências que existem neste contexto tentando esta colmatar o desemprego que resulta da competitividade económica. Assim, a ALV “é tanto um instrumento de realização pessoal e aquisição da capacidade de exercer os direitos da cidadania, como de realização de objetivos económicos” (Cass citado por Távora et al., 2012, p. 30).

Nesta linha, Lima (2005) refere que a Educação de Adultos tem vindo a ser orientada pela área de gestão de recursos humanos, ou seja, tem vindo a ser “orientada preferencialmente

para a produção de “vantagens competitivas” no mercado global e funcionalmente adaptada à racionalidade económica.” (p.51). Assim, o autor afirma que a aprendizagem individual está direcionada ao trabalhador e que este procura constantemente adquirir novas competências para aumentar a sua empregabilidade.

A ALV engloba vários contextos de aprendizagem que contribuem para a consolidação desta. Os contextos referidos são a Educação formal, a Educação não formal e a Educação informal (Nico, 2011, p. 38). Em paralelo, segundo Oliveira et al (2014) é possível afirmar que a Educação de Adultos também contempla estes contextos, ou seja, não só as aprendizagens formais que se caracterizam por serem organizados, planeados, estruturados e intencionais que resultam na certificação, mas também as aprendizagens não formais que se caracterizam por serem espontâneas mas intencionais e ainda as aprendizagens informais que são espontâneas e não são estruturadas nem intencionais.

Sitoe (2006) refere que a Aprendizagem ao Longo da Vida promove meios para que a população possa dar continuidade à sua Educação de maneira a adquirir mais qualificação. Isto com o objetivo de criar oportunidades para que o indivíduo se torne autónomo e adquira competências transversais ou específicas por forma a corresponder às necessidades e à competitividade do mercado. O autor refere que esta aprendizagem, que acontece em ambiente escolar e profissional, deve ser uma extensão da aprendizagem que se recebe quando se é criança ou quando se é idoso, pelo que “As pessoas devem ter meios para continuar a aprender, interagindo com o mundo e recebendo ajuda dos agentes de aprendizagem” (Sitoe, 2006, p. 288).

Assim, de acordo com o autor, a aprendizagem ao longo da vida define-se como todas as aprendizagens que são concretizadas em todos os momentos da vida do indivíduo, por forma a melhorar os seus conhecimentos e competências do ponto de vista individual, social ou profissional. Sitoe (2006) refere ainda que a “aprendizagem ao longo da vida significa que, se uma pessoa tem o desejo de aprender, ela terá condições de fazê-lo, independentemente de onde e quando isso ocorre.” (p.287) sendo que para tal aconteça, é necessária a

“confluência de três factores: que a pessoa tenha a predisposição de aprendizagem, que existam ambientes de aprendizagens (centros, escolas, empresas, etc.) adequadamente organizados e que haja pessoas que possam auxiliar o aprendiz no processo de aprender (agentes de aprendizagem), para além de que esta aprendizagem deve ir ao encontro das

necessidades do mercado de trabalho se quiser fazer face ao desemprego.” (Siteo, 2006, pp. 287-288).

Desta maneira, enquanto a Educação Permanente é “entendida como a globalidade do que se passa fora da escola, no que diz respeito aos adultos, nos domínios da vida profissional, e da vida quotidiana das populações” (Moreira, 2012, p. 36), a aprendizagem ao longo da vida

“vai ao encontro da ideia que o indivíduo, sendo um ser passível de educar e formar, é, também, um ser constantemente insatisfeito, o que determina um esforço contínuo e permanente de aquisição de novos saberes, em constantes mutações, onde os conhecimentos deixam de ser definitivos e passam a construir-se ao longo da vida, assentes sobretudo no “aprender a ser””(Moreira, 2012, pp. 37-38).

### 2.3. Opções Metodológicas

Pretende-se analisar as políticas e práticas de Educação que a empresa, no âmbito da atividade de Recursos Humanos, utiliza para contribuir para o aumento dos níveis de qualificações dos seus trabalhadores e para o seu desenvolvimento pessoal e social, sendo que tentar-se-á perceber de que modo é que a empresa aposta na Educação dos trabalhadores e não apenas na sua formação.

Por forma a efetuar a investigação foi formulado um propósito central: compreender as políticas e as práticas de Educação no âmbito da atividade de Recursos Humanos na empresa El Corte Inglés. O estudo tem como questão de investigação “Quais são as políticas e práticas de Educação na empresa El Corte Inglés?”. Pretende-se estudar as políticas e práticas de Educação no desenvolvimento de qualificações e do indivíduo na sua globalidade.

Além disso, foram definidos objetivos específicos para o presente estudo:

- Caracterizar a política de Educação na organização;
- Caracterizar as práticas de Educação na empresa;
- Analisar a oferta educativa numa perspetiva de Educação Permanente.

A abordagem metodológica utilizada neste estudo foi um estudo de caso na área de Educação da empresa El Corte Inglés. O método de estudo de caso revela-se muito útil quando o investigador pretende aprofundar, compreender, explorar e descrever ações e contextos complexos, nos quais estão envolvidos vários fatores que também são descritos (Figueiredo & Amendoeira, 2018, p. 103). Este método tem como objetivo principal permitir ao investigador analisar detalhadamente situações específicas, tanto qualitativamente como quantitativamente, por forma a ser concretizada uma recolha de informação variada e efetuada a sua triangulação destacando que este método se caracteriza pelo

“seu caráter holístico (procura abranger o(s) caso(s) em estudo na sua globalidade), compreensivo (visa extrair os sentidos das ações e das relações sociais, interpretando a complexidade do objeto de estudo) e aprofundado (apoia-se numa variedade de fontes de evidência, a fim de apreender de forma completa a realidade)” (Cardoso & Rego, 2017, p. 28).

Sobre a abordagem de investigação qualitativa, é de salientar que o investigador não só considera como importante o resultado da investigação, mas também todo o processo de investigação que leva aos resultados. Nesta abordagem, o investigador preocupa-se com as perspetivas dos vários participantes e os dados, que são recolhidos através destes, são alvo de análise para desenvolver o objeto em estudo. Baptista (2010) afirma que a investigação qualitativa se baseia em vários aspetos que, por sua vez, se encontraram interligados. Estes temas são:

- 1) Perspetiva holística: envolve o fenómeno do estudo como um todo, tendo em conta a diversidade de perspetivas da situação;
- 2) Análise indutiva: seguindo uma lógica indutiva, o investigador analisa os dados que recolheu por forma a compreender o fenómeno do estudo;
- 3) Dados de natureza qualitativa: os dados que são obtidos contêm “pormenores descritivos das pessoas, dos locais e dos diálogos” (Baptista, 2010, p.133) e, desta maneira, possuem muitos detalhes e descrições o que possibilita uma análise aprofundada tendo em conta os pontos de vista e experiências dos indivíduos que participam no estudo;
- 4) Contacto pessoal e direto: O investigador transpõe um contacto direto e próximo com os participantes do estudo;
- 5) Sistemas dinâmicos e perspetivas de desenvolvimento: a investigação qualitativa assume a mudança como constante e contínua, destacando o indivíduo e o contexto em que este está inserido como foco do estudo;

- 6) Neutralidade: o investigador necessita de ser neutro para que a investigação seja credível, referindo que “A investigação qualitativa, ao privilegiar o investigador como instrumento de recolha de dados, requer que ele tenha uma elevada ética profissional, seja cauteloso e registe potenciais fontes de erro.” (Baptista, 2010, p.135);
- 7) Orientação para o estudo de caso: “torna-se útil quando se pretende compreender os indivíduos, problemas particulares ou situações únicas, em grande profundidade” (Baptista, 2010, p.135);
- 8) Empatia: sendo imprescindível o envolvimento do investigador, este tem de ser revelar empático com os participantes envolvendo “a compreensão da posição, sentimentos, experiências e perspectivas dos outros.” (Baptista, 2010, p.135);
- 9) Flexibilidade no planeamento da investigação: considerando o fator mudança, é importante que o investigador tenha presente que pode ser necessário adaptar a sua investigação ao longo do processo investigativo.

Especificando a investigação qualitativa e participante, Baptista (2010) refere que esta abordagem se caracteriza pelo contexto como base para recolher dados para o estudo em que o investigador é o principal instrumento de recolha desses dados. O investigador encontra-se no local onde estão a ocorrer os fenómenos alvos do estudo e, por fim, os dados que recolhe provêm do seu contacto direto com o contexto no seu estado natural. Já sobre a investigação qualitativa descritiva, Baptista (2010) refere que esta abordagem se caracteriza pela preocupação com a descrição do fenómeno em estudo e de toda a sua envolvência e pelo recurso à escrita para que o investigador posteriormente consiga analisar todos os dados que descreveu.

### 2.3.1. Eixos de Análise

Por forma a concretizar a presente investigação foram definidos três eixos de análise imprescindíveis para a orientação e condução da análise deste estudo.

Eixos de Análise	Questões	Técnicas de Recolha de dados	Técnicas de Tratamento e Análise de dados
	De que forma as políticas de Educação são articuladas com os valores, missão e visão?	Entrevista semiestruturada	Análise de Conteúdo

<b>Eixo I</b>	<b>Políticas da Educação</b>	Quais são os objetivos da área de Educação?	Entrevista semiestruturada Pesquisa Arquivística	Análise de Conteúdo Análise Documental
		Quais são as prioridades no que toca à área Educação?	Entrevista semiestruturada	Análise de Conteúdo
<b>Eixo II</b>	<b>Estrutura da Educação</b>	Quais são as estruturas disponibilizadas para a área de Educação?	Entrevista semiestruturada Observação Participante Notas de Campo Pesquisa Arquivística	Análise de Conteúdo Análise de Conteúdo Análise de Conteúdo Análise Documental
		Que recursos são disponibilizados para a área de Educação?	Entrevista semiestruturada Observação Participante Notas de campo Pesquisa Arquivística	Análise de Conteúdo Análise de Conteúdo Análise de Conteúdo Análise Documental
		Quem são os responsáveis pela estrutura da Educação?	Entrevista semiestruturada Observação Participante	Análise de Conteúdo Análise de Conteúdo
<b>Eixo III</b>	<b>Práticas da Educação</b>	Como é definida a oferta educativa?	Entrevista semiestruturada	Análise de Conteúdo
		Que ofertas existem?	Entrevista semiestruturada Observação Participante Notas de Campo Pesquisa Arquivística	Análise de Conteúdo Análise de Conteúdo Análise de Conteúdo Análise Documental
		Quem são os destinatários?	Entrevista semiestruturada Observação Participante	Análise de Conteúdo Análise de Conteúdo
		De que forma a empresa contribui para a ODS4?	Entrevista semiestruturada Observação Participante	Análise de Conteúdo Análise de Conteúdo

O primeiro eixo, Políticas de Educação, tem como objetivo compreender as Políticas de Educação na empresa El Corte Inglés. Neste eixo definiram-se três questões: “De que forma as políticas de Educação são articuladas com os valores, missão e visão?”, “Quais são os objetivos da área de Educação?” e “Quais são as prioridades no que toca à área Educação?”. Na primeira questão os dados foram recolhidos recorrendo à entrevista semiestruturada e analisados recorrendo à análise de conteúdo. Na segunda questão os dados foram recolhidos recorrendo à entrevista semiestruturada e à pesquisa arquivística sendo tratados recorrendo à análise de conteúdo e à análise documental, respetivamente. Na terceira questão os dados foram recolhidos recorrendo à entrevista semiestruturada e analisados recorrendo à análise de conteúdo.

O segundo eixo, Estrutura da Educação, tem como objetivo compreender as estruturas que são disponibilizadas para a área de Educação na empresa El Corte Inglés. Neste eixo definiram-se três questões: “Quais são as estruturas disponibilizadas para a área de Educação?”, “Que recursos são disponibilizados para a área de Educação?” e “Quem são os responsáveis pela estrutura da Educação?”. Na primeira questão os dados foram recolhidos recorrendo à entrevista semiestruturada, à observação participante, às notas de campo e à pesquisa arquivística sendo analisados recorrendo à análise de conteúdo e análise documental. Na segunda questão os dados foram recolhidos recorrendo à entrevista semiestruturada, à observação participante, às notas de campo e à pesquisa arquivística sendo analisados recorrendo à análise de conteúdo e análise documental. Na terceira questão os dados foram recolhidos recorrendo à entrevista semiestruturada e à observação participante sendo analisados recorrendo à análise de conteúdo.

O terceiro eixo, Práticas da Educação, tem como objetivo compreender as Práticas de Educação promovidas na empresa El Corte Inglés. Neste eixo definiram-se quatro questões: entre as quais “Como é definida a oferta educativa?”, “Que ofertas existem?”, “Quem são os destinatários?” e “De que forma a empresa contribui para a ODS4?”. Na primeira questão os dados foram recolhidos recorrendo à entrevista semiestruturada e analisados recorrendo à análise de conteúdo. Na segunda questão, os dados foram recolhidos recorrendo à entrevista semiestruturada, à observação participante, às notas de campo e à pesquisa arquivística sendo analisados recorrendo à análise de conteúdo e análise documental. Na terceira questão, os dados foram recolhidos recorrendo à entrevista semiestruturada e à observação participante sendo analisados recorrendo à análise de conteúdo. Na quarta questão, os dados foram recolhidos recorrendo à entrevista semiestruturada e à observação participante sendo analisados recorrendo à análise de conteúdo.

### 2.3.2. Técnicas de recolha de dados

Para concretizar o estudo foram determinados procedimentos de recolha de dados, mais precisamente, uma entrevista semiestruturada à diretora de Gestão de Pessoas e uma entrevista semiestruturada à responsável pela área de Educação. A observação participante das situações educativas também foi uma técnica de recolha de dados utilizada, sendo que se recorreu também às notas de campo para registar todas as observações e todo o percurso no estágio curricular. Além destas técnicas, recorreu-se também à pesquisa arquivística do *site* da empresa e dos documentos internos disponibilizados para o desenvolvimento do presente estudo.

#### 2.3.2.1. Entrevista

Para Mogan (citado por Bogdan & Biklen, 1994) a entrevista “consiste numa conversa intencional, geralmente entre duas pessoas (...) com o objetivo de obter informações” (p.135). Neste estudo foram realizadas duas entrevistas: à Diretora de Gestão de Pessoas e também à responsável da área de Educação. A primeira foi concretizada presencialmente no gabinete da diretora que se situa na área da Direção, no piso 6 da loja de Lisboa e teve a duração de 45 minutos. A segunda entrevista decorreu presencialmente na área de Educação e Formação, nos escritórios de Recursos Humanos, no piso 4 da loja de Lisboa e teve a duração de 3 horas, prolongou-se para além do previsto dado que a entrevistada explicou detalhadamente os seus pontos de vista.

A opção de entrevistar ambas decorre do facto de se pretender, neste estudo, analisar as Políticas e Práticas no âmbito da Educação na empresa. O facto de se terem realizado as entrevistas às duas pessoas mais diretamente envolvidas na definição das políticas e das práticas que se pretendiam observar, foi determinante para se conseguir obter informação adicional para a compreensão destas políticas e práticas. Neste estudo, as entrevistas foram categorizadas do seguinte modo:

<b>Categorização das entrevistas</b>	
Entrevista 1 (E1)	Diretora de Gestão de Pessoas
Entrevista 2 (E2)	Responsável da área de Educação

Tal como referem Júnior & Júnior (2011), a entrevista é uma das técnicas de recolha de dados que permite ao investigador obter informações e dados pertinentes ao seu estudo, o que por sua vez, torna o estudo mais completo e rico em conteúdo (p. 37).

Na perspetiva de Díaz-Bravo et al. (2013) existem vários tipos de entrevistas: as entrevistas estruturadas, as entrevistas semiestruturadas e as entrevistas não estruturadas. Na entrevista estruturada, as perguntas são definidas previamente e estão ordenadas contendo opções para o entrevistado escolher e dar a sua resposta, destaca-se a sistematização e as perguntas fechadas por forma a facilitar a análise dos dados obtidos. A entrevista não estruturada é muito flexível e está preparada de maneira a que possa ser ajustada ao entrevistado e ao seu contexto. Existe autonomia para que o entrevistado desenvolva as suas respostas. Por fim, nas entrevistas semiestruturadas as perguntas são definidas previamente mas podem ser ajustadas ao entrevistado.

As entrevistas foram realizadas presencialmente depois de agendadas com cada uma das entrevistadas. Obtida a autorização para gravar e explicados os objetivos do estudo, foi seguida a ordem das perguntas de cada um dos guiões (Apêndice 1 e Apêndice 2)

De acordo com Díaz-Bravo et al. (2013) a entrevista semiestruturada, que foi utilizada na presente investigação, é a entrevista mais adequada para a recolha de dados durante o processo investigativo visto que permite uma flexibilidade suficiente para o desenvolvimento de respostas e, ao mesmo tempo, transparece uma uniformidade que possibilita ir ao encontro dos objetivos do estudo. De facto, aconteceu em alguns momentos, sentir-se a necessidade de colocar breves questões que não estavam previstas no guião, no sentido de aprofundar ou esclarecer ideias ou perspetivas apresentadas (Apêndices 2 e 3).

### 2.3.2.2. Observação Participante

No que respeita à observação participante, de acordo Estrela (1984), esta caracteriza-se pela participação do observador na vida do objeto a ser estudado. Segundo Amado (2014), a observação participante “tem como princípio a necessidade de o pesquisador manter sempre algum grau de interação com a situação estudada, afetando-a e sendo por ela afetado” (p.153). O autor refere ainda que a observação participante é “uma espécie de ‘descida ao poço’ (*descente dans le puits*), consistindo numa “imersão prolongada do observador num grupo local onde escolheu viver para observar sistematicamente os seus modos de vida e de pensamento” (Amado, 2014, p.151). Na observação participante, segundo Afonso (2005) são obtidas informações pertinentes que, ao serem recolhidas pelo investigador participante no estudo, são fidedignas pois apenas sofrem as interpretações do investigador e não de outros intervenientes.

Salienta-se que o facto de a observação ser participante implica que

o observador deve ‘participar’ na vida do ‘observado’, exigindo, por isso, uma longa permanência no local. O tempo destinado a essa permanência é sempre definido em função de alguns critérios como os objetivos da pesquisa, a disponibilidade e experiência do observador e a sua aceitação pelo grupo observado (Amado, 2014, p.153).

e que

o observado deve ‘participar’, como ‘informante’, na investigação que está a ser feita. É importante que os informadores ‘nativos’, em determinada altura do processo, reconheçam os motivos pelos quais se torna importante colaborar na investigação (Amado, 2014, p.153).

Durante o estágio, a observação adotada foi a participante por forma a conhecer interagir com a empresa, com a equipa de Recursos Humanos e com a área de Educação. Esta observação permitiu conhecer o objeto em estudo e interferir com o mesmo planeando, organizando e desenvolvendo iniciativas nesta área.

### 2.3.2.3. Notas de Campo

As notas de campo elaboradas com base nas observações realizadas são, segundo Bodgan & Bikler (1994), muito importantes pois permitem o registo escrito de tudo o que foi

observado como se fosse um relato do que foi visto e ouvido refletindo tudo o que aconteceu num espaço e tempo específico.

Durante todo o estágio houve o cuidado de recolher notas de campo, não apenas pela importância das situações observadas durante a investigação como também a própria tutora de estágio incentivou, em vários momentos, a que se registassem as circunstâncias e eventos observados como notas de campo. De facto, tal como referem Campos et al (2021) as notas de campo, complementadas com a observação, são instrumentos importantes pois permitem ao investigador observar e registar, com profundidade, informações que se revelam úteis para o seu estudo.

#### 2.3.2.4. Pesquisa Arquivística

A pesquisa arquivística, esta destaca-se como a “utilização de informação existente em documentos anteriormente elaborados, com o objetivo de obter dados relevantes para responder às questões de investigação” (Afonso, 2005, p. 88).

Neste sentido, Mohr & Ventresca (2017) também referem que a pesquisa arquivística envolve a pesquisa de documentos criados no passado possibilitando o acesso a informações que de outra maneira não se conseguiriam obter. Além disso, a pesquisa arquivística é utilizada pelos investigadores para complementar estratégias de investigação. Para este estudo, a pesquisa arquivística consistiu na pesquisa bibliográfica de autores que são referência no campo de estudo da investigação.

Também na empresa foram solicitados documentos e verifica-se que a sua existência é escassa no que se refere às práticas de Recursos Humanos, Educação e Formação. Para a análise e interpretação dos dados foi solicitado à tutora informação de arquivo e documentos que pudessem servir de base à análise das Políticas e Práticas de Educação. Para além do “Manual de Acolhimento”, a análise baseou-se nos relatórios elaborados internamente pela empresa em Portugal e outros traduzidos a partir dos documentos originais da empresa em Espanha, em artigos internos publicados no portal corporativo (ao qual têm acesso todos os trabalhadores) e também em publicações nas redes sociais, sobretudo no *LinkedIn*. Foram também visionados vários vídeos que a empresa utiliza durante as ações de integração de novos trabalhadores, assim como vídeos que a empresa tem vindo a publicar no site e na *Web*.

### 2.3.3. Técnicas de análise e tratamento de dados

Para concretizar o estudo foram determinados procedimentos de tratamento e análise de dados, mais precisamente, a análise de conteúdo para os dados obtidos nas entrevistas concretizadas, nas notas de campo e nas observações realizadas. Além desta técnica, recorreu-se à análise documental dos dados recolhidos, como por exemplo, no *site* da empresa e dos documentos disponibilizados pela mesma para o desenvolvimento do estudo.

#### 2.3.3.1. Análise de Conteúdo

Para analisar as duas entrevistas recorreu-se à análise de conteúdo nos termos propostos por Bardin (2011). Para a autora, a análise de conteúdo é vista como o “conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (p. 47). Depois de transcritas as entrevistas, iniciou-se a pré-análise em que se fez uma leitura exploratória (Bardin, 2011). Depois, tal como proposto por esta autora nesta obra, foram selecionadas as citações relevantes para este estudo e que respondem à questão de investigação. Por fim, foi feita a classificação das citações conforme as categorias e subcategorias, estabelecidas com base nas perguntas de cada um dos guiões de entrevista.

Assim, foram preparadas grelhas em formato *Word* tendo sido criadas categorias e subcategorias numa fase inicial as quais foram sendo ajustadas à medida da leitura e análise das citações das entrevistadas. Assim, a definição das subcategorias e inferências foi feita a partir das perspetivas de cada uma das entrevistadas tendo sido obtidas duas grelhas diferentes (Apêndices 6 e 7). Tal deve-se ao facto de o conteúdo das mensagens e abordagens ser diferente, mas também porque as entrevistas foram conduzidas seguindo guiões diferentes (Apêndice 1 e Apêndice 2).

Neste sentido, o investigador entende as características e/ou estruturas que estão por trás dos fragmentos de mensagens tomados em conta para a análise (Câmara, 2013, p.182). A análise de conteúdo é uma técnica muito utilizada na investigação educacional, especialmente nos estudos que seguem uma abordagem qualitativa (Palmeira, 2020, p. 28). Segundo Shava et al (2021), o objetivo principal da análise de conteúdo é analisar a informação que é relevante de entre todas as informações recolhidas e, assim, produzir uma descrição completa com base

nessas mesmas informações selecionadas. Os resultados provenientes da análise de conteúdo podem sustentar a criação de novas teorias ou fundamentar as que já existem fornecendo ao investigador descrições sobre o objeto de estudo.

#### 2.3.3.2. Análise Documental

Para a análise e interpretação dos dados foi tido o cuidado de não utilizar apenas as fontes subjetivas, a partir das entrevistas realizadas, mas confrontar as perspectivas das entrevistadas com documentos internos por forma a garantir a credibilidade do estudo.

A análise documental é uma técnica de análise de dados muito importante para as investigações quando os documentos são a única fonte de informação (Chechin et al., 2016). Esta técnica permite a análise de documentos quer sejam impressos ou eletrónicos e pode incidir sobre texto escrito ou imagens. Estas informações não são criadas pelo investigador, ele apenas analisa documentação que já existe.

Neste sentido, o investigador analisa e interpreta os dados que recolhe ressaltando que qualquer documento que possua texto pode ser utilizado para análise documental, como por exemplo, relatórios, diários, notas de imprensa, formulários, entre outros. Neste sentido, Morgan (2021) afirma que a seleção dos documentos a analisar é imprescindível para que os resultados sejam confiáveis. Assim, o autor refere que o investigador deve ter em conta alguns fatores na escolha dos documentos a analisar como a autenticidade do documento, na medida em que o documento é genuíno, a sua credibilidade na medida em que o documento não tem erros, a representatividade na medida em que o documento representa o tema e o significado no sentido em que o conteúdo é pertinente para o tema em estudo (Morgan, 2021).

## 2.4. Apresentação e Discussão de resultados

### 2.4.1. Políticas de Educação na empresa El Corte Inglés

Antes de mais, é importante contextualizar a origem da área de Educação, na Direção de Gestão de Pessoas, da empresa El Corte Inglés. De acordo com os documentos apresentados no ponto relativo à caracterização da área, no capítulo I deste relatório, a área de Educação foi criada para colmatar as necessidades provenientes dos processos de transformação digital que têm vindo a acontecer no mundo e, porque a empresa considerou que a Formação, orientada para o trabalho e para o exercício de funções na empresa, só por si, já não era suficiente.

Além disso, de acordo com El Corte Inglés (s.d.b), é possível compreender que a política de Educação é orientada por uma visão humanística da Educação que se rege por vários princípios como a inclusão e a justiça social, revelando a preocupação com o trabalhador por forma a melhorar a sua vida e enriquecê-la, destacando como centrais os seus interesses e o seu bem-estar. O trabalhador é visto como pessoa e cidadão, tendo oportunidade de crescer e evoluir a nível profissional, social e pessoal.

Sobre o compromisso com a ODS4 (Educação de qualidade), pode entender-se que esta é também um dos objetivos das políticas da área de Educação na medida em que a empresa se preocupa com a Educação dos trabalhadores assumindo até responsabilidade neste âmbito. Neste sentido, a empresa contribui para a ODS4 através de uma Educação que se revela inclusiva e equitativa e também através do *contributo da empresa para a qualificação dos portugueses (...)* *Ao qualificarmos mais, estamos a contribuir para a qualificação geral dos portugueses e também dos cidadãos europeus, portanto, que são objetivos da Europa enfim, do mundo e das próprias pessoas* (E2).

Assim, também é pertinente referir que os compromissos e políticas da área de Educação são

“Favorecer o acesso a percursos educativos em todos os níveis de ensino, beneficiando do apoio e mobilização dos especialistas em Educação, horas de trabalho para estudo, descontos comerciais na propina dos cursos universitários, beneficiar das instalações e equipamentos da empresa, entre outros; Aproximar os níveis de escolaridade de todos e todas as mulheres e homens garantindo uma educação inclusiva, equitativa e de qualidade; Garantimos a igualdade de acesso em todos os níveis de ensino e formação profissional para os mais vulneráveis; A educação é fundamental para alcançar uma

mobilidade social e económica ascendente; Comprometemo-nos a promover oportunidades de educação ao longo da vida para todos.” (El Corte Inglés, 2022, pp. 38-39).

A emergência desta área de Educação na empresa pretende contribuir para o desenvolvimento do trabalhador tornando-o “uma pessoa mais consciente, informada, solidária, tolerante, responsável, melhor preparada para agir com o cliente e, ao mesmo tempo, para atuar no seu dia-a-dia enquanto pessoa e cidadão.” (El Corte Inglés, 2022b, n.p.). A empresa considera que as ações que são desenvolvidas no âmbito da Educação

“possuem um caráter transformador suscetível de poder influenciar a qualidade de vida de cada colaborador (...) para alargar os seus horizontes, para se superar e vencer limitações. Para isso conta com a estrutura de recursos humanos e da Educação no seu importante papel de mobilização e apoio” (El Corte Inglés, 2022b, n.p.).

A empresa investiu na Educação dos trabalhadores e numa área de Educação porque *temos de trabalhar o indivíduo, a pessoa, melhorar as suas habilitações, melhorar o seu conhecimento e não fechar a pessoa só ao âmbito da tarefa que faz.* (E1). É possível verificar que, enquanto política de Educação existe a preocupação de investir na Educação tanto dos trabalhadores pouco qualificados como também dos trabalhadores que já são qualificados, e também investir na Educação dos

*trabalhadores que têm visibilidade e os que não têm visibilidade, aqueles que estão em funções que ninguém sabe ou poucas pessoas sabem que existem ou que têm funções tão importantes na empresa como as outras, mas que não são reconhecidos (...) eu costumo dizer aquelas pessoas a quem toda a gente pede tudo e ninguém dá nada. Portanto, também é preciso olharmos para esses (...) há aqui dois pesos e duas medidas, temos que ver a questão da qualificação, o equilíbrio entre os menos e os mais e que medidas é que definimos para uns e para outros para chegarmos à equidade. A equidade, não só igualdade, mas também a equidade, o que interessa a uns não é o que interessa a outros e, portanto, termos isso presente, mas também darmos palco aos que estão a trabalhar (...) enfim, outras funções que as pessoas estão lá no seu sítio e que não andam por aí, ninguém as conhece às vezes* (E2).

De acordo com El Corte Inglés (2022b), o centro das políticas de Educação nesta área é o trabalhador enquanto pessoa e cidadão. Neste sentido, toda a oferta da área de Educação tem como objetivo “contribuir para a promoção do desenvolvimento pessoal e social do colaborador (considerado como pessoa e como cidadão), incentivando, desde logo, a sua qualificação escolar e académica.” (El Corte Inglés, 2022b, n.p.). Além disso, é importante referir que a política de

Educação centrada no trabalhador advém da preocupação da empresa com as pessoas tal como é verificável na seguinte citação

*há essa preocupação de as pessoas sentirem, isto de baixo para cima, as pessoas sentirem que a empresa também olha por si, não é? E, portanto, podes usar a Educação e estas atividades, as práticas, as preocupações com a qualificação, com o bem-estar, ir ao encontro dos interesses dos trabalhadores, que isto é uma coisa da Educação de Adultos, mas também é uma coisa que tem a ver com os valores que hoje se impõem e que as pessoas esperam (E2).*

No que se refere às políticas de Educação na empresa El Corte Inglés, é possível caracterizá-las como sendo articuladas com a missão, visão e valores da empresa. Neste sentido, desde logo, a responsável da área de Educação refere, na entrevista realizada, que esta articulação é

*(...) uma preocupação que nós tivemos, eu até diria que uma missão da Educação é justamente promover esta articulação. No fundo é promover um encontro entre os valores, os princípios, estou a falar de valores morais, princípios éticos que a empresa tem e que são bons, que ligam e colam com os valores universais do respeito, de cidadania, da dignidade. (...) Mas estes são os valores que eu gosto nesta empresa e que acredito que são os valores originais da empresa e, portanto, eu tenho todo o gosto porque eu também me identifico com esses valores, todo o gosto em promover esta articulação, que os nossos trabalhadores procurem ir ao encontro ou ver estes valores na empresa (E2).*

Esta articulação é evidenciada pela responsável quando refere na entrevista que os temas trabalhados na área de Educação são temas valorizados pela empresa como a diversidade, a sustentabilidade, entre outros. Além disso, a responsável da área ainda reforça esta articulação com o seguinte exemplo

*A visão que é isto, é uma família, o El Corte Inglés é uma família, vê os trabalhadores como uma família como próximos das pessoas. (...) a empresa tende a ir ao seu encontro e a ser sensível ao seu problema, ajudar a pessoa e, portanto, é isto que estamos a seguir com a Educação, olhando para cada pessoa e não deixar ninguém para trás (E2).*

É de destacar que existem dois grandes objetivos, na área de Educação, que são *trabalhar para baixo e outro é olhar para cima* (E2). No que se refere ao objetivo de trabalhar para baixo, a entrevistada refere que este passa por *valorizar cada pessoa e valorizar o trabalhador como pessoa e como cidadão* (E2) sendo que desde logo a qualificação dos trabalhadores serve o objetivo da valorização mencionado. No entanto, a entrevistada acrescenta que *Também vamos buscar trabalhadores com outros objetivos, de os promover,*

*alguém está a olhar para eles e vai buscá-los (...) qualificação escolar, desde logo, é um objetivo importante, mas nós não ficamos aqui (E2). Sobre o objetivo de olhar para cima, é possível afirmar que é necessário*

*mostrar à direção e às estruturas internas, que há um caminho a fazer e que a empresa, a médio e longo prazo, vai ganhar com isto. (...) as iniciativas que nós criamos no âmbito da Educação para envolver as pessoas, trazer as pessoas de volta à organização. (...) é tão necessário, sobretudo nesta fase pós pandemia (...) há uma tendência para as pessoas se afastarem da empresa (...) fazem teletrabalho (...) outros já quase não voltam a empresa. Há aqui um desvincular e é preciso acautelar isto porque, de acordo com os valores da empresa, esta proximidade que nós queremos, que as nossas pessoas tenham com os clientes, com os fornecedores, os stakeholders em geral, vai-se perder, é um risco e, portanto, para isso não acontecer nós temos que continuar a mobilizar pessoas (...) (E2).*

Além destes objetivos, e relacionando com a grande prioridade da área de Educação referida pelas entrevistadas, a qualificação escolar e académica dos trabalhadores é um tema muito referido, na medida em que a responsável da área de Educação salienta que *objetivos de médio prazo, claro, procurarmos que todos os nossos trabalhadores concluem o ensino secundário (E2)* e a diretora de Gestão de Pessoas acrescenta *Um dos objetivos e uma das nossas prioridades também tem sido melhorar a qualificação académica (E1).*

No que se refere às estruturas da área de Educação, a responsável afirma que, para que a área emergisse, foi necessário o apoio da Direção de Gestão de Pessoas e acrescenta que *Depois em Gaia temos uma estrutura também, duas colegas que apoiam e (...) depois uma estagiária também na área de Educação (E2).* É também possível incluir a equipa de *Employer Branding* nesta estrutura uma vez que apoia a área de Educação na *divulgação destas ações de caráter educativo, as ações de Educação, as iniciativas que vamos lançando e que vamos tendo resultados e é muito importante ir publicando estes resultados (E2).* Além disso, a diretora de Gestão de Pessoas afirma que as estruturas disponibilizadas à responsável de Educação e, consequentemente, à área de Educação

*são totais, ou seja, tem acesso ao marketing quando quer um logótipo, tem uma sala de âmbito quando precisar de lugar, tem as salas de formação também disponíveis para coordenar e fazer alguma sessão nas salas. Ou seja, tem uma autonomia total porque é uma pessoa que reporta a mim diretamente (...) (E1).*

Nesta citação verifica-se já também alguns recursos disponibilizados para a área de Educação na empresa. Para além dos referidos, destacam-se também

*o espaço físico que nós temos aqui no escritório, estamos a falar de salas, dos projetores, os equipamentos que habitualmente usamos como os computadores que hoje são tão importantes. (...) temos associado à área de Educação dois portáteis que são específicos, a própria estagiária, que és tu tens um portátil da empresa (E2).*

Quando questionada sobre as dificuldades e desafios a apontar sobre a estrutura da área de Educação, a responsável da área referiu que, efetivamente, existem dificuldades e desafios que tem vindo a superar. Quanto aos desafios é possível apontar a contratação de pessoas para a área uma vez que a responsável refere que faz sentido ter pessoas que tenham formação em Educação, (...) *do Instituto de Educação ou de uma faculdade das Ciências da Educação, porque tem esta componente das Ciências Sociais, Educação de Educação, da Educação para a vida (E2).* Quanto às dificuldades é possível apontar a *questão do orçamento (...) nós não temos ainda um orçamento como outras áreas têm. (...) não há um centro de custo, portanto quando fazemos coisas, é preciso irmos outra vez, ter à área de Formação (E2).*

É ainda importante abordar, nas políticas de Educação, as potencialidades da Educação nesta área tendo sido colocada, na entrevista E2, uma questão geral neste âmbito. De salientar que a entrevistada direcionou a sua resposta para o caso dos cursos e estudantes universitários da área da Educação e das Ciências da Educação. Segundo a própria, cabe aos estudantes *procurar estas oportunidades que existem, que já acontecem nas empresas (...) há um campo de trabalho, podemos nós construir, mas também descobrir (...) É muitos os estudantes e até os docentes mostrarem este caminho que é preciso fazer (E2).*

#### 2.4.2. Práticas de Educação na empresa El Corte Inglés

A área de Educação, segundo El Corte Inglés (2021), atua em três eixos de intervenção: na qualificação escolar e académica dos trabalhadores, na corresponsabilidade nos estudos dos trabalhadores e filhos e, no desenvolvimento de competências pessoais e sociais destes. De salientar que, em cada um dos eixos de atuação, são desenvolvidas várias práticas.

#### 2.4.2.1. Eixos de ação e intervenção

##### 2.4.2.1.1. Eixo 1: Qualificação escolar e académica

No âmbito da qualificação escolar e académica, existem 2 projetos:

*(...) que é o Estudar+ e o Superior+, onde conseguimos dar oportunidade aos colaboradores de, através do programa Qualifica, conseguirem terminar o sexto, nono e décimo segundo ano, onde os colaboradores, em horário laboral, podem ter aulas nas nossas salas de formação. Já temos conseguido completar estes níveis de escolaridade, já temos cerca de setenta pessoas nos últimos dois anos que conseguiram completar e temos mais ações a decorrer (E1).*

##### 2.4.2.1.1.1. Programa Estudar+

O programa Estudar+ tem como objetivo principal promover a Educação na empresa e aumentar a qualificação escolar dos trabalhadores incentivando a conclusão do ensino básico e ensino secundário, sendo que se destina aos trabalhadores menos qualificados (El Corte Inglés, 2022d).

Segundo El Corte Inglés (2022d), o ano de 2021 foi muito importante para a afirmação da área de Educação uma vez que esta investiu na elevação dos níveis de qualificação da população empregada, uma vez que este era um desafio para a organização. De destacar que o confinamento levou a que muitos trabalhadores, que já estavam no processo de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC) desde 2019 e 2020 (1ª e 2ª edição, respetivamente) o interrompessem. Neste sentido, em plena pandemia, a empresa investiu em dinâmicas que estimulassem a relação entre os trabalhadores e a própria empresa sendo que “Uma empresa comprometida com os valores universais e perante a responsabilidade de contribuir para uma sociedade mais justa, equitativa e solidária, necessita de colaboradores detentores de níveis de ensino, no mínimo, correspondentes à escolaridade obrigatória” (El Corte Inglés, 2022d, p.24).

Importante salientar que no final de 2018, quando começou a existir a necessidade de dar resposta aos baixos níveis de qualificação dos trabalhadores da empresa, mais de 30% dos trabalhadores, considerando o universo de quase 3000 trabalhadores, possuíam níveis de habilitação inferiores ao 12º ano de escolaridade (El Corte Inglés, 2022d), tal como é possível verificar no Anexo 4 do relatório. Simultaneamente, apenas 14% dos trabalhadores possuíam

níveis de habilitação equivalente ao ensino superior (El Corte Inglés, 2022d), também verificável no Anexo 4.

Portanto, no âmbito do programa Estudar+ em curso na empresa, existe o programa QUALIFICA, que visa o aumento das qualificações dos trabalhadores. Deve referir-se o QUALIFICA e não RVCC uma vez que, na empresa, os trabalhadores podem concluir o processo via RVCC ou via Decreto-Lei 357 através de Unidades de Formação de Curta Duração (UFCD) (El Corte Inglés, 2022q).

No âmbito do programa Estudar+ em curso na empresa, no ano de 2019, foi assinado um protocolo com a Agência Nacional para a Qualificação e Ensino Profissional (ANQEP) o que permitiu à empresa ter contacto com centros Qualifica. Assim, o programa assumiu-se como itinerante na empresa sendo que os trabalhadores podem concluir a escolaridade equivalente ao 9º ou 12º ano através do processo RVCC ou da realização de UFCD, que também são desenvolvidas na empresa. Salienta-se que este processo pode ser concretizado sem que haja a necessidade de os trabalhadores saírem do seu local de trabalho (utilizam as salas de formação do piso 4), de forma gratuita e durante, em parte ou totalmente, o seu horário laboral (El Corte Inglés, 2022d).

Desde que o programa Estudar+ foi lançado em 2019, já foram desenvolvidas

duas edições na loja de Lisboa, duas edições na loja de Gaia, uma edição no Supercor da Beloura, uma edição no Supercor da Expo e uma edição no armazém de Alcochete, arrancou em 17 de fevereiro de 2022, em Lisboa, uma 3ª edição do programa Estudar+ com mais 20 colaboradores inscritos (El Corte Inglés, 2022d, p.62).

O processo de equivalência ao ensino básico ou secundário 9º ou 12º ano foi concluído por

*mais de setenta, quase oitenta trabalhadores para receber o certificado de conclusão do RVCC. Cerca de oitenta, mas, entretanto, alguns saíram da empresa. Temos uma lista de setenta e quatro pessoas que, desde que iniciámos em dois mil e dezanove, concluíram aqui conosco este processo de reconhecimento e, portanto, concluíram o ensino básico ou secundário. (...) se calhar temos em todas as edições talvez cento e cinquenta ou cento e sessenta pessoas (E2).*

Destaca-se ainda que

*“A maior parte das pessoas concluiu através de processo de reconhecimento, validação e certificação de competências (RVCC) mas outros, a quem faltavam poucas disciplinas do 12º ano, obtiveram o diploma através de cursos de formação de curta duração (UFCD) previstos pelo Catálogo Nacional de Qualificações (...)” (El Corte Inglés, 2022d, p.62).*

Quando o trabalhador termina o seu processo, é-lhe pedido que o avalie através da resposta a um questionário construído para o efeito, tal como a responsável da área de Educação refere na entrevista,

*nós enviamos a cada trabalhador no final da conclusão do processo um questionário para avaliar e para indicarem as mudanças, o impacto, de algum modo, que este processo teve nas suas vidas, aqui na empresa mas também a nível pessoal na sua vida lá fora (...) procuramos avaliar o impacto que esta ação teve nas suas vidas, embora naturalmente não estamos a falar da avaliação do impacto com dados objetivos, continuamos ao nível da percepção (E2).*

#### 2.4.2.1.1.2. Programa Superior+

O programa Superior+ visa a promoção da Educação na empresa e o aumento da qualificação académica dos trabalhadores, incentivando os percursos escolares em instituições de ensino superior (El Corte Inglés, 2022d).

Para este programa são descritos vários objetivos, entre os quais, “aumentar o número de colaboradores dotados de licenciaturas no propósito de elevar os níveis de qualificação (...); promover a capacitação dos colaboradores dotados de formação superior, através da formação pós-graduada; valorizar o conhecimento, a experiência e os talentos internos.” (El Corte Inglés, 2022d, p.61). Além dos objetivos, são descritas estratégias desenvolvidas pela empresa, entre as quais se destacam, “conceder apoios a profissionais para a frequência de cursos superiores; criar condições favoráveis para que os colaboradores procurem, por si e com a chancela da empresa, as instituições do ensino superior (IES).” (El Corte Inglés, 2022d, p.61).

Assim, dos motivos que justificam a procura do ensino superior pela empresa destacam-se a contribuição para o aumento dos níveis de qualificação da população, os baixos níveis de qualificação das chefias, dar opções aos trabalhadores que concluíram o programa QUALIFICA e incentivar trabalhadores que pretendem estudar mais (El Corte Inglés, 2022d).

No âmbito do programa Superior+, e existindo devido aos protocolos de cooperação estabelecidos com instituições e ensino superior, decorrem ações em duas vertentes: na vertente da empresa na Universidade e na vertente da Universidade na empresa justificando que

“tal decorre da identificação de estratégias comuns de interesse mútuo e do desenvolvimento de um conjunto de sinergias que a todas as partes beneficia: a empresa e

os colaboradores profissionais detentores de elevados níveis de experiência e padrões de desempenho; e as instituições do ensino superior e seus estudantes pela ligação ao mundo empresarial e à sociedade do conhecimento.” (El Corte Inglés, 2022d, p.61).

#### 2.4.2.1.1.2.1. Protocolos com Universidades

No âmbito do programa Superior+, os protocolos com instituições de ensino superior público e privado são uma das apostas da área de Educação na empresa. Segundo El Corte Inglés (2020b), estes protocolos têm como objetivos promover percursos educativos e formativos ao longo da vida dos trabalhadores e gerar bases para serem desenvolvidas sinergias de interesse mútuo e de cooperação entre a empresa e as instituições de ensino superior. Além disso, com esta aposta a empresa visa a sua afirmação enquanto empregador de referência, a cooperação na identificação de novos talentos universitários, a concretização de estágios, entre outros, destacando o incentivo para os trabalhadores ingressarem no ensino superior (El Corte Inglés, 2020b).

De salientar que *“nos protocolos que estabelecemos com as entidades do Ensino Superior, muitos dos protocolos, sobretudo dos privados, concedem o desconto também para os cônjuges ou filhos, portanto, podemos falar em famílias”* (E2) e, desta maneira os destinatários destes protocolos, além de serem os trabalhadores, são também os filhos e família. Neste sentido, nas instituições de “ensino superior privado os descontos nas licenciaturas atingem em geral 10% do valor sendo extensivo aos familiares próximos (...) No caso dos estabelecimentos de ensino superior público os descontos apenas podem ser concedidos para a formação não conferente de grau académico.” (El Corte Inglés, 2022d, p.43).

À data de dezembro de 2021 e segundo El Corte Inglés (2021f), a empresa possui cerca de 30 protocolos com instituições de ensino público e privado sendo que a maioria destes apresenta vantagens nas propinas dos trabalhadores e famílias.

#### 2.4.2.1.1.2.2. A empresa na Universidade

A vertente da empresa na Universidade tem como principal princípio a “partilha de todo o conhecimento e “expertise” existente e com isso não só reconhecemos o valor e motivamos

os nossos quadros técnicos e chefias, como damos um contributo para a investigação e para a sociedade.” (El Corte Inglés, 2022d, p.15).

As ações realizadas nesta vertente consistem principalmente na “participação de especialistas da empresa, em eventos e iniciativas de índole científico, técnico, pedagógico, cultural, social e/ou de extensão universitária” (El Corte Inglés, 2022d, p.15) sendo que esta participação pode ser integrada nos programas da disciplina prevista pela Universidade, através do protocolo estabelecido.

Assim, nesta vertente é promovida a participação de especialistas e técnicos da empresa em ações nas Universidades, ações estas de carácter pedagógico, técnico e cultural. Além disto, o trabalhador ao desenvolver estas ações é reconhecido enquanto profissional da sua área de trabalho e, paralelamente, é dado um contributo às Universidades através da troca de conhecimentos e informações sobre os temas abordados nestas ações (El Corte Inglés, 2022d).

Entre janeiro de 2021 e fevereiro de 2022, de acordo com El Corte Inglés (2022d), ocorreram 44 ações na vertente da empresa na Universidade contando com a participação de mais de 30 especialistas da empresa.

#### 2.4.2.1.1.2.3. A Universidade na empresa

A vertente da Universidade na empresa tem como principal princípio “tirar partido de todo o prestígio e reputação que a nossa empresa possui no mercado, associando-se às instituições que gozam da maior influência e notoriedade na sociedade, aliando-nos a uma causa tão nobre e meritória como é a Educação” (El Corte Inglés, 2022d, p.15).

As ações realizadas nesta vertente consistem principalmente na vinda de “estudantes das instituições de ensino (incluindo estudantes com deficiência e outros públicos no âmbito da Diversidade), na empresa para realização de Estágios e de trabalhos finais de curso” (El Corte Inglés, 2022d, p.15)” e na “participação de docentes e investigadores das instituições em eventos, cursos e workshops na empresa.” (El Corte Inglés, 2022d, p.15).

Assim, nesta vertente é promovida, por exemplo, a realização de estágios e dissertações de mestrado integrando estudantes universitários na sua área de especialidade na empresa por forma a desenvolverem os seus trabalhos académicos e providenciando a experiência prática na área. Paralelamente, estes estudantes também dão o seu contributo à empresa através, por

exemplo, da troca de conhecimentos e informações na área de especialidade (El Corte Inglés, 2022d).

Entre janeiro de 2021 e fevereiro de 2022, de acordo com El Corte Inglés (2022d), ocorreram 24 ações na vertente da Universidade na empresa.

#### 2.4.2.1.1.3. Programa Apoiar e Estudar+

O Programa Apoiar e Estudar+ consiste no apoio nos estudos de trabalhadores (nos seus processos de estudo e qualificação) e os seus filhos visando “contribuir para o sucesso escolar daqueles que não têm possibilidade de pagar centros de apoio ao estudo ou de explicações” (El Corte Inglés, 2021d, p.2).

Este programa foi criado, de acordo com El Corte Inglés (2021d), com os seguintes objetivos:

- “Promover a igualdade de oportunidades no acesso ao apoio ao estudo;
- Favorecer uma rede de apoio com base numa cultura de generosidade e solidariedade entre tod@s;
- Providenciar o encontro entre a procura e a oferta de voluntariado na empresa;
- Disponibilizar informação, formação e apoios diversos aos colaboradores;
- Valorizar e promover o Voluntariado como atitude de altruísmo e acto de ajudar o outro;
- Conciliar a oferta e procura de voluntariado;
- Fomentar, valorizar e qualificar o voluntariado, e criar condições concretas para o seu exercício.” (p.4)

Para o sucesso deste programa foi necessário, em primeira instância, criar uma rede de trabalhadores voluntários para participarem nesta iniciativa enquanto mentores de apoio ao estudo e, em segunda instância, divulgar e incentivar os trabalhadores que necessitam do apoio a candidatarem-se, a si e aos filhos.

#### 2.4.2.1.1.4. Iniciativa Um Colaborador Um Diploma

A iniciativa Um Colaborador Um Diploma tem como objetivo recolher dados para concretizar a atualização dos níveis de qualificação de todos os trabalhadores da empresa El Corte Inglés. De acordo com El Corte Inglés (2021g), o certificado de habilitações “não só comprova as declarações referentes ao grau de ensino ou de formação do seu titular, como indica as classificações obtidas e dá a conhecer as suas capacidades.” (p.1).

É salientado a importância do certificado de habilitações na medida em que a empresa considera que este é essencial “a praticamente todas as candidaturas, sejam elas profissionais ou académicas. Só deste modo a empresa e as instituições de ensino/ formação poderão verificar a autenticidade das declarações dos colaboradores no que se refere à sua formação” (El Corte Inglés, 2021g, p.1).

Além disso, é acrescentado que o envio do certificado, no âmbito da iniciativa, permite a valorização e reconhecimento, por parte da empresa, das qualificações que cada um possui “e pode revelar-se de toda a importância no momento de escolher o perfil mais adequado para posições que surjam” (El Corte Inglés, 2021g, p.1).

Desta maneira, para os trabalhadores atualizarem as suas habilitações devem responder ao formulário disponibilizado para o efeito e, a par disto, enviar o certificado de habilitações por e-mail. Paralelamente, a empresa oferece um apoio para a obtenção do certificado junto das escolas no caso do ensino básico ou secundário sendo que, para usufruir deste apoio, o trabalhador deve responder ao formulário disponibilizado solicitando o apoio e facultando as informações necessárias para o contacto com a escola onde concluiu os estudos e, a par disto, deve enviar a fotografia do cartão de cidadão por e-mail.

Desta maneira, segundo El Corte Inglés (2021h), no final do ano de 2021 e tendo em conta que a iniciativa foi lançada em novembro desse ano, foram obtidas 325 respostas ao questionário sendo que 29 dos trabalhadores que responderam solicitaram apoio na obtenção do certificado de habilitações.

#### 2.4.2.1.2. Eixo 2: Corresponsabilidade nos estudos dos trabalhadores e filhos

*“O eixo da corresponsabilidade da empresa nos estudos quer dizer que a empresa apoia de algum modo a Educação dos trabalhadores e também dos filhos (...) para existirem estas ofertas, é preciso nós também promovê-las e dar-lhes forma, dar-lhes conteúdo” (E2).*

##### 2.4.2.1.2.1. Bolsas de licenciatura

As bolsas de licenciatura destinam-se aos trabalhadores da empresa e têm como objetivo elevar os seus níveis de qualificação promovendo também o desenvolvimento de competências pessoais, sociais ou profissionais.

Estas bolsas “são um apoio financeiro concedido a um colaborador/a que queira candidatar-se a uma licenciatura numa instituição de ensino superior público e que visa suportar a totalidade ou parte do valor das propinas.” (El Corte Inglés, 2021e, p.2)

Neste sentido, a diretora de Gestão de Pessoas refere que *“começou no ano passado e agora estamos a entrar no segundo ano, estamos a oferecer dez licenciaturas anuais para as pessoas se candidatarem onde a empresa também apoia com cinquenta por cento no mínimo.”* (E1). Nesta linha, no ano de 2021 foram atribuídas dez bolsas de licenciatura a dez trabalhadores da empresa que ingressaram no ensino superior público.

Para que esta bolsa seja atribuída, o trabalhador tem de cumprir os requisitos explicitados no regulamento interno dedicado a esta bolsa, mais precisamente, segundo El Corte Inglés (2021e) tem de estar inscrito no 1º ano da licenciatura e no ensino superior público. Além disso, o trabalhador não pode ter já um título superior, não pode estar inscrito em unidades curriculares isoladas e não pode ter usufruído anteriormente de apoio financeiro da empresa e não ter concluído o curso.

No que se refere à candidatura a esta bolsa, esta candidatura é concretizada no formulário FORMS disponível para o efeito, sendo que o trabalhador necessita de enviar, por e-mail, o comprovativo de inscrição na instituição de ensino superior público. No processo de atribuição da bolsa aos dez trabalhadores “são consideradas como condições preferenciais, nomeadamente, o facto de exercer funções de chefia ou coordenação” (El Corte Inglés, 2021e, p.4).

#### 2.4.2.1.2.2. Bolsas de estudo por Mérito

##### Segundo El Corte Inglés (2019b) as bolsas de estudo por mérito

destinam-se a premiar os/as estudantes-filhos/as dos/as colaboradores do El Corte Inglés que, no final do ano letivo a que se reporta a atribuição da bolsa, obtiverem aproveitamento excecional, e abrangem todos/as os/as estudantes inscritos em estabelecimentos de ensino público ou privado, nos seguintes anos de ensino básico: 6º, 7º e 8º anos de escolaridade. (p.1).

As bolsas de estudo por Mérito têm como objetivo promover os percursos escolares dos filhos dos trabalhadores da empresa, valorizar a Educação, reconhecer os resultados escolares, valorizar o envolvimento nos pais no percurso escolar dos filhos e estimular os pais a estarem mais presentes nos processos escolares dos filhos (El Corte Inglés, 2019b, pp.1-2).

Neste sentido, estas bolsas visam “tomar os/as estudantes-filhos/as dos/as colaboradores, como um exemplo para os mais novos, mas também para os mais velhos, nomeadamente, os seus pais/mães.” (El Corte Inglés, 2019b, p.1), no caso de pais que não tenham concluído os seus estudos e que tenham baixos níveis de qualificação.

Para que o aluno seja elegível para a bolsa de estudo por Mérito tem de cumprir, segundo (El Corte Inglés, 2019b), os seguintes critérios:

- Frequentar o ensino regular ou profissional;
- Ter transitado de ano;
- Estar inscrito no ano que transitou;
- Aprovação a todas as disciplinas que façam parte do plano de estudos do ano curricular em que esteve inscrito com exceção das disciplinas facultativas;
- Apresentar média igual ou superior a 4 valores no conjunto das disciplinas concluídas.

No que se refere à candidatura a esta bolsa de estudo, esta candidatura deve ser concretizada no início do ano letivo no formulário FORMS disponível para o efeito sendo que, o final do ano letivo, os candidatos necessitam de enviar, por e-mail, o documento oficial comprovativo das notas referente ao ano letivo a que se candidata à bolsa para finalizar a sua candidatura. De salientar que

*têm que fazer a inscrição no início do ano letivo, como uma cenourinha mostrar aos filhos “Olha, eu vou inscrever-te nesta bolsa se tu fores bom aluno, vais receber aqui um reconhecimento e uma bolsa, um presente da empresa” e o que nós fizemos no ano passado*

*foi um questionário a estes pais a perguntar sobre os resultados, até que ponto é que isto teve influência nos resultados dos filhos (...) Foi surpreendente ver os resultados da satisfação, não só a satisfação, mas os pais a referirem, uma percentagem não sei para aí uns 30% a volta disso, de crianças que subiram as notas e, segundo os pais, foi devido a estas bolsas (E2).*

O processo de atribuição das bolsas consiste na elaboração de uma lista, para cada ciclo do ensino básico, com filhos estudantes elegíveis e as respetivas médias calculadas, ordenados por ordem decrescente (El Corte Inglés, 2019b) sendo que “No âmbito da Direção de Pessoas será nomeado um júri que desenvolverá a avaliação das candidaturas e o processo de atribuição do prémio” (p.2).

Uma vez que estas bolsas se destinam ao 6º, 7º e 8º ano, elas são distribuídas por três categorias. São atribuídas 7 bolsas de 300€ para o 6º ano, 7 bolsas de 300€ para o 7º ano e 7 bolsas de 400€ para o 8º ano. Este valor é entregue em cartão presente acompanhado de um diploma.

Na 3ª edição destas bolsas, ano letivo 2021-2022 candidataram-se, segundo El Corte Inglés (2022f), 96 trabalhadores da empresa sendo que 89 apresentaram os documentos necessários para finalizar a candidatura. Nesta edição foram entregues 22 bolsas, 7 bolsas para o 6º ano, 7 bolsas para o 7º ano e 8 bolsas para o 8º, visto que houve três vencedores *ex aequo*.

#### 2.4.2.1.2.3. Bolsas de estudo da Fundação Ramón Areces

As bolsas de estudo da Fundação Ramón Areces têm como objetivo “promover o desenvolvimento de alunos com um bom desempenho escolar/ académico e destinam-se aos níveis do ensino secundário e ensino superior.” (El Corte Inglés, 2021b, p.1).

Para que o aluno seja elegível para a bolsa de estudo da Fundação Ramón Areces

deve ter passado num ano completo em todas as disciplinas/UCs (tendo como base o plano de estudos e a classificação do final de ano do ensino básico ou secundário; e no ensino superior, a classificação final da UC por frequências ou exame final, e não em exames de segunda época ou época especial) (El Corte Inglés, 2021c).

Além destes requisitos, o aluno deve também estar inscrito no ano letivo seguinte. Neste sentido, de acordo com El Corte Inglés (2021c), os documentos solicitados para concretizar a

candidatura à bolsa são: o documento oficial comprovativo das notas do ano que concluiu, o documento oficial comprovativo da matrícula no próximo ano letivo, o cartão de cidadão e, no caso de cursos profissionais, licenciaturas e mestrados, o plano de estudos completo do ano que o candidato concluiu.

A bolsa não é atribuída ao candidato que, segundo El Corte Inglés (2021c):

- Apresenta notas negativas;
- Solicita a bolsa para um ano letivo que está a repetir;
- Solicita a bolsa após passar mais de um ano letivo sem ter estado a estudar;
- Solicita a bolsa para qualquer ano letivo de acesso a cursos não conferentes de grau académico.

Uma vez que esta bolsa se destina ao ensino secundário ou equivalente, cursos CTESP, licenciatura e mestrado, estas são distribuídas por quatro categorias sendo atribuídas bolsas no valor de 850 euros para ensino secundário ou equivalente e cursos CTESP, bolsas no valor de 1100 euros para licenciatura e bolsas no valor de 1300 euros para mestrado.

De destacar que, na 1ª edição destas bolsas ocorrida no ano letivo 2021-2022, “(...) tivemos quase cem trabalhadores a candidatarem-se e tivemos praticamente oitenta que receberam as bolsas para o ensino secundário e no superior, licenciaturas e mestrados. Portanto, foi um investimento de mais de oitenta mil euros aqui em Portugal nessas bolsas” (E2).

#### 2.4.2.1.2.4. Kit de material escolar

A entrega de um *kit* de material escolar é concretizada no início do ano letivo aos trabalhadores da empresa cujos filhos iniciam o 1º ano do 1º ciclo do ensino básico. Esta entrega tem como objetivo apoiar e incentivar os percursos escolares dos filhos dos trabalhadores que entram para a escola querendo a empresa estar presente neste marco importante e, “de algum modo compartilhar os encargos com a educação dos filh@s” (El Corte Inglés, 2021d).

Neste kit de material escolar estão incluídos materiais, que as crianças necessitam para iniciar a sua vida escolar, como lápis de cor, lápis de carvão, canetas, borrachas, afia-lápis, papel de lustro, cartolinas, cadernos, marcadores, entre outros. No início do ano letivo 2021-2022, segundo El Corte Inglés (2021d) foram entregues cerca de 100 kits de material escolar sendo

que a responsável da área de Educação salienta este facto na entrevista *“Temos cem famílias apoiadas com os kits de material escolar”* (E2).

#### 2.4.2.1.3. Eixo 3: Desenvolvimento de competências pessoais e sociais

*“E depois o terceiro eixo, no âmbito da Educação, do desenvolvimento pessoal e social, que eu também gosto de dizer no âmbito da Educação permanente, sem dúvida que procura apostar no desenvolvimento do trabalhador como pessoa, como cidadão”* (E2).

Neste eixo é privilegiado o desenvolvimento de competências pessoais e sociais do trabalhador, é promovida a consciência individual e coletiva e são desenvolvidas ações que têm como objetivo alinhar os valores dos trabalhadores com os valores da empresa e criar um impacto positivo em cada pessoa (El Corte Inglés, 2021a).

É pertinente referir que, neste eixo são desenvolvidas

*atividades que não é de esperar termos muitos participantes em termos de volume, estamos a falar de nichos, até porque trabalhamos nichos, o interesse das pessoas em geral, uns interessam-se por um tema ou outros interessam-se por outro e, portanto, para irmos ao encontro dos interesses dos trabalhadores, isto é uma coisa da Educação de Adultos, para chegares aos interesses, às motivações de cada pessoa, estás a trabalhar sempre para grupos pequenos* (E2).

##### 2.4.2.1.3.1. Concursos Internos

A realização de concursos internos, pela área de Educação, na empresa tem como objetivo *“reforçar o envolvimento e a participação ativa dos colaboradores promovendo a criatividade e o espírito de equipa.”* (El Corte Inglés, 2021d, pp.28-29). Para além disto, os concursos apresentam vantagens e resultados esperados, tais como,

*Uma maneira rápida e simples de envolver e energizar as nossas equipas, desafiando a empresa e as pessoas a um envolvimento e participação ativa; uma maneira divertida e única de promover o *engagement* e a cultura corporativa; aumenta o sentimento de pertença e o espírito comunitário; competição saudável que leva a um grande impacto social; (...) tirar partido das facilidades que a empresa tem, em benefício dos próprios colaboradores (e a custo zero) (...)* (El Corte Inglés, 2021d, p.29).

No ano de 2021, a área de Educação desenvolveu dois concursos: o concurso de Escrita Criativa e o concurso de Ilustração. Já no ano de 2022 e até maio, a área promoveu cinco concursos: o concurso A Melhor Carta, o concurso de Escrita Conto de Natal, o concurso de Escrita para Filh@s, o concurso Moda Sustentável e o concurso *Family Cooking*.

O concurso de Escrita Criativa foi concretizado em maio de 2021 estando disponível a todos os trabalhadores a nível nacional tendo sido publicado o seu lançamento no *site* corporativo da empresa. Este concretizou-se por, neste mês, ser celebrado o Dia Mundial da Língua Portuguesa (5 de maio) e o Dia Mundial do Autor (22 de maio). De acordo com El Corte Inglés (2021i), o concurso contou com a participação de 17 trabalhadores resultando em 17 textos de escrita criativa. Este concurso teve como objetivos a valorização da produção literária, a promoção de competências de comunicação oral e escrita e o incentivo à criatividade através do desenvolvimento de hábitos de leitura e de escrita (El Corte Inglés, 2021j).

O concurso de Ilustração foi realizado no final do mês de maio de 2021 estando disponível a todos os trabalhadores a nível nacional tendo sido publicado o seu lançamento no *site* corporativo da empresa. Segundo El Corte Inglés (2021k) o concurso contou com a participação de 17 trabalhadores resultando em 17 ilustrações representativas dos temas que poderiam ser abordados neste concurso: Ambiente, Diversidade, Educação, Igualdade e Inclusão). Este concurso visou conhecer o modo como o trabalhador que participa vê, sente e representa, a importância destes temas para a empresa. O objetivo principal deste concurso foi “promover uma cultura de consciência social para temas da sociedade contemporânea, formando os colaboradores enquanto cidadãos conscientes, e alinhando os seus valores com os princípios de responsabilidade social da empresa.” (El Corte Inglés, 2021l, p.1).

O concurso A Melhor Carta foi desenvolvido em março de 2022, estando aberto a todos os trabalhadores a nível nacional tendo sido publicado o lançamento no *site* corporativo da empresa. Segundo El Corte Inglés (2022g), o concurso contou com a participação de 12 trabalhadores resultando em 12 cartas. Contextualizando, este concurso foi lançado no âmbito do Dia do Pai, sendo que os trabalhadores escreveram uma carta ao seu pai, ou caso fossem pais, poderiam escrever uma carta ao filho ou filha. Os objetivos deste concurso foram

valorizar a produção literária, promover as competências de comunicação oral e escrita, e incentivar a criatividade através do fomento de hábitos de leitura e de escrita (...) reforçar

os valores da família promovendo o relacionamento familiar e interpessoal, e recuperar a arte perdida de escrever cartas (El Corte Inglés, 2022h, p.1).

O concurso de Escrita Conto de Natal foi realizado em maio de 2022, por, neste mês, ser celebrado o Dia Mundial da Língua Portuguesa (5 de maio) e o Dia Mundial do Autor (22 de maio). De acordo com El Corte Inglés (2022i), o concurso contou com a participação de 7 trabalhadores. O gênero literário deste concurso foi o conto, um conto sobre o Natal, a ser redigido para um público infantojuvenil sendo que o tema esteve relacionado com o Natal ou com os valores que remetem para a época natalícia. Este concurso teve como objetivos “valorizar a produção literária, promover as competências de comunicação oral e escrita, e incentivar a criatividade através do fomento de hábitos de leitura e de escrita” (El Corte Inglés, 2022j, p.1).

O concurso de Escrita para Filh@s foi realizado em junho de 2022 estando disponível a todos os trabalhadores a nível nacional, tendo sido publicado o seu lançamento no *site* corporativo da empresa. Segundo El Corte Inglés (2022k) o concurso contou com a participação de três filhos/as de trabalhadores resultando em três textos. Este concretizou-se no âmbito da promoção dos hábitos de escrita e de leitura, desta vez direcionada para os filhos dos trabalhadores da empresa, a frequentar o 3º Ciclo (7º, 8º e 9º ano) e o ensino Secundário e/ou Profissional (10, 11º e 12º ano). Consistiu na escrita de um texto em prosa na forma de conto ou crónica em que cada participante imaginasse como seria, na sua perspetiva, o futuro. O concurso teve como objetivos:

valorizar a literatura como forma de expressão individual e de compreensão da realidade e do mundo que nos rodeia; promover a escrita enquanto forma cultural viva e atuante no mundo e na sociedade; desenvolver hábitos de escrita e leitura junto da comunidade corporativa; incentivar a criatividade e originalidade literária; envolver a comunidade corporativa numa atividade cultural e identificar, promover e incentivar novos talentos (El Corte Inglés, 2022l. p.1).

O concurso Moda Sustentável ocorreu em abril de 2022 estando disponível a todos os trabalhadores a nível nacional tendo sido publicado o seu lançamento no *site* corporativo da empresa. De acordo com El Corte Inglés (2022m), o concurso contou com a participação de 11 trabalhadores resultando em 17 peças, uma vez que mais que um colaborador participou com mais que uma peça da sua autoria. Este concurso consistiu na criação de peças de moda ou vestuário originais, elaborados a partir da reutilização de outros materiais ou tecidos, produzidas a custo zero. O concurso teve como objetivos “sensibilizar para a adoção dos 3 R’s da

sustentabilidade (Reduzir, Reutilizar e Reciclar), valorizar as competências dos trabalhadores, estimular a criatividade e inovação e fomentar os laços sociais alicerçados aos valores e princípios da empresa” (El Corte Inglés, 2022n, p.1).

O concurso Masterchef ECI foi realizado em março de 2022, estando disponível a todos os trabalhadores e suas famílias a nível nacional tendo sido publicado o seu lançamento no *site* corporativo da empresa. De acordo com El Corte Inglés (2022o), o concurso contou com a participação de 12 trabalhadores resultando em 12 pratos. Este concurso realizou-se via *TEAMS* no dia 22 de março de 2022 das 19h às 20h sendo que cada participante ficou responsável por adquirir e preparar, em sua casa, a iguaria a concurso mediante as indicações de Chakall, Chef convidado que dinamizou o concurso. Desta forma, os objetivos deste concurso foram

apelar à participação ativa e compromisso, mobilizando os colaboradores para atividades que envolvam a sua família, além de “quebrar” um pouco a rotina do ambiente de trabalho, dando ares de renovação, estimular a criatividade e a inovação, promovendo a sensibilização para as questões da diversidade cultural através da gastronomia e fomentar laços sociais positivos e de cooperação com os colegas (El Corte Inglés, 2022p, p.1).

#### 2.4.2.1.3.2. Clube de Leitura

O Clube de Leitura da empresa foi criado em meados de 2021, com o apoio do Plano Nacional de Leitura (PNL2027) a partir do protocolo de cooperação estabelecido com este. Segundo El Corte Inglés (2022d), o Clube de Leitura integra-se numa “lógica de promoção da cultura e educação permanente, e bem assim do desenvolvimento de competências no domínio do saber-estar e saber-ser” (p.26). A empresa entende que esta dinâmica pode ter efeitos positivos nos trabalhadores que nele participam, criando novos *hobbies* e interesses, desenvolvendo o pensamento crítico, estimulando os hábitos de escrita, leitura e comunicação (oral e escrita) e ainda fomentando a socialização com os outros trabalhadores a nível nacional.

Neste sentido, é importante referir que, de acordo com El Corte Inglés (2022d), em setembro de 2020 a empresa lançou, no âmbito do protocolo concretizado com o Plano Nacional de Leitura, um questionário intitulado “Leitores e hábitos de leitura junto dos colaboradores da empresa” com os objetivos de “sensibilizar para os hábitos de leitura, e a relação que temos com os livros para que todos possamos ler e escrever melhor” (p.26) e de compreender a abertura dos respondentes a esta nova dinâmica a desenvolver na empresa. Foram obtidas 211

respostas, sendo que 58 (29%) trabalhadores afirmaram gostar de participar no Clube de Leitura da empresa (El Corte Inglés, 2022d). Considerando estas respostas ao questionário, foi então criado o Clube de Leitura que, atualmente, ocorre mensalmente das 21h às 22h30 via *Teams*. As sessões são dedicadas a autores convidados, à leitura em voz alta, à partilha de pontos de vista e discussão de um tema, entre outros.

Segundo a responsável da área de Educação,

*atualmente sessenta inscritos em acumulado desses três mil, só temos sessenta trabalhadores da empresa, a nível nacional, que se inscreveram para o clube de leitura. E é muito pouco, mas segundo o Plano Nacional de Leitura, a percentagem de respostas que tivemos foi muito positiva porque foi até um bocadinho superior ao que é habitual nas organizações. (...) mas são talvez vinte ou vinte cinco em cada sessão de clube de leitura mensal, vão variando alguns, mas há ali um núcleo duro, ou seja, estas atividades de Educação também não são propriamente aquelas que atraem mais pessoas, porque muitas delas são ligadas à cultura, aos livros, à leitura, à escrita e, portanto, não é de esperar que haja um número massivo, ou que as pessoas vão massivamente acorram a estas iniciativas (E2).*

Paralelamente e de acordo com El Corte Inglés (2022d), desde janeiro de 2022 que o Clube de Leitura, além de ser para trabalhadores da empresa, passou a ser também para a família e amigos dos trabalhadores que participam nesta iniciativa.

#### 2.4.2.1.3.3. Iniciativa Livros para Tod@s

A iniciativa Livros para Tod@s foi criada, em agosto de 2021, na loja do El Corte Inglés de Lisboa e, em setembro, na loja do El Corte Inglés de Gaia, tendo sido, entretanto, alargada ao armazém de Alcochete e do Olival em novembro de 2021 e ao SuperCor de Braga em fevereiro de 2022 (El Corte Inglés, 2022d). Esta iniciativa enquadra-se no âmbito das iniciativas de educação literária para trabalhadores e tem como objetivo estimular o gosto e os hábitos de leitura e de escrita. Segundo El Corte Inglés (2022d), entre agosto de 2021 e fevereiro de 2022, a iniciativa contou com “mais de 200 registos de livros levados pelos colaboradores, 20 fichas de leitura produzidas pelos mesmos, e várias fotografias enviadas a exemplificar a leitura dos livros em contextos que se relacionavam com os títulos ou as capas dos livros” (p.28).

#### 2.4.2.1.3.4. Podcasts

Os *Podcasts* foram lançados na empresa tendo como objetivos a “promoção das literacias, inovar na utilização de ferramentas digitais (...) a voz, acompanhando as novas formas de comunicar e aprender, mas visou também desafiar os colaboradores a participarem na produção de conteúdos, chamando a sua atenção para novos temas.” (El Corte Inglés, 2022d, p.30). A iniciativa “tem como denominador comum valorizar e enriquecer as pessoas, ao mesmo tempo que humaniza e amplia a cultura de empresa.” (El Corte Inglés, 2022d, p.30).

Esta iniciativa resultou das atividades de cariz literário desenvolvidas na empresa, mais precisamente, da 1ª edição do concurso de escrita de 2021. No âmbito deste concurso, foram escritos, pelos trabalhadores que participaram, 17 textos que resultaram em 17 episódios do primeiro *podcast* de leitura e escrita a ser lançado pela empresa. Assim, este foi uma “forma de promover a divulgação dos textos do concurso, ao mesmo tempo que se envolviam outros colaboradores na participação da atividade”. (El Corte Inglés, 2022d, p.29).

Assim, entre o final do ano de 2021 e o início do ano de 2022, foram elaborados 17 *podcasts* que foram publicados semanalmente no site corporativo da empresa sendo que quatro deles foram publicados no site e redes sociais do Plano Nacional de Leitura (El Corte Inglés, 2022d). De destacar que, nesta iniciativa estiveram envolvidos 18 trabalhadores que foram as vozes dos textos a publicar em *Podcast*.

#### 2.4.2.1.3.5. Workshops

Os *workshops* foram criados em fevereiro de 2021 e tiveram como temas a Literacia Digital, Inclusão, Diversidade, Igualdade, da Saúde e do Ambiente sob o lema *Tod@s juntos para sermos melhores pessoas e melhores profissionais*. Estes *workshops* visam “a adesão a um estilo de vida mais sustentável e saudável para a aquisição de conhecimento e atividades de prática no nosso quotidiano pessoal e profissional.” (El Corte Inglés, 2022d, p.30). Neste sentido, os *workshops* têm como objetivo “sensibilizar para a tomada de consciência e mudança de atitudes no sentido de criar um impacto positivo na vida de cada colaborador” (El Corte Inglés, 2022d, p.31).

Estes *workshops* foram concretizados via Teams e para a sua dinamização foram convidados trabalhadores e técnicos da empresa ou especialistas de instituições parceiras da empresa. Com esta prática educativa, a empresa pretende promover o “desenvolvimento do colaborador como pessoa. Mais consciente, mais informado melhor preparado para agir com o

cliente e para atuar no seu dia-a-dia como cidadão (...) a construção da pessoa humana, a autonomia e a responsabilidade.” (El Corte Inglés, 2022d, p.31).

No que toca ao ano de 2021, foram concretizados

58 *workshops* com a presença de 2115 colaboradores, sendo que dez deles foram especificamente dedicados a saúde e bem-estar. Foram dinamizadores psicólogos, médicos e *coaches* em temas como a saúde da mulher, prevenção da violência no namoro, prevenção do *bullying*, a atividade física e a gestão das emoções e bem-estar emocional (El Corte Inglés, 2022d, p.31).

No que se refere ao ano de 2022, foram concretizadas 23 *workshops* que envolveram a presença de 442 trabalhadores a nível nacional. Nestes foram desenvolvidos temas para filhos, sobre a saúde e bem-estar, como treinar o corpo para o bem-estar físico e emocional (*yoga*), educação e literacia digital e ainda literacia para a inclusão e diversidade (El Corte Inglés, 2022d).

#### 2.4.2.1.3.6. Unidades de Formação de Curta Duração (UFCD)

As Unidades de Formação de Curta Duração têm sido desenvolvidas na empresa desde 2019 até à atualidade, contando com o apoio de centros de formação com quem estabelece protocolo. Estas ocorrem no âmbito da promoção do desenvolvimento pessoal dos trabalhadores da empresa estando relacionadas como a

aquisição de competências transversais e que servem para a vida (e não apenas diretamente para a realização de tarefas), inclui-se o domínio de ferramentas informáticas, o conhecimento de idiomas, ou o desenvolvimento de aptidões de comunicação interpessoal e de relação com os outros (El Corte Inglés, 2022q, p.2).

Os cursos, desenvolvidos pela área de Educação na empresa, constam do Catálogo Nacional de Qualificações da ANQEP (Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional). Estes cursos são destinados às pessoas com mais de 18 anos que tenham completado o 9º ou o 12º ano. Os objetivos são:

Reconhecer e valorizar o indivíduo a nível profissional e pessoal; Certificar competências nos vários domínios explicitados no Catálogo; Potenciar a capacidade técnica dos participantes para o exercício das suas funções em contexto laboral; Promover a requalificação profissional; Permitir o acesso à qualificação escolar através do Decreto-Lei n.º 357/2007 (El Corte Inglés, 2022q, p.4)

Estas ações de formação têm uma carga horária de 25h ou 50h, conferem certificado caso sejam concluídos com sucesso, são totalmente gratuitas para a empresa e trabalhadores que participam e são realizadas em horário laboral via *online* o que possibilita a interação entre as várias áreas e centros de trabalho existentes a nível nacional. Os cursos são oferecidos conforme os interesses manifestados pelos trabalhadores que respondem ao questionário disponibilizado para tal, no final de 2021, no site corporativo da empresa (El Corte Inglés, 2022q).

No 1º semestre de 2022, foram realizados na empresa 11 cursos, frequentados por 210 participantes (El Corte Inglés, 2022q). Os 11 cursos organizados pela área de Educação na empresa foram: um curso de Língua Espanhola - Informação Turística da Região (8222), dois cursos de Informática - Folha de Cálculo e Base de Dados (3776), um curso de Língua Inglesa (8218), dois cursos de Gestão de Stress e Gestão de Conflitos (4651), um curso de Língua Espanhola - Apresentação do produto/serviço (9227), um curso de Folha de Cálculo – Funcionalidades Avançadas (0757), um curso de Inteligência Emocional (9208) e dois cursos de Atendimento e Técnicas de comunicação (0703) (El Corte Inglés, 2022q).

Quando cada curso termina, é pedido aos participantes que o avaliem preenchendo um questionário construído para o efeito. Neste questionário de opinião, os participantes referem o que mais valorizam nestes cursos, o seu nível de satisfação e sugestões de melhoria. Assim, a responsável da área de Educação refere que

*nós enviamos a cada trabalhador no final da conclusão (...) um questionário para avaliar e para indicarem as mudanças, o impacto, de algum modo, que este processo teve nas suas vidas, aqui na empresa, mas também a nível pessoal na sua vida lá fora (...) procuramos avaliar o impacto que esta ação teve nas suas vidas, embora naturalmente não estamos a falar da avaliação do impacto com dados objetivos, continuamos ao nível da perceção (E2).*

#### 2.4.2.1.3.7. Formação de Língua Inglesa

Além das UFCD que incluem cursos de idiomas, a empresa aposta ainda na língua inglesa através de um curso de língua inglesa presencial, com a empresa espanhola ASTEX, para cinco áreas específicas das lojas de Lisboa e Gaia, destinados aos trabalhadores das áreas de Ponto de Informação, Serviço de Atenção ao Cliente, Acessórios, Sapataria e *Gourmet*.

O objetivo destes cursos é “elevar os níveis de domínio da língua inglesa para garantirmos um atendimento aos clientes ingleses por parte de mais colegas, e com maior fluência do idioma.” (El Corte Inglés, 2022r, p.1).

Para integrar este curso, os trabalhadores das cinco áreas específicas necessitam de realizar um teste de nível de conhecimentos para perceber o seu nível e definir em que turma se irão integrar (grupo A – nível básico, grupo B – nível intermédio, grupo C – nível avançado) (El Corte Inglés, 2022r). Em fevereiro de 2022 e de acordo com El Corte Inglés (2022s), foi iniciado o curso de língua inglesa com cerca de 40 participantes.

### 2.4.3. Divulgação das práticas de Educação

A área de Educação na empresa efetua a divulgação das suas práticas através de vários canais, formais e informais.

No que se refere aos canais formais, destaca-se a comunicação interna através da publicação de notícias, elaboradas pela área, no site corporativo da empresa, no *LinkedIn*, por *e-mail* e nas notas de imprensa.

Relativamente aos canais informais, destaca-se o telefone visto que *“Telefonar às pessoas, contactos, a proximidade, a confiança que vamos tendo das pessoas é fundamental para a divulgação”* (E2). Além disto, destaca-se também a proximidade ao trabalhador quando o encontra na empresa, falar diretamente sobre as práticas com o trabalhador, desafiá-lo a participar sendo que, de acordo com a responsável pela área de Educação, *“passas pela pessoa e falas, a pessoa já está mobilizada”* (E2). Este processo é evidente na Grelha dos Sucessos (Apêndice 9), na medida em que estão presentes vários casos relativos a diferentes Práticas que, através do contacto direto e da atenção prestada a cada pessoa individualmente ou de um “toque” (expressão usada internamente na área de Educação), foram mobilizados para as Práticas e não desistiram, sendo que um “toque” é

*dar um toque à pessoa, dar-lhe importância, dar-lhe uma palavra de conforto, de motivação. Já aconteceu, motivarmos a pessoas e depois, no dia a seguir, a pessoa inscreveu-se ou a pessoa já concretizou. É uma coisa extraordinária, é uma aprendizagem que todos os dias estamos a fazer (...) (E2).*

#### 2.4.4. Planeamento e organização das práticas de Educação

Sobre o planeamento e organização das Práticas de Educação na empresa, é verificável que *“as ações educativas, as atividades ou iniciativas da Educação são desenvolvidas em função também das coisas que vão acontecendo”* (E2).

Neste sentido, não está definido um critério de seleção das Práticas a desenvolver no âmbito da área de Educação. Existe abertura para que os trabalhadores façam sugestões de Práticas a desenvolver no âmbito da Educação e que

*está permanentemente aberto esse processo de seleção de atividades a realizar, é muito variável, passas por uma pessoa que sugere um concurso, temos o exemplo do concurso de Moda Sustentável (...) foi uma colega que passou por mim e disse (...) achava interessante fazermos um concurso de Moda Sustentável. E nós lançámos o concurso de Moda Sustentável, para ir ao encontro dos interesses desta colega e porque como ela tem, outros terão e porque isto liga com a cultura da empresa, com os valores da empresa para as questões do ambiente, a sustentabilidade, são áreas que a empresa também trabalha muito. (...)* (E2).

Além destas sugestões por parte dos trabalhadores, é possível destacar que o planeamento e organização das Práticas também é concretizado com recurso a questionários, como por exemplo, para identificar as UFCD que mais interessam aos trabalhadores. Neste caso específico, desde questionário sobre as UFCD, a responsável da área de Educação destaca que *“quase duzentos que responderam e que têm vindo fazer estes cursos de idiomas, de informática e de comportamental. Portanto, as pessoas é que se inscreveram, no fundo é um diagnóstico de necessidades feito diretamente com o trabalhador”* (E2).

Assim, é evidenciado que as práticas de Educação na empresa são baseadas na procura (pelos trabalhadores) e não na oferta para que as práticas possam ir ao encontro do que os trabalhadores procuram *“os trabalhadores, diariamente, mandam e-mail, mandam um TEAMS, um WhatsApp a perguntar se vai haver algum curso (...) Ok se têm interesse vamos construir um curso”* (E2).

#### 2.4.5. Resultados e impactos das práticas de Educação

É pertinente abordar os resultados das práticas de Educação na empresa até à data da entrevista realizada com a responsável da área de Educação na organização. É possível, desde logo, afirmar que se verificam resultados positivos fruto das práticas educativas desde a criação da área de Educação, no âmbito dos Recursos Humanos, na empresa El Corte Inglés.

Como resultado é destacada a afirmação da área de Educação sendo imprescindível referir que a área é recente na empresa e que, gradualmente, tem ganhado importância na empresa e é valorizada pelos trabalhadores. Esta afirmação deve-se, por exemplo, à autonomia que também é apontada como um resultado sendo salientado que a área reporta diretamente à diretora de Gestão de Pessoas. O facto de a equipa estar a aumentar gradualmente também é um resultado destas práticas, na medida em que são necessárias mais pessoas para o volume de trabalho, ou seja, para as práticas da área de Educação que estão a crescer desde que surgiu enquanto área independente (de outras como Recrutamento, Seleção, Formação).

Além disso, o aumento da equipa também contribui para a afirmação da Educação na empresa e, consequentemente é um resultado evidente para o desenvolvimento das práticas sendo destacado que *“outra conquista é esta de termos estágios em Educação (...) prevê-se agora a contratação de uma pessoa da Educação para esta área da Educação e mais um estágio na Educação”* (E2).

No que toca à valorização das práticas de Educação, considerado um resultado, este pode ser evidenciado através do *“interesse da empresa em divulgar, tu vês as publicações do LinkedIn e em outras redes sociais e também na imprensa da área sobre o que a empresa faz na Educação”* (E2) e o facto de os trabalhadores, que são participantes assíduos das práticas de Educação na empresa,

*(...) já não são meros participantes, agora já estão como promotores das próprias atividades e dinâmicas. Ainda esta manhã recebemos um e-mail da Carla Olas, uma vendedora da loja de Gaia. Ela é vendedora e do clube de leitura (...) já nos enviou um e-mail esta manhã a propor a iniciativa para, no dia 10 de Junho, celebrarmos com Camões e uma propor uma atividade de leitura para os trabalhadores, portanto, ela começa como um elemento que é convidada a participar. Estas atividades são, até neste caso, extralaborais e ela vem participar, mas agora já está ela própria a dinamizar ações (...)* (E2)

## 2.5. Iniciativas da área de Educação numa perspectiva de Educação Permanente

A área de Educação, depois de num primeiro momento, se ter dedicado às questões da qualificação escolar e académica, começou a alargar a sua oferta com iniciativas que promovem o desenvolvimento pessoal e social. Salgado et al. (2011) referem que, no âmbito da Educação Permanente, devem ser tidas em conta as aprendizagens realizadas nos mais diversos contextos da vida, e não só as realizadas no contexto escolar. Corroborando, também Canário (1999) afirma que a Educação Permanente assume a Educação não só no contexto formal como também no contexto não formal e informal.

Foi possível observar, durante o estágio, que a própria tutora em vários momentos manifestou as suas dúvidas sobre a designação a usar nestas práticas, que não são de qualificação, mas sim de valorização e dignificação das pessoas, de promoção das suas competências pessoais e sociais, da sua autonomia, empoderamento e do seu bem-estar, numa perspectiva humanística da Educação. Neste sentido, é possível relacionar esta perspectiva humanística da Educação com a Educação Permanente na medida em que esta “tem como traço dominante da sua conceção humanista o facto de atribuir à *pessoa humana* a centralidade no processo educativo” (Melo, Lima & Guimarães, 2021, p.71).

A aposta nestas práticas, segundo o que foi possível constatar, surgiu no início do ano 2020 aquando da pandemia e dos sucessivos confinamentos em que, de repente, a empresa viu quase três mil dos seus trabalhadores em casa. Assim, juntamente com a Direção de Gestão de Pessoas, a área de Educação conseguiu afirmar-se por esta via apoiando-se no princípio de “*considerar o trabalhador como pessoa e como cidadão*” (E2) dando cada vez mais importância à “valorização dos interesses pessoais, conhecimentos e capacidades das nossas pessoas utilizando todo o seu potencial e cultivando a sua responsabilidade enquanto cidadãos ao serviço da comunidade” (El Corte Inglés, 2022d, p.25).

A preocupação, na altura do confinamento, foi acompanhar e apoiar o trabalhador à distância tentando prevenir o seu afastamento em relação à empresa através de iniciativas que alinhassem os valores dos trabalhadores com os valores da empresa. Assim, a responsável da área de Educação foi introduzindo a ideia de “*promover a participação ativa dos trabalhadores*” (E2) promovendo também a consciência individual e coletiva (El Corte Inglés, 2021a). De acordo com El Corte Inglés (2022d), é possível afirmar que “a empresa tem vindo a afirmar, simultaneamente, uma orientação de desenvolvimento pessoal e para os valores dos seus profissionais, na perspectiva da educação ao longo da vida.” (p.18).

É desta maneira que, no ano de 2021, foram desenvolvidas várias iniciativas que visaram a promoção da participação ativa dos trabalhadores, como por exemplo, o Clube de Leitura, os concursos internos, a iniciativa Livros para Tod@s, os *podcasts*, os *workshops*, as Unidades de Formação de Curta Duração, entre outras dinâmicas, sendo distinguidas estas práticas como aquelas “que criam impacto positivo em casa pessoa e no seu meio envolvente” (El Corte Inglés, 2021a, p.3).

Tendo em conta a várias práticas desenvolvidas na área de educação e mencionadas anteriormente, é possível afirmar que estas se baseiam na lógica da Educação Permanente mais do que nos princípios da Aprendizagem ao Longo da Vida. Não obstante estas práticas ocorrerem numa grande empresa, e apesar de estarem inseridas no campo dos Recursos Humanos, observa-se que a atividade de Educação se baseia num processo humanizado que coloca a pessoa trabalhadora no centro da ação. A lógica observada no desenvolvimento destas práticas visa a transformação social, a mudança de aspetos da vida dos trabalhadores, mais do que uma lógica de adaptação ao que já existe. Desde logo, o princípio de “*levar a Educação até às pessoas*” (E2), referido pela responsável da área de Educação, com uma abordagem individual, personalizada e próxima de cada pessoa, mostrando-lhe que existem caminhos de mudança através, por exemplo da qualificação, reflete uma perspetiva de “Educação ao longo da vida”, que pode estar presente nas várias fases da vida e em qualquer lugar.

Para além da abordagem direta a cada pessoa, o que ocorre nas dinâmicas de mobilização e acompanhamento de cada prática e iniciativa, observa-se que a lógica e os princípios são muito diversos dos da “Aprendizagem ao longo da vida”, orientada para o trabalho e para as tarefas numa perspetiva vocacional. Por outro lado, em vez de se basearem nas lacunas e défices que as pessoas têm, as iniciativas tratam de evidenciar as aptidões, competências pessoais e sociais e, os gostos e interesses de cada um dos participantes. Assiste-se assim a uma perspetiva de emancipação associada aos ideais humanísticos e de uma formação para a cidadania que visa preparar as pessoas para a vida e tornar a pessoa um cidadão informado, ativo, responsável e participativo. Disto são exemplo os *workshops* uma vez o seu conteúdo contribui para o exercício da cidadania.

O princípio de promover a participação e a cidadania ativa dos trabalhadores está também patente nos concursos internos, nos *workshops* sobre várias literacias como a literacia para a sustentabilidade, para a saúde para a família ou ainda no programa Apoiar e Estudar+.

As próprias Unidades de Formação de Curta Duração baseiam-se nas escolhas dos trabalhadores promovendo a autonomia na medida em que o trabalhador tem de negociar com

a sua chefia, organizar os horários para conseguir participar ou mesmo procurar o curso, o que pode ter um efeito transformador na pessoa fomentando a proatividade. Estas, além de poderem desenvolver competências para o trabalho e para o exercício das funções do trabalhador, também desenvolvem competências pessoais e sociais para a sua vida em geral. Neste sentido, é possível falar em competências transversais que podem ser utilizadas tanto em contexto laboral como fora dele, nos restantes contextos da vida do trabalhador. As competências transversais são definidas “como competências pessoais, relacionais e sócio-afectivas que, quando adquiridas, facilitam a apropriação de um conhecimento global necessário à percepção e análise das situações e à capacidade para enfrentar a complexidade que as caracteriza.” (Raposo, 2004, p.48). Elas são muito importantes “na construção daquilo que somos, no modo como encaramos os outros e naquilo que projetamos ser e fazer ao longo da vida, dito por outras palavras, na nossa definição do mundo e no nosso projeto de existência.” (Raposo, 2004, p.48). Tal como afirmam Paschoal et al. (2007) a Educação Permanente relaciona-se com a aprendizagem contínua e é essencial ao desenvolvimento do indivíduo com o objetivo de este melhorar as suas competências pessoais, profissionais e sociais.

Ainda outro aspeto a salientar é a democratização e a diversidade no acesso às práticas de Educação, por exemplo, as dinâmicas do Clube de Leituras com participantes que juntam nas mesmas sessões diretores e chefias com vendedores ou operadores de diferentes geografias a nível nacional. No clube de leitura, todo e qualquer trabalhador tem acesso a autores e convidados cujo acesso tradicionalmente era exclusivo a clientes ou diretores que tinham oportunidades. Com a área de Educação, os trabalhadores de variadas origens e funções na empresa são chamados a participar em igualdade de circunstâncias. Por outro lado, as práticas são construídas de baixo para cima, resultando de sugestões que os vários trabalhadores vão apresentando. Assiste-se a uma promoção social em que a pessoa está no centro destas práticas, o que também é típico dos ideais da Educação Permanente. Assim, assiste-se a uma “Educação ao longo da vida como estratégia de promoção da igualdade de oportunidades e de democracia” (Melo, Lima & Guimarães, 2021, p.118).

Precisamente como Melo, Lima & Guimarães (2021) referem “se destacou o papel do sujeito no desenvolvimento de capacidades e conhecimentos diversos, promovidos através de métodos centrados nos aprendentes, nas suas necessidades e nos seus interesses” (p.115), também as iniciativas do eixo do desenvolvimento de competências pessoais e sociais se focam nos trabalhadores e nos seus interesses ressaltando que a maioria das iniciativas é planeada e executada com base no que os trabalhadores da empresa sugerem ou no interesse destes.

## CAPÍTULO III – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA EMPRESA

### 3.1. Qualificação escolar e académica

#### 3.1.1. Programa Estudar+

Chegada à empresa em setembro, decorria o processo de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC) na empresa. Neste âmbito, tratei de vários assuntos que me permitiram compreender como é desenvolvido e em que consiste um processo RVCC.

Assim, a primeira tarefa que me foi incumbida consistiu em “contactar os 20 candidatos ao processo para agendar as entrevistas individuais tendo em conta os horários que seriam melhores para cada um e aqueles facultados pela responsável do CECO.” (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.211). Esta tarefa foi realizada com sucesso apesar de ter tido algumas dificuldades como por exemplo, não atenderem o telemóvel ou não estarem disponíveis no horário facultado pelo centro de formação. Esta atividade permitiu o contacto direto com trabalhadores da empresa e, permitiu ainda adaptar-me a cada situação específica e contorná-la por forma a conseguir marcar a entrevista individual com os 20 candidatos.

A segunda tarefa que concretizei no âmbito do programa Estudar+ foi contactar

todos os trabalhadores que começaram o seu processo em 2019 (que vêm à sessão presencial à segunda-feira) e todos os trabalhadores que começaram o seu processo em 2020 (que vêm à sessão presencial à terça-feira) para transmitir a seguinte informação “Como sabe hoje vamos retomar o processo RVCC às 17h, gostaria de saber se vem na segunda ou na terça-feira e se traz o seu portátil, caso não tenha portátil pode utilizar os que estão disponíveis na sala de formação (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.212)

destacando o contacto direto que esta atividade me permitiu, pois falei com cada participante telefonicamente. Uns responderam que iriam à sessão, outros que não poderiam comparecer devido, por exemplo, à logística familiar ou ao trabalho em loja. Esta tarefa revelou-se desafiante pois vários trabalhadores não atenderam, outros estavam desmotivados, o que me levou a que tivesse a sensibilidade de ouvir cada trabalhador, motivá-lo e incentivá-lo a continuar o processo.

Ao longo do estágio foi-me também incumbida a tarefa de contactar semanalmente os participantes da 1ª edição e da 2ª edição do processo RVCC, às segundas e terças respetivamente, para os motivar a estarem presentes nas sessões presenciais que ocorriam nestes dias da semana, para que concluíssem o seu processo mais rapidamente com o apoio dos formadores que vêm presencialmente à empresa para dinamizar estas sessões e apoiarem os trabalhadores. Paralelamente, nestes dias da semana, segunda e terça, tive a tarefa de ir à sala de formação 5 pelas 17h para cumprimentar o formador, informá-lo das pessoas que confirmaram a presença e conhecer também pessoalmente os participantes com quem falei telefonicamente pois é muito importante o contacto direto e próximo com eles. De facto, este contacto direto com os participantes levou a que, nestas sessões, estivessem mais trabalhadores presentes a trabalhar para concluírem o seu processo. Desta maneira, esta tarefa contribuiu para compreender que a visão humanística da área de Educação, o contacto próximo com as pessoas, é muito importante para que se sintam acompanhadas e motivadas para estes processos. Tal é corroborado com uma nota de campo elaborada

Percebo que é muito importante este contacto individual e direto aos trabalhadores a questionar se vão à sessão pois estes sentem-se mais acompanhados. Além disso, é perceptível fisicamente na sessão que, quando existe o contacto aparecem mais trabalhadores nas sessões do que quando não existe o contacto (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.229).

A marcação de conversas individuais com alguns candidatos para a 3ª Edição do RVCC a iniciar na empresa foi outra atividade desenvolvida durante o estágio. Tal como os anteriores, este contacto apresentou dificuldades sendo que “alguns não atendem, uma trabalhadora é do SuperCor do Restelo e, portanto, decidi que faria para o ano que vem.” (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.213) apesar dos argumentos que apresentei para que continuasse o processo. Estes contactos são uma constante aprendizagem pois é necessário fazer com que a pessoa entenda a importância do processo e que deve continuar para que o termine apresentando os argumentos e as soluções face aos problemas que a pessoa coloca para não continuar o processo.

Ainda no âmbito da nova turma a iniciar a 3ª Edição do RVCC, e depois de serem definidos os candidatos a integrar o processo, a tarefa que realizei foi “contactá-los para confirmarem a sua participação e pedir documentação, caso a mesma estivesse em falta (certificado de habilitações, cartão de cidadão e ficha de inscrição preenchida) (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.225).

Depois de enviada toda a documentação necessária para iniciar o processo, foi necessário efetuar o contacto novamente com os participantes desta 3ª edição, sendo que a tarefa executada foi relembrar, por e-mail, que as sessões presenciais iriam começar e pedir a confirmação da presença. Este contacto teve como objetivo reforçar a aproximação a cada participante e, paralelamente, reforçar a importância de estar presente nas sessões para começar o processo RVCC.

Passada a época natalícia, e depois da interrupção das sessões presenciais devido ao aumento do fluxo de clientes em loja, foi altura de informar os participantes que as sessões seriam retomadas. Neste sentido, fiquei encarregue de contactar telefonicamente “todos os trabalhadores que estão inscritos neste processo para transmitir esta informação e para perguntar em que fase está o processo de cada um e como está a correr. Contactei cerca de 35 pessoas (...)” (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.236). Este contacto revelou-se desafiante visto que vários trabalhadores estavam desmotivados e queriam desistir do processo, destacando aqui o meu papel de incentivar cada pessoa e tentar solucionar os problemas que apresentavam para desistir do processo.

Outra atividade desenvolvida, a partir de janeiro de 2022, e que ficou à minha responsabilidade, foi a elaboração mensal de folhas de presença internas para o RVCC sendo que estas contribuíram para a monitorização dos trabalhadores que compareceram nas sessões semanais.

### 3.1.2. Programa Superior+

#### 3.1.2.1. Protocolos com Universidades

No âmbito do Programa Superior +, mais concretamente dos protocolos com Universidades, a primeira tarefa que concretizei foi escrever “uma notícia para o Nexo sobre o novo protocolo com a Universidade Católica que, após concluída enviei para os colegas da comunicação interna responsáveis pelas publicações no Nexo juntamente com o logótipo da instituição de ensino superior.” (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.213), para que os trabalhadores tivessem conhecimento deste protocolo e, caso fossem estudantes desta instituição, poderem pedir os benefícios, no âmbito deste protocolo estabelecido com a empresa.

### 3.1.2.2. Encaminhamento para o Ensino Superior

Por forma a que uma trabalhadora da empresa ingressasse no ensino superior, apoiei a sua inscrição no primeiro ano de licenciatura em Educação, na Universidade Aberta. Assim, fiquei encarregue de reunir com ela via TEAMS apoiando-a “em todos os passos, dizendo o que tinha de preencher, os documentos a anexar, entre outros passos necessários (...) tivemos de refazer o currículo da trabalhadora” (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.248). De destacar que “a falta de literacia digital revela-se, na minha perspetiva, aqui uma barreira sendo que a pessoa quer investir, neste caso, na sua Educação e entrar na Universidade, mas o facto de não saber fazer uma candidatura *online* impede-a” (Apêndice 8 – Notas de Campo, p. 248).

### 3.1.3. Programa Apoiar e Estudar+

No âmbito do Programa Apoiar e Estudar+, a primeira tarefa a concretizar foi escrever uma notícia para publicação no site corporativo da empresa com o objetivo de

dar a conhecer aos trabalhadores a iniciativa e partilhar o testemunho de um mentor que trabalha na loja de Lisboa que ajudou o filho de uma trabalhadora do armazém de Alcochete e o testemunho desta sobre o apoio dado pelo mentor (Apêndice 8 – Notas de Campo, p. 218)

Uma vez que não estava familiarizada com esta iniciativa, antes do início do estágio, a realização desta tarefa contribuiu para a conhecer melhor. A tarefa seguinte, no âmbito da escrita da notícia, foi enviar o documento escrito

por e-mail para os colegas da comunicação interna juntamente com as fotografias em formato PNG do trabalhador que foi mentor e a fotografia da trabalhadora de Alcochete com o seu filho que foi apoiado, o logótipo da iniciativa e dois links do FORMS (para o trabalhador se inscrever como mentor e para o trabalhador solicitar apoio) (Apêndice 8 – Notas de Campo, pp.218-219).

### 3.1.4. Iniciativa Um Colaborador Um Diploma

No âmbito da iniciativa Um Colaborador um diploma, por forma a registar as habilitações de cada trabalhador e não se perder informação, foi imprescindível a elaboração de um formulário a que os trabalhadores pudessem responder referindo o seu nível de habilitações. Neste sentido, a primeira tarefa foi elaborar o formulário mencionado anteriormente destacando que este foi dividido em três partes “os dados do colaborador e local de trabalho, os níveis de qualificação escolar/académica e, por fim, a informação sobre necessidades de apoio para obtenção do certificado de habilitações/diploma junto da escola (apenas ensino básico e secundário).” (Apêndice 8 – Notas de Campo, pp.225-226).

Depois da construção do formulário, foi vez de elaborar a notícia para o acompanhar, explicando a iniciativa e a importância do seu preenchimento o formulário e enviar o certificado de habilitações por e-mail ou solicitar apoio na sua obtenção. Esta redação permite-me sistematizar os pontos chave do conteúdo escrito, organizar ideias existindo, sempre que possível, troca de impressões “com a tutora sobre a redação da notícia apontando aspetos a melhorar na mesma sendo que procedi à alteração dos mesmos de acordo com as sugestões” (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.226).

Um momento de reflexão sobre esta iniciativa foi também uma tarefa realizada, na medida em que foi necessário refletir sobre

a melhor maneira de organizar os certificados que nos enviam no âmbito desta iniciativa e decidimos criar uma pasta na OneDrive com as seguintes subpastas: “Certificados de Habilitações”, “Certificação Complementar”, “Certificados de trabalhadores estrangeiros”, “Certificados de quem não respondeu ao FORMS” e “Pedidos às escolas” (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.226).

Esta reflexão demonstrou-se bastante pertinente visto que, ao pensar nos objetivos da iniciativa, conseguiu-se chegar à melhor maneira de organizar os documentos e de perceber como se poderia guardar a documentação relativa a cada fase da iniciativa. Após o momento reflexivo, procedi à elaboração das subpastas necessárias na pasta destinada à iniciativa.

Lançada a iniciativa no site corporativo da empresa, foi necessário dar seguimento aos e-mails que foram sendo recebidos, mais concretamente os certificados e, no caso dos pedidos de apoio para obtenção do certificado de habilitações, o cartão de cidadão. Neste sentido,

descarreguei o FORMS atualizado e copiei os novos registos para o ficheiro Excel já existente com os primeiros registos, assim temos um ficheiro geral com todas as respostas

submetidas no FORMS. Depois, comecei a analisar os vários e-mails com certificados/diplomas que os trabalhadores enviaram durante o fim de semana, registei no ficheiro Excel o envio destes documentos e guardei-nos na pasta correspondente, destacando que os documentos são guardados sempre com número de funcionário seguido do nome (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.227).

De salientar que, durante a análise dos documentos recebidos, foi necessário “criar outro ficheiro Excel destinado apenas ao registo dos trabalhadores que solicitam auxílio na obtenção do certificado/diploma escolar para conseguir uma melhor monitorização destes casos.” (Apêndice 8 – Notas de Campo, pp.227-228).

A partir deste momento, a tarefa foi diária: descarregar o formulário e acrescentar as novas respostas ao formulário base com todas as informações, passar os novos pedidos de apoio para obtenção do certificado para o ficheiro existente dedicado a este, verificar o certificado enviado e comparar com as informações preenchidas no formulário, guardar o certificado de habilitações na pasta correspondente ou o cartão de cidadão também na pasta correspondente, fazer o pedido às escolas, entre outros passos que se encontram explicitados no Apêndice 10.

De salientar que, antes de iniciar o contacto com as escolas básicas e secundárias a nível nacional para solicitar o certificado de habilitações do trabalhador, encarreguei-me de criar “com o apoio da minha tutora, um e-mail tipo a apresentar a empresa e o âmbito da iniciativa para enviar às escolas adaptando, obviamente, este e-mail tipo a cada trabalhador e às suas informações escolares.” (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.230).

Durante a tarefa de contactar, diariamente, as escolas básicas e secundárias senti dificuldades, nomeadamente,

algumas escolas onde trabalhadores concluíram os seus estudos já não existem, alguns colaboradores não se lembram do nome da escola onde concluíram os estudos pois já passaram muitos anos. Nestes casos, o que a minha tutora me sugeriu foi contactar o agrupamento de escolas mais próximo via telefone para obter mais informações sobre a que escola deveria fazer o pedido do documento (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.232).

Outra atividade concretizada foi verificar os certificados de conclusão, do 9º e 12º ano, em formato papel, que estavam guardados pois já eram antigos. Assim, para cada um dos diplomas, verifiquei no formulário se os trabalhadores que constavam nos certificados tinham respondido. Esta atividade permitiu registar alguns certificados por outra via além do envio por e-mail.

Dada continuidade diariamente a esta iniciativa, reforcei junto dos trabalhadores que responderam ao formulário, a importância de enviarem o seu certificado de habilitações ou o cartão de cidadão, no caso do apoio na obtenção do certificado. Desta maneira, a tarefa que realizei foi enviar “um e-mail a lembrar que deveriam enviar-nos os certificados de habilitações para proceder à sua atualização. Este e-mail foi enviado (...) individualmente uma vez que o número de resposta obtidas é maior quando nos dirigimos diretamente a cada pessoa.” (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.238-239), tendo sido enviado também um e-mail individual para todos os que solicitaram apoio na obtenção do certificado lembrando que deveriam enviar o cartão de cidadão.

## 3.2. Corresponsabilidade nos estudos dos trabalhadores e filhos

### 3.2.1. Bolsas de estudo da Fundação Ramón Areces

Chegada à empresa em setembro, decorria o início da análise das candidaturas dos trabalhadores às bolsas de estudo da fundação Ramón Areces para filhos que frequentassem 9º ano, o ensino secundário ou formação profissional equivalente, os cursos CTESP, licenciaturas e mestrados. Neste sentido, foi-me incumbida a tarefa de concretizar a análise dos documentos de cada uma das candidaturas, mais concretamente, o formulário de candidatura, o documento oficial comprovativo das notas do ano letivo 2020/2021, o comprovativo da matrícula no ano letivo 2021/2022 e, em alguns casos, o plano de estudos do ano letivo que concluíram, por exemplo no caso de curso profissional, CTESP, licenciatura e mestrado. Neste sentido, verifiquei se cada uma das candidaturas respeitava os critérios estipulados no regulamento e,

a partir daqui pude seguir dois caminhos, mais concretamente, caso os candidatos não tivessem enviado toda a documentação necessária tive de os contactar via email, telefone ou TEAMS a solicitar a documentação em falta, caso a inscrição estivesse em conformidade registei a candidatura na plataforma dedicada às bolsas para que os colegas em Espanha validassem cada uma (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.209)

Esta atividade foi uma oportunidade para tomar conhecimento dos sistemas educativo português e espanhol bem como o que caracteriza cada um dos níveis e tipos de ensino nestes países. Por outro lado, esta atividade obrigou a um contacto pessoal telefónico ou presencial

com cada um dos candidatos, trabalhadores da empresa a nível nacional de diferentes áreas, funções, idades e nível de escolaridade. Além disso, o contacto com os colegas espanhóis que organizavam as bolsas em Espanha foi um desafio, devido à língua espanhola, que consegui ultrapassar no decorrer da dinâmica e com o apoio da tutora no estágio.

Foi também um desafio utilizar a plataforma espanhola para inserir cada candidatura pois

Durante este processo de inserção das candidaturas na plataforma deparei-me com situações diversas, por exemplo, no documento comprovativo das notas estas estavam de 0 a 5 e tive de converter de 0 a 20, converter as notas do sistema educativo espanhol de acordo com o sistema educativo português, as matrículas dos candidatos que iriam para o 1º ano da licenciatura ou mestrado ainda não estavam disponíveis (Apêndice 8 – Notas de Campo, pp.209-210).

Além disto, considero que a obtenção dos documentos necessários à candidatura foi um grande desafio neste âmbito na medida em que

dediquei-me às candidaturas que ainda não tinham enviado todos os documentos necessários (cerca de 15 trabalhadores) para acompanhar estes casos, caso contrário não seriam considerados para receber a bolsa. Estes contactos são um pouco difíceis, alguns não atendem, outros dizem que vão enviar no próprio dia ou no dia seguinte e não enviam, outros ainda não saíram os resultados, etc. (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.214)

Depois de inseridas todas as candidaturas na aplicação espanhola, foi imprescindível revê-las, uma a uma, para que Espanha, a partir desse momento, pudesse dar a candidatura como finalizada e validá-la.

A tarefa seguinte consistiu na realização de uma reunião com a tutora de estágio e a equipa de Espanha, encarregue da análise das candidaturas às bolsas de estudo Ramón Areces para verificar alguns casos de candidaturas portuguesas submetidas na plataforma, com o objetivo de se atribuírem as bolsas. Uma vez atribuídas, foi necessário traduzir as cartas a serem enviadas para os trabalhadores que submeteram candidatura para os seus filhos e, nesta linha,

eu e a minha tutora traduzimos o modelo de carta enviado por Espanha para ser entregue aos pais que concorreram os seus filhos e que ganharam a bolsa por forma a informá-los e traduzimos também o modelo de carta a enviar aos que não foram apurados como vencedores da bolsa e a justificação (personalizada, pois alguns não venceram por motivos diferentes, ora porque tiveram negativas, ora porque fizeram uma disciplina por exame, ora

porque deixaram uma disciplina em atraso, por exemplo) (Apêndice 8 – Notas de Campo, pp.232-233).

### 3.2.2. Bolsas de estudo por Mérito

A primeira tarefa a concretizar no âmbito das bolsas de estudo por Mérito foi analisar as respostas ao questionário sobre as opiniões dos pais/mães que candidataram os filhos/filhas às bolsas de estudo por Mérito no ano letivo 2020/2021 e o impacto que estas tiveram no seu desempenho escolar para, posteriormente, escrever uma notícia a publicar no site corporativo da empresa para que todos os trabalhadores conhecessem a importância e o impacto destas bolsas de estudo. De destacar que

60% dos inquiridos revela que o desempenho escolar dos seus filhos foi superior ou muito superior em relação aos anos letivos anteriores sendo que mais de 90% afirma que a possibilidade de ganhar a Bolsa de Mérito influenciou positivamente o desempenho dos filhos (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.216).

A análise deste questionário permitiu-me compreender o impacto que estas bolsas tiveram tanto nos pais/mãe que concorrem como também nos seus filhos, o que denota a corresponsabilidade nos estudos dos filhos pela empresa e a sua preocupação com estes, com o seu desempenho e reconhecendo este mesmo desempenho. A tarefa seguinte, ainda no âmbito desta análise, foi enviar a notícia elaborada para a equipa da comunicação interna.

### 3.2.3. Bolsas de licenciatura

No âmbito das bolsas de licenciatura, a primeira tarefa foi transferir “as candidaturas que foram realizadas no FORMS disponibilizado para o efeito e, com a minha tutora, verificámos quais candidatos que reuniam as condições necessárias para receber a bolsa.” (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.217). A realização desta tarefa contribuiu para entender os critérios de seleção dos trabalhadores a apoiar na licenciatura e para definir os dez trabalhadores para usufruírem da bolsa.

### 3.3. Desenvolvimento de competências pessoais e sociais

#### 3.3.1. Concursos Internos

##### 3.3.1.1. Concurso de Ilustração

A primeira tarefa desenvolvida, no âmbito dos concursos internos, foi referente ao concurso de Ilustração a ser lançado na empresa, a nível nacional. Neste sentido, inteirei-me do concurso lendo o seu regulamento e, a partir deste,

criei um FORMS de inscrição para o concurso de ilustração, com o auxílio da minha tutora, com os dados pessoais do trabalhador (nome, número de trabalhador, contacto telefónico, e-mail, pseudónimo), dados acerca do concurso (porquê da inscrição, tipo de trabalho que apresenta, o tema que ilustra, etc) e, por fim, sugestões para futuros concursos (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.212).

A par da criação do formulário de inscrição, foi-me incumbida também a tarefa de pedir ao departamento de criatividade e arte final a imagem a associar a este concurso. Ainda no âmbito deste concurso, dediquei-me também à escrita da notícia de lançamento do concurso a publicar no site corporativo da empresa.

A concretização destas tarefas, construir o formulário de inscrição, fazer o pedido da imagem para o concurso e escrever a notícia de lançamento, permitiram-me compreender os procedimentos que são necessários para o lançamento de uma iniciativa desta dimensão sendo que, além disso, utilizei pela primeira vez a ferramenta digital da *Microsoft* onde se elaboram os formulários, aprendi como efetuar pedidos às outras equipas da empresa tendo desenvolvido competências neste âmbito da comunicação escrita e aprendi a redigir texto de acordo com os critérios definidos pela área de Educação para as suas publicações, como por exemplo, dirigir-me aos trabalhadores masculinos e femininos e não apenas a um deles.

Em meados de outubro, o concurso tinha ainda poucos participantes e, por este motivo, fiquei encarregue de incentivar e convidar trabalhadores a participarem. Para este efeito,

pedi um ficheiro a uma trabalhadora com os contratados da empresa e filtrei com as áreas de estudos para ver quem tinha formação na área das artes. Neste sentido encontrei vários trabalhadores (cerca de 20) com formação na área das artes e contactei-os diretamente via telefónica para convidá-los a participar neste concurso enviando posteriormente por e-mail todas as informações sobre o concurso (datas de entrega do trabalho, FORMS, cartaz, regulamento, notícia do NEXO) (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.215).

A par disto, procedi ao contacto telefónico com os participantes inscritos que ainda não tinham enviado o trabalho para perceber se os iríamos considerar no concurso e, de algum modo, incentivá-los a participar. Uma vez terminado o prazo de entrega dos trabalhos para o concurso, coube-me a tarefa de verificar cada inscrição no formulário disponibilizado para o efeito e “se tinham enviado o trabalho físico, digital e uma breve descrição e ficha técnica deste. Caso algum elemento estivesse em falta, contactei telefonicamente para que fosse enviado e assim ser considerado para avaliação pelo júri.” (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.222).

A tarefa seguinte consistiu em criar uma apresentação com os 17 trabalhos a concurso sendo que, cada slide da apresentação, continha a fotografia do trabalho, o pseudónimo do autor, o título e uma breve descrição e ficha técnica do trabalho. A elaboração desta apresentação foi essencial para a reunião do júri uma vez que, ao analisar o trabalho físico, o júri teve a oportunidade de contextualizar o trabalho segundo a perspetiva de quem o elaborou.

Sobre a reunião do júri, para que esta fosse concretizada, marquei uma reunião numa sala de formação do piso 4, com os elementos definidos como júri do concurso, para que analisassem em conjunto os trabalhos e seleccionassem os vencedores. Além disto, no dia da reunião foi-me incumbida a tarefa de organizar a sala sendo que “distribui os 17 trabalhos físicos pela sala tapando a sua identificação naqueles que estavam assinados e preparei o projetor e computador para que o júri conseguisse visualizar a apresentação que elaborei neste âmbito” (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.224).

Depois da reunião do júri e escolhidos os vencedores, foi-me incumbida a tarefa de escrever a notícia a anunciar os vencedores do concurso para publicação no *site* corporativo da empresa. Além disso, procedi ao envio de três e-mail, mais concretamente,

o primeiro foi para o júri do concurso com uma apresentação onde todos os trabalhos estão identificados com os nomes verdadeiros dos autores agradecendo a disponibilidade para fazer parte deste júri, o segundo e-mail foi para a equipa de *Employer Branding* com a informação sobre os vencedores e a notícia escrita que escrevera anteriormente para notícia no NEXO e, o terceiro e-mail, foi para todos os participantes com a informação dos vencedores (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.225),

e contactei telefonicamente os vencedores. Este contacto direto com os vencedores, além do e-mail, demonstra a aproximação ao trabalhador e a atenção personalizada que lhe é dispensada.

A fase seguinte consistiu em proceder à preparação da exposição dos trabalhos na loja de Lisboa e, para isso, a tarefa que concretizei foi fazer as medições de cada um dos 17 trabalhos elaborados para o concurso. Este processo foi fundamental para que a equipa responsável pela

construção da exposição pudesse definir a melhor maneira de expor os trabalhos consoante as medidas.

Para a concretização da sessão de entrega dos prémios aos vencedores, foi imperativa a tarefa de contactá-los para formalizar o convite e informar sobre o dia da sessão. Neste contacto via telefone, “senti algumas dificuldades, por exemplo, alguns não atenderam e outros ficaram de confirmar a presença” (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.228). Além disso, ainda neste âmbito, realizei a tarefa de

confirmar todos os trabalhos e respetivos certificados de 1º, 2º e 3º lugar, dois certificados de menção honrosa e 11 de participação sendo que posteriormente dirigi-me à sala de Âmbito Cultural, no piso 6, para preparar a sala para esta sessão. Com o apoio da minha tutora, organizámos a sala e colocámos os 17 trabalhos por forma a que todos estivessem visíveis durante a sessão (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.228).

Depois deste evento, foi-me incumbida a tarefa de escrever a notícia, para publicação no portal corporativo da empresa, sobre a sessão de entrega dos prémios do concurso.

### 3.3.1.2. Concurso Masterchef ECI

A primeira tarefa concretizada no âmbito do concurso Masterchef ECI foi a elaboração de um formulário de inscrição para que os trabalhadores registassem a sua participação. De seguida, redigi a notícia de lançamento deste concurso para publicação no portal corporativo da empresa.

A segunda tarefa consistiu na verificação dos

e-mails trocados com o convidado, Chef *Chakall*, para registar os ingredientes necessários à elaboração do prato a concurso. Depois, enviei um e-mail aos 17 trabalhadores que se inscreveram para confirmarem a sua presença relembrando os ingredientes necessários para a elaboração do prato, o dia e o horário do concurso anexando o link da sessão que criei nessa altura (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.241).

Já a terceira tarefa, ainda no âmbito do planeamento do concurso, foi redigir o alinhamento da sessão dedicada ao concurso uma vez que foi a primeira vez que se concretizou um concurso *online*. Construir o alinhamento da sessão é imprescindível para orientar a sessão e certificar que não falha nenhum passo de acordo com o definido.

Após o lançamento do concurso, concretizei o contacto com todos os inscritos com o objetivo de confirmar a sua participação e relembrar os ingredientes necessários à confeção do prato definido pelo *chef* convidado.

Durante a dinamização do concurso, a tarefa foi apoiar

remotamente em situações técnicas como enviar o link novamente para alguns trabalhadores e moderei quando necessário. Além disso, paralelamente, criei um grupo no *WhatsApp* onde adicionei os três elementos do júri que iriam avaliar os pratos a concurso. Depois, quando terminado o concurso, pedi a todos os participantes que enviassem para o telemóvel profissional uma fotografia do seu prato. Quando todos enviaram os pratos, reencaminhei todas as fotos para o grupo criado com o júri para que este avaliasse cada prato e escolhesse os três vencedores sendo de destacar que as fotografias foram enviadas para este grupo sem identificação para não influenciar o júri na decisão (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.241).

Depois de definidos os vencedores do concurso, assumi a tarefa de contactar telefonicamente os vencedores e felicitá-los por terem ganhado o concurso. A par disto,

elaborei um e-mail para todos os participantes e júri a anunciar os três vencedores anexando as fotografias dos pratos destes e de todos aqueles que participaram (...) escrevi a notícia a publicar no site corporativo da empresa a anunciar os vencedores deste concurso, os prémios a receber e as fotografias dos pratos dos vencedores e participantes. Quando terminei a redação da notícia, enviei-a por e-mail para a equipa que procede à comunicação interna, com o conhecimento da Direção de Gestão de Pessoas, para que seja publicado no Nexo (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.241).

### 3.3.1.3. Concurso A Melhor Carta

A primeira tarefa que concretizei, no âmbito deste concurso, foi a elaboração do ficheiro de avaliação, a enviar para cada elemento do júri definido para o concurso,

para facilitar a avaliação em relação a cada texto e, posteriormente, ainda nesta semana, enviei um e-mail para o júri com o ficheiro de avaliação, o regulamento do concurso onde constam os critérios de avaliação e os textos dos participantes (com pseudónimos, para não influenciar decisões) (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.243).

Quando recebida a avaliação de todos os elementos do júri, e existindo duas categorias neste concurso, encarreguei-me de apurar os vencedores de cada categoria com base na avaliação enviadas pelos três elementos do júri. Apurados os vencedores, “enviei um e-mail ao

júri para informar sobre os vencedores de cada categoria do concurso, liguei aos vencedores (...), enviei um e-mail a todos os concorrentes (...) a agradecer a participação e informar sobre os vencedores.” (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.246). Depois disto, foi-me incumbida a tarefa de redigir a notícia para o Nexo sobre os vencedores, enviá-la para a equipa de comunicação interna com o conhecimento da Diretora de Gestão de Pessoas e, aproveitando este e-mail solicitei uma data para a cerimónia de entrega dos prémios e certificados de participação.

Para a cerimónia de entrega dos prémios, fiquei responsável por organizar

a sala colocando os prémios a entregar organizados numa mesa, por categoria. Além disso, contactei os vencedores para confirmar a sua presença, servindo também este contacto para relembrar a sessão. Durante a sessão, eu retirei o prémio da mesa e entreguei-o à diretora de gestão de pessoas enquanto esta chamava cada vencedor (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.248).

#### 3.3.1.4. Concurso Moda Sustentável

No âmbito do concurso Moda Sustentável, a primeira tarefa foi analisar o regulamento para proceder à redação da notícia de lançamento deste concurso. A segunda tarefa foi elaborar o formulário de inscrição para que os trabalhadores registassem a sua participação. Já a terceira tarefa foi, como habitualmente, partilhar com a equipa de comunicação interna a notícia sobre o lançamento do concurso e o formulário de inscrição, para que fosse publicado no canal interno da empresa.

#### 3.3.1.5. Concurso Escrita para Filh@s

No âmbito do concurso de Escrita para Filh@s, a tarefa que me foi incumbida foi pedir, via e-mail, a imagem para o concurso à equipa de criatividade, foi necessário também “definimos os destinatários, o estilo literário deste concurso, as datas de entrega dos trabalhos, os prémios, os elementos do júri, o anúncio dos vencedores, o regulamento e o formulário de inscrição.” (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.246) para o concurso ser lançado.

### 3.3.2. Iniciativa Livros para Tod@s

No âmbito da iniciativa Livros para Tod@s, a primeira tarefa que concretizei foi, via e-mail, enviar o modelo das folhas de registo de livros requisitados e o modelo das fichas de leitura para os trabalhadores indicados pela tutora no estágio e, de seguida, foi necessário selecionar livros e enviá-los, por correio interno, para outros centros de trabalho onde passará a existir esta iniciativa.

A segunda tarefa, alinhada com a primeira, foi assistir a uma reunião sobre a iniciativa por forma a compreender o que iria ser desenvolvido nesta sendo que foi discutida “a possibilidade de estender esta iniciativa, que já existe na loja de Lisboa, a estes dois armazéns e os materiais que cada armazém tinham disponíveis, os que seriam necessários e onde ficariam situadas a prateleira com os livros.” (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.216).

Este conjunto de tarefas contribuiu para compreender que, para lançar uma iniciativa, é necessário ter as ideias definidas e articuladas com as outras áreas se for esse o caso. Nesta iniciativa, a articulação foi feita com a área de compras por causa dos livros e com os outros centros de trabalho. Além disso, a comunicação também fundamental para o sucesso da iniciativa. A reunião realizada permitiu a troca de ideias, perceber as necessidades de cada centro de trabalho, sua a disponibilidade e fornecer orientações específicas para o bom funcionamento da iniciativa.

A terceira tarefa realizada foi escrever duas notícias do âmbito desta iniciativa, uma para publicar no portal corporativo da empresa e outra no *LinkedIn*. De ressaltar que esta escrita foi orientada em duas partes “a primeira foi dar a conhecer a iniciativa (...) criar novos hábitos de leitura e escrita nos trabalhadores e a segunda o testemunho de um trabalhador que frequentemente requisita livros e preenche as fichas de leitura” (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.217). Escrever notícias para publicar interna e externamente permitiu-me consolidar competências de comunicação escrita orientadas para o público.

A quarta tarefa foi planear e realizar uma entrevista a um trabalhador com o objetivo de este proporcionar um testemunho sobre a iniciativa, para publicação no Nexo e nas redes sociais. Desta maneira, defini as questões a colocar e, posteriormente, marquei a entrevista e realizei-a. Passar por todas as fases, desde a o planeamento, à conceção até à execução, é muito importante para compreender todos os passos necessários e que implicam a concretização desta atividade incluindo a mobilização da própria pessoa para aceitar a entrevista, o que não se revelou um processo fácil.

No âmbito desta iniciativa, outra atividade desenvolvida foi a ida a Alcochete para inaugurar esta dinâmica. Esta visita permitiu “conhecer todo o armazém, desde a parte de escritório até à área onde está armazenada a mercadoria.” (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.221) destacando que conheci um centro de trabalho, além do centro de trabalho de Lisboa, o que me abriu horizontes e me permitiu compreender a organização deste armazém. Nesta visita, no que respeita à iniciativa

a estante estava bonita e junto desta estava o cartaz com o logótipo da iniciativa, estava apelativo e bonito! Falámos com alguns trabalhadores, que estavam na sua pausa, sobre a iniciativa e o que achavam de terem livros disponíveis para lerem ali ou em casa (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.221)

Com a visita tive a oportunidade de conhecer as pessoas que trabalham neste armazém e criar uma rede de contactos. Depois de explicada a iniciativa, alguns trabalhadores requisitaram um livro. Posteriormente à visita, “redigi a notícia sobre a extensão da iniciativa Livros para Tod@s ao armazém de Alcochete e do Olival, tendo esta notícia como objetivo a divulgação que a iniciativa iria existir nestes dois armazéns” (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.221). Esta visita serviu, não só para inaugurar a iniciativa, mas também para motivar e mobilizar pessoas para a mesma, divulgando-a no portal corporativo da empresa.

Outra atividade concretizada no âmbito desta iniciativa foi, uma vez por semana, dirigir-me à estante dedicada à iniciativa para arrumar os livros corretamente na prateleira, recolher as fichas de leitura elaboradas e, caso estivessem preenchidas, trocar a folha onde são realizados os registos de requisição dos livros. Esta atividade permite a monitorização da iniciativa, perceber que trabalhadores requisitam livros e se preenchem as fichas de leitura. A par disto, no âmbito das doações de livros pelos trabalhadores, também sempre que estes são doados efetuo o registo e coloco os livros na estante.

Além de todas as atividades já descritas, também acompanhei um estagiário no âmbito da Inclusão e Diversidade uma vez por semana. Acompanhei-o no registo em computador (ficheiro Excel) das fichas de leitura elaboradas desde o início da iniciativa e as requisições efetuadas.

### 3.3.3. Podcasts

De salientar, em primeiro lugar, que esta dinâmica foi desenvolvida por mim revelando-se um grande desafio, não obstante ser muito importante para o meu desenvolvimento enquanto estagiária mostrando responsabilidade uma vez que me foi proporcionada uma oportunidade de ser autónoma e organizar uma dinâmica de raiz, nunca desenvolvida na empresa. No âmbito da dinâmica dos *Podcasts*, a primeira tarefa que realizei foi participar numa reunião para perceber se a concretização e lançamento da iniciativa era factível tendo como base os textos criados a partir do concurso de escrita criativa para que estes fossem divulgados de outra maneira, sem ser por escrito como habitualmente, no portal corporativo da empresa. Nesta reunião “ficou decidido que iremos começar pela gravação de apenas 10 textos e depois gravaremos os restantes 7 textos mais adiante.” (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.220.)

A segunda tarefa foi analisar os textos a serem lidos para o *Podcast* com o objetivo de verificar a

ortografia, pontuação e se o nome do autor estava identificado ora ao longo do texto ora no final a assinatura. Além disso, em cada texto tive de identificar quantas personagens existiam (homens, mulheres, crianças) para que o podcast tivesse o mesmo número de vozes/personagens que no texto (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.223).

Além disso, depois de definir o número de personagens necessárias para todos os textos, a tarefa foi escolher e mobilizar trabalhadores para participarem na gravação contactando-os, via telefone, e marcando-a nos horários disponíveis, articulados com a equipa responsável pela sala de som. Esta mobilização foi um contributo para a minha aprendizagem, não só pelo contacto direto com os trabalhadores, como pelas adversidades que tive de contornar, apresentando soluções para os problemas que foram surgindo. Houve trabalhadores que não quiseram participar e, nesses casos, tive de mobilizar outros que se enquadrassem nos parâmetros das personagens.

A tarefa seguinte foi concretizar as gravações sendo que, para que tudo corresse bem, precavi-me e contactei todos os participantes antes da hora agendada para a gravação por forma a que não se esquecessem. Durante a gravação “sempre que necessário, utilizei a minha voz para fazer a introdução ao texto (título do texto, nome, área de trabalho e loja onde trabalha o autor, nome, área de trabalho e loja onde trabalha o leitor)” (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.223).

Posteriormente, depois de efetuadas as gravações dos textos, foram recebidos os ficheiros áudio. A tarefa seguinte foi criar, utilizando a ferramenta digital *Canva*,

a imagem de fundo para o podcast com a identificação (nome, área de trabalho e loja onde trabalha) e fotografia do autor do texto, o título do texto, o logótipo criado para esta iniciativa, a fotografia e identificação do(s) leitor(es) (nome, área de trabalho e loja onde trabalha). Transferi a imagem como PNG e abri um PowerPoint. Neste PowerPoint coloquei a imagem do podcast como fundo do slide e adicionei um áudio (a gravação correspondente). Depois disto transferi como ficheiro MP4. Este processo foi realizado individualmente para cada um dos 10 textos lidos (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.224).

Esta tarefa revelou-se complicada e demorada, ora porque tinha dificuldades em inserir o ficheiro áudio no PowerPoint, ora porque foi necessário concretizar todos os passos mencionados para cada um dos textos gravados. No total, foram gravados 17 textos.

#### 3.3.4. Workshops

No que toca aos *workshops*, estive mais envolvida naqueles que foram dinamizados em janeiro de 2022. Assim, a primeira tarefa foi refletir sobre o modo como iríamos desenvolver as sessões para os filhos dos trabalhadores uma vez que estaríamos em período de confinamento. Marcada uma reunião com os envolvidos nesta dinâmica, partilhei algumas ideias sobre o que poderíamos abordar nas sessões.

A segunda tarefa, após definidos os workshops a dinamizar, foi organizar um documento orientador, em formato *Word*, para cada um deles com os pontos a desenvolver na dinamização. Chegados os dias em que foram dinamizados os três *workshops*, fiquei encarregue de, estando presente nos três, apoiar no que fosse necessário desde envios de links, partilha de vídeos e registo dos participantes.

Além dos *workshops* concretizados em janeiro, também estive envolvida nos *workshops* desenvolvidos em maio. No âmbito destes, a tarefa foi contactar “os convidados das sessões a realizar (...), por e-mail no sentido de lhes pedir que nos enviassem uma breve nota biográfica e uma fotografia de meio corpo para colocarmos no cartaz mensal direcionado aos *workshops*.” (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.245). Uma vez recebida a informação pedida, coloquei-a no cartaz mensal.

### 3.3.5. Unidades de Formação de Curta Duração (UFCD)

No âmbito das Unidades de Formação de Curta Duração, a primeira tarefa que me foi incumbida foi a redação de uma notícia para publicação no site corporativo da empresa sobre os novos cursos a concretizar até ao final do ano 2021. Para redigir esta notícia, tive de me inteirar dos cursos já desenvolvidos e dos a desenvolver. A pesquisa realizada e redação da notícia sobre os cursos levou a que conhecesse melhor esta iniciativa inserida no eixo do desenvolvimento de competências pessoais e sociais. Com esta tarefa percebi que os cursos podem ser de 25h ou 50, são gratuitos para a empresa e para o trabalhador que os frequenta, podem ser realizadas durante o horário laboral, podem contribuir para a conclusão do ensino secundário através do programa QUALIFICA e estão no Catálogo Nacional de Qualificações.

O passo seguinte à redação da notícia, foi enviá-la “por e-mail para os colegas da comunicação interna que tratam das publicações no site corporativo juntamente com o logótipo da iniciativa e o FORMS de inscrição nos cursos” (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.212).

Outra tarefa neste âmbito, foi a realização de uma entrevista com uma trabalhadora da empresa que, frequentemente, participa nestes cursos. Para esta entrevista, foi necessário refletir para definir as perguntas, conforme o conteúdo que queríamos transmitir na publicação a realizar internamente. Além disto, foi-me incumbida a tarefa de a convidar e realizar a entrevista. Quando terminada, “enviei-a por e-mail para os colegas responsáveis pela comunicação interna juntamente com a fotografia meio corpo da trabalhadora, a gravação vídeo da entrevista, o logótipo criado para a iniciativa e o link do site do CECO.A.” (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.220).

Por forma a conhecer as Unidades de Formação de Curta Duração, que são organizadas pela área de Educação na empresa, analisei o Catálogo Nacional de Qualificações. Esta análise permitiu-me compreender que existem muitos cursos que qualquer pessoa, desde que possua o 9º ano de escolaridade, pode frequentar sendo certificada caso o conclua.

Uma vez começados os cursos, fiquei encarregue de contactar cada participante, individualmente, para perceber a sua opinião sobre o curso que estava a frequentar, mais precisamente, a dinâmica das sessões, o formador e os conteúdos abordados.

Já no final dos cursos, fiquei encarregue de enviar um e-mail individual para todos os participantes com o link para um questionário criado anteriormente, para perceber o seu grau de satisfação com o curso frequentado.

Tendo em conta que estavam na posse da área de Educação vários certificados de cursos livres já realizados pelos trabalhadores, encarreguei-me de contactar os que eram do centro de trabalho de Lisboa para virem buscar o seu certificado e, nos casos de outros centros de trabalho, enviei os certificados de conclusão pelo correio interno da empresa.

No que toca à avaliação de transferência sobre uma UFCD específica para a equipa de CHS, Gestão de Stress e Gestão de Conflitos, tive como primeira tarefa a construção de 2 questionários: um dirigido aos trabalhadores que concluíram o curso e outro aos coordenadores e supervisores desses trabalhadores. Uma vez finalizados os questionários, fiquei encarregue de os enviar para

as chefias para o analisarem e proporem sugestões de melhorias. Após o retorno a este e-mail, enviámos um dos questionários para os participantes do curso (individualmente) solicitando que respondessem anonimamente. De seguida, enviámos o outro questionário (individualmente), direccionado aos coordenadores/supervisores da equipa de CHS, para que estes também respondessem anonimamente (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.249)

Concretizar esta avaliação de transferência foi um trabalho muito enriquecedor. Além de contribuir para os meus conhecimentos teóricos, foi possível implementar diretamente esta avaliação na empresa e seguir todos os passos necessários para que seja uma avaliação credível.

### 3.4. Outras atividades

#### 3.4.1. Formação de Integração

No início do estágio curricular, foi necessário assistir à formação de integração dada pela empresa via Teams. Nesta formação foram fornecidas informações sobre a história da empresa, as normas de segurança e de emergência, entre outros aspetos. Esta ação de formação revelou-se bastante importante para a integração na empresa uma vez foi transmitida a história da empresa, foram conhecidas as condutas que devem ser respeitadas por forma a existir o normal funcionamento e, em caso de emergência, como agir em conformidade com a situação.

### 3.4.2. Apresentação da equipa de Recursos Humanos e da área de Educação

No primeiro dia de estágio conheci a equipa de Recursos Humanos, mais precisamente, os trabalhadores e estagiários das várias áreas dos Recursos Humanos como *Gestão de Pessoas Retail*, *Gestão de Pessoas Corporate*, *Formação*, *Recrutamento* e *Employer Branding*. Esta apresentação foi muito importante pois permitiu uma melhor integração na empresa e na equipa, tornando mais fácil a minha adaptação. Também a apresentação da área de Educação foi imprescindível à integração sendo que foram apresentados os métodos de trabalho na área e as ferramentas digitais utilizadas.

### 3.4.3. Formação “Somos Excelência”

Uma atividade que realizei, por iniciativa própria, foi assistir à formação “Somos Excelência”. Esta formação é destinada aos novos vendedores a integrar na empresa. Assim, nesta formação aprendi como deve ser concretizado o atendimento ao cliente, a história da empresa na perspetiva do formador e a sua experiência profissional e o porquê de esta ser considerada uma empresa de excelência. Considero que, além de desempenhar as minhas funções enquanto estagiária, tive a vontade de compreender as áreas envolventes, como por exemplo a área de loja e a área de Formação.

### 3.4.4. Iniciativa SMAL (Setembro Mês da Alfabetização e Literacias)

No âmbito da Iniciativa SMAL, ainda no início do estágio, foi-me proposta a tarefa de compilar todas as dinâmicas que se enquadravam nesta iniciativa para enviar para o Plano Nacional de Leitura, no âmbito do protocolo estabelecido, para que o PNL publicasse no seu site as iniciativas da empresa. Neste sentido, foi imprescindível analisar todas as iniciativas desenvolvidas na área de Educação e perceber quais foram concretizadas durante o mês de setembro sendo que se desenvolveram “8 atividades, mais concretamente, bolsas de estudo por mérito, RVCC, kit de material escolar, bolsas de estudo Ramón Areces, bolsas de licenciatura, Programa Estudar+, protocolos com instituições de ensino superior, concurso de ilustração e concurso de escrita criativa” (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.214).

Desenvolver esta tarefa foi muito importante, pois em fase inicial de estágio, permitiu-me analisar e conhecer todas as dinâmicas concretizadas até então, destacando que “Fazer toda

esta tarefa de recolha, análise e registo de informações permitiu-me compreender melhor todas as atividades que foram realizadas e o que é necessário desenvolver para que cada atividade seja lançada e executada.” (Apêndice 8 – Notas de Campo, pp.214-215)

#### 3.4.5. Apoio nos embrulhos de Natal em loja

Durante duas manhãs de estágio, em dezembro, uma das atividades desenvolvidas foi apoiar nos embrulhos de Natal. De referir que “na época natalícia, todos os trabalhadores de Recursos Humanos e estagiários desta direção dão um apoio nos embrulhos uma vez que existem muitos clientes em loja a fazer compras de Natal” (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.230). Esta experiência foi muito gratificante e enriquecedora uma vez que tive contacto direto com o cliente, comuniquei com ele segundo as orientações dadas previamente.

#### 3.4.6. Acompanhamento de duas estudantes da Universidade do Minho

Durante dois dias do estágio, acompanhei duas estudantes da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Minho, com o objetivo de lhes dar a conhecer a área de Educação e as práticas desenvolvidas neste âmbito. Nesta visita “mostrámos as instalações da empresa, falámos um pouco sobre a história da empresa e depois contextualizámos a área de Educação na Direção de Gestão de Pessoas. (...) apresentámos as restantes áreas de Recursos Humanos e, depois expliquei-lhes os eixos de atuação da área de Educação e que dinâmicas existem em cada um dos eixos.” (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.239). Esta atividade foi muito gratificante pois, sendo da mesma área das duas estudantes, trocámos ideias sobre a Educação, o contributo da Educação para a empresa, o modo como a área pode ser implementada no contexto organizacional, mostrando que é um caminho a descobrir pelos estudantes da nossa área.

#### 3.4.7. Presença no evento EXPO RH - ABILWAYS

Durante o estágio, tive oportunidade de estar presente no evento da EXPO RH - Abilways no Centro de Congressos do Estoril. Esta presença decorreu no âmbito dos Recursos Humanos e contou com a tutora orientadora do estágio como uma das oradoras sendo que o tema abordado foi a área de Educação na empresa El Corte Inglés. Assistir a este evento contribuiu

efetivamente para enriquecer a minha visão no que respeita à área dos recursos humanos no contexto organizacional.

#### 3.4.8. Apresentação da área de Educação a estudantes da Universidade de Lisboa

Outra atividade realizada que me enriqueceu tanto a nível pessoal como profissional foi o planeamento e execução de uma apresentação aos estudantes do primeiro ano do mestrado em Organização e Gestão da Educação e Formação do Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, sobre a Direção de Gestão de Pessoas e, mais concretamente, sobre as práticas de Educação desenvolvidas pela área na empresa.

Durante a fase de planeamento da apresentação, foi imprescindível integrar as outras equipas da Direção de Gestão de Pessoas e, por esse motivo, a primeira tarefa que concretizei foi criar uma apresentação com separadores e partilhar com as equipas para que pudessem completar com dados relevantes para a apresentação no separador correspondente à sua área. Posteriormente, durante alguns vários dias, fomos construindo a apresentação “com os eixos de atuação da área, os motivos que sustentam a criação de uma área de Educação, as estratégias da área, sendo que posteriormente são explicitadas as dinâmicas que existem em cada um dos três eixos de atuação.” (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.242).

A execução da apresentação foi concretizada conforme definido sendo que fiquei encarregue de apresentar o eixo do desenvolvimento de competências pessoais e sociais

em que expliquei as dinâmicas realizadas neste eixo como os concursos internos, as UFCD, os *workshops*, entre outros. A sessão, para mim, foi elucidativa tanto porque organizámos as várias dinâmicas de cada eixo numa apresentação que para mim foi muito visual o que me permitiu consolidar melhor cada eixo de atuação da área e, além disso, permitiu-me compreender melhor o que é desenvolvido em cada área da Direção de Gestão de Pessoas (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.244).

#### 3.4.9. Criação do ficheiro “Assuntos Pendentes”

A atividade que resultou na criação de um ficheiro Excel com o nome “Assuntos Pendentes” foi essencial à organização do trabalho na área de Educação visando dar resposta ao volume de trabalho. Após reflexão sobre uma estratégia que permitisse o registo de todas as tarefas por realizar, no que respeita a cada prática de Educação na empresa, elaborei com o

apoio da minha tutora de estágio, um ficheiro Excel onde são colocados todos os assuntos pendentes da área de Educação. Neste sentido, fiquei encarregue de “identificar, para cada dinâmica, o que está pendente realizar, para que exista uma monitorização contínua e para que possamos verificar mais facilmente o que falta realizar” (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.242).

#### 3.4.10. Iniciativa Ler em Vários Sotaques proposta pelo Plano Nacional de Leitura

No âmbito desta iniciativa proposta pelo Plano Nacional de Leitura, aproveitando a celebração do dia da língua portuguesa, feita a leitura de um poema por vários trabalhadores de nacionalidades estrangeiras (de Lisboa e Gaia). Competiu-me “solicitar à colega do GRECI (Grupo Recreativo e Cultural), por e-mail a lista de colegas de nacionalidades estrangeira (de Lisboa) para os mobilizar para esta iniciativa” (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.245).

Esta dinâmica envolveu várias tarefas, entre as quais, analisar o ficheiro enviado pela equipa do GRECI, seleccionar quatro trabalhadores, de Lisboa e de diferentes nacionalidades, para integrar a dinâmica. Após obtenção dos seus contactos, “enviei um e-mail a cada um deles a convidar para a leitura de um excerto do texto “Maremoto”, expliquei o contexto desta iniciativa e perguntei se gostariam de participar.” (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.245).

A atividade apresentou várias dificuldades, entre as quais os trabalhadores escolhidos não tinham sotaque, não respondiam aos e-mails, não poderiam estar na loja nos dias das gravações. Estas e outras dificuldades foram superadas através da apresentação de alternativas como, por exemplo, sugerir a gravação do poema com o telemóvel. Recebidas e analisadas todas as gravações áudio, encarreguei-me de as enviar por e-mail para a trabalhadora encarregue de juntar todos os áudios por forma a criar o podcast da iniciativa.

Finalizado o podcast com as leituras do texto “Maremoto”, “enviei-o para o Plano Nacional de Leitura. A par disto, escrevi a notícia sobre esta iniciativa a publicar no site corporativo, Nexo. Depois, enviei para a equipa de comunicação interna, a notícia e o podcast para ser publicado” (Apêndice 8 – Notas de Campo, p.247).

## CONCLUSÃO

Os objetivos definidos para o estudo realizado no âmbito do estágio foram caracterizar a política de Educação na organização, caracterizar as práticas de Educação na empresa e analisar a oferta educativa numa perspetiva de Educação Permanente.

Conclui-se neste estudo que a empresa investe em Educação e Formação dos seus trabalhadores não só pela estrutura e recursos físicos e humanos que tem afetos à área de formação, mas também pela própria criação de uma estrutura de Educação, a crescer e a afirmar-se na empresa.

Não obstante o facto de a estrutura da empresa ser muito hierarquizada, e de o setor de atividade ser o comércio e distribuição e não propriamente da área de tecnologias ou da inovação, parece ser importante salientar o facto de a empresa ter apostado numa área que se propõe, entre outras, dar Educação, qualificação, autonomia, valorizar os trabalhadores enquanto pessoas e não apenas remetê-los a um papel de “subordinado” como seria talvez de esperar nos modelos organizacionais mais hierarquizados. Por outro lado, verificou-se que existe uma subcultura na Direção de Gestão de Pessoas, cultura de Apoio, e que se caracteriza pela autonomia e flexibilidade, pelo trabalho de equipa, pela coesão do grupo, pela preocupação com as relações humanas e com os trabalhadores e pela iniciativa individual.

Quanto às políticas de Educação na empresa, estas caracterizam-se pela perspetiva humanística da Educação baseando-se em múltiplos princípios como a inclusão e a justiça social. Esta assume o trabalhador como elemento central do processo educativo e apresenta como objetivo melhorar a sua vida e enriquecê-la destacando como centrais os seus interesses e o seu bem-estar. O trabalhador é visto como pessoa e cidadão, tendo oportunidade de crescer e evoluir a nível profissional, social e pessoal.

Analisando as práticas de Educação e a oferta de cursos de competências transversais à luz dos princípios da Educação Permanente, pode concluir-se que existe um contributo das atividades e ações da área de Educação na perspetiva de educação ao longo da vida e não na perspetiva da aprendizagem ao longo da vida. Durante o estágio foi possível verificar que a implementação destas iniciativas foi dando pequenos passos tendo sido testemunhadas algumas conquistas, mais precisamente, uma maior aceitação por parte dos chefes.

Tradicionalmente, na empresa, e com a área de Formação, são as chefias que definem quais os trabalhadores que devem participar nos cursos e ações de formação. A área de

Educação veio introduzir novas abordagens em que é suposto ser o trabalhador a “negociar” com a sua chefia a possibilidade de frequentar cursos. Por outro lado, com a área de Formação, os cursos são decididos por essa área em articulação com a direção das lojas. A área de Educação introduziu também mudanças a esse nível, pois são os trabalhadores a escolher os cursos que querem fazer. Verifica-se assim que a oferta de cursos é baseada, agora com a área de Educação, na procura e não apenas numa oferta baseada nos interesses da empresa, numa oferta unilateral. Há como que uma mudança de paradigma, como refere a responsável da área de Educação, sendo que esta mudança dá autonomia aos trabalhadores emancipando-os.

As próprias bolsas de estudos para os filhos e os protocolos com universidades podem ser disso um exemplo, a empresa apoia a família e os filhos na corresponsabilidade dos estudos.

Há uma intencionalidade de apoio e de proximidade nas práticas de educação, tal como existe essa mesma cultura no apoio aos trabalhadores. O princípio humanístico de olhar para os que mais precisam, trazer as pessoas com deficiência, trazer as pessoas mais velhas, com diferentes orientações sexuais, os mais vulneráveis são evidências que encaixam com os princípios/valores e objetivos que tem a área de Educação. Por outro lado, a empresa tem interesse em ter trabalhadores mais qualificados, que melhor desempenhem as suas funções e tarefas e que melhor atendam os clientes. Mas, sem dúvida que os apoios e o trabalho que é feito na área de Educação é reconhecido pelos trabalhadores pelas evidências (relatórios e testemunhos) dados, em vários momentos, para vídeos, por exemplo.

Em termos de gestão das atividades de Educação e Formação, pode dizer-se que foi trabalhado ao nível do planeamento das iniciativas e ações, da organização destas iniciativas e ações, conceção destas iniciativas e ações, desenvolvimento e dinamização das iniciativas e ações e avaliação. É de salientar também o trabalho de construção dos instrumentos de diagnóstico de necessidades e de avaliação das ações, como questionários, por exemplo.

O estágio ocorreu numa fase inicial desta área na empresa e é de salientar que, nos vários documentos analisados e que são mencionados neste relatório (publicações nas redes sociais, notícias no portal corporativo, relatórios e outros documentos internos e também nas entrevistas), nas notícias ou noutros conteúdos para publicação, existia sempre uma explicação sobre os princípios da área de Educação. Esta atitude que parece denotar o cuidado em afirmar a área quer internamente quer para o exterior e em desconstruir a ideia de que a Educação ocorre apenas nos contextos escolares ou familiares. Esta ideia de mostrar evidências, mas também fazendo-se acompanhar de uma formulação teórica ilustra bem o empenho para que a área seja aceite internamente pelos trabalhadores, pela Direção, e também pela sociedade

(publicações para redes sociais, por exemplo) destacando que a Educação pode ocorrer no contexto de uma organização empresarial.

Poucos são os estudos sobre práticas da Educação não formal em contexto empresarial. Considera-se que este relatório pode dar um contributo para o conhecimento daquilo que são as práticas de Educação de Adultos no âmbito de uma organização empresarial e abrir caminhos de trabalho para os atuais e futuros estudantes de Educação e Formação.

## REFLEXÃO FINAL

O estágio concretizado na empresa El Corte Inglés superou todas as expectativas, tanto ao nível pessoal como profissional.

A nível pessoal, foi muito gratificante conhecer os trabalhadores da empresa, criar ligações afetivas com eles (tanto de loja como de escritório), fazer amizades que se tornaram importantes para mim. Sinto que cresci muito enquanto pessoa, conheci diversos contextos de vida, conheci cada trabalhador, cada história. Ver cada trabalhador como uma pessoa e valorizá-lo, fez-me abrir horizontes. Hoje tenho uma perspetiva diferente daquela que tinha antes de experienciar tudo o que este estágio me proporcionou. Fascinou-se o facto de uma empresa tão grande, com tantos trabalhadores, se preocupar com cada um deles individualmente, através desta área que está em afirmação na organização.

A nível profissional, sinto que adquiri imensas competências durante o estágio, todas as tarefas e atividades que desenvolvi contribuíram para compreender a importância destas numa empresa e o que cada uma traz ao trabalhador enquanto pessoa. Posso afirmar que desenvolvi a minha capacidade de relação e de comunicação com o contacto próximo constante com as equipas e com as pessoas a mobilizar para as dinâmicas. Desenvolvi a escuta ativa: ouvir a pessoa, as suas inquietações, o que a leva a desistir das iniciativas, ouvir para compreender e procurar soluções porque o lema da área de Educação na empresa é não deixar ninguém para trás. Destaco aqui que, ao longo do estágio, compreendi que o facto de darmos atenção à pessoa, pedir-lhe que não desista já, dar-lhe uma palavra de conforto ou motivação leva a que não desista de participar seja em que iniciativa for.

A verdade é que nunca tive uma experiência profissional na área e, ter a oportunidade de estar nesta organização empresarial permitiu o meu amadurecimento, desenvolveu a minha autonomia. A tutora no estágio foi uma pessoa fulcral neste processo de crescimento e de amadurecimento, destacando o apoio e incentivo que sempre me proporcionou. A autonomia que me foi dada pela tutora permitiu-me explorar, conhecer a área, aprender pela descoberta, procurar as informações necessárias, inclusive responder às minhas perguntas com outras perguntas acabando por chegar à resposta sozinha. Tudo isto foi um estímulo constante durante o tempo de estágio.

O facto de a tutora me dar acesso ao e-mail, ao *Teams*, ao portal corporativo interno, à OneDrive onde está todo o trabalho que é desenvolvido na área, demonstrou grande proximidade e confiança o que também levou a que me integrasse mais facilmente e me

inteirasse de tudo o que já tinha sido desenvolvido antes da minha chegada à empresa. Além disso, sempre senti que fazia parte da empresa, senti que não era vista como estagiária, mas sim como colega, todas as equipas da Direção de Gestão de Pessoas me integraram igualmente.

Nesta reflexão tenho de salientar que, comparando com outros estagiários das outras equipas, a minha tutora criou sempre a oportunidade de eu crescer e de me desenvolver enquanto pessoa e profissional na área de Educação e Formação.

Durante o estágio descobri a Educação Permanente e a Educação de Adultos no contexto de uma organização empresarial. Inicialmente, não sabia se iria gostar desta área mais direcionada para os adultos, mas, durante o estágio, gostei muito da área, de criar novas iniciativas e contribuir para afirmação desta área em fase de ascensão na empresa. Além disto, considero-me com perfil para trabalhar nesta área e tal é corroborado por alguns técnicos e profissionais das outras áreas de Recursos Humanos que várias vezes referiram que eu trabalhava como a minha tutora e que me identificava com ela.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, N. (2005). *Investigação Naturalista em Educação: um guia prático e crítico*. ASA.
- Almeida, L., & Freire, T. (2003). *Metodologia da investigação em psicologia da educação*. Psiquilibrios.
- Amado, J. (2014). *Manual de Investigação Qualitativa em Educação*. Imprensa da Universidade de Coimbra. (2ªedição). DOI: <http://dx.doi.org/10.14195/978-989-26-0879-2>
- APPDI – Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão (s.d.). *Carta para a Diversidade*. Obtido em: <https://www.appdi.pt/carta-portuguesa-para-a-diversidade/>
- Astereki, S., Mehrdad, H., & Ghobadiyan, M. (2021). Components and Characteristics of the Professional Competency Model among Educational Administrators. *Propósitos y Representaciones*, 9, 1-9. doi:10.20511/pyr2021.v9nSPE2.1088
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Baptista, M. (2010). *Concepção e implementação de actividades de investigação: um estudo com professores de física e química do ensino básico*. Tese de Doutoramento. Repositório da Universidade Nova de Lisboa. Recuperado em: <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/1854>
- Barros, R. (2011). *Genealogia dos conceitos em Educação de Adultos: Da Educação Permanente à Aprendizagem ao Longo da Vida – Um estudo sobre os fundamentos político-pedagógicos da prática educacional*. Chiado Editora.
- Barros, R. (2016). Diversificação, Massificação e Esvaziamento da Oferta de Educação e Formação de Adultos (EFA) em Portugal: Algumas Reflexões e Inquietações. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 50 (1), pp. 13-36.
- Bodgan, R. C. e Biklen, S. K. (1994), *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto Editora.
- Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Artmed.
- Brandão, H. & Bahry, C. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56(2), pp. 179-194.

- Câmara, R. (2013). Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 179-191.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing Organizational Cultures: based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- Campos, J., Silva, T., & Albuquerque, U. (2021). Observação Participante e Diário de Campo: quando utilizar e como analisar? In J. Campos, T. Silva, & U. Albuquerque, *Métodos de Pesquisa Qualitativa para Etnobiologia* (pp. 95-112). NUPEEA.
- Canário, R. (1999). *Educação de Adultos: Um Campo e uma Problemática*. Educa.
- Canário, R. (2000). A “aprendizagem ao longo da vida”. Análise crítica de um conceito e de uma política. *Psicologia da Educação*, pp. 29-52.
- Cardoso, A. P., & Rego, B. (2017). Metodologias de investigação na formação de professores: A investigação-ação e o estudo de caso. In L. Menezes *et al.* (Eds), *Olhares sobre a Educação: Em torno da formação de professores* (pp. 21-33). Escola Superior de Educação de Viseu. ISBN:978-989-96261 (E-book).
- Cechinel, A., Fontana, A., Giustina, K., Pereira, A., & Prado, S. (2016). Estudo/Análise Documental: Uma revisão teórica e metodológica. *Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação- UNESCO*, 5(1), 1-7.
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & VarelaRuiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167.
- El Corte Inglés. Recuperado de: <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/pt/>
- El Corte Inglés (2019a). *Política Corporativa de Recursos Humanos do Grupo de Empresas El Corte Inglés, S.A.* Lisboa.
- El Corte Inglés (2019b). *Regulamento: Atribuição De Bolsas de Estudo Por Mérito*. Lisboa.
- El Corte Inglés (2020a). *Eixos e pilares estratégicos*. Lisboa.
- El Corte Inglés (2020b). *O Protocolo Institucional*. Lisboa.
- El Corte Inglés (2021a). *Setembro mês das Literacias 2021*. Lisboa.

El Corte Inglés (2021b). *Texto de lançamento Bolsas de Estudo Fundação RA*. Lisboa.

El Corte Inglés (2021c). *Requisitos Académicos*. Lisboa.

El Corte Inglés (2021d). *Apoiar e Estudar+*. Lisboa.

El Corte Inglés (2021e). *Regulamento interno: Bolsas de Licenciatura*. Lisboa.

El Corte Inglés (2021f). *Balanço Educação 2021*. Lisboa.

El Corte Inglés (2021g). *Texto de Lançamento - Questionário de Atualização dos níveis de Qualificação Escolar e Académica dos colaboradores*. Lisboa.

El Corte Inglés (2021h). *Questionário de Atualização dos níveis de Qualificação Escolar/ Académica dos colaboradores*. Lisboa.

El Corte Inglés (2021i). *Inscrições para o concurso de Escrita 2021*. Lisboa.

El Corte Inglés (2021j). *Regulamento para o concurso de Escrita 2021*. Lisboa.

El Corte Inglés (2021k). *Inscrições para o concurso de Ilustração 2021*. Lisboa.

El Corte Inglés (2021l). *Regulamento para o concurso de Ilustração 2021*. Lisboa.

El Corte Inglés (s.d.a). *A Educação em números 2019-2020*. Lisboa.

El Corte Inglés (s.d.b). *História e Cultura do El Corte Inglés*. Lisboa.

El Corte Inglés (2022a). *Colaboradores RH ECIGA*. Lisboa.

El Corte Inglés (2022b). *Artigo de Educação LinkedIn*. Lisboa.

El Corte Inglés (2022c). *Manual de Acolhimento*. Lisboa.

El Corte Inglés (2022d). *RH: Relatório não financeiro ECIGA 2021-22*. Lisboa.

El Corte Inglés (2022e). *Programa Estudar+ ECI: Qualificação dos trabalhadores na empresa*. Lisboa.

El Corte Inglés (2022f). *Já são conhecidos os vencedores da 3ª edição das Bolsas de Estudo por Mérito (3ª edição 2021-2022)*. Lisboa.

- El Corte Inglés (2022g). *Inscrições para o concurso A Melhor Carta 2022*. Lisboa.
- El Corte Inglés (2022h). *Regulamento para o concurso A Melhor Carta 2022*. Lisboa.
- El Corte Inglés (2022i). *Inscrições para o concurso de Escrita Conto de Natal 2022*. Lisboa.
- El Corte Inglés (2022j). *Regulamento para o concurso Escrita Conto de Natal 2022*. Lisboa.
- El Corte Inglés (2022k). *Inscrições para o concurso de Escrita para Filh@s 2022*. Lisboa.
- El Corte Inglés (2022l). *Regulamento para o concurso de Escrita para Filh@s 2022*. Lisboa.
- El Corte Inglés (2022m). *Inscrições para o concurso de Moda Sustentável 2022*. Lisboa.
- El Corte Inglés (2022n). *Regulamento para o concurso de Moda Sustentável 2022*. Lisboa.
- El Corte Inglés (2022o). *Inscrições para o concurso Masterchef ECI 2022*. Lisboa.
- El Corte Inglés (2022p). *Regulamento para o concurso Masterchef ECI 2022*. Lisboa.
- El Corte Inglés (2022q). *Relatório sobre cursos UFCD's - 1º Semestres 2022*. Lisboa.
- El Corte Inglés (2022r). *Notícia Nexo para Inglês Astex 2022*. Lisboa.
- El Corte Inglés (2022s). *Inscrições para Inglês Astex 2022*. Lisboa.
- Estrela, A. (1984). *Teoria e Prática de Observação de Classes. Uma Estratégia de Formação de Professores*. Instituto Nacional de Investigação Científica.
- Faustino, A. (2013). *Cultura Organizacional na Área de Diagnóstico por Imagem- – Percepção dos Coordenadores do CHLC*. (U. N. Lisboa, Ed.) [Dissertação de Mestrado, U.N. Lisboa].  
Obtido em <https://run.unl.pt/>
- Figueiredo, M., & Amendoeira, J. (2018). O estudo de caso como método de investigação em enfermagem. *Revista da UIIPS – Unidade de Investigação do Instituto Politécnico de Santarém*, 6(2), 102-107.
- Fleury, M. & Fleury, A. (2001). Construindo o Conceito de Competência Construindo o Conceito de Competência. *RAC: Edição Especial*, 183-196.
- Garcia, M. (1999). *Formação de Professores. Para uma mudança educativa*. Porto: Porto Editora.

- Hernández-Carrera, R., de Souza, R., & González-Monteagudo, J. (2016). A Educação de Adultos e a Educação Permanente como provocação para a formação no mundo do trabalho In W. F. Alves, M. M. Machado (Eds.). *Educação, Trabalho e Saber: questões e proposições na interface entre formação e trabalho* (pp.1-15) Editora Mercado de Letras.
- Hofstede Insights*. (s.d.). Obtido em Organizational Culture: <https://hi.hofstede-insights.com/>
- Júnior, A., & Júnior, N. (2011). A utilização da técnica da entrevista em trabalhos. *Evidência*, 7(7), 237-250.
- Kosiorek, D., & Szczepańska, K. (2017). Factor influencing organizational culture. *Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej*, 100, 458-467. doi:10.29119/1641-3466.2017.100.34
- Kovacs, I. (2002). *As Metamorfoses do Emprego*. Celta.
- Laal, M. (2012). Benefits of lifelong learning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 4268 – 4272. doi:10.1016/j.sbspro.2012.06.239
- Lesne, M. (1984). *Trabalho Pedagógico e formação de adultos*. Ed Gulbenkian.
- Lima, L., Estevão, L., Matos, L., Melo, A., Mendonça, A. (1988). *Documentos Preparatórios III – Comissão de Reforma do Sistema Educativo*. Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Educação.
- Lima, L. (2005). A educação de adultos em Portugal (1974-2004): Entre as lógicas da educação popular e da gestão de recursos humanos. In: Canário, R. e Belmiro, C. (Orgs.). *Educação e formação de adultos: mutações e convergências* (pp.31-60). Educa.
- Lima, L. (2007). *Educação ao longo da vida: entre a mão direita e a mão esquerda de Miró*. Cortez.
- Lima, L. (2010). A Educação faz tudo? Crítica ao pedagogismo na “sociedade de aprendizagem”. *Revista Lusófona de Educação* (15) 41-54.
- Lima, L. (2012). Aprender para ganhar, conhecer para competir: a subordinação da educação na “sociedade da aprendizagem”. Cortez.
- Lima, L. (2016). *Revisitação gelpiana da educação permanente: ambiguidades e erosão política de um conceito*. Investigar em educação, II Série, 5, pp.53-71.

- Magalhães, J. (2004). *Tecendo Nexos. História das Instituições Educativas*. EDUSF.
- Masadeh, M. (2012). Training, Education, Development and Learning: What is the difference? *European Scientific Journal*, 8(10), 62-68. doi:10.19044/esj.2012.v8n10p
- Matos, M. (2010). O conceito de formação e a pertinência de cursos de formação continuada: Em busca de uma formação ambiental crítica, emancipatória e reflexiva. *Educação Ambiental em Ação*(33). Obtido de <http://www.revistaea.org/artigo.php?idartigo=902>
- Melo, A. (2005). Formação de adultos e desenvolvimento local. In: Canário, R. e Belmiro, C. (Orgs.) *Educação e formação de adultos: mutações e convergências* (pp.97-114). Educa.
- Melo, A., Lima, L. & Guimarães, P. (2021). *Actualidade da Educação Permanente*. APCEP/ Espaço Ulmeiro.
- Mohr, J., & Ventresca, M. (2017). *Archival Research Methods*. Wiley Online Library. doi:10.1002/9781405164061.ch35
- Moreira, N. (2012). *Aprendizagem ao longo da vida e desenvolvimento local - Um desafio sócio-cultural*. Dissertação de mestrado. Instituto Politécnico de Coimbra, Escola Superior de Educação.
- Morgan, H. (2021). Conducting a Qualitative Document Analysis. *The Qualitative Report*, 27(1), 64-77. doi:10.46743/2160-3715/2022.5044
- Nico, L. P. (2011). *A escola da vida: Reconhecimento e validação dos adquiridos experienciais em Portugal. Fragmentos de Uma década (2000-2010)*. Edições Pedagogo, Lda.
- Oliveira, J., Marescotti, E., & Formicuzzi, M. (2014). Educação Permanente e Certificação das Aprendizagens Não-Formais e Informais: O contexto italiano (Europa) e brasileiro. *Revista Pedagógica*, 17(33), 24-48.
- Palmeira, L., Cordeiro, C., & Prado, E. (2020). A análise de conteúdo e a sua importância como instrumento de interpretação dos dados qualitativos nas pesquisas educacionais. *Cadernos de Pós-graduação*, 19(1), 14-31.
- Paschoal, A., Mantovani, M., & Méier, M. (2007). Percepção da educação permanente, continuada e em serviço para enfermeiros de um hospital de ensino. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 41(3), 478-484. doi:10.1590/S0080-62342007000300019

- POPH- Programa Operacional Capital Humano. (29 de setembro de 2021). Obtido de Relatório Eurydice - “Educação e formação de adultos na Europa: construir percursos inclusivos para as competências e as qualificações”. Obtido em: <https://www.poch.portugal2020.pt/pt-pt/Noticias/Paginas/noticia.aspx?nid=870>
- Raposo, M. (2004). *A construção da pessoa: educação artística e competências transversais*. Faculdade de Ciências e Tecnologia. Obtido em: <https://run.unl.pt/bitstream/10362/77/1/Raposo.pdf>
- Salgado, L., Mata, L., Cardoso, C., Ferreira, J., Patrão, C., & Durão, A. (2011). *O aumento das competências educativas das famílias: um efeito dos Centros Novas Oportunidades* (1ª edição ed.). Agência Nacional para a Qualificação, I.P.
- Salum, N., & Prado, M. (2014). A educação permanente no desenvolvimento de competências dos profissionais de enfermagem. *Texto & Contexto Enfermagem*, 23(2), 301-308. doi:10.1590/0104-070720140021600011
- Shava, S., Hleza, S., Tlou, F., Shonhiwa, S., & Mathonsi, E. (2021). Qualitative Content Analysis, Utility, Usability and Processes in Educational Research. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 5(7), 553-558.
- Sitoe, R. M. (2006). Aprendizagem ao Longo da Vida: Um conceito utópico. *Comportamento organizacional e gestão*, 12(2), 283-290.
- Távora, A., Vaz, H., Coimbra, J. (2012). As Crise(s) da educação e formação de adultos em Portugal. *Revista Saber & Educar* 17, pp.28-40.
- Telha, A., Ribeiro, N., Páscoa, C., & Tribolet, J. (2015). Representing the “Qualification” concept in Business Processes. *Procedia Computer Science* , 570 – 577. doi:10.1016/j.procs.2015.08.568
- Tulcanaza-Prieto, A., Aguilar-Rodríguez, I., & Artieda, C. (2021). Organizational Culture and Corporate Performance in the Ecuadorian Environment. *Administrative Science*, 11(32), 1-13. doi:10.3390/admsci11040132
- Vieira, A. & Luz, T., (2005). Do saber aos saberes: comparando as noções de qualificação e de competência. *O&S*, 12(33), 93-108. doi: 10.1590/S1984-92302005000200005

Wong, S.-C. (2020). Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(3), 95–114. doi:10.6007/IJARPED/v9-i3/8223

# ANEXOS

## Anexo 1 – Organograma da Direção da empresa El Corte Inglés Portugal

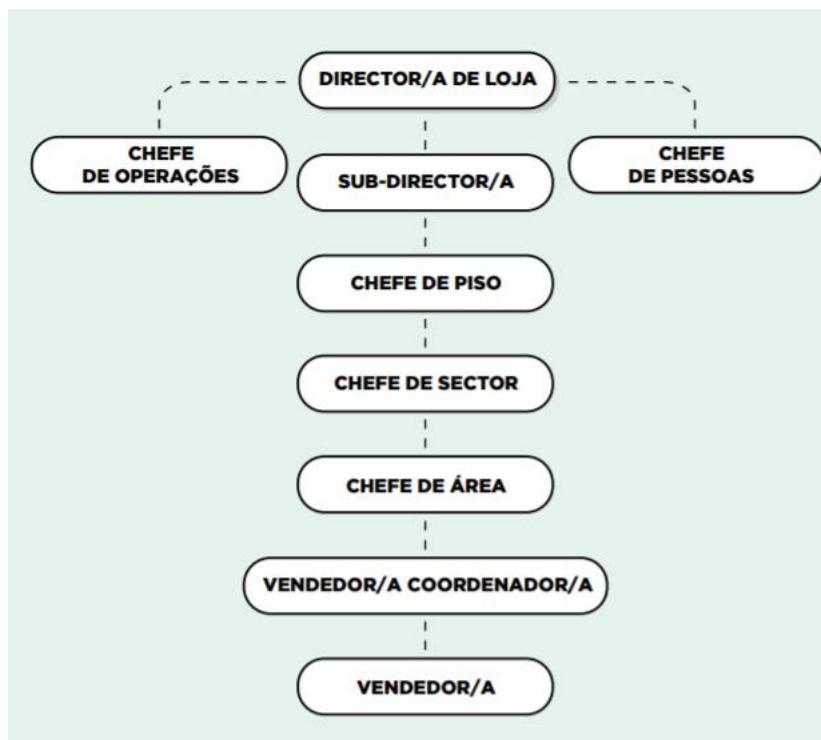


### Legenda:

Organograma da Direção do El Corte Inglés Portugal (O organograma disponibilizado não está atualizado sendo que a empresa está, neste momento, a construir um novo)

Fonte: Manual de Acolhimento da Empresa

Anexo 2 – Organograma da organização de loja da empresa El Corte Inglés Portugal



**Legenda:**

Organograma da organização de loja do El Corte Inglés Portugal

Fonte: Manual de Acolhimento da Empresa

## Anexo 3 – Estrutura por pisos da empresa El Corte Inglés de Lisboa

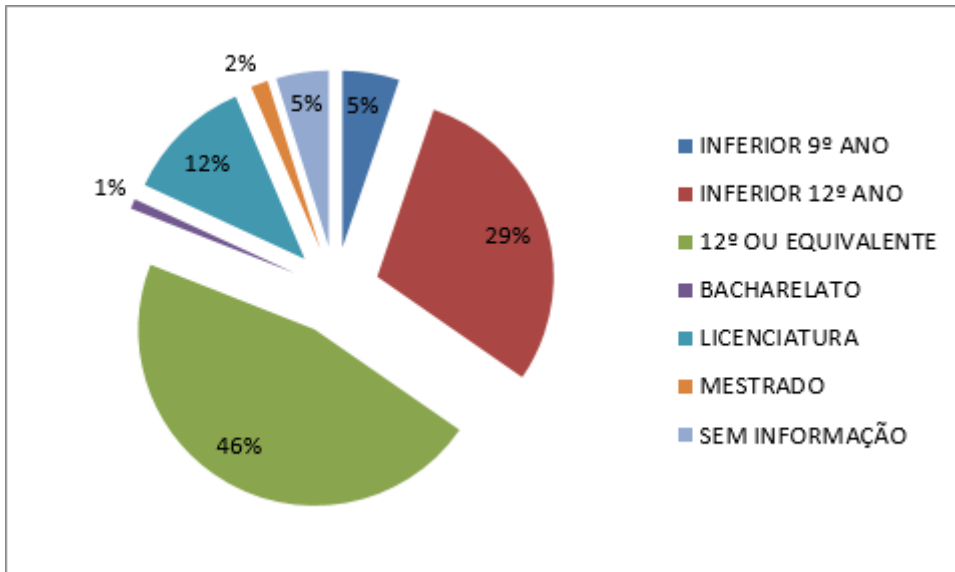


### Legenda:

Estrutura por pisos do El Corte Inglés de Lisboa

Fonte: Manual do Formador

## Anexo 4 – Níveis de qualificação dos trabalhadores da empresa El Corte Inglés em 2018



### Legenda:

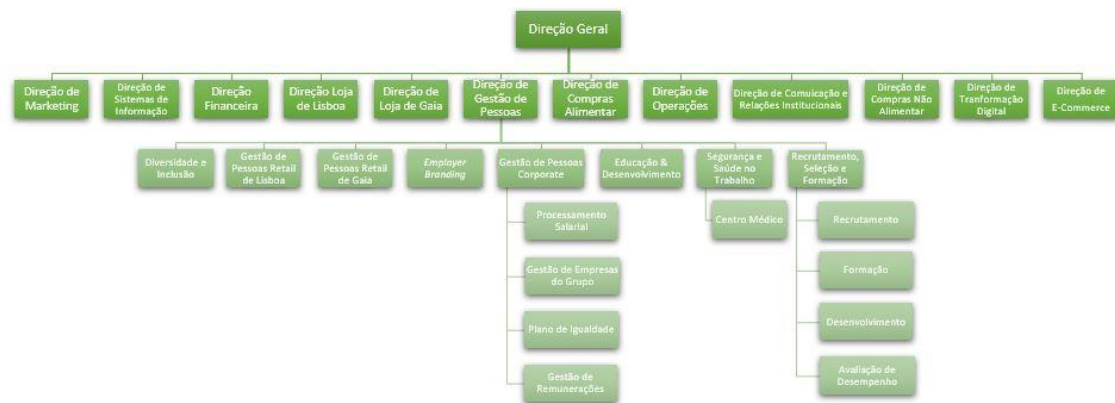
Portugal Níveis de qualificação dos trabalhadores da empresa El Corte Inglés de no ano de 2018

Fonte: RH: Relatório não financeiro ECIGA 2021-22.

# APÊNDICES

## Apêndice 1 – Organograma da Estrutura Hierárquica da Direção de Gestão de Pessoas da empresa El Corte Inglés

Organograma da Estrutura Hierárquica da Direção de Gestão de Pessoas do El Corte Inglés



Fonte: Elaboração Própria (maio de 2022)

Apêndice 2 - Guião de Entrevista à Diretora de Gestão de Pessoas

<b>BLOCOS TEMÁTICOS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>QUESTÕES</b>
<p><b>A</b></p> <p><b>Legitimação da Entrevista</b></p>	<p>Apresentação e explicitação sobre o âmbito da entrevista;</p> <p>Saber se autoriza a gravação da entrevista.</p>	<p>Boa tarde, esta entrevista realiza-se no âmbito da Unidade Curricular de Seminário de Orientação I visando a redação da minha tese de mestrado na especialidade de Gestão e Organização da Educação e da Formação pelo Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.</p> <p>É muito importante a sua colaboração nesta entrevista por forma a recolher dados para o meu estudo. Deste modo agradeço desde já a sua disponibilidade e a sua atenção.</p> <p>Aceita que a entrevista seja gravada?</p>
<p><b>B</b></p> <p><b>Caracterização da Entrevistada e do seu papel na empresa</b></p>	<p>Saber há quanto tempo trabalha na empresa;</p> <p>Tentar perceber o porquê de ter escolhido o El Corte Inglés para trabalhar;</p> <p>Entender quais as funções exercidas pela entrevistada na empresa.</p>	<p>Trabalha no El Corte Inglés há quantos anos?</p> <p>Porque é que escolheu o El Corte Inglés para trabalhar?</p> <p>Qual o seu papel e as suas funções aqui dentro?</p>
	<p>Saber quantos trabalhadores existem no El Corte Inglés;</p>	<p>Quantas pessoas se encontram a exercer funções atualmente na empresa?</p>

<p style="text-align: center;"><b>C</b></p> <p><b>Caracterização da Empresa e da Direção de Pessoas</b></p>	<p>Saber quantos trabalhadores estão presentes na Direção de Gestão de Pessoas;</p> <p>Compreender os departamentos existentes no El Corte Inglés;</p> <p>Entender as áreas dentro da Direção de Gestão de Pessoas;</p> <p>Perceber porque é que existem diferenças entre a estrutura hierárquica e a estrutura funcional da Direção de Gestão de Pessoas.</p>	<p>Quantas pessoas trabalham na Direção de Gestão de Pessoas?</p> <p>Quantos e quais os departamentos que existem na empresa? O que faz cada departamento?</p> <p>Em relação à Direção de Gestão de Pessoas, este subdivide-se em várias áreas? Quais?</p> <p>Por que motivo a estrutura hierárquica da Direção de Gestão de Pessoas não é igual à estrutura funcional?</p>
<p style="text-align: center;"><b>D</b></p> <p><b>Cultura na empresa e na Direção de Gestão de Pessoas</b></p>	<p>Compreender a cultura que existe na empresa El Corte Inglés;</p> <p>Compreender a cultura que existe na Direção de Gestão de Pessoas do El Corte Inglés.</p>	<p>Como caracteriza a hierarquia no El Corte Inglés?</p> <p>Considera que o El Corte Inglés é uma empresa centralizada ou descentralizada?</p> <p>Como caracteriza a hierarquia na Direção de Gestão de Pessoas?</p> <p>Existe flexibilidade nesta Direção para que a iniciativa individual seja desenvolvida pelos colaboradores?</p>
<p style="text-align: center;"><b>E</b></p>	<p>Entender a origem da área de Educação na organização;</p>	<p>Como nasceu a área de Educação na empresa?</p>

<p><b>Área de Educação no El Corte Inglés</b></p>	<p>Entender a separação entre as áreas de Educação e de Formação na empresa</p>	<p>Por que razão a área de Educação está separada da área de Formação?</p> <p>O que levou a que a área de Educação se autonomizasse da área de Formação?</p> <p>Como é que se procedeu esta separação?</p>
<p><b>F</b></p> <p><b>Educação na organização: Políticas e Estruturas</b></p>	<p>Compreender as políticas de Educação no El Corte Inglés;</p> <p>Entender os objetivos da área da Educação;</p> <p>Entender as prioridades no que respeita à área da Educação;</p> <p>Entender as estruturas disponibilizadas para a área da Educação;</p> <p>Perceber quem são os responsáveis pela estrutura da Educação</p>	<p>De que forma as políticas de Educação são articuladas com os valores, missão e visão do El Corte Inglés?</p> <p>Quais são os objetivos da Educação?</p> <p>Quais são as prioridades no que toca à Educação?</p> <p>Quais são as estruturas disponibilizadas para a área?</p> <p>Quem são os responsáveis pela estrutura da Educação</p>
<p><b>G</b></p> <p><b>Finalização da entrevista</b></p>	<p>Perceber se a entrevistada tem alguma questão ou algum comentário que queira acrescentar;</p> <p>Agradecer a disponibilidade para a realização da entrevista.</p>	<p>Por último, gostaria de saber se tem algum comentário que queira fazer ou acrescentar alguma informação que considere pertinente?</p> <p>Mais uma vez agradeço a sua participação e disponibilidade para a realização desta entrevista. Obrigada!</p>



<p><b>Cultura na empresa e na Direção de Gestão de Pessoas</b></p>	<p>Compreender a cultura que existe na Direção de Gestão de Pessoas do El Corte Inglés;</p> <p>Perceber porque é que existem diferenças entre a estrutura hierárquica e estrutura funcional da Direção de Gestão de Pessoas.</p>	<p>Como caracteriza a hierarquia na Direção de Gestão de Pessoas?</p> <p>Existe flexibilidade nesta Direção para que a iniciativa individual seja desenvolvida pelos colaboradores?</p> <p>Qual o motivo para existirem diferenças entre a estrutura hierárquica e estrutura funcional da Direção de Gestão de Pessoas?</p>
<p><b>D</b></p> <p><b>Área de Educação no El Corte Inglés</b></p>	<p>Entender a origem da área de Educação na organização;</p> <p>Entender a separação entre as áreas de Educação e de Formação na empresa.</p>	<p>Como nasceu a área de Educação na empresa?</p> <p>Por que razão a Educação está separada da formação?</p> <p>O que levou a que a área de Educação se autonomizasse da área de Formação?</p> <p>Como é que se procedeu esta separação?</p>
<p><b>E</b></p> <p><b>Educação na organização:</b></p>	<p>Compreender as políticas e práticas de Educação no El Corte Inglés;</p> <p>Entender os recursos disponibilizados para a área da Educação;</p> <p>Entender as estruturas disponibilizadas para a área da</p>	<p>De que forma as políticas e práticas de Educação são articulados com os valores, missão e visão do El Corte Inglés?</p> <p>Que recursos são disponibilizados para a área de Educação?</p> <p>Quais são as estruturas disponibilizadas para a área?</p>

<p><b>Políticas e Estruturas</b></p>	<p>Educação;</p> <p>Perceber quem são os responsáveis pela estrutura da Educação;</p> <p>Entender os objetivos da área da Educação;</p> <p>Entender as prioridades no que respeita à área da educação.</p>	<p>Que dificuldades e desafios pode apontar sobre a estrutura da área de Educação?</p> <p>Quem são os responsáveis pela estrutura da área de Educação?</p> <p>Quais são os objetivos da área de Educação?</p> <p>Quais são as prioridades no que toca à área de Educação?</p>
<p><b>F</b></p> <p><b>Educação na organização: Práticas</b></p>	<p>Saber quais as ofertas existentes na área de Educação;</p> <p>Compreender quem são os destinatários para as ofertas existentes na área de Educação;</p> <p>Entender quantos trabalhadores estiveram envolvidos nas ofertas no ano de 2021;</p> <p>Perceber como é realizada a avaliação da oferta educativa;</p> <p>Saber como é que a empresa contribui para a ODS4;</p> <p>Entender como é realizada a divulgação das ofertas educativas na empresa;</p>	<p>Que ofertas existem na área de Educação?</p> <p>Quem são os destinatários?</p> <p>Em médias, quantos trabalhadores se envolveram nas ofertas que disponibilizam na área de Educação no ano de 2021?</p> <p>Como é que é realizada a avaliação das atividades de Educação?</p> <p>De que maneira é que o El Corte Inglés contribui para a ODS4?</p> <p>Como é concretizada a divulgação das ações educativa na empresa?</p>

	<p>Perceber como é realizada a seleção das atividades a desenvolver na empresa;</p> <p>Conhecer os resultados da área de Educação até ao momento.</p>	<p>Como são definidas as ações educativas a desenvolver na empresa?</p> <p>Desde que a área de Educação foi criada, que resultados verifica?</p>
<p><b>G</b></p> <p><b>Finalização da entrevista</b></p>	<p>Perceber se a entrevistada tem alguma questão ou algum comentário que queira acrescentar;</p> <p>Agradecer a disponibilidade para a realização da entrevista.</p>	<p>Por último, gostaria de saber se tem algum comentário que queira fazer ou acrescentar alguma informação que considere pertinente?</p> <p>Mais uma vez agradeço a sua participação e disponibilidade para a realização desta entrevista. Obrigada!</p>

## Apêndice 4 – Transcrição da entrevista à Diretora de Gestão de Pessoas

E: Muito bom dia. Esta entrevista realiza-se no âmbito da unidade curricular de Seminário de orientação II visando a redação da minha tese de mestrado na especialidade de Gestão e Organização da Educação e da Formação pelo Instituto de Educação da Universidade de Lisboa. É muito importante a sua colaboração nesta entrevista, por forma a recolher dados para o meu estudo. Deste modo agradeço desde já a sua disponibilidade e a sua atenção. Aceita que esta entrevista seja gravada?

e: Aceito.

E: Muito obrigada. Passamos agora a falar um bocadinho sobre si e sobre o seu papel na empresa El Corte Inglés. Eu gostaria de saber há quantos anos é que trabalha aqui nesta empresa

e: Eu iniciei em dois mil, por isso há vinte e dois anos.

E: Porque é que escolheu El Corte Inglés para trabalhar?

e: Porque desde sempre quis trabalhar numa empresa grande onde pudesse crescer internamente mostrando o meu valor e tivesse progressão de carreira, eu anteriormente estava num escritório de advogados.

E: Quais é o seu papel e as suas funções nesta grande empresa?

e: O meu papel é diretora de Recursos Humanos, de gestão de pessoas. O meu papel é gerir estas 3500 famílias, onde tenho algumas pessoas que me ajudam a fazer este trabalho todos os dias. Ou seja eu tenho como papel, até agarrei aqui uma descrição do meu posto de trabalho para orientar e não me perder, gerir a direção das equipas de trabalho detetando as necessidades formativas de todos os colaboradores, colaborar no desenvolvimento das carreiras profissionais, fixar objetivos anuais do cumprimento para o exercício, ou seja, poderão ser através das comissões, quer de KPI'S para serem analisados na avaliação de desempenho e que depois podem dar algum bónus no final do ano, perceber ou implementar a avaliação de desempenho nas datas que já temos designadas, fazer com que se cumpram as normas e os procedimentos que temos internamente. Depois temos aqui um trabalho de coordenação com outras áreas em diversos âmbitos criando fluxos e sinergias na organização. Tenho de fazer aqui um seguimento e controlo de todo o trabalho da minha equipa, que já vamos falar mais para a frente sobre a organização do departamento de recursos humanos. Tenho um papel também de representação da empresa perante organismos oficiais, ou seja, quando somos convidados para falar sobre o meu âmbito costumo estar e participar em várias ações. Tenho a coordenação

das políticas de recursos humanos, ou seja, estamos agora em plena elaboração do plano de igualdade, o novo sistema de comissões que foi alterado, ou seja, uma série de coisas que todos os anos colocamos como estratégias para a empresa e cabe-me a mim pôr isso em prática. E só para acrescentar, também temos as direções de todas as empresas do grupo, ou seja, porque não é só o El Corte Inglés, temos os seguros, a financeira, a SICOR, a promoção e gestão de todas as empresas do grupo também está no meu pelouro e tenho de apoiá-los da forma que pudermos. Resumidamente, acho que é isto, sem entrar detalhadamente em cada área.

E: Quantas pessoas se encontram a exercer funções atualmente na aqui na empresa?

e: Eu vou dar valores arredondados, mas são cerca de 3500.

E: E quantas pessoas é que trabalham na direção de gestão de pessoas?

e: Trabalham 68 pessoas nível nacional.

E: Quantos e quais os departamentos que existem na empresa? O que é que faz cada departamento?

e: Não consigo dar este número agora, mas já combinámos que posteriormente darei esta informação com mais detalhe.

E: Claro, agradeço imenso! Em relação à direção de gestão de pessoas esta subdivide se em várias áreas, quais?

e: Divide-se em recrutamento, seleção e formação, tenho a parte da Educação, tenho a parte do desenvolvimento, do *Employer Branding*, da avaliação de desempenho, da gestão de pessoas central, depois temos a dos retalhos, de Lisboa e Gaia e temos um departamento também da inclusão e diversidade.

E: Agora surge aqui uma questão, após analisar um ficheiro que me facultaram do Meta4 e também analisando o organograma da empresa, que é: por que motivo a estrutura hierárquica da direção gestão de pessoas não é semelhante à estrutura funcional. Já tivemos oportunidade de falar aqui um bocadinho sobre este tema, mas gostava que me falasse um pouco mais.

e: Aqui é um bocadinho mais por limitação de sistemas mesmo, ou seja, nós temos organizado de forma contabilística, cada pessoa está carregada a uns departamentos gerais e que está ligado depois ao nosso contrato coletivo da APED que também já não tem não é atualizada há mais de 10 anos, onde não existem funções, ou seja, não existe um responsável de Diversidade e Inclusão, não existe um responsável de *Employer Branding*. Então, esses departamentos, oficialmente e hierarquicamente, não foram criados na empresa na parte contabilística. Ou seja,

nós sabemos que existem, mas no recibo de ordenado ou nos documentos internos, esses departamentos não estão criados, mais por um desajuste contabilístico do que outra coisa.

E: Agora falando aqui um bocadinho sobre a cultura da empresa e da cultura na direção de gestão de pessoas, eu queria saber como é que caracteriza a hierarquia aqui no El Corte Inglés.

e: No El Corte Inglés considero que temos uma estrutura hierarquizada. Temos um comandante que leva este barco e todos respeitamos cada espaço de cada departamento.

E: Que é o diretor geral?

e: Sim, que é o diretor geral.

E: E considera que o El Corte Inglés é uma empresa centralizada ou descentralizada?

e: Centralizada. Muito centralizada. Estamos a lutar sobre isso, estamos a trabalhar na transformação digital da empresa, mas mesmo assim sabemos que a empresa nunca vai deixar de ter esta hierarquia, esta centralização, porque é muito grande e tem de se respeitar aqui uma série de patamares, mas acho que conseguimos equilibrar aqui as contas.

E: E agora queria perguntar como é que caracteriza a hierarquia na direção de gestão de pessoas.

e: Na minha área, apesar de comandar o barco, como se pode dizer, eu dou autonomia e flexibilidade para a responsabilização das diferentes áreas ou o que costumamos falar internamente, as “cápsulas” de trabalho, ou seja, eu tenho um responsável de cada área que trata, faz, implementa e tem uma autonomia quase total. Claro que estou lá para validar algumas coisas, mas confiança acima de tudo, faz com que até que seja mais flexível do que propriamente a estrutura como está desenhada na empresa.

E: Portanto, considera que existe flexibilidade na direção para que a iniciativa individual seja desenvolvida pelos trabalhadores?

e: Sim, penso que esse é o caminho. O nosso próprio desenvolvimento desde a transformação digital que estamos, que eu digo muitas vezes que não é digital de computadores ou máquinas ou robots, mas é mais transformação cultural na empresa. E, portanto, tem de haver esta agilidade, este trabalho em equipa, trabalharmos de forma colaborativa. Isto é o caminho, por isso o indivíduo tem de ser desenvolvido como indivíduo e não como um grupo de trabalho. Temos de fazer as duas coisas e daí a separação da pergunta seguinte.

E: Claro e, portanto, a pergunta seguinte já é um pouco relacionada com a área da Educação, que é onde eu estou a desenvolver o meu estágio e, portanto, eu gostaria de saber como é que nasceu a área de Educação aqui no El Corte Inglés.

e: Há cerca de dois anos, não é que já não o fizéssemos de forma pontual, mas a minha visão sobre a Educação e a formação, ou seja, a empresa estabelece uma série de formações anuais de especialização da tarefa do trabalhador. Se sou de informática vou ter formações de produto sobre essa área, sobre lançamentos de produto, os sistemas, essas coisas todas. Mas eu acho que nós deveríamos ir mais além, ou seja, porque temos de trabalhar o indivíduo, a pessoa, melhorar as suas habilitações, melhorar o seu conhecimento e não fechar a pessoa só ao âmbito da tarefa que faz. Ou seja, se eu sou administrativa e a empresa disponibiliza um curso que não tem nada a ver com a minha área de trabalho, mas que eu tenho interesse em frequentar, surgiu assim esta vontade de querer dar possibilidade aos trabalhadores de serem eles a escolher a formação que queriam, até porque se nós vamos para uma formação que escolhemos, aprendemos muito mais facilmente do que aquelas que são impostas porque tem de ser feitas, não é? E então foi assim que surgiu a área da Educação. No fundo, começou primeiro com os cursos, onde demos a possibilidade de todos os colaboradores se pudessem inscrever e serem eles próprios responsáveis pela gestão da marcação com os chefes, de áreas que às vezes não tinham às vezes nada a ver com o seu percurso profissional. Além disso, depois também chegámos ao ponto de perceber que tínhamos de fazer aqui um trabalho com as escolas e fizemos no ano de dois mil e vinte, ou seja, no ano do Covid em que aproveitámos os encerramentos para entrar em contacto com todas as faculdades e fazer aqui uns vários protocolos de apoio onde convidávamos professores para virem cá e nós, colaboradores, ir às faculdades falar sobre a nossa experiência. Então surgiu aqui a necessidade de separar realmente a área da Educação da formação que não tinham nada a ver, ou seja e acho que já estou a responder a próxima pergunta, a formação eu entendo como seja algo que estamos a dar habilidades ao colaborador para desempenhar melhor a sua função, a Educação é o colaborador melhorar o seu conhecimento como indivíduo em vários âmbitos que às vezes não são o da sua profissão, será mesmo para si próprio, tendo também como objetivo melhorar as habilitações dos nossos colaboradores.

E: Passando à próxima pergunta, e que já acabou de responder, que era perceber o porquê de a Educação estar separada de Formação, já entendi que existe aqui uma grande diferença entre a formação para o trabalho e a Educação para a vida. Realmente é isso que eu gostava aqui de estudar, porque é que uma empresa como El Corte Inglés que é tão grande investe realmente na Educação dos seus colaboradores. Isso é mesmo muito interessante. Pronto e, portanto, o

que levou a que a área da Educação se autonomizasse da área da formação também já entendi que foi por haver precisamente esta necessidade de fazer ações diferentes das que fazem na formação. Agora eu gostava de saber, na prática, como é que se procedeu esta separação? Foi imediata ou levou algum tempo?

e: Volto ao ano dois mil e vinte, porque foi aqui que se tomou esta decisão. Eu tinha uma pessoa já muito apta e com muitas habilidades para a Educação ao longo da vida e que era uma pessoa que estava totalmente alinhada comigo nesta forma de pensar. Então foi de uma forma muito natural, ou seja, de um dia para o outro decidi, informei, separamos as coisas e já está. Muito prática, explicamos a todos, todos agradeceram, o próprio departamento de formação estava com muito trabalho e, se calhar se ficasse com tudo, não ia conseguir tratar as coisas da mesma forma. Então foi preferível separá-las, porque somos todos os recursos humanos, não é? Acabamos por estar todos interligados. Mas cada um está focado nas suas áreas, mas foi de forma muito natural e como digo em dois mil e vinte.

E: Falando agora um bocadinho das políticas da Educação na empresa, eu gostaria de saber de que forma é que as políticas de Educação são articuladas com os valores, com a missão e com a Visão do El Corte Inglés.

e: Bem, nós temos de seguir os valores, a missão e a visão que é definida da casa mãe de Espanha. Por isso, criámos um manual de acolhimento onde referimos esses valores, que era importante também o pudessem ver ou se não o tiveres eu envio-te. Portanto há os valores instituídos da casa mãe e depois acrescentámos o que consideramos e o que trabalhamos aqui em Portugal, que são dois âmbitos, ou seja, a Educação e a parte da diversidade e inclusão, que também não está a detalhada ou sobressai nos valores quando a empresa transmite, quer no seu site quer no relatório de responsabilidade social. Então, nós fizemos questão de criar este âmbito, criar estas duas linhas de trabalho porque já temos trabalhado e temos desenvolvido vários projetos nestas áreas. Então, há de reparar que o manual de acolhimento faz referência a cinco, não é os valores, mas a cinco referências que nós nos focamos sendo a Educação um deles porque para nós é muito importante, sim.

E: E, portanto, as políticas de Educação são criadas conforme os valores e tudo o que é estipulado pela empresa?

e: Sim, sim, sim. As políticas de Educação, apesar de não estarem nos valores da casa mãe, fazem parte dos valores do El Corte Inglés Portugal e vais ver isso no manual de Acolhimento.

E: Sim, e quais é que são os objetivos da área da Educação?

e: Acima de tudo o princípio de justiça social, de inclusão, de dar a possibilidade a todos de terem oportunidade de melhorar o seu conhecimento, de lhes dar empoderamento pessoal, não é? O conhecimento só nos dá mais motivação e mais segurança para podermos agir como seres humanos, já não é só na vida profissional, mas pessoal.

E: Quais são as prioridades no que toca à Educação na empresa?

e: Um dos objetivos e uma das nossas prioridades também tem sido a melhorar a qualificação académica, ou seja, eu posso estar a dar conhecimento e dar formações que cada indivíduo pretende mas eu gostava melhorar as habilitações académicas na empresa e, então para isso criámos vários projetos internos, que temos dois projetos que é o Estudar+ e o Superior+, onde conseguimos dar oportunidade aos colaboradores de, através do programa Qualifica, conseguirem terminar o sexto, nono e décimo segundo ano, onde os colaboradores, em horário laboral, podem ter aulas nas nossas salas de formação. Já temos conseguido completar estes níveis de escolaridade, já temos cerca de setenta pessoas nos últimos dois anos que conseguiram completar e temos mais ações a decorrer. Na parte da licenciatura também temos todos os anos, começou no ano passado e agora estamos a entrar no segundo ano, estamos a oferecer dez licenciaturas anuais para as pessoas se candidatarem onde a empresa também apoia com cinquenta por cento no mínimo. Além de outros cursos que às vezes mais detalhados e mais sugeridos para nós, imagina se eu tenho uma pessoa que acho que o mestrado lhe vai acrescentar valor ou um MBA, a empresa também costuma ajudar a patrocinar esse valor.

E: E quais é que são as estruturas disponibilizadas para a área de Educação?

e: O que é que entendes como estruturas?

E: Em termos de salas, de espaço e também, por exemplo, as pessoas que estão envolvidas na área da Educação....

e: Pronto, a área de Educação ainda é uma área que, eu ia dizer já que está a começar, mas não está a começar, já existe há dois anos. Mas é feita essencialmente com uma pessoa ainda, e eu gostaria de fazê-la crescer porque há muitas coisas que podemos fazer e, se tivéssemos tempo, pessoas e meios conseguiríamos acrescentar. Mas as estruturas que são disponibilizadas a essa pessoa são totais, ou seja, tem acesso ao marketing quando quer um logótipo, tem uma sala de âmbito quando precisar de lugar, tem as salas de formação também disponíveis para coordenar e fazer alguma sessão nas salas. Ou seja, tem uma autonomia total porque é uma pessoa que reporta a mim diretamente, não há aqui muita hierarquia para travar algum projeto e então por isso é que é ágil este projeto. Tem-se ideias diferentes e cá estarei eu para apoiar e concretizar.

E: Claro. E, portanto, já me respondeu sobre quem são os responsáveis pela estrutura da Educação...

e: Neste momento é a Alda Bernardes, que é a responsável da Educação e tua mentora.

E: Exatamente. Por último, gostaria de saber se tem algum comentário que queira fazer ou se gostaria de acrescentar alguma informação que considere pertinente para a entrevista?

e: Eu acho que a entrevista está muito completa. Terei todo o gosto em ler com atenção e dar alguma sugestão ou alguma informação que possa acrescentar valor ao teu relatório.

E: Mais uma vez agradeço a sua participação e disponibilidade para a realização desta entrevista. Foi um gosto enorme, muito obrigada.

e: Obrigada eu.

## Apêndice 5 – Transcrição da entrevista à responsável pela área de Educação

E: Boa tarde. Esta entrevista realiza-se no âmbito da unidade curricular de seminário de orientação II visando a redação da minha tese de mestrado na especialidade em Gestão e Organização da Educação e da Formação pelo Instituto de Educação da Universidade de Lisboa. É muito importante a sua colaboração nesta entrevista por forma a recolher dados para o meu estudo. Deste modo, agradeço desde já a sua disponibilidade e a sua atenção. Aceita que a entrevista seja gravada?

e: Sim.

E: Gostava que começasse por falar um bocadinho sobre si e sobre o seu papel aqui na empresa. Trabalha no El Corte Inglés há quantos anos?

e: Eu entrei para o El Corte Inglés a dez de Janeiro do ano dois mil. Portanto, já estou cá há mais de vinte e dois anos, sendo que estive praticamente os dois primeiros anos em Madrid para me inteirar do que era a empresa, a cultura da empresa, a cultura de formação e viver ali uma experiência de imersão no que são as atividades da formação e no centro de formação que a empresa detém em Espanha. Portanto, estive lá quase dois anos nessa altura, para além de conhecer os cursos, é um centro de formação em Madrid, que é central, no sentido em que todas as lojas e todos os trabalhadores vão ali ter formação, é ali que confluem, na altura era assim. Ainda é um bocadinho assim, portanto, um modelo de formação muito centralizado que já nem se usa e nem faz sentido, mas que continua a acontecer e agora faz ainda menos sentido por causa do online. Mas, portanto, há vinte anos era assim, os cursos de quarenta horas, imagina o vendedor de colchões tem uma formação de quarenta horas de colchões. Eram quarenta horas e, portanto, tinham normalmente oito horas vezes os 5 dias da semana. Estou a falar da formação em conhecimento do produto, mas depois é um centro de formação, desenvolve a formação para o INEM, que é o *Instituto Nacional de Empleo*. O El Corte Inglés tem uma relação, uma parceria em que o El Corte Inglés é que dá formação aos inscritos no INEM, portanto, as pessoas que estão desempregadas em Espanha, inscritos no INEM são enviados para os centros de formação, sobretudo este onde eu estive que é o maior e o central, porque existe outro centro de formação em Barcelona. E eles vão ao El Corte Inglés ter formação, em vez de ser imagina o Instituto de Emprego e Formação Profissional de Portugal a dar formação como acontece em Portugal, neste caso existe este acordo, um convênio entre o El Corte Inglés de Espanha e o INEM, *Instituto Nacional de Empleo*, ou seja, o *Instituto Nacional de Empleo* envia os desempregados de Espanha para ter formação no El Corte Inglés. Porquê? Porque o corte

inglés é um grande empreendedor, tem este centro de formação importante. E, portanto, as pessoas vão à formação enquanto desempregadas e se os formadores gostarem deles, fazem logo ali um recrutamento, digamos, para as lojas do El Corte Inglés, é um modelo até interessante. Portanto, eu estive ali nessa parte da formação, organizar a formação, ver como é que se fazia, mas também a organizar o estágio de cento e vinte chefes do El Corte Inglés de Lisboa que foram estagiar para Madrid antes do El Corte Inglés abrir.

E: E por que que escolheu o El Corte Inglés para trabalhar?

e: Ora bem, o El Corte Inglés faz parte do meu universo de empresas de lojas de referência, da parte da minha infância, o meu pai e a minha mãe gostavam muito do El Corte Inglés e o meu pai alugava um táxi e ia a Espanha de vez em quando. Levava sempre dois ou três filhos no táxi com eles para ir às compras a Badajoz, os caramelos. Íamos às compras com alguma frequência ou a Vigo ou a Badajoz. E, portanto, desde miúda que eu me habituei a ver o El Corte Inglés como uma loja de referência, aquela loja das novidades, não é? Confesso que eu, honestamente, até hoje sinto que esta ideia perdura, que é uma ideia muito presente em mim, que é o prestígio e a qualidade. São 2 palavras-chave: prestígio, qualidade... Claro que hoje vejo outras, não é? Mas estas sempre me atraíram, primeiro o prestígio da empresa. Quer dizer, toda a gente quer, acho eu, estar associada a uma instituição que tem prestígio, não é? Preferimos certamente estar associados a uma instituição de prestígio, que tem lojas bonitas do que uma empresa que dizem mal e que as pessoas não gostam. E quando eu concorri, por acaso eu era técnica de formação numa outra empresa onde estive dez anos e vi um anúncio no jornal Expresso, respondi ao anúncio, mas não imaginava que era para o El Corte Inglés. Portanto, pediam um técnico de formação e formador e eu já exercia essa função e já era formadora de formadores nos cursos de formação pedagógica de formadores e concorri sem saber. Quando fiz a entrevista é que me disseram que era para o El Corte Inglés sendo que isto foi em Agosto, no Verão de mil novecentos e noventa e nove. E, portanto, disseram-me nessa entrevista, aqui perto de onde estamos, lembro-me perfeitamente que o El Corte Inglés ia abrir em Portugal. E foi aí que eu soube, eu não imaginava. E foi aí que me disseram que ia abrir, mas que não era, seria dali a um ano e que eu tinha de um ano para Espanha. Mas depois não foi um ano, foram dois. E foi assim, portanto, foi um bocadinho uma casualidade, acho que respondi à questão, não é? Porque eu escolhi, mas não sabia que era o El Corte Inglés. Na verdade, eu queria uma mudança porque estive na outra empresa durante muitos anos, já queria mudar e dedicar-me mais à área da formação, porque eu estava na formação, mas era muito a formação na área da dietética e da nutrição.

E: Qual é o seu papel e as suas funções na empresa El Corte Inglés?

e: Durante quase vinte anos, eu estive os dois primeiros anos a organizar a formação de integração e do início da abertura das lojas e implementação da empresa em Portugal. Depois estive, talvez desde dois mil e um, ali dois anos a preparar a formação da abertura da segunda loja em Portugal. Bem, podemos dizer que em geral estive quinze anos a fazer algo cá dentro uma dupla função. Na formação nós temos este duplo papel, que foi o que eu assumi aqui dentro, que é, por um lado a organização e gestão da formação e, por outro lado, o papel pedagógico de formadores. Dar a formação nos cursos. Por um lado, é a organização ou as faces todas do ciclo formativo. Por um lado, é preciso tu organizares a formação, conceber os projetos, quando tu pensas que vais fazer um curso, mas como é que vais fazer este curso, mas como é que vamos organizar, por onde vamos começar, que tipo de curso, o que vamos fazer, onde, como, porquê, o que, quando é, quanto etc. Essas perguntas que se colocam são mais referentes à concessão dos projetos formativos. Depois, a própria implementação do projeto, que é estarem em sala com as pessoas, quer dizer podias estar ou não estar, concebi muitos cursos como deves calcular, muitos projetos educativos e formativos aqui na empresa, que não era para eu seguir, portanto tivemos aqui projetos muito interessantes e muito diversificados. Mas ao longo de quinze anos foi este o meu papel e as minhas funções na Formação. Durante quinze anos, não é? E nos últimos três anos é que estou dedicada à Educação.

E: Claro, obrigada pela partilha. Agora vamos falar um pouco sobre a cultura do El Corte Inglés. Como é que caracteriza a hierarquia na empresa?

e: Bem, é preciso dizer que é uma empresa e também que temos lojas altamente hierarquizadas, não é? Por exemplo, nas lojas é preciso, quando falamos do El Corte Inglés, necessariamente temos que falar das lojas porque é um grosso, não é? Nós, em três mil trabalhadores, assim em grosso modo temos talvez das lojas, mil e duzentos mais oitocentos, aqui estão duas mil pessoas em loja, depois temos seiscentos em escritórios e serviços, não é? Dá dois mil e seiscentos. Depois os outros quatrocentos são pessoas, por exemplo, do *e-commerce*, do *backoffice*, digamos assim, e outros serviços. Mas basicamente, em três mil trabalhadores, dois mil são de loja. E nós somos Recursos Humanos, somos Formação, somos Educação, estamos cá por causa das pessoas e necessariamente temos que falar das lojas. Portanto eu digo que a estrutura é altamente hierarquizada. Para teres uma ideia, nas lojas, nós temos três níveis de chefia, o chefe de área, que é o chefe direto, depois antes ainda existia os coordenadores, entre o vendedor e o chefe ainda havia uma função que são os coordenadores que, em algumas áreas ainda acontece um bocadinho. Imagina pode haver até quatro níveis hierárquicos, o vendedor, que é

um operador e as pessoas que estão a dar a cara, não é? Que estão em frente de loja, que é o número mais representativo de trabalhadores são esses, os operacionais, não é? E depois pode haver um coordenador, depois há o chefe da área, depois há um chefe de setor, depois há um chefe piso e depois há direção da loja. Quer dizer, na verdade, há aqui uns quatro, cinco ou até seis níveis hierárquicos. Depois temos a Direção Geral da empresa em Portugal, que também estão cá dentro, portanto, é muito, muito hierarquizado ao nível dos escritórios e serviços. Claro que as coisas são diferentes, temos administrativos, temos os quadros intermédios, quadros médios, os quadros, as chefias, mas sim, é uma estrutura hierarquizada. Eu penso que está relacionado com a cultura da empresa, o facto de ser muita gente, porque de facto são muitas pessoas, por causa das premissas da empresa e do atendimento ao cliente, um atendimento personalizado pressupõe ter muitas pessoas e muito contacto e, portanto, como são muitas pessoas, há muitos níveis hierárquicos, não é? Acho que é por isso

E: Considera, portanto, que o El Corte Inglés é uma empresa centralizada ou descentralizada?

e: Bem no geral, e em princípio eu digo que é centralizada, muito centralizada nos processos, nos conteúdos, esta é a tradição da empresa, mas as coisas começam agora a mudar. Imagina, vou dar o exemplo de compras, toda a vida e as coisas são agora a mudar, toda a vida as compras, para a empresa, os consumíveis por exemplo, eram centralizados e agora já começa a ser diferente, setores da empresa começam a adquirir as suas compras, é mais ou menos isto. Não é um bom exemplo, mas à partida, um modelo de negócio é centralizado sem dúvida, temos a central de compras, temos a central de distribuição, portanto é muito central, central de central, o centro de formação. A própria designação das estruturas que há internamente revelam esta cultura que está por trás, é o centro disto, é o centro daquilo, é o armazém, é o instituto, portanto é muito centralizado, sem dúvida.

E: E como é que caracteriza a hierarquia na Direção de Gestão de Pessoas?

e: Nós temos a Direção da Gestão de Pessoas, diretora de Recursos Humanos, não é? E depois a hierarquia temos a Direção de Gestão de Pessoas e depois temos a responsável do recrutamento e seleção, não é? As coisas mudaram muito nos últimos anos e após aqui o dois mil e vinte mudaram bastante. Portanto a estrutura tradicional em recursos humanos, há um diretor de recursos humanos central em Portugal, depois em Espanha, há os diretores regionais está bem? E depois, dentro de cada loja, há um chefe de pessoal, digamos o responsável nós não gostamos de dizer chefe e também esta palavra pessoal vem ainda do início do El Corte Inglés. Devemos substituir a palavra pessoal por pessoas, não é? A própria diretora de Recursos Humanos já começa a usar outra designação aqui interna, mas ainda muitos na loja, por exemplo, as pessoas

que estão cá na empresa há vinteanos ainda dizem que vão à área pessoal ou para se referirem a mim é natural que digam que é a Alda, que é de pessoal. Portanto, pessoal é o departamento que trata das pessoas, estás a ver? Pessoal é uma palavra de facto a substituir. Tradicionalmente, estava eu a dizer, tínhamos a direção de recursos humanos, depois um responsável de recrutamento, seleção e formação de um lado e outro lado, um responsável de administração de pessoal. Isto é uma tradução à letra de Espanha, porque em Espanha é *administración de personal*, que significa serviços administrativos, eu tento sempre explicar isto. A mim também me fez a impressão quando eu entrei, administração é outra coisa em português, administração de uma empresa, portanto, não. Administração de pessoal é no sentido dos serviços administrativos de pessoal que agora tem, como digo desde dois mil e vinte, com mudança de direção, foram duas mudanças importantes em dois mil e dezanove e dois mil e vinte, a pandemia, mas também a mudança de direção de recursos humanos e do diretor-geral em Portugal. Portanto, houve aqui várias mudanças e as coisas estão de facto diferentes, não é? Mas ainda respondendo, a hierarquia agora está menos centralizada. Respondendo à questão, a hierarquia na direção de gestão de pessoas, nós já nos especializámos, somos mais pessoas a trabalhar diretamente com a diretora de recursos humanos, diretora de gestão de pessoas, e já não tanto dependente de um chefe intermédio que era o chefe do recrutamento, seleção e formação.

E: Portanto, considera que é mais descentralizada?

e: É mais descentralizado, sem dúvida nenhuma. É mais descentralizado e mais autonomia no trabalho. Isso é uma dimensão muito importante desta direção de recursos humanos, uma maior autonomia aos técnicos como eu, que estão cá há mais tempo e, portanto, já não tão centralizado, sem dúvida, este é um bom exemplo até da descentralização dentro da direção.

E: Considera que existe flexibilidade na direção para que iniciativa individual seja desenvolvida pelos trabalhadores?

e: Sem dúvida nenhuma. A iniciativa individual referes-te à iniciativa dos técnicos de recursos humanos, não é? Muito bem, portanto existe flexibilidade na direção para que a iniciativa individual seja desenvolvida pelos trabalhadores

E: Sim, exatamente.

e: Muito bem, portanto existe flexibilidade na direção para que a iniciativa individual seja desenvolvida pelos trabalhadores. Sim, sem dúvida, existe com esta atual direção. Não é que a outra não houvesse também, mas era um modelo de gestão muito importante, que tinha

também outras vantagens e outra importância que agora, se calhar também já não tem. Ou seja, é importância que nos primeiros vinte anos, a direção de recursos humanos esteve aqui na empresa, se calhar, agora também já está um pouquinho mais esbatida, porque há outros órgãos, há mais direções, e se calhar agora a importância das direções, está digamos, dividida e mais esbatida nesse sentido. E, portanto, também aí há uma descentralização estás a ver? Em termos de estrutura de topo, cá em Portugal, também é preciso dizer isto. Antes falávamos da descentralização dentro dos recursos humanos, não é? E aqui também da direção face às estruturas de topo da empresa em Portugal. Portanto, eu acho que há lugar, com esta direção, para a iniciativa individual sem dúvida, aliás isso é estimulado pela própria diretora, sem dúvida.

E: Falando agora um bocadinho sobre outro tema, eu gostaria de saber qual é o motivo para existirem diferenças entre a estrutura hierárquica e a estrutura funcional da Direção de Gestão de Pessoas.

e: Pronto eu acho que isto está relacionado com dois fatores. Um é todas estas mudanças que estão a operar-se na empresa muito recente, nós somos muitos, atualmente em recursos humanos, somos a volta de setenta pessoas, e atenção, estamos a falar das estruturas centrais de recursos humanos. Estou a falar da loja de Lisboa e da loja de Gaia, porque atenção não te esqueças que centros de trabalho não é só lojas, temos armazéns que não são lojas, mas são centros de trabalho ou se quiseres dizer locais de trabalho. Temos lojas, os SuperCor, a loja de Lisboa, a loja de Gaia. Só aí tens uns oito mais dois armazéns. Portanto falamos em centros de trabalho, não é? E portanto, as diferenças entre a estrutura hierárquica e a estrutura funcional eu acho que tem a ver com isto. Por um lado, porque esta estruturas de recursos humanos das duas lojas, que está centralizada em duas lojas, não é? Somos muitos, por outro lado, porque com estas mudanças da Direção Geral em Portugal, da direção de recursos humanos e da pandemia, isto trouxe também mudanças importantes e estas diferenças têm a ver com estas mudanças, digamos que as coisas se foram “acamando”. Foram-se pronto ajeitando um bocadinho e foram tomando um rumo diferente do que à partida tinham. Quase que diria que há aqui coisas que se foram organizando partindo da prática para a teoria, e não da teoria para a prática, ou seja, não daquilo que estava definido pela empresa, mas sim das práticas que foram acontecendo, foram ganhando, foram se acalmando, digamos assim, foram surgindo novas estruturas e novos serviços e isto mesmo dentro da direção de recursos humanos, está bem? E portanto, existem diferenças por isso, uma coisa é o que está definido na lei ou nos organogramas da empresa e outra coisa é o que acontece na prática. Isto por um lado, por outro é mudanças devidas ao Meta4 porque lá está, nós somos muitos, é uma empresa com uma grande estrutura e os processos de trabalho ainda não estão muito automatizados e, portanto,

acontece que há pessoas que estão no Meta4 pertencentes a uma área e que depois, na verdade, o que fazem é outra, mas muito pela da prática à teoria.

E: E pela parte contabilística também?

e: Por causa da gestão dos custos, exatamente, é isso.

E: Especificando agora a área da Educação no El Corte Inglés, como é que nasceu a área de Educação aqui na empresa?

E: A área de Educação surge no final de dois mil e dezoito. Portanto é uma preocupação, minha em particular por causa eu creio também da minha formação, não é? Acho que é inegável esta importância do facto de eu ser uma pessoa que vem com a formação de Educação de adultos, Educação e formação de adultos, acho que é inegável, não é? E que desde sempre eu vi que tinha uma forma de pensar e preocupações para com os trabalhadores diferente de muitos dos meus colegas ou da generalidade, que tem outras orientações de formação. Por exemplo, isto de olhar para cada pessoa, estar ao lado de quem mais precisa, olhar para os mais frágeis, olhar para aquelas equipas que estão por exemplo na cozinha, no armazém, na manutenção ou no PPV a fazer os cartazes. Portanto, temos muitas funções, muitas pessoas na empresa que não tem visibilidade e que fazem um trabalho muito importante, do qual toda a gente usufrui, a quem toda a gente pede coisas, mas ninguém agradece. Toda a gente usufrui, mas ninguém vai lá reconhecer ou agradecer esse trabalho e, portanto, são pessoas um bocadinho invisíveis e são muitas. E eu desde sempre tive essa preocupação e, portanto, em dois mil e dezoito comecei realmente a querer olhar, também fruto de algum cansaço pela área da formação e de ser formador. Não é cansaço de organizar coisas, porque eu sempre digo isto quando me perguntam se não me canso de estar há vinte e dois anos e eu digo que não porque sempre fiz coisas diferentes e porque entendo quando nós trabalhamos para uma pessoa, cada pessoa é diferente da outra e da outra e, portanto, quando tu trabalhas com as pessoas e para as pessoas, ou melhor dito para cada pessoa, cada pessoa é um caso e que tu tens que trabalhar esse caso. E eu tive sempre esta postura até quando estou em sala com as pessoas e, portanto, procurava fazer cada sessão, nas dinâmicas, etc. e em termos pedagógicos, digamos, entre aspas, também procurava fazer cada sessão diferente porque cada vez mais, isto foi uma coisa também fruto do meu próprio desenvolvimento pessoal e profissional e que fui amadurecendo, mas isto é melhor perguntares aí aos colegas que conhecem a modo como eu dinamizo as sessões, fazer sempre diferente, e cada vez mais Margarida nos últimos anos que eu dava formação, dizia “sabes como é que eu gosto de começar um curso?” Qualquer que seja, com uma folha branca. Ter a minha frente uma folha branca e tens as pessoas e comesas assim uma formação.

Portanto, nada da teoria para a prática, mesmo que tenhas um conteúdo com PowerPoint, uma estrutura que tu tens de seguir, mas começar com uma folha branca porque tens que começar pelo grupo e pelas pessoas, cada pessoa que tens a tua frente. Já me perdi, não é?

E: Não faz mal, a minha questão estava relacionada com o nascimento da área de Educação na empresa.

e: Desculpa mas portanto, eu tinha aqui estas preocupações, estou a ir um bocadinho atrás. Eu tinha estas preocupações de chegar a cada pessoa e depois com isto comecei a olhar para as qualificações e sei que é um défice, porquê? Porque na empresa, a pouco perguntaste e eu não referi as que funções que tenho na empresa, foram essas funções da Formação, agora de Educação, mas há aqui um papel, eu sempre assumir na empresa e que eu própria esqueci-me que o tenho, que é o da gestão de projetos, tudo o que está relacionado com pessoas, por exemplo, logo quando entrei para a empresa em dois mil e um, eu fiz os projetos da formação financiada, da formação da União Europeia. Tivemos os consultores nos primeiros anos que ajudavam, mas depois era eu que fazia, que desenhava, concebia os projetos e que os aplicava. Depois, ao longo destes anos, sempre quando há candidaturas da empresa ou de recursos humanos ou de preenchimento de questionários, de formulários, o próprio relatório único, que é um documento que a área de recursos humanos tem que preencher sou eu que o faço e, portanto, desculpa fazia porque agora até já nem faço, mas preencher tudo o que é dados de, por exemplo, da formação, da atividade de formação, fazia com a Elena que é a colega que temos mais dedicada à estatística da formação. Mas agora já a Elena faz sozinha, mas durante uns anos era eu que fazia com ela esses relatórios para a Direção-Geral das Condições do Trabalho ou, por exemplo, do próprio Instituto Nacional de Estatística. Portanto, eu olhando para esses dados, comecei a ver qualificação dos trabalhadores, muitos trabalhadores que não têm o nono ano ou que não têm o décimo segundo ano, começou a ser uma preocupação já manifestada talvez a partir de dois mil e quatorze ou dois mil e quinze, mas que a anterior direção de recursos humanos dizia que sim, que tínhamos que olhar para isso, mas haviam sempre outros projetos prioritários. E com esta com a nova diretora de recursos humanos, eu tive de facto, a possibilidade de desenvolver este projeto, que era olhar para as qualificações e propus desde logo começarmos com um protocolo que estabelecemos no final de dois mil e dezoito com a ANQEP que é a Agência Nacional para a Qualificação para nos ajudar a escolher os melhores centros Qualifica e, portanto, eu comecei como referi há bocadinho por convidar pessoas dessas áreas mais escondidas, como o PPV, a manutenção, a cozinha, a restauração foi a minha preocupação, ir buscar pessoas dessas áreas que nunca ninguém as convida para nada

e trazê-las para este processo. E foi assim que nasceu a área de Educação, ainda que dentro da área da Formação.

E: Por que razão é que a área de Educação está separada da área de Formação?

e: Muito bem, em primeiro lugar como eu já referi a área da Educação, porque eu era da formação, não é? Digamos que isto começou assim em dois mil e dezoito/dois mil e dezanove, eu já comecei a trabalhar para as questões da Educação, mas sendo eu uma pessoa de Formação, como sempre fui e aliás, na estrutura continuo a pertencer à Formação, não é? Eu no Meta4 creio que ainda estou pertencente à Formação. Portanto, eu sou uma pessoa da Formação, tradicionalmente na empresa, mas que digamos com esta especialização, com esta vertente de Educação. Isto já começou em dois mil e dezoito, quando comecei e fiz um relatório para a direção, sobre estes dados e os principais indicadores das qualificações. Pronto, depois porque é que está separada? Diria eu pela importância e pela diversidade de práticas que nós temos atualmente e, portanto, a certa altura isto em dois mil e vinte, houve a necessidade de eu sair definitivamente da área da Formação para ficar independente e dedicar-me totalmente às questões da Educação, de facto começou assim. Eu era uma pessoa dentro da Formação com preocupações e já com projetos da Educação que começou com o RVCC.

E: Ou seja, houve uma necessidade de separar as áreas porque haviam atividades de Educação que não se integravam na Formação?

e: Acho que não é bem isso, portanto, não é que não se integrassem, é que o volume de trabalho de aspetos de Educação, porque na Educação em meados de dois mil e vinte, começámos a fazer muitas outras coisas, a diversificar, já não era só RVCC. E então eu já não tinha tempo, quer dizer, eu estava ainda na área da Formação, como acontecia em dois mil e dezanove, quando entrou Telma, nós éramos Educação, mas tínhamos que dar apoio à Formação e eu ainda dava a formação, “dar formação”, uma expressão que eu não gosto nada, mas estava na dinamização dos FIVS e da formação de novos trabalhadores sobre tudo isso e, portanto, dávamos esse apoio. A partir de certa altura, portanto, no final de dois mil e vinte, a direção decidiu que eu deixaria a Formação, porque se tu estás na formação necessariamente tens de dar formação. Estás ali na Formação é para estar em sala e, portanto, se tu estás dias ou semanas consecutivas em sala, não há tempo para desenvolver outros projetos. No fundo é isso, eu tive que sair da Formação para que a equipa de Formação não contasse comigo, está bem? Para me dedicar às questões da Educação e, portanto, foi uma decisão da Direção de Recursos Humanos e eu passei a trabalhar diretamente com a diretora porque estavam a surgir muitas coisas, estávamos a propor novos projetos, novas atividades e já não era comportável eu estar nos dois lados e,

portanto, felizmente esta diretora valorizou esta área da Educação e a importância das práticas e do que estávamos a fazer, e achou que havia lugar para muito mais e considerou que eu tinha que me dedicar a cem por cento do tempo a esta área. É assim que surge esta independência.

E: Tenho aqui uma questão que é o que levou a que área de Educação se autonomizasse da área de Formação. Foi precisamente o que me acabou de explicar.

e: É, mas sabes como é que tudo começou? Com a preparação do Setembro mês das Literacias de dois mil e vinte, que eu comecei a preparar em dois mil e vinte. Portanto, nota que no início de dois mil e dezanove arrancámos com vários grupos de RVCC em que eu fiz questionários de entrada, questionários, saída, comecei a fazer relatórios a mostrar à direção resultados. Pronto começou assim. E quando começamos em dois mil e vinte começa a pandemia, eu ainda estava muito ligada à Formação, ainda dava formação. Mas depois com a paragem, com as pessoas a irem para casa, houve a necessidade de desenvolvermos coisas, desenvolvermos novas atividades, de trazer as pessoas, todos os trabalhadores que estavam em casa trazê-los para atividades e começámos a pensar em atividades, em concursos, o que é que podíamos fazer com as pessoas. E nisso eu trabalhava muito com uma pessoa que sempre trabalhei, que era do *Employer Branding*, a Joana da comunicação interna. E portanto, eu comecei a diversificar, não dávamos formação online, mas eu nunca aí já não dava formação online. Portanto, quando começa a pandemia, eu ali antes do verão de dois mil e vinte, propus à Susana uma série de atividades para, pela primeira vez na empresa, associarmos às celebrações de Setembro, mês das literacias e mostrei à direção a diversidade das literacias. Preparei um texto com a diversidade das literacias que podíamos trabalhar na empresa, não só o RVCC, mas a literacia tradicional, a literacia visual, mediática, literária, das ferramentas digital, financeiras, cívica, da saúde. Eu mostrei o que era isto das literacias, também para justificar o mês da alfabetização e literacias e, portanto, começo por aí e a ter a aceitação por parte da direção, mas tudo começa aí. Há aqui um impulso, já não era só o RVCC de 2019 e de acompanharmos aqui pessoa a pessoa que já deu muito trabalho, já tínhamos quase cem pessoas, que iniciaram o processo em dois mil e dezanove e em dois mil e vinte, já tínhamos mais de cem pessoas em processo em três ou quatro centros de trabalho diferentes, em que montarmos tudo, começámos a ver resultados e então partimos já para outra, que foi para este Setembro mês das letras. Foi isto que levou a esta autonomia porque já havia muita coisa e justificava eu estar dedicada cem por cento à Educação. Agora, para mim, Margarida isto é muito importante, não me fez sentido nunca a área da Educação estar dependente da área de Formação.

E: E parece-me que não está.

e: Não está, porque a mim também nunca me fez sentido e eu também nunca quis que isso acontecesse. Numa fase inicial ok, porque eu era da Formação e porque na empresa só se falava de Formação. Então dentro da Formação ok, eu sou da Formação, técnica de Formação especializada nas questões da Educação, estás a ver? Ponto. Mas havendo já uma autonomia, um volume de trabalho que justifica autonomizar a área da Educação, jamais eu aceitaria que uma área designada Educação dependesse de uma área designada Formação. O contrário está bem, a Formação depender da Educação. Porque a Formação tem uma vertente profissional, é profissionalizante ou vocacional, é dirigida para as questões do trabalho e a Educação é para a vida, para os valores e para a cidadania, é algo mais profundo. É algo anterior até à Formação e, portanto, não fazia sentido a Educação estar dependente das políticas de Formação, jamais.

E: Portanto, a Educação é independente da Formação aqui na empresa?

e: É totalmente independente e apenas dependente hierarquicamente da Direção de Gestão de Pessoas que lhe deu esse reconhecimento, não é?

E: Mas na prática, como é que se procedeu esta separação? Foi imediata ou demorou algum tempo?

e: Muito bem, é uma boa questão, faz todo sentido. Portanto, eu diria, foi ali o verão de dois mil e vinte em que eu construo uma apresentação com uns vinte slides, eu propus à diretora de Recursos Humanos o que é que podíamos fazer para celebrar a alfabetização e as literacias. Desde logo as habilitações escolares, continuávamos com o programa Qualifica na empresa, depois uma série de atividades, atenção muito importante, algumas atividades já se faziam. Eu não vim criar tudo novo para a Educação, eu vim foi dar aqui uma consistência às atividades e organizar as práticas que a empresa já detinha. Por exemplo, a entrega de um kit de material escolar aos filhos dos trabalhadores quando entram para a escola, anunciar protocolos de infantários, de colégios que já se fazia um bocadinho. Mas, por exemplo, não havia protocolos com universidades. Então, se calhar justificava, porque não? Se temos com escolas e colégios, porque não criar protocolos com universidades e anunciá-los, entendes? Bolsas de mérito, esta nova direção de Recursos Humanos também me vinha falando disso, gostava de desenvolver bolsas de mérito, bolsas de licenciatura, mas para isso é preciso criar regulamentos, pensar as coisas, pensar o projeto e como é que o vais criar. E portanto, foi um bocadinho com base nesta apresentação que eu fiz de vinte atividades para o mês das literacias, e foi também aí que eu desenvolvi um protocolo com o Plano Nacional de Leitura. E, portanto, os protocolos, até com museus e teatros, embora depois ainda não tive tempo de pegar nisso, pensámos no Programa Superior+ onde encaixámos os protocolos e pensámos no Programa Estudar+. No fundo,

imagina um móvel com gavetas e nós arrumamos aquilo que já fazíamos ou que poderíamos fazer nestas gavetas. E quem é que nos ajudou a consolidar isto? A área de *Employer Branding*, o NEXO e a comunicação interna com muitos textos de partilha do que estávamos a fazer, quer internamente quer também nas próprias redes sociais.

E: Diria que esta separação entre a área de Educação e de Formação foi imediata ou gradual?

e: A separação foi gradual mas numa fase inicial, portanto, até ao verão de dois mil. Repara no fim de dois mil e dezoito, com o protocolo com a ANQEP. No início de dois mil e vinte eu estava a trabalhar já na Educação, a implementar o RVCC, mobilizar os adultos para isso. Isto foi todo o ano de dois mil e dezanove até ao início de dois mil e vinte, quando começa a pandemia ainda estava ligada à Formação.

E: Mas nesse caso, nessa altura ainda não havia a área que se designava Educação?

e: Não.

E: O que eu quero dizer é: quando passou a existir a área Educação, por exemplo, num organograma, como é que a Alda passou diretamente da Formação para a Educação? Foi só dizer “vai existir agora uma área de Educação?”?

e: Exatamente. Foi em Julho, Agosto Setembro do mês das literacias de dois mil e vinte. O que é que acontece? Vem Setembro, fizemos essas atividades todas. E depois sabes o que é que eu senti? Que aquilo não podia ficar por ali. Não fui apenas eu que senti, é que eu criei um ficheiro de Excel em que havia imensos resultados e coisas para continuar a fazer das medidas que tínhamos implementado durante o mês de Setembro de dois mil e vinte. Começa a haver tanta coisa que há necessidade de eu reunir semanalmente com a diretora de Recursos Humanos, eu e a Joana da comunicação interna. Tínhamos tanta coisa para comunicar, eu para escrever os textos que ela depois iria comunicar, que eu tinha que me reunir para articular e ver se autorizava e para estarmos de acordo com a diretora de Recursos Humanos. Tivemos seis meses em reuniões semanais para dar continuidade a isto e é aí que realmente as coisas assumem, estás a ver? Foi um bocadinho um processo natural, mas volto a referir da prática para a teoria. Consolidamos a área da Educação com a quantidade de iniciativas e de medidas que nós próprios criamos com o apoio da diretora de Recursos Humanos.

E: Falando agora um bocadinho sobre políticas da área da Educação, de que forma é que as políticas e as práticas de Educação são articuladas com os valores, a missão e a visão do El Corte Inglés?

e: Absolutamente articuladas. É uma preocupação que nós tivemos, eu até diria que uma missão da Educação é justamente promover esta articulação. No fundo é promover um encontro entre os valores, os princípios, estou a falar de valores morais, princípios éticos que a empresa tem e que são bons, que ligam e colam com os valores universais do respeito, de cidadania, da dignidade. Portanto, todos estes valores morais que são consagrados, a empresa segue, estou a falar da empresa e não de individualizar uma ou outra pessoa, que há sempre quem se desvie e que não siga. Mas estes são os valores que eu gosto nesta empresa e que acredito que são os valores originais da empresa e, portanto, eu tenho todo o gosto porque eu também me identifico com esses valores, todo o gosto em promover esta articulação, que os nossos trabalhadores procurem ir ao encontro ou ver estes valores na empresa e por isso, quando criámos uso workshops logo no final de dois mil e vinte, uma série de *workshops* e em dois mil e vinte e um vimos a designá-los “Todos juntos para sermos melhores pessoas e melhores profissionais” e se leres o que definimos para esses encontros, para essas oficinas dos vários temas é justamente isso. No fundo, os temas que trabalhamos são os temas que são importantes para a empresa como a sustentabilidade, o ambiente, a inclusão, a diversidade, a Educação. A Educação aqui pode incluir também a Formação, porque a Formação sempre foi uma preocupação desta empresa e, portanto, as práticas de Educação são articuladas absolutamente. Criámos, por exemplo, estou aqui a dar exemplos, porque, entretanto, as atividades de Educação já são tantas que às vezes é mais fácil, aliás, particularizar ou dar exemplos, como o concurso de ilustração. Neste concurso pedimos às pessoas que criassem uma ilustração, não é? Para objetivos específicos. Mas quais são foram temas? Estes temas, justamente, perguntarmos às pessoas como é que tu desenhas ou representas estes valores na empresa, a educação, a inclusão, o ambiente, a diversidade, a igualdade na empresa e, portanto, as pessoas apresentaram os seus trabalhos. Este é um exemplo, está bem? As políticas e práticas de Educação são articuladas com os valores, a missão e a visão do El Corte Inglés. A visão que é isto, é uma família, o El Corte Inglés é uma família, vê os trabalhadores como uma família como próximos das pessoas. Quando o trabalhador tem um problema, a empresa tende a ir ao seu encontro e a ser sensível ao seu problema, ajudar a pessoa e, portanto, é isto que estamos a seguir com a Educação, olhando para cada pessoa e não deixar ninguém para trás.

E: Que recursos são disponibilizados para a área de Educação?

e: Bem, eu diria que são os mesmos da área de formação, estamos a falar de recursos humanos, recursos físicos e materiais, não é? Portanto, todos os da formação, ou seja, estamos a falar de salas, o espaço físico que nós temos aqui no escritório, estamos a falar de salas, dos projetores, os equipamentos que habitualmente usamos como os computadores que hoje são tão

importantes. Mas pronto já conseguimos, por exemplo, temos associado à área de Educação dois portáteis que são específicos, a própria estagiária, que és tu tens um portátil da empresa e, portanto, isso é um sinal positivo.

E: Quais são as estruturas disponibilizadas para a área?

e: A estrutura, na verdade sou eu, é preciso ver que é uma área muito recente, não é? Foi criada na empresa, tem dois anos e, portanto, temos também que mostrar à empresa que há aqui um caminho a percorrer e que há matéria para que, no futuro, a área de Educação se afirme como uma área dentro dos recursos humanos. Porque a empresa em Portugal, o El Corte Inglés em Portugal é, digamos, como se diz em Espanha é uma sucursal da empresa em Espanha, ou seja, o El Corte Inglés tem oitenta lojas como esta e, portanto aqui em Portugal isto não é só uma loja, temos uma estrutura central que é onde estamos, a tal área de Corporate, é isso que significa, não é só a loja de Lisboa. Nós estamos a trabalhar para a empresa em Lisboa, temos 2 grandes lojas, Lisboa e Gaia, e vamos abrir a do Porto, que já está em construção. Portanto, se calhar daqui a um ano, já estamos a trabalhar para a abertura da loja do Porto, a minha preocupação é, sem dúvida, nesta fase, nestes primeiros anos de criação da área da Educação é fazermos este caminho, demonstrar à direção, mostrar na empresa que esta é uma área que tem todas as condições para se afirmar como mais uma área dentro dos recursos humanos. É um desafio, porquê? Porque em Espanha, na estrutura central e no El Corte Inglés, nos recursos humanos nunca houve uma área de Educação na empresa. E cá em Portugal, se formos ver também não é habitual, eu não conheço nenhuma empresa que tenha uma área de Educação. Portanto, eu acho que é um caminho que estamos agora a fazer, não é? Portanto, queremos mostrar aqui dentro, mas também lá fora nomeadamente às faculdades com estes estágios, como por exemplo o teu, que este é o caminho que também as universidades devem fazer, porque acho que é uma saída profissional que faz todo o sentido para os estudantes de licenciaturas e dos mestrados em Educação e Formação e nesta área da Educação de Adultos, que faz todo o sentido. A tua pergunta era, qual é a estrutura?

E: Sim.

e: Sou eu, tem que haver aqui um apoio de uma Direção de Recursos Humanos. E depois há também uma estrutura na loja de Gaia. Temos uma pessoa dedicada à área de Educação, quer dizer na verdade são duas, mas não estão a total tempo, não é? Temos duas pessoas que ajudam nos temas da Educação, na organização e dinamização das atividades de Educação, mas que não fazem só isso. São pessoas de recursos humanos digamos, a meio tempo e depois uma estagiária também na área de Educação. Mas, por exemplo Margarida, o problema é também de mudança

de mentalidades para esta afirmação, é todo um trabalho que temos que fazer. Ainda ontem, eu reuni com o Instituto de Emprego e Formação Profissional e, de facto, há medidas de Educação, por exemplo, a qualificação dos trabalhadores, dos RVCC, estamos a falar de Educação e não da Formação, porque estamos a falar da qualificação escolar das pessoas, isto é muito mais Educação do que Formação, para mim isto é muito claro.

E: Existe uma distinção...

e: Sim mas, no entanto, dentro das estruturas oficiais, por exemplo, o Instituto de Emprego, eles consideram os processos RVCC dentro da formação das empresas. Portanto, aliás, como aqui, não é? Nós também começámos assim, já demos este passo, isso é que importa, realmente estamos aqui falar de passos na estrutura e na afirmação da área de Educação nesta empresa e nas empresas em geral. Estamos a construir, não é? Porque também há aqui outro aspeto, não é habitual as direções dos recursos humanos das grandes empresas terem pessoas de Educação, com uma formação em Educação como eu tenho. Por isso também tenho o dever, eu sinto isso, tenho o dever e o gosto de mostrar que é possível e esta é uma área para as universidades trabalharem. Há aqui também este duplo sentido, por um lado aqui na empresa mostrarmos à Universidade que há um campo de trabalho para os licenciados e mestres em Educação, mas também as universidades devem começar a procurar as empresas e mostrar às empresas este sentido, e mostrar aos estudantes que há esta área, um campo de trabalho no âmbito da Educação de Adultos ou no âmbito lá está, vamos falar outra vez de formação, no âmbito da formação contínua das organizações. Mas a formação contínua está mais ligada à formação e nós fazemos outras coisas do desenvolvimento das pessoas. Pronto, mas atenção, com a sustentabilidade, a importância dos ODS para as organizações, eu acho que é um caminho, mas que alguém tem que dar passos e é isso que estamos aqui fazer, é dar passos para, no futuro, mostrarmos que isto é possível, que este caminho é possível. Portanto, a estrutura não é grande, mas é de esperar que assim seja, não é? Quer dizer não somos muitas pessoas mas é muito importante o trabalho que estamos a fazer e estamos a crescer exatamente.

E: Neste sentido, que dificuldades e desafios pode apontar sobre a estrutura da área de Educação?

e: Temos dificuldades porque não é tudo perfeito e temos grandes desafios. Em termos concretos e para não demorar muito, eu diria que o grande desafio é, sem dúvida, contratarmos pessoas que ainda não conseguimos neste momento, por exemplo fizeste estágio de nove meses, para já não foi possível contratar, mas também é preciso dizer se calhar que se eu abdicasse do facto de ter uma pessoa comigo da área com formação em Educação, eu já teria

uma pessoa comigo. Mas é que eu também tenho procurado que, e tenho feito questão e afirmado junto da direção que eu realmente eu gostava que nesta área de Educação esteja uma pessoa com formação em Educação ou que venham de um Instituto de Educação ou de uma Escola Superior de Educação, quer dizer, faz mais sentido do Instituto de Educação ou de uma faculdade das Ciências da Educação, porque tem esta componente das Ciências Sociais, Educação de Educação, da Educação para a vida. São estes conceitos que importa trazer para aqui e não propriamente a Educação escolar, não é? Como as Escolas Superiores de Educação, se calhar, estão mais vocacionadas, portanto tinha de ser uma pessoa da Educação. E é também pelo facto de eu estar a pressionar para que assim seja que eu não tenho ainda se calhar uma estrutura maior, mas isto faz-se caminhando e é um processo, é todo um processo a afirmação da área de Educação na empresa. Isto como desafio, mas há outros ou dificuldades, por exemplo, esta questão do orçamento, por exemplo, nós não temos ainda um orçamento como outras áreas têm. Não há ainda um orçamento ou não há um centro de custo, portanto quando fazemos coisas, é preciso irmos outra vez, ter à área de formação, mas isso também tem a ver o facto de como em Espanha esta área não existe como área, não temos isto. Mas há que aqui um aspeto muito importante que eu quero aqui referir que é o facto de, em Espanha, não existir uma área de Educação não significa, isto é que é uma preocupação muito grande que eu tenho em mostrar isso e que não poderia deixar aqui de referir, não significa que a empresa não tenha atividades ou que não haja todo um caminho para o desenvolvimento da Educação nas empresas porque como tu sabes, em Espanha, a empresa faz imensas coisas no âmbito da Educação, no apoio da Educação aos filhos, por exemplo, as bolsas de estudo por mérito, no ano passado foram quatro milhões de euros que a empresa gastou em Espanha.

E: E as bolsas Ramón Areces...

e: Essas bolsas, não é? Portanto são bolsas, eu disse as bolsas de mérito mas são as bolsas de estudo. As de mérito são cá em Portugal, tens razão. Portanto, estas bolsas da Fundação Ramón Areces para filhos de colaboradores, mais uma medida que nós não em Portugal não temos mas que em Espanha tem, o El Corte Inglés em Espanha apoia os colaboradores nas licenciaturas, mas é que paga totalmente. Há uma universidade privada, mas na qual o El Corte Inglés tem ligações, mas é uma universidade como tal que é oficial. Nós aqui começámos a fazer isto devagarinho, mas temos esse assunto no futuro há também a possibilidade, estamos para ir à Espanha para definir isto para Portugal, trazer esta medida para Portugal. Ir a Espanha é uma das medidas para trazer essas bolsas de licenciatura. Portanto, são muito mais, é uma medida mais importante e outras medidas, por exemplo, apoio à investigação, nomeadamente na área da educação, que eu já vi que o El Corte Inglés em Espanha faz isto. Há uma série de medidas,

que a empresa opta, enfim, isso está relacionado com a cultura da empresa muito tradicional, muito contida, não divulgar o que se faz nomeadamente as boas práticas. Portanto, isto acontece só que ninguém fala disso como sendo uma coisa da Educação, toda a gente encosta isto à formação, como o Instituto de Emprego em Portugal faz e como na cabeça das pessoas fazem, e porquê? Porque para a generalidade, para o senso comum, digamos, para a generalidade das pessoas, a Educação é nas escolas. Imagino quando tu dizes que estás na área de Educação da empresa perguntam se é Educação das escolas e o que fazes aqui ou não?

E: Sim, perguntam muitas vezes se está relacionado com a escola e se a saída profissional da licenciatura é ser professor.

e: Portanto, há aqui uma mudança, um caminho que se faz caminhando com pequenos passos, da prática para a teoria, como estou sempre a dizer, que é como isto funciona. Da prática para a teoria quer dizer o quê? Que é não vou esperar que seja a direção, dizer que temos que fazer isto ou aquilo, não. É uma afirmação desta área de Educação nas organizações que se faz construindo e é com base nas práticas, nas atividades, nas dinâmicas que vamos atribuindo à Educação ou colocando como Educação que vamos afirmando esta área e que vamos mudando mentalidades. Mas essa mudança de mentalidades temos que ser nós aqui na empresa, eu estou a fazer esse caminho, procuro fazê-lo todos os dias. As universidades também têm que fazer porque, como é que se designa o teu curso?

E: A licenciatura que concluí designa-se Educação e Formação e o mestrado que frequento designa-se Organização e Gestão da Educação e Formação.

e: Muito bem, tens as duas vertentes, mas há outros que já acabaram com a área de Educação e que já só chamam Formação. Portanto, quase que parece que a Educação está refém da Formação e isso é que não pode acontecer, nem pensar, nem na designação. Por isso é que, já referi isso há pouco noutra questão anterior e que devo aqui reforçar que a área da Educação não poderia depender de uma área ou de um departamento que se chama Formação e eu estou a procurar afirmar como uma área separada e mostrar que há um caminho, há um campo, há um percurso e que a empresa tem estas práticas e como tem esta empresa, outras também têm.

E: Eu acredito que haja mesmo caminho a seguir.

e: Exato, acreditas também porque estás aqui. Mas quando eu vou a outras universidades, do Porto, do Minho, falar disto aos estudantes, eles ficam admirados e muitas vezes convidam-me também porque as pessoas estão mais orientadas, o *mindset* é para a formação profissional.

E: Enquanto aqui a Educação está relacionada com o desenvolvimento do indivíduo.

e: Exato e mesmo às vezes há quase até uma desconfiança, mas por que motivo as empresas vão apostar numa área de Educação?

E: É precisamente essa questão que eu quero desenvolver no meu relatório de estágio, perceber por que é que o El Corte Inglés decidiu investir numa área de Educação. Isso é que é interessante, perceber como é que uma empresa de retalho decide investir numa área de Educação.

e: Certo, muito bem. Desde logo tens que relacionar isso com a cultura da empresa, a forte orientação para o cliente, isto é uma base, ninguém duvida disto. O cliente tem que estar satisfeito. Mais, a cultura familiar, o El Corte Inglés é uma grande empresa, mas a cultura é familiar, a cultura e a história, não está cotada em bolsa, atenção é uma grande empresa, mas que não tem características de uma multinacional de modo nenhum. Existem em Portugal e Espanha e, neste sentido é transnacional, mas não tem as características de uma multinacional que está cotada em bolsa, que tem toda uma cultura mais aberta. Aqui não, aqui temos ainda e, esta é uma outra limitação, mas também uma coisa boa, portanto eu costumo dizer que é uma empresa com características familiares, com tudo o que isso tem de bom e de menos bom, sem dúvida, e portanto, uma coisa boa, este familiar é de cuidar, somos uma família, cuidar, ajudar, apoiar o trabalhador naquilo que ele precisa olhando para o trabalhador como pessoa. Mas depois repara também esta emergência aqui na empresa que tu vês de uma área de Employer Branding, preocupar-nos aqui dentro, mas também todas as outras empresas. Quer dizer, não há ninguém agora ou nenhuma grande organização que não se preocupa com o bem-estar dos trabalhadores. Portanto, tem a ver com a cultura fator número um, mas também tem a ver com as mudanças que vivemos num mundo hoje, as novas gerações, já não é como antigamente, que tínhamos um emprego para a vida, agora não, as pessoas que trabalham nas organizações têm que se identificar com os valores da organização. Aliás, eu ainda mantenho cá porque me identifico com os valores desta organização. Outra coisa é o modo como alguns trabalhadores, algumas lideranças, algumas chefias usam e se apropriam desses valores, isto é outra coisa, mas eu mantenho-me na empresa porque gosto e estou vinculada porque me identifico os valores de base desta organização e acredito neles. Portanto, a situação atual do *Employer Branding* veio ajudar um bocadinho a explicar e, por outro lado, é mesmo necessário o bem-estar dos trabalhadores, as medidas de apoio para se sentirem bem, mas também as pessoas sentirem-se identificadas com os valores da organização, não é?

E: E sentirem que a empresa se preocupa com elas.

e: Isso mesmo, portanto, há aqui uma força em dois sentidos, por um lado de fora para dentro e, por outro, de dentro para fora. Ou seja, da empresa que é já a cultura, que está preocupada

com as pessoas, mas por outro lado, também há essa preocupação de as pessoas sentirem, isto de baixo para cima, as pessoas sentirem que a empresa também olha por si, não é? E, portanto, podes usar a Educação e estas atividades, as práticas, as preocupações com a qualificação, com o bem-estar, ir ao encontro dos interesses dos trabalhadores, que isto é uma coisa da Educação de Adultos mas também é uma coisa que tem a ver com os valores que hoje se impõem e que as pessoas esperam que é, por exemplo, as pessoas sentirem que a empresa vai ao encontro daquilo que lhes interessa e que não é só o trabalho. Estamos cá, não é só trabalho, as pessoas têm que se sentir bem, tem que haver aqui um espaço, a empresa, que é um espaço de trabalho, já não é só trabalho, é um espaço onde também as pessoas podem dar a conhecer os seus interesses, as suas motivações, aquilo que gostam de fazer na vida. Por exemplo, quando fazemos aqui os concursos da fotografia ou da ilustração ou de escrita, estamos a valorizar também aquilo que interessa ao trabalhador como pessoa. Isto é um caminho, é inquestionável, e isto já existe mas ninguém chama Educação. E nós da Educação podemos apropriar-nos destas atividades e destes objetivos como sendo da Educação.

E: Isto que acabou de referir consideraria uma potencialidade?

e: Sem dúvida, sem dúvida, mas tem que ser as universidades e os estudantes, como tu ou os teus colegas, a identificar isso também, é isto que eu digo quando vou às universidades, ainda há pouco tempo na Universidade do Minho com os estudantes de Educação que estão a debater-se “o que que eu faço” ou “toda a gente me pergunta para que serve o meu curso”, portanto têm que ser os estudantes também a procurar estas oportunidades que existem, que já acontecem nas empresas, mas quem é que toma conta disso? Olha as áreas às vezes do marketing, de comunicação interna, dos recursos humanos formação. Mas há um campo de trabalho, podemos nós construir, mas também descobrir, percebes? É muitos os estudantes e até os docentes mostrarem este caminho que é preciso fazer.

E: Precisamente potenciar este caminho, é todo um novo caminho a descobrir.

e: Sim, mas eu já te disse há muito aqui também da cultura, ainda a tua pergunta da Educação na empresa e porque é que o El Corte Inglés aposta nesta área, pela Educação mas também é preciso dizer por estes novos tempos que estamos a viver e por que a Formação já não chega, por exemplo face aos desafios da transformação digital. Não chega a formação porque a formação profissional é orientada para o trabalho, é orientada para aquilo que a empresa tem interesse em fazer com as pessoas, que as pessoas façam. Mas isso não chega hoje, sobre a transformação digital por exemplo, as pessoas têm que usar o computador, tem que fazer os cursos, mas se não tiverem mais anos de escolaridade ou verem as suas competências

reconhecidas, portanto, terem uma certificação escolar ou andaram muitos anos na escola, têm um percurso de vida que lhes deu competências e, portanto, o mundo evidencia, que tem que existir para depois as pessoas compreenderem outras coisas e conseguirem trabalhar e fazer face aos desafios que as empresas têm também, de pôr as pessoas a trabalhar com o computador, as pessoas compreenderem os dados, perceberem que é preciso, portanto, se uma pessoa andou sete, oito ou nove anos na escola, nunca saiu daquilo, nunca fez nada, tem uma vida que é casa-trabalho e trabalho-casa. Uma pessoa que não lê, uma pessoa que não vê o mundo, é uma pessoa que está ali no seu mundinho e que não vai servir para trabalhar nas organizações no futuro. Portanto, cabe-nos a nós também ir lá buscar essas pessoas e dar-lhes mundo, seja através aqui da qualificação seja mandá-los estudar mais para as universidades ou para percursos educativos, não é? Isto está tudo ligado.

E: Diria que a área de Educação...

e: Margarida desculpa interromper, mas para a tua questão sobre perceber porque é que esta empresa investe na Educação quero referir que do meu ponto de vista, e tu depois vais acrescentar, mas temos esta base que é cultura, tens depois estes desafios do mundo atual que falámos agora, e depois há um terceiro fator muito importante que é o facto de aqui na empresa, nesta em concreto, estar uma pessoa com esta formação da Educação porque se eu não estivesse cá, imagina se eu não estivesse, eu que tenho formação em Educação, será que tínhamos outra pessoa aqui dos recursos humanos, os colegas com formação na área do marketing, às vezes, como já aconteceu no passado, responsável de formação com formação em marketing ou gestão de recursos humanos ou de psicologia, será que essas pessoas iriam interessar-se por desenvolver aqui esta área? Se calhar não, portanto, é fundamental fazermos chegar as pessoas da Educação, Educação e Formação se quiseres, às empresas para que percebam que há uma vertente, há um eixo de trabalho que é a Formação, mas há outro eixo que é a Educação. É fundamental fazer este caminho, fazer-se este caminho da universidade até as organizações e não é só para as empresas, é também para as organizações sejam elas quais forem porque todas as organizações têm “recursos humanos”, têm pessoas. Temos a Formação e Educação dessas pessoas e é preciso lembrar que a Educação não deve ser só dirigida aos trabalhadores menos qualificados. Desculpa, interrompi.

E: Não faz mal, eu queria perguntar se considera então que a Educação poderá ser, sendo que já o é, mas em momentos futuros, um elemento diferenciador entre o El Corte Inglés e as outras empresas que existem no mercado? Acha que a Educação pode ser vista como um benefício para os trabalhadores?

e: Sem dúvida, sem dúvida nenhuma, acho até que é para os trabalhadores, mas para a própria imagem da empresa lá fora, por exemplo, ainda ontem a colega que está a tratar do plano de igualdade, estávamos a falar porque há imensas medidas da Educação, as iniciativas de Educação que nós temos na empresa que enquadram no âmbito da igualdade, muito importante, sem dúvida, são os projetos também da inclusão e da diversidade. Portanto, a Educação está a par destes outros objetivos como a igualdade, a diversidade, a inclusão. É incontornável, tu vês isso aqui, todas as atividades que nós temos, procuramos esta diversidade, a igualdade e a equidade no acesso, procuramos a inclusão, a diversidade de pessoas diferentes, perfis diferentes, qualificações, misturar.

E: Um exemplo concreto é, por exemplo, UFCD's em que temos pessoas de escritório, pessoas de loja, pessoas de Lisboa, pessoas de Gaia...

e: Muito bem, ou o Clube de Leitura, em que tens diretores e tens as senhoras da peixaria. Tens todos e, portanto, esta deve ser uma preocupação termos isto e, portanto, é um benefício, sem dúvida. E mais, o nosso *Employer Branding* usa as questões da Educação como benefício ou no manual de acolhimento da empresa também está os benefícios, se não estão deviam estar, mas creio que estão, está tudo agora a ser revisto. O próprio plano de igualdade é outro documento que tu deves consultar, pedes à Cátia, para justamente verificares que a empresa faz disto bandeira. E faz bandeira porquê? Porque são benefícios claros para os trabalhadores, por exemplo no plano de igualdade, embora na igualdade às vezes fala-se mais de igualdade de género, mas há outro aspeto dentro da igualdade que é a conciliação, as medidas de conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional. E, portanto, isto é muito importante.

E: Agora eu gostaria de perguntar quem são os responsáveis pela estrutura da área de Educação.

e: Acho que já respondi a essa pergunta, os responsáveis sou eu, acima está a diretora de Recursos Humanos Susana Silva. Depois em Gaia temos uma estrutura também, duas colegas que apoiam e depois temos os estágios que agora já temos aqui em Lisboa.

E: Quais são os objetivos da área de Educação?

e: Eu diria até temos dois grandes objetivos. Um objetivo é trabalhar para baixo e outro é olhar para cima. Portanto, desde logo objetivo geral para baixo é valorizar cada pessoa e valorizar o trabalhador como pessoa e como cidadão, valorizar. Depois temos aqui outros objetivos importantes que são desde logo, para essa valorização, que é a qualificação dos trabalhadores. Quer dizer, ser a empresa que vai buscar o trabalhador para lhe mostrar caminhos de qualificação e de desenvolvimento, é interessante veres isso, não só aqui na Educação, mas

também na outra área que é o Desenvolvimento. Também vamos buscar trabalhadores com outros objetivos, de os promover, alguém está a olhar para eles e vai buscá-los. Nós aqui é, sem dúvida, a qualificação dos trabalhadores, qualificação escolar, desde logo, é um objetivo importante, mas nós não ficamos aqui. Podíamos ter essa medida e ficarmos aqui à espera que as pessoas cá viessem ter, mas não, nós vamos buscar as pessoas.

E: Mobilizar as pessoas.

e: É isso, e depois temos outras iniciativas, que podemos falar mais à frente, mas dizia eu que temos um outro objetivo ou objetivo geral que é muito importante nesta fase de afirmação, uma fase inicial que estamos de afirmação e consolidação da área de Educação na empresa, que é mostrar à direção e às estruturas internas, que há um caminho a fazer e que a empresa, a médio e longo prazo, vai ganhar com isto. Desde logo, o trabalho que fazemos de envolver as pessoas, as iniciativas que nós criamos no âmbito da Educação para envolver as pessoas, trazer as pessoas de volta à organização. Estou sempre a dizer isto, é tão necessário, sobretudo nesta fase pós pandemia, durante e após a pandemia em que há uma tendência para as pessoas se afastarem da empresa porque ficam em casa, nós temos quase quinhentas pessoas que fazem teletrabalho e que ficam em casa e que outros já quase não voltam a empresa. Há aqui um desvincular e é preciso acautelar isto porque, de acordo com os valores da empresa, esta proximidade que nós queremos, que as nossas pessoas tenham com os clientes, com os fornecedores, os *stake holders* em geral, vai-se perder, é um risco e, portanto, para isso não acontecer nós temos que continuar a mobilizar pessoas, a ir buscar as pessoas a casa e trazê-las de volta e fazer com que se interessem pela empresa. Portanto, acho que é por aí.

E: Quais é que são as prioridades no que toca à área de Educação?

e: As prioridades é a qualificação. Desde logo, nós queremos que daqui a meia dúzia de anos, eu gostaria que a totalidade dos três mil e duzentos trabalhadores possuíssem já, não digo o ensino secundário, daqui meia dúzia de anos não vamos conseguir. Mas nós, no final de dois mil e dezoito, tínhamos metade dos trabalhadores que não possuíam o ensino secundário completo, Metade, e temos aqui objetivos de médio prazo, claro, procurarmos que todos os nossos trabalhadores concluam o ensino secundário. Isso já não é para mim, há de ser para a pessoa que ficar, mas este é um caminho que temos que continuar a fazer e é um objetivo de médio a longo prazo. Daqui se calhar a dez anos, todos os nossos trabalhadores possuam o décimo segundo ano de escolaridade, este deve ser um objetivo, uma prioridade. E depois para definirmos estas prioridades, há aqui alguns aspetos que depois falaremos mais à frente.

E: Claro, agora podemos falar sobre as ofertas educativas que existem na área de Educação?

e: Normalmente, como sabes, nós dividimos isto em três eixos, o da qualificação, o da corresponsabilidade nos estudos e o do desenvolvimento social. O eixo da corresponsabilidade da empresa nos estudos quer dizer que a empresa apoia de algum modo a Educação dos trabalhadores e também dos filhos. Mas é preciso para existirem estas ofertas, é preciso nós também promovê-las e dar-lhes forma, dar-lhes conteúdo. Portanto, havia já uma intenção, mas temos vindo a transformar essas intenções que, nomeadamente a diretora já tinha, operacionalizar essas intenções e, portanto, isso é um exemplo aqui de corresponsabilidade na Educação. No eixo da qualificação, a oferta passa pelo RVCC mas também pelas UFCD's que podem encaixar aqui que são Unidades de Formação de Curta Duração do Catálogo Nacional de Qualificações e que nós ao promovermos internamente estes cursos, estamos também a ajudar a contribuir para que alguns trabalhadores conclua o ensino secundário e trabalhadores que não querem mesmo ir pela via do RVCC e que podem concluir. Não todos, mas alguns têm condições para concluir através das UFCD's. Portanto, esta é uma oferta também, as UFCD's, que entretanto são de âmbito diverso, quer dizer, temos UFCD's no âmbito da informática, no âmbito dos idiomas e também do comportamental e cada vez mais estamos a procurar a diversificar esta oferta. E depois o terceiro eixo, no âmbito da Educação, do desenvolvimento pessoal e social, que eu também gosto de dizer no âmbito da Educação permanente, sem dúvida que procura apostar no desenvolvimento do trabalhador como pessoa, como cidadão, não é? Aí temos as ofertas todas que tu sabes, dos concursos, dos podcasts, as atividades no âmbito da Educação literária, clube de leitura, etc.

E: Relativamente ao primeiro eixo que falou, a corresponsabilidade nos estudos, são por exemplo as bolsas de estudo, não é?

e: Sim, eu não falei disso, tens toda a razão, falei em geral. Sim, temos o apoio ao estudo dos trabalhadores e também para os filhos, dois tipos de bolsas. Tu já trabalhaste muito nas bolsas Ramón Areces, que tu já és a cara dessas bolsas, Margarida. E, portanto, muito importante, nós tivemos quase cem trabalhadores a candidatarem-se e tivemos praticamente oitenta que receberam as bolsas para o ensino secundário e no superior, licenciaturas e mestrados. Portanto, foi um investimento de mais de oitenta mil euros aqui em Portugal nessas bolsas, e há outras que temos que desenvolver, mas que estamos dependentes de Espanha, mas há aqui um caminho a percorrer.

E: Isto para os filhos dos trabalhadores, não é? E para os trabalhadores temos unicamente as bolsas de licenciatura que já falámos, não é?

e: Isso mesmo e que lançámos o ano passado pela primeira vez. Andámos aí um bocadinho também nas bolsas de mérito aqui em Portugal, demorou algum tempo porque andámos a pensar como é que íamos conceber essas bolsas, nomeadamente, a construção do regulamento para termos aqui critérios de justiça também ou para com as pessoas.

E: E quem são os destinatários destas ofertas que existem aqui na área da Educação? Já falámos um pouco sobre isto.

e: É uma boa pergunta porque a tendência, acho eu, é as pessoas pensarem e a empresa, a tendência é pensar-se que os destinatários são os trabalhadores pouco qualificados. Também é preciso ter esse pensamento e ter isso muito presente, está bem? Mas eu procuro ter uma preocupação de aquilo que desenvolvemos na Educação na empresa, não se destinar apenas a trabalhadores pouco qualificados. E foi por isso que tive a preocupação de, a par da criação do programa Estudar+, fazer o programa Superior+, e portanto, onde encaixam as bolsas, onde encaixam os protocolos que temos, que já são 30 protocolos com instituições de ensino superior públicas e privadas. Pronto isso é muito importante, não é? Mas por outro lado, também é preciso dizer, ainda respondendo à questão sobre os destinatários, que há aqui uma preocupação fundamental, já não é só com os pouco qualificados e esse equilíbrio que tem que haver entre pouco qualificados e mais qualificados, mas também há aqui outro equilíbrio que é preciso fazermos entre os trabalhadores que têm visibilidade e os que não têm visibilidade, aqueles que estão em funções que ninguém sabe ou poucas pessoas sabem que existem ou que têm funções tão importantes na empresa como as outras, mas que não são reconhecidos ou não são visíveis ou, eu costumo dizer aquelas pessoas a quem toda a gente pede tudo e ninguém dá nada. Portanto, também é preciso olharmos para esses, está bem? Portanto, há aqui dois pesos e duas medidas, temos que ver a questão da qualificação, o equilíbrio entre os menos e os mais e que medidas é que definimos para uns e para outros para chegarmos à equidade. A equidade, não só igualdade mas também a equidade, o que interessa a uns não é o que interessa a outros e, portanto, termos isso presente mas também darmos palco aos que estão a trabalhar nas cozinhas, na manutenção, na promoção ponto de venda que são os estúdios gráficos ou, enfim, outras funções que as pessoas estão lá no seu sítio e que não andam por aí, ninguém as conhece às vezes.

E: Faz todo o sentido, portanto podemos dizer que aqui os destinatários são os trabalhadores do El Corte Inglés e os seus filhos? Podemos dizer assim?

e: Sim, também é verdade...

E: Porque além, por exemplo, das bolsas, que são destinadas aos filhos dos trabalhadores também existem os concursos destinados aos filhos dos trabalhadores, não é assim?

e: Certo, sim e, por exemplo, não falei nisto mas quando as crianças entram para a escola dá-se um kit de material escolar. Isso já acontece na empresa há quatro ou cinco anos, não foi uma coisa que a área de Educação fizesse ou que tenha sido definido por mim. Isso já existia, portanto, as ações da Educação, o contributo para a Educação, o apoio para a Educação dos trabalhadores e dos filhos sempre aconteceu, por exemplo, a empresa sempre apoiou trabalhadores nas suas licenciaturas, nunca tinha visto apoiar vendedores ou pessoas menos, digamos, com funções na empresa menos importantes em termos hierárquicos, não é? Por exemplo vendedores, estas bolsas licenciatura vieram apoiar os trabalhadores, não os mais relevantes como os quadros superiores e chefias como é mais habitual nas empresas, aqui estamos a apoiar vendedores.

E: E o que é curioso, desculpe, é que é este apoio às licenciaturas não tem o tema, por exemplo, da licenciatura ou a especialidade não tem que estar relacionada com a sua área de trabalho, ou seja, o que eu entendo é que realmente não está ligado às funções, mas estamos aqui a apoiar um desenvolvimento pessoal do trabalhador, na medida em que a empresa apoia o aumento da sua qualificação, neste caso, numa licenciatura apesar de essa especialização não ser no âmbito do exercício das suas funções aqui no El Corte Inglés.

e: E, portanto, de a empresa vir a ter ganho direto. É uma boa conclusão que tiras e, aliás, diria mais, essa é uma evidência que tu podes usar aqui para a tua explicação para a aposta na Educação pela empresa, essa é uma evidência que podes utilizar. Dizia dos filhos, sim sim também.

E: Tenho uma curiosidade, em média quantos trabalhadores se envolveram aqui nas ofertas disponibilizadas pela área de Educação no ano de dois mil e vinte e um?

e: Temos aqui vários e vou só dar aqui alguns exemplos. Já falámos aqui de números, por exemplo, nos Workshop ou as oficinas que vamos fazendo dos vários temas que promovem as literacias, não é isso? Foi uma coisa criada aqui por nós. Estes workshops designam-se, todos juntos “Tod@s juntos para sermos melhores pessoas e melhores profissionais”. A ideia do título é puxar pela pessoa ao lado do profissional. Isto é importante.

E: Estar lado a lado o cidadão e o profissional.

e: Isso mesmo.

E: Como complementares, na empresa não há um cidadão sem o profissional e o profissional sem ser cidadão, estão interligados, podemos dizer assim?

e: Exatamente. E usar esta bandeira que se nós formos melhores pessoas, seremos os melhores profissionais.

E: E vice-versa.

e: Correto, o trabalho como princípio educativo. Portanto, esses workshops, nesses temas das literacias várias, nós tivemos mais de dois mil participantes, dois mil cento e trinta, no RVCC nós tivemos bem, foram anos atípicos, não é? O ano passado foi um ano com muito menos atividade por causa da COVID mas, em dois mil e vinte e um, arrancamos um grupo que demos continuidade à edição um, dois e três, já estamos a preparar quarta edição do RVCC, portanto, iniciámos aqui, temos mais de setenta, quase oitenta trabalhadores para receber o certificado de conclusão do RVCC. Cerca de oitenta, mas entretanto alguns saíram da empresa. Temos uma lista de setenta e quatro pessoas que, desde que iniciámos em dois mil e dezanove, concluíram aqui conosco este processo de reconhecimento e, portanto, concluíram o ensino básico ou secundário. Temos as bolsas de estudo, por exemplo, no passado foram oitenta famílias mais quatorze das bolsas de mérito, não é? Temos cem famílias apoiadas com os kits de material escolar. Portanto, quando dizias os destinatários, eu falei dos trabalhadores e que não os podemos deixar para trás e tu acrescentaste os filhos ou as famílias, não é? Apoiamos a família, no fundo. Podemos dizer família e não só filhos, por exemplo, nos protocolos que estabelecemos com as entidades do Ensino Superior, muitos dos protocolos, sobretudo dos privados, concedem o desconto também para os cônjuges ou filhos, portanto, podemos falar em famílias. E pronto, depois tens aqui também números sobre os concursos que fizemos o ano passado, nunca são muitos mas tens participantes do clube de leitura que nós temos sessenta inscritos, mas são talvez vinte ou vinte cinco em cada sessão de clube de leitura mensal, vão variando alguns, mas há ali um núcleo duro, ou seja, estas atividades de Educação também não são propriamente aquelas que atraem mais pessoas, porque muitas delas são ligadas à cultura, aos livros, à leitura, à escrita e, portanto, não é de esperar que haja um número massivo, ou que as pessoas vão massivamente acorram a estas iniciativas.

E: Um desafio que pode ser não conhecerem ou não saberem que existe ou...

e: Isso mesmo.

E: Por exemplo, por exemplo, o facto de termos bolsas de estudo e os trabalhadores pensarem “estão a oferecer? É gratuito? Posso candidatar-me?”

e: Haver até uma desconfiança em relação a isso por parte do próprio trabalhador. Também existe.

E: Porque lá está, nas outras empresas ou nas empresas a nível nacional, geralmente esse apoio, além da parte profissional, não existe e aqui existe.

e: Isso mesmo. Há até uma desconfiança e é real o que estás a dizer. Portanto, as pessoas pensam, é isto que acontece muito, sabem das bolsas e “Isto não é para mim, deve ser para os outros”. Enfim, não é por um histórico que haja, é porque as pessoas não olham para isso como uma coisa tão habitual e tu sabes isso. Portanto, uma limitação do facto de na área da Educação sermos poucos, a estrutura os recursos sou eu e agora, felizmente, com a tua ajuda. No passado já tive outros estágios, mas de curta duração, pessoas que vieram ajudar, sem dúvida, mais de carácter administrativo e não técnico como tu. E portanto, o facto de ser só uma como tu sabes, Margarida, temos que andar a puxar as pessoas para as iniciativas, ir buscá-las, apelar e quando fazemos isso, as pessoas vêm. Agora, ao sermos poucas, não há tempo, lançamos as iniciativas, mas depois falha posso dizer assim este trabalho que é mobilizarmos as pessoas para as iniciativas e que é tão necessário, tão fundamental e é uma característica do nosso trabalho e das nossas competências como, entre aspas, “educadores”.

E: Em geral, qual o número de participantes, no que respeita a todas as ofertas educativas em geral, no ano de dois mil e vinte e um? Quantos trabalhadores considera que estiveram envolvidos nestas práticas?

e: Tenho de pensar. Portanto, nós tínhamos quando fizemos isso há um ano e tal, três mil trabalhadores quando fizemos o questionário para saber se os trabalhadores gostavam de ter um clube de leitura na empresa. Nós temos um universo de três mil trabalhadores, cento e cinquenta que responderam considerando que era interessante e depois só temos atualmente sessenta inscritos em acumulado desses três mil, só temos sessenta trabalhadores da empresa, a nível nacional, que se inscreveram para o clube de leitura. E é muito pouco, mas segundo o Plano Nacional de Leitura, a percentagem de respostas que tivemos foi muito positivo porque foi até um bocadinho superior ao que é habitual nas organizações. Portanto, isto é o caminho que se faz construindo e nós também temos as coisas muito dispersas. Vamos fazendo vários concursos, existe o RVCC que também é uma percentagem pequena. Já referi, se calhar temos em todas as edições talvez cento e cinquenta ou cento e sessenta pessoas. Pronto, são atividades que não é de esperar termos muitos participantes em termos de volume, estamos a falar de nichos, até porque trabalhamos nichos, o interesse das pessoas em geral, uns interessam-se por um tema ou outros interessam-se por outro e, portanto, para irmos ao

encontro dos interesses dos trabalhadores, isto é uma coisa da Educação de Adultos, para chegares aos interesses, às motivações de cada pessoa, estás a trabalhar sempre para grupos pequenos.

E: Como é que é realizada a avaliação das atividades de Educação?

e: Portanto, a avaliação das atividades de Educação depende de cada atividade. Por exemplo, no RVCC nós enviamos a cada trabalhador no final da conclusão do processo um questionário para avaliar e para indicarem as mudanças, o impacto, de algum modo, que este processo teve nas suas vidas, aqui na empresa mas também a nível pessoal na sua vida lá fora. Portanto, fazemos essa avaliação, não é bem a avaliação de reação, é mais do que a reação pelas perguntas que fazemos, procuramos avaliar o impacto que esta ação teve nas suas vidas, embora naturalmente não estamos a falar da avaliação do impacto com dados objetivos, continuamos ao nível da percepção. Fazemos isto, por exemplo, com as UFCD's, os cursos de idiomas e outro que temos feito. Olha, por exemplo, fazemos a avaliação para teres uma ideia, porque são iniciativas muito diversas e eu acho que ainda não viste que é, por exemplo, sobre as bolsas de mérito, os trabalhadores inscreveram os seus filhos para as bolsas, e há uma curiosidade, eles têm que fazer a inscrição no início do ano letivo, como uma cenourinha mostrar aos filhos "Olha, eu vou inscrever-te nesta bolsa se tu fores bom aluno, vais receber aqui um reconhecimento e uma bolsa, um presente da empresa" e o que nós fizemos no ano passado foi um questionário a estes pais a perguntar sobre os resultados, até que ponto é que isto teve influência nos resultados dos filhos. Também aqui não é de esperar resultados extraordinários porque as crianças que recebem estas bolsas já são bons alunos e portanto, se já são bons alunos, não é por terem lá uma cenourinha, digamos, no início do ano que vão todos a correr atrás e que se vão tornar diferentes, portanto, eu não esperava grandes resultados mas ainda assim foi surpreendente. Não me recordo agora dos valores, mas podes consultar isso. Foi surpreendente ver os resultados da satisfação, não só a satisfação, mas os pais a referirem, uma percentagem não sei para aí uns 30% a volta disso, de crianças que subiram as notas e, segundo os pais, foi devido a estas bolsas. Este é um exemplo de uma atividade de Educação, porque como nós temos várias, não é assim uma coisa sempre igual, vamos construindo os questionários conforme o que vai acontecendo e do que faz sentido.

E: Então podemos dizer que a avaliação é maioritariamente feita através de questionários aos participantes?

e: Sem dúvida e questionários deste primeiro nível, portanto, da reação, mas agora estamos a trabalhar num questionário contigo de avaliação da transferência, portanto, após...

E: Relacionado com as Unidades de Formação de Curta Duração do curso de Gestão de Stress e Gestão de Conflitos para o CHS.

E: Que é o *Happiness Center* e que faz todo o sentido, fazemos aqui a avaliação da transferência porque foi um curso destinado a um grupo, a um volume, digamos, temos volume e porque temos à volta de cinquenta trabalhadores que fizeram este curso de uma mesma área e, portanto, faz todo o sentido avaliar se houve transferência naquela área, não é? E não te esqueças que esta avaliação da transferência aqui já fazemos o questionário ao participante, mas também às chefias ou aos coordenadores, falta-nos esse nível ainda. Portanto, são exemplos de avaliação.

E: Claro, e de que maneira é que o El Corte Inglés contribuem para o ODS4?

e: Eu diria através de uma Educação inclusiva e equitativa que já referi lá atrás e também em termos práticos, do contributo da empresa para a qualificação dos portugueses, não é? Ao qualificarmos mais, estamos a contribuir para a qualificação geral dos portugueses e também dos cidadãos europeus, portanto, que são objetivos da Europa enfim, do mundo e das próprias pessoas.

E: Claro, e como é que é concretizada a divulgação das ações educativas na empresa?

e: Nós temos aqui uns aliados ótimos que são, por um lado, a comunicação interna através do portal corporativo, o NEXO e temos também outro aliado importantíssimo, sem dúvida, e antes quando perguntavas a estrutura de formação de Educação, devíamos talvez ter referido este apoio que temos do *Employer Branding* que nos ajuda a fazer a divulgação destas ações de carácter educativo, a ações de Educação, as iniciativas que vamos lançando e que vamos tendo resultados e é muito importante ir publicando estes resultados. Atualmente temos uma reunião semanal com o colega da área do *Employer Branding* e que tem essa preocupação de os nossos conteúdos irem sendo publicados. Isto é muito importante, estamos a divulgar e ao divulgar, estamos a apelar às pessoas de algum modo também ou consciencializar das práticas que existem e lembrar que existem e que devem envolver-se.

E: E além do portal corporativo que é o NEXO, existe mais alguma forma de divulgação das ações educativas?

e: Muito bem, portanto é no NEXO, e-mail, as notas de imprensa e o LinkedIn, e também muito importante, Margarida, o trabalho que nós fazemos, tu e eu que vamos fazendo todos os dias, diria o telefone. Telefonar às pessoas, contactos, a proximidade, a confiança que vamos tendo das pessoas é fundamental para a divulgação.

E: E considera que a divulgação também pode ser feita a nível informal, por exemplo, o boca-a-boca?

e: Sem dúvida.

E: Por exemplo, o nosso papel mobilizador de falar das atividades com os trabalhadores quando os encontramos. De irmos ao encontro para tentar que se inscrevam num concurso ou que conheçam, que saibam que existem certas ofertas.

e: Muito bem, irmos ao encontro, mas também quando as encontramos, às vezes tu não vais ao encontro, mas passas pela pessoa e falas, a pessoa já está mobilizada. Mais uma vez, é uma pena sermos poucos porque se fôssemos mais a fazer este trabalho, teríamos mais participantes, sem dúvida nenhuma.

E: E temos aqui uma evidência deste papel mobilizador de irmos ao encontro e de encontrarmos assim, por coincidência, que é precisamente a grelha dos sucessos que temos elaborado ao longo do meu estágio que é as pessoas procuram-nos para informar que não vão participar ou que vão desistir de alguma ação que nós estamos a desenvolver e só o facto de nós falarmos com a pessoa ou dar-nos um pouco mais de atenção faz com que a pessoa não desista e fique mais motivada e que acaba por participar na atividade.

e: É dar um toque, dar um toque à pessoa às vezes é o suficiente, tens toda a razão, dar um toque à pessoa, dar-lhe importância, dar-lhe uma palavra de conforto, de motivação. Já aconteceu, motivarmos a pessoas e depois, no dia a seguir, a pessoa inscreveu-se ou a pessoa já concretizou. É uma coisa extraordinária, é uma aprendizagem que todos os dias estamos a fazer e temos estas evidências, não é? Agora, mais uma vez, não são muitas não, porque também nós não somos muitas, não mobilizamos tanto quanto devíamos, porque não há tempo.

E: E a questão da personalização da atenção também.

e: Isso mesmo.

E: Temos a evidência do e-mail. Cada e-mail que enviamos se nos dirigimos diretamente ao trabalhador ele responde-nos. Se enviarmos um e-mail geral isso não acontece com tanta frequência, não temos uma resposta imediata.

e: Exatamente exato.

E: Como é que são definidas as ações educativas a desenvolver na empresa?

e: As ações educativas, as atividades ou iniciativas da Educação são desenvolvidas em função também das coisas que vão acontecendo, é muito assim, estamos em cima do acontecimento. As vezes é uma sugestão que vem porque este é um dado importante, Margarida, não sei se me vais perguntar isto mais à frente, mas é muito importante, que é já o resultado da Educação, que era no início nós tínhamos participantes e que agora, ao fim de dois anos, um ano de participarem nas atividades de Educação, estou a falar do clube de leitura, dos concursos, estas de âmbito mais da promoção das competências pessoais ou do desenvolvimento social e interpessoal dos trabalhadores, o que é que nós vemos? É que já não são meros participantes, agora já estão como promotores das próprias atividades e dinâmicas. Ainda esta manhã recebemos um e-mail da Carla Olas, uma vendedora da loja de Gaia. Ela é vendedora e do clube de leitura, mas é uma pessoa que se tem vindo a interessar com estas iniciativas e ela agora já nos enviou um e-mail esta manhã a propor a iniciativa para, no dia 10 de Junho, celebrarmos com Camões e uma propor uma atividade de leitura para os trabalhadores, portanto, ela começa como um elemento que é convidada a participar. Estas atividades são, até neste caso, extralaborais e ela vem participar, mas agora já está ela própria a dinamizar ações e tu sabes isso de outras que já se fizeram, não é? Portanto existe uma abertura, em que está permanentemente aberto esse processo de seleção de atividades a realizar, é muito variável, passas por uma pessoa que sugere um concurso, temos o exemplo do concurso de Moda Sustentável que nós lançámos recentemente foi uma colega que passou por mim e disse que tinha visto estes concursos no âmbito da Educação e que achava interessante fazermos um concurso de Moda Sustentável. E nós lançámos o concurso de Moda Sustentável, para ir ao encontro dos interesses desta colega e porque como ela tem, outros terão e porque isto liga com a cultura da empresa, com os valores da empresa para as questões do ambiente, a sustentabilidade, são áreas que a empresa também trabalha muito. Portanto, ocorre das duas maneiras, informalmente e formalmente, por exemplo, também fizemos um questionário das UFCD's com perguntas como "Que interesse é que tens em cursos de Excel?", "Quem é que está interessado em cursos?" e temos ali diferentes cursos e as pessoas é que se inscrevem. Há aqui esta mudança de paradigma que não falámos nisto nesta entrevista, Margarida, que antigamente, ou se quiseres, enquanto na Formação é o chefe que define quem é que vem à formação, aqui é o trabalhador que decide quem quer vir à formação. É uma mudança de paradigma extraordinária sob a qual deves falar também por causa da pandemia, esta mudança agora as hierarquias, há aqui um achatamento, não é? Também por esta distância, a base tem que ser a confiança, os chefes já não têm mão na pessoa, a pessoa já não está aqui das nove às dezoito. Portanto, é um bocadinho esta mudança toda. Fizemos este questionário, lembraste? "Que cursos é que gostavas de fazer?" e as pessoas foram respondendo, temos lá quase

duzentos que responderam e que têm vindo fazer estes cursos de idiomas, de informática e de comportamental. Portanto, as pessoas é que se inscreveram, no fundo é um diagnóstico de necessidades feito diretamente com o trabalhador, aqui não entra o chefe, isto é uma novidade, há aqui também uma mudança de paradigma, porque fazemo-lo diretamente com o trabalhador a perguntar o que é que tu queres fazer e, portanto, podemos afirmar que temos estas ações de formação baseadas não na oferta, mas na procura. E tu vês que os trabalhadores, diariamente, mandam e-mail, mandam um TEAMS, um WhatsApp a perguntar se vai haver algum curso, se vai haver algum curso de Espanhol, rebemos recentemente. Ok se têm interesse vamos construir um curso de espanhol e, atualmente, já temos mais um curso de espanhol.

E: Até porque não é só um trabalhador, depois esse trabalhador consegue encontrar outros colegas, também pelo boca a boca.

e: Exato.

E: Surgiu-me aqui uma última questão que é desde que esta área foi criada, que resultados verifica? Que resultados é que verifica desde que criou a área da Educação, de dois mil e vinte até agora? Nestes dois anos.

e: Bem resultados podem ser muito. Desde logo, verifico que pouco a pouco estamos a afirmar-nos, não é? Por exemplo, o resultado que eu noto é os novos trabalhadores, que são estes do E-Commerce e muitas pessoas jovens que têm entrado, já olham para nós como a Educação, a área de Educação. Se fores aos mais antigos, eles associam-me à Formação, portanto, mas isto não tem mal nenhum, tenho todo o gosto, sou da Formação e sempre serei. Quanto a resultados, vemos que realmente há esta afirmação e um exemplo ou uma evidência disso é, desde logo não te esqueças como começámos, e como acabamos a entrevista como começámos, a falar de como tudo começou e temos que ir aí para perceber onde estamos, que é como é que começámos, eu da Formação tinha aqui umas coisinhas da Educação e ia fazendo umas coisas da Educação. Estava eu dedicada à Educação, mas na equipa da Formação e na estrutura de Formação, ou seja, a área da Formação fazia ali umas coisas da Educação. E na verdade, o que é que se verifica? Que já conseguimos esta autonomia e agora já tendo esta adquirido esta independência e autonomia, temos também uma maior autonomia na medida, isso foi uma grande conquista, em que passámos a trabalhar diretamente com a diretora de Recursos Humanos e depois outra conquista é esta de termos estágios em Educação e não em Formação apenas e irmos, prevê-se agora a contratação de uma pessoa da Educação para esta área da Educação e mais um estágio na Educação. Portanto, isto são evidências, e depois todos os dias temos pessoas a valorizar, por exemplo, temos o interesse da empresa em divulgar, tu

vês as publicações do LinkedIn e em outras redes sociais e também na imprensa da área sobre o que a empresa faz na Educação e que tem uma estrutura de Educação. Recentemente fizemos dois ou três vídeos da área da Educação com testemunhos, portanto vai-se afirmando, estamos a afirmar-nos, e a conquistar a pouco e pouco. Mas estas coisas da Educação, como sabemos, não funcionam no curto prazo, é tudo a médio e longo prazo, portanto estamos a construir.

E: Por último, gostaria de saber se tem algum comentário que queira fazer ou acrescentar alguma informação que considere pertinente para esta entrevista e, por consequência, à minha tese?

e: Desejar-te as maiores felicidades para este estudo e para a tua vida pessoal e profissional, se possível aqui connosco.

E: Muito obrigada. Mais uma vez agradeço a sua participação e a sua disponibilidade para a realização desta entrevista. O meu muito obrigada Alda.

Apêndice 6 – Análise de Conteúdo - Entrevista à Diretora de Gestão de Pessoas

Categoria da análise	Subcategoria de análise	Excertos/citações da entrevistada
<p><b>Caracterização da Entrevistada e do seu papel na empresa</b></p>	<p>Anos de trabalho no El Corte Inglés</p>	<p><i>“Eu iniciei em dois mil, por isso há vinte e dois anos.”</i></p>
	<p>Motivos para escolher o El Corte Inglés para trabalhar</p>	<p><i>“Porque desde sempre quis trabalhar numa empresa grande onde pudesse crescer internamente mostrando o meu valor e tivesse progressão de carreira, eu anteriormente estava num escritório de advogados.”</i></p>
	<p>Funções exercidas na empresa</p>	<p><i>“O meu papel é diretora de Recursos Humanos, de gestão de pessoas. O meu papel é gerir estas 3500 famílias, onde tenho algumas pessoas que me ajudam a fazer este trabalho todos os dias. (...)”</i></p> <p><i>“(...) gerir a direção das equipas de trabalho detetando as necessidades formativas de todos os colaboradores, colaborar no desenvolvimento das carreiras profissionais, fixar objetivos anuais do cumprimento para o exercício, ou seja, poderão ser através das comissões, quer de KPI'S para serem analisados na avaliação de desempenho e que depois podem dar algum bónus no final do ano, perceber ou implementar a avaliação de desempenho nas datas que já temos designadas, fazer com que se cumpram as normas e os procedimentos que temos internamente. (...)”</i></p> <p><i>“(...) Tenho um papel também de representação da empresa perante organismos oficiais, ou seja, quando somos convidados para falar sobre o</i></p>

		<i>meu âmbito costumo estar e participar em várias ações. Tenho a coordenação das políticas de recursos humanos, ou seja, estamos agora em plena elaboração do plano de igualdade, o novo sistema de comissões que foi alterado, ou seja, uma série de coisas que todos os anos colocamos como estratégias para a empresa e cabe-me a mim pôr isso em prática. (...)</i>
<b>Caracterização da Empresa e da Direção de Pessoas</b>	Quantidade de pessoas que trabalham no El Corte Inglés	<i>“Eu vou dar valores arredondados, mas são cerca de 3500.”</i>
	Quantidade de trabalhadores na Direção de Gestão de Pessoas	<i>“Trabalham 68 pessoas nível nacional.”</i>
	Departamentos existentes no El Corte Inglés	<i>“Não consigo dar este número agora, mas já combinámos que posteriormente darei esta informação com mais detalhe.”</i>
	Áreas da Direção de Gestão de Pessoas	<i>“Divide-se em recrutamento, seleção e formação, tenho a parte da Educação, tenho a parte do desenvolvimento, do Employer Branding, da avaliação de desempenho, da gestão de pessoas central, depois temos a dos retalhos, de Lisboa e Gaia e temos um departamento também da inclusão e diversidade.”</i>
	Diferenças entre a estrutura hierárquica e a estrutura funcional da Direção de Gestão de Pessoas	<i>“Aqui é um bocadinho mais por limitação de sistemas mesmo, ou seja, nós temos organizado de forma contabilística, cada pessoa está carregada a uns departamentos gerais e que está ligado depois ao nosso contrato coletivo da APED que também já não tem não é atualizada há mais de 10 anos, onde não existem funções, ou seja,</i>

		<i>não existe um responsável de Diversidade e Inclusão, não existe um responsável de Employer Branding. Então, esses departamentos, oficialmente e hierarquicamente, não foram criados na empresa na parte contabilística. (...)</i>
<b>Cultura na empresa e na Direção de Gestão de Pessoas</b>	Cultura que existe na empresa	<p><i>“No El Corte Inglés considero que temos uma estrutura hierarquizada. Temos um comandante que leva este barco e todos respeitamos cada espaço de cada departamento.”</i></p> <p><i>“Centralizada. Muito centralizada. Estamos a lutar sobre isso, estamos a trabalhar na transformação digital da empresa, mas mesmo assim sabemos que a empresa nunca vai deixar de ter esta hierarquia, esta centralização, porque é muito grande e tem de se respeitar aqui uma série de patamares, mas acho que conseguimos equilibrar aqui as contas.”</i></p>
	Cultura que existe na Direção de Gestão de Pessoas	<p><i>“Na minha área, apesar de comandar o barco, como se pode dizer, eu dou autonomia e flexibilidade para a responsabilização das diferentes áreas ou o que costumamos falar internamente, as “cápsulas” de trabalho, ou seja, eu tenho um responsável de cada área que trata, faz, implementa e tem uma autonomia quase total. (...)</i></p>
	Flexibilidade na Direção de Gestão de Pessoas para exercer a iniciativa individual	<p><i>“(…) tem de haver esta agilidade, este trabalho em equipa, trabalharmos de forma colaborativa. Isto é o caminho, por isso o indivíduo tem de ser desenvolvido como indivíduo e não como um grupo de trabalho. (...)</i></p>

<p style="text-align: center;"><b>Área de Educação no EI Corte Inglés</b></p>	<p style="text-align: center;">Origem da área de Educação na organização</p>	<p><i>“Há cerca de dois anos (...) eu acho que nós deveríamos ir mais além, ou seja, porque temos de trabalhar o indivíduo, a pessoa, melhorar as suas habilitações, melhorar o seu conhecimento e não fechar a pessoa só ao âmbito da tarefa que faz. Ou seja, se eu sou administrativa e a empresa disponibiliza um curso que não tem nada a ver com a minha área de trabalho, mas que eu tenho interesse em frequentar, surgiu assim esta vontade de querer dar possibilidade aos trabalhadores de serem eles a escolher a formação que queriam, até porque se nós vamos para uma formação que escolhemos, aprendemos muito mais facilmente do que aquelas que são impostas porque tem de ser feitas, não é? E então foi assim que surgiu a área da Educação. No fundo, começou primeiro com os cursos, onde demos a possibilidade de todos os colaboradores se pudessem inscrever e serem eles próprios responsáveis pela gestão da marcação com os chefes, de áreas que às vezes não tinham às vezes nada a ver com o seu percurso profissional. Além disso, depois também chegámos ao ponto de perceber que tínhamos de fazer aqui um trabalho com as escolas e fizemos no ano de dois mil e vinte, ou seja, no ano do Covid em que aproveitámos os encerramentos para entrar em contacto com todas as faculdades e fazer aqui uns vários protocolos de apoio onde convidávamos professores para virem cá e nós, colaboradores, ir às faculdades falar sobre a nossa experiência. (...)”</i></p>
---	--	--

	<p>Separação entre as áreas de Educação e de Formação na empresa</p>	<p><i>“Volto ao ano dois mil e vinte, porque foi aqui que se tomou esta decisão. Eu tinha uma pessoa já muito apta e com muitas habilidades para a Educação ao longo da vida e que era uma pessoa que estava totalmente alinhada comigo nesta forma de pensar. Então foi de uma forma muito natural, ou seja, de um dia para o outro decidi, informei, separamos as coisas e já está. Muito prática, explicamos a todos, todos agradeceram, o próprio departamento de formação estava com muito trabalho e, se calhar se ficasse com tudo, não ia conseguir tratar as coisas da mesma forma. Então foi preferível separá-las, porque somos todos os recursos humanos, não é? Acabamos por estar todos interligados. Mas cada um está focado nas suas áreas, mas foi de forma muito natural e como digo em dois mil e vinte.”</i></p> <p><i>“Então surgiu aqui a necessidade de separar realmente a área da Educação da formação que não tinham nada a ver (...), a formação eu entendo como seja algo que estamos a dar habilidades ao colaborador para desempenhar melhor a sua função, a Educação é o colaborador melhorar o seu conhecimento como indivíduo em vários âmbitos que às vezes não são o da sua profissão, será mesmo para si próprio, tendo também como objetivo melhorar as habilitações dos nossos colaboradores.”</i></p>
	<p>Políticas e Práticas de Educação articuladas com os valores, missão</p>	<p><i>“Bem, nós temos de seguir os valores, a missão e a visão que é definida da casa mãe de Espanha. Por isso, criámos um manual de acolhimento</i></p>

<b>Educação na organização: Políticas</b>	e visão do El Corte Inglés	<p><i>onde referimos esses valores, que era importante também o puderes ver ou se não o tiveres eu envio-te. Portanto há os valores instituídos da casa mãe e depois acrescentámos o que consideramos e o que trabalhamos aqui em Portugal, que são dois âmbitos, ou seja, a Educação e a parte da diversidade e inclusão, que também não está a detalhada ou sobressai nos valores quando a empresa transmite, quer no seu site quer no relatório de responsabilidade social. Então, nós fizemos questão de criar este âmbito, criar estas duas linhas de trabalho porque já temos trabalhado e temos desenvolvido vários projetos nestas áreas. Então, há de reparar que o manual de acolhimento faz referência a cinco, não é os valores, mas a cinco referências que nós nos focamos sendo a Educação um deles porque para nós é muito importante, sim.”</i></p> <p><i>“As políticas de Educação, apesar de não estarem nos valores da casa mãe, fazem parte dos valores do El Corte Inglés Portugal e vais ver isso no manual de Acolhimento.”</i></p>
	Objetivos da área da Educação	<p><i>“Acima de tudo o princípio de justiça social, de inclusão, de dar a possibilidade a todos de terem oportunidade de melhorar o seu conhecimento, de lhes dar empoderamento pessoal, não é? O conhecimento só nos dá mais motivação e mais segurança para podermos agir como seres humanos, já não é só na vida profissional, mas pessoal.”</i></p>
	Prioridades da área de Educação	<p><i>“Um dos objetivos e uma das nossas prioridades também tem sido a melhorar a qualificação académica, ou seja, eu posso estar a dar</i></p>

		<i>conhecimento e dar formações que cada indivíduo pretende mas eu gostava de melhorar as habilitações académicas na empresa e, então para isso criámos vários projetos internos (...)</i>
	Estruturas disponibilizadas para a área da Educação	<i>“(...) Mas é feita essencialmente com uma pessoa ainda, e eu gostaria de fazê-la crescer porque há muitas coisas que podemos fazer e, se tivéssemos tempo, pessoas e meios conseguiríamos acrescentar. Mas as estruturas que são disponibilizadas a essa pessoa são totais, ou seja, tem acesso ao marketing quando quer um logótipo, tem uma sala de âmbito quando precisar de lugar, tem as salas de formação também disponíveis para coordenar e fazer alguma sessão nas salas. Ou seja, tem uma autonomia total porque é uma pessoa que reporta a mim diretamente, não há aqui muita hierarquia para travar algum projeto e então por isso é que é ágil este projeto. Tem-se ideias diferentes e cá estarei eu para apoiar e concretizar.”</i>
	Responsáveis pela estrutura da área de Educação	<i>“Neste momento é a Alda Bernardes, que é a responsável da Educação e tua mentora.”</i>
<b>Educação na organização: Práticas</b>	Oferta da área de Educação	<i>“(...) dois projetos que é o Estudar+ e o Superior+, onde conseguimos dar oportunidade aos colaboradores de, através do programa Qualifica, conseguirem terminar o sexto, nono e décimo segundo ano, onde os colaboradores, em horário laboral, podem ter aulas nas nossas salas de formação. Já temos conseguido completar estes níveis de escolaridade, já temos cerca de setenta pessoas nos últimos dois anos que</i>

		<p><i>conseguiram completar e temos mais ações a decorrer. Na parte da licenciatura também temos todos os anos, começou no ano passado e agora estamos a entrar no segundo ano, estamos a oferecer dez licenciaturas anuais para as pessoas se candidatarem onde a empresa também apoia com cinquenta por cento no mínimo. Além de outros cursos que às vezes mais detalhados e mais sugeridos para nós, imagina se eu tenho uma pessoa que acho que o mestrado lhe vai acrescentar valor ou um MBA, a empresa também costuma ajudar a patrocinar esse valor.”</i></p>
--	--	--

Apêndice 7 – Análise de Conteúdo - Entrevista à responsável pela área de Educação

Categoria da análise	Subcategoria de análise	Excertos/citações da entrevistada
<p><b>Caracterização da Entrevistada e do seu papel na empresa</b></p>	<p>Anos de trabalho no El Corte Inglés</p>	<p><i>“Eu entrei para o El Corte Inglés a dez de Janeiro do ano dois mil. Portanto, já estou cá há mais de vinte e dois anos (...)”</i></p>
	<p>Percurso profissional no El Corte Inglés em Espanha</p>	<p><i>“(...) estive praticamente os dois primeiros anos em Madrid para me inteirar do que era a empresa, a cultura da empresa, a cultura de formação e viver ali uma experiência de imersão no que são as atividades da formação e no centro de formação que a empresa detém em Espanha. Portanto, estive lá quase dois anos nessa altura, para além de conhecer os cursos, é um centro de formação em Madrid, que é central, no sentido em que todas as lojas e todos os trabalhadores vão ali ter formação, é ali que confluem, na altura era assim. (...)”</i></p>
	<p>Motivos para escolher o El Corte Inglés para trabalhar</p>	<p><i>“(...) o El Corte Inglés faz parte do meu universo de empresas de lojas de referência, da parte da minha infância, o meu pai e a minha mãe gostavam muito do El Corte Inglés e o meu pai alugava um táxi e ia a Espanha de vez em quando. Levava sempre dois ou três filhos no táxi com eles para ir às compras a Badajoz, os caramelos. Íamos às compras com alguma frequência ou a Vigo ou a Badajoz. E, portanto, desde miúda que eu me habituei a ver o El Corte Inglés como uma loja de referência, aquela loja das novidades (...)”</i></p>

		<p><i>“E quando eu concorri, por acaso eu era técnica de formação numa outra empresa onde estive dez anos e vi um anúncio no jornal Expresso, respondi ao anúncio, mas não imaginava que era para o El Corte Inglés. Portanto, pediam um técnico de formação e formador e eu já exercia essa função e já era formadora de formadores nos cursos de formação pedagógica de formadores e concorri sem saber. Quando fiz a entrevista é que me disseram que era para o El Corte Inglés sendo que isto foi em Agosto, no Verão de mil novecentos e noventa e nove. E, portanto, disseram-me nessa entrevista, aqui perto de onde estamos, lembro-me perfeitamente que o El Corte Inglés ia abrir em Portugal. E foi aí que eu soube, eu não imaginava. E foi aí que me disseram que ia abrir, mas que não era, seria dali a um ano e que eu tinha de um ano para Espanha. Mas depois não foi um ano, foram dois. E foi assim, portanto, foi um bocadinho uma casualidade, acho que respondi à questão, não é? Porque eu escolhi, mas não sabia que era o El Corte Inglés. Na verdade, eu queria uma mudança porque estive na outra empresa durante muitos anos, já queria mudar e dedicar-me mais à área da formação, porque eu estava na formação, mas era muito a formação na área da dietética e da nutrição.”</i></p>
	<p>Funções exercidas na empresa</p>	<p><i>“Durante quase vinte anos, eu estive os dois primeiros anos a organizar a formação de integração e do início da abertura das lojas e implementação da empresa em Portugal. Depois estive, talvez desde dois mil e um, ali dois anos a preparar a formação da abertura da segunda</i></p>

		<p><i>loja em Portugal. Bem, podemos dizer que em geral estive quinze anos a fazer algo cá dentro uma dupla função. Na formação nós temos este duplo papel, que foi o que eu assumi aqui dentro, que é, por um lado a organização e gestão da formação e, por outro lado, o papel pedagógico de formadores. Dar a formação nos cursos. Por um lado, é a organização ou as faces todas do ciclo formativo. Por um lado, é preciso tu organizares a formação, conceber os projetos, quando tu pensas que vais fazer um curso, mas como é que vais fazer este curso, mas como é que vamos organizar, por onde vamos começar, que tipo de curso, o que vamos fazer, onde, como, porquê, o que, quando é, quanto etc. Essas perguntas que se colocam são mais referentes à concessão dos projetos formativos. Depois, a própria implementação do projeto, que é estarem em sala com as pessoas, quer dizer podias estar ou não estar, concebi muitos cursos como deves calcular, muitos projetos educativos e formativos aqui na empresa, que não era para eu seguir, portanto tivemos aqui projetos muito interessantes e muito diversificados. Mas ao longo de quinze anos foi este o meu papel e as minhas funções na Formação. Durante quinze anos, não é? E nos últimos três anos é que estou dedicada à Educação.”</i></p>
<p><b>Cultura na empresa e na Direção de Gestão de Pessoas</b></p>	<p>Cultura que existe na empresa</p>	<p><i>“Bem, é preciso dizer que é uma empresa e também que temos lojas altamente hierarquizadas, não é? Por exemplo, nas lojas é preciso, quando falamos do El Corte Inglés, necessariamente temos que falar das lojas porque é um grosso, não é? Nós, em três mil</i></p>

	<p><i>trabalhadores, assim em grosso modo temos talvez das lojas, mil e duzentos mais oitocentos, aqui estão duas mil pessoas em loja, depois temos seiscentos em escritórios e serviços, não é? Dá dois mil e seiscentos. Depois os outros quatrocentos são pessoas, por exemplo, do e-commerce, do backoffice, digamos assim, e outros serviços. Mas basicamente, em três mil trabalhadores, dois mil são de loja. E nós somos Recursos Humanos, somos Formação, somos Educação, estamos cá por causa das pessoas e necessariamente temos que falar das lojas. Portanto eu digo que a estrutura é altamente hierarquizada. Para teres uma ideia, nas lojas, nós temos três níveis de chefia, o chefe de área, que é o chefe direto, depois antes ainda existia os coordenadores, entre o vendedor e o chefe ainda havia uma função que são os coordenadores que, em algumas áreas ainda acontece um bocadinho. Imagina pode haver até quatro níveis hierárquicos, o vendedor, que é um operador e as pessoas que estão a dar a cara, não é? Que estão em frente de loja, que é o número mais representativo de trabalhadores são esses, os operacionais, não é? E depois pode haver um coordenador, depois há o chefe da área, depois há um chefe de setor, depois há um chefe piso e depois há direção da loja. Quer dizer, na verdade, há aqui uns quatro, cinco ou até seis níveis hierárquicos. Depois temos a Direção Geral da empresa em Portugal, que também estão cá dentro, portanto, é muito, muito hierarquizado ao nível dos escritórios e serviços. Claro que as coisas são diferentes, temos</i></p>
--	--

		<p><i>administrativos, temos os quadros intermédios, quadros médios, os quadros, as chefias, mas sim, é uma estrutura hierarquizada. Eu penso que está relacionado com a cultura da empresa, o facto de ser muita gente, porque de facto são muitas pessoas, por causa das premissas da empresa e do atendimento ao cliente, um atendimento personalizado pressupõe ter muitas pessoas e muito contacto e, portanto, como são muitas pessoas, há muitos níveis hierárquicos (...)</i></p> <p><i>“Bem no geral, e em princípio eu digo que é centralizada, muito centralizada nos processos, nos conteúdos, esta é a tradição da empresa, mas as coisas começam agora a mudar. Imagina, vou dar o exemplo de compras, toda a vida e as coisas são agora a mudar, toda a vida as compras, para a empresa, os consumíveis por exemplo, eram centralizados e agora já começa a ser diferente, setores da empresa começam a adquirir as suas compras, é mais ou menos isto. Não é um bom exemplo, mas à partida, um modelo de negócio é centralizado sem dúvida, temos a central de compras, temos a central de distribuição, portanto é muito central, central de central, o centro de formação. A própria designação das estruturas que há internamente revelam esta cultura que está por trás, é o centro disto, é o centro daquilo, é o armazém, é o instituto, portanto é muito centralizado, sem dúvida.”</i></p> <p><i>“Desde logo tens que relacionar isso com a cultura da empresa, a forte orientação para o</i></p>
--	--	---

		<p><i>cliente, isto é uma base, ninguém duvida disto. O cliente tem que estar satisfeito. Mais, a cultura familiar, o El Corte Inglés é uma grande empresa, mas a cultura é familiar, a cultura e a história, não está cotada em bolsa, atenção é uma grande empresa, mas que não tem características de uma multinacional de modo nenhum.”</i></p>
	<p>Cultura que existe na Direção de Gestão de Pessoas</p>	<p><i>“(…) Portanto a estrutura tradicional em recursos humanos, há um diretor de recursos humanos central em Portugal, depois em Espanha, há os diretores regionais está bem? E depois, dentro de cada loja, há um chefe de pessoal, digamos o responsável nós não gostamos de dizer chefe e também esta palavra pessoal vem ainda do início do El Corte Inglés. Devemos substituir a palavra pessoal por pessoas, não é? A própria diretora de Recursos Humanos já começa a usar outra designação aqui interna, mas ainda muitos na loja, por exemplo, as pessoas que estão cá na empresa há vinteanos ainda dizem que vão à área pessoal ou para se referirem a mim é natural que digam que é a Alda, que é de pessoal. Portanto, pessoal é o departamento que trata das pessoas, estás a ver? Pessoal é uma palavra de facto a substituir. Tradicionalmente, estava eu a dizer, tínhamos a direção de recursos humanos, depois um responsável de recrutamento, seleção e formação de um lado e outro lado, um responsável de administração de pessoal. Isto é uma tradução à letra de Espanha, porque em Espanha é administración de personal, que significa serviços administrativos, eu tento</i></p>

		<p><i>sempre explicar isto. A mim também me fez a impressão quando eu entrei, administração é outra coisa em português, administração de uma empresa, portanto, não. Administração de pessoal é no sentido dos serviços administrativos de pessoal que agora tem, como digo desde dois mil e vinte, com mudança de direção, foram duas mudanças importantes em dois mil e dezanove e dois mil e vinte, a pandemia, mas também a mudança de direção de recursos humanos e do diretor-geral em Portugal. Portanto, houve aqui várias mudanças e as coisas estão de facto diferentes, não é? Mas ainda respondendo, a hierarquia agora está menos centralizada. Respondendo à questão, a hierarquia na direção de gestão de pessoas, nós já nos especializámos, somos mais pessoas a trabalhar diretamente com a diretora de recursos humanos, diretora de gestão de pessoas, e já não tanto dependente de um chefe intermédio que era o chefe do recrutamento, seleção e formação.”</i></p> <p><i>É mais descentralizado, sem dúvida nenhuma. É mais descentralizado e mais autonomia no trabalho. Isso é uma dimensão muito importante desta direção de recursos humanos, uma maior autonomia aos técnicos como eu, que estão cá há mais tempo e, portanto, já não tão centralizado, sem dúvida, este é um bom exemplo até da descentralização dentro da direção.”</i></p>
	<p>Flexibilidade na Direção de Gestão de</p>	<p><i>“(…) existe flexibilidade na direção para que a iniciativa individual seja desenvolvida pelos</i></p>

	<p>Pessoas para exercer a iniciativa individual</p>	<p><i>trabalhadores. Sim, sem dúvida, existe com esta atual direção (...)</i></p> <p><i>“(...) há mais direções, e se calhar agora a importância das direções, está digamos, dividida e mais esbatida nesse sentido. E, portanto, também aí há uma descentralização estás a ver? Em termos de estrutura de topo, cá em Portugal, também é preciso dizer isto. Antes falávamos da descentralização dentro dos recursos humanos, não é? E aqui também da direção face às estruturas de topo da empresa em Portugal. Portanto, eu acho que há lugar, com esta direção, para a iniciativa individual sem dúvida, aliás isso é estimulado pela própria diretora, sem dúvida.”</i></p>
	<p>Diferenças entre a estrutura hierárquica e a estrutura funcional da Direção de Gestão de Pessoas</p>	<p><i>“Pronto eu acho que isto está relacionado com dois fatores. Um é todas estas mudanças que estão a operar-se na empresa muito recente, nós somos muitos, atualmente em recursos humanos, somos a volta de setenta pessoas, e atenção, estamos a falar das estruturas centrais de recursos humanos. (...)”</i></p> <p><i>“(...) Por um lado, porque esta estruturas de recursos humanos das duas lojas, que está centralizada em duas lojas, não é? Somos muitos, por outro lado, porque com estas mudanças da Direção Geral em Portugal, da direção de recursos humanos e da pandemia, isto trouxe também mudanças importantes e estas diferenças têm a ver com estas mudanças, digamos que as coisas se foram “acamando”. Foram-se pronto ajeitando um bocadinho e</i></p>

		<p><i>foram tomando um rumo diferente do que à partida tinham. Quase que diria que há aqui coisas que se foram organizando partindo da prática para a teoria, e não da teoria para a prática, ou seja, não daquilo que estava definido pela empresa, mas sim das práticas que foram acontecendo, foram ganhando, foram se acalmando, digamos assim, foram surgindo novas estruturas e novos serviços e isto mesmo dentro da direção de recursos humanos, está bem? E portanto, existem diferenças por isso, uma coisa é o que está definido na lei ou nos organogramas da empresa e outra coisa é o que acontece na prática. Isto por um lado, por outro é mudanças devidas ao Meta4 porque lá está, nós somos muitos, é uma empresa com uma grande estrutura e os processos de trabalho ainda não estão muito automatizados e, portanto, acontece que há pessoas que estão no Meta4 pertencentes a uma área e que depois, na verdade, o que fazem é outra, mas muito pela da prática à teoria.”</i></p>
<p><b>Área de Educação no El Corte Inglés</b></p>	<p>Origem da área de Educação na organização</p>	<p><i>“(…) Eu tinha estas preocupações de chegar a cada pessoa e depois com isto comecei a olhar para as qualificações e sei que é um défice (…)</i></p> <p><i>“(…) Portanto, eu olhando para esses dados, comecei a ver qualificação dos trabalhadores, muitos trabalhadores que não têm o nono ano ou que não têm o décimo segundo ano, começou a ser uma preocupação já manifestada talvez a partir de dois mil e quatorze ou dois mil e quinze, mas que a anterior direção de recursos humanos dizia que sim, que tínhamos que olhar para isso,</i></p>

	<p><i>mas haviam sempre outros projetos prioritários. E com esta com a nova diretora de recursos humanos, eu tive de facto, a possibilidade de desenvolver este projeto, que era olhar para as qualificações e propus desde logo começarmos com um protocolo que estabelecemos no final de dois mil e dezoito com a ANQEP que é a Agência Nacional para a Qualificação para nos ajudar a escolher os melhores centros Qualifica e, portanto, eu comecei como referi há bocadinho por convidar pessoas dessas áreas mais escondidas, como o PPV, a manutenção, a cozinha, a restauração foi a minha preocupação, ir buscar pessoas dessas áreas que nunca ninguém as convida para nada e trazê-las para este processo. E foi assim que nasceu a área de Educação, ainda que dentro da área da Formação.”</i></p> <p><i>“(...) ainda a tua pergunta da Educação na empresa e porque é que o El Corte Inglés aposta nesta área, pela Educação mas também é preciso dizer por estes novos tempos que estamos a viver e por que a Formação já não chega, por exemplo face aos desafios da transformação digital. Não chega a formação porque a formação profissional é orientada para o trabalho, é orientada para aquilo que a empresa tem interesse em fazer com as pessoas, que as pessoas façam. Mas isso não chega hoje, sobre a transformação digital por exemplo, as pessoas têm que usar o computador, tem que fazer os cursos, mas se não tiverem mais anos de escolaridade ou verem as suas competências reconhecidas, portanto, terem uma certificação</i></p>
--	--

	<p><i>escolar ou andaram muitos anos na escola, têm um percurso de vida que lhes deu competências e, portanto, o mundo evidencia, que tem que existir para depois as pessoas compreenderem outras coisas e conseguirem trabalhar e fazer face aos desafios que as empresas têm também, de pôr as pessoas a trabalhar com o computador, as pessoas compreenderem os dados, perceberem que é preciso, portanto, se uma pessoa andou sete, oito ou nove anos na escola, nunca saiu daquilo, nunca fez nada, tem uma vida que é casa-trabalho e trabalho-casa. Uma pessoa que não lê, uma pessoa que não vê o mundo, é uma pessoa que está ali no seu mundinho e que não vai servir para trabalhar nas organizações no futuro. Portanto, cabe-nos a nós também ir lá buscar essas pessoas e dar-lhes mundo, seja através aqui da qualificação seja mandá-los estudar mais para as universidades ou para percursos educativos, não é? Isto está tudo ligado.”</i></p> <p><i>“Margarida desculpa interromper, mas para a tua questão sobre perceber porque é que esta empresa investe na Educação quero referir que do meu ponto de vista, e tu depois vais acrescentar, mas temos esta base que é cultura, tens depois estes desafios do mundo atual que falámos agora, e depois há um terceiro fator muito importante que é o facto de aqui na empresa, nesta em concreto, estar uma pessoa com esta formação da Educação porque se eu não estivesse cá, imagina se eu não estivesse, eu</i></p>
--	--

		<p><i>que tenho formação em Educação, será que tínhamos outra pessoa aqui dos recursos humanos, os colegas com formação na área do marketing, às vezes, como já aconteceu no passado, responsável de formação com formação em marketing ou gestão de recursos humanos ou de psicologia, será que essas pessoas iriam interessar-se por desenvolver aqui esta área? Se calhar não, portanto, é fundamental fazermos chegar as pessoas da Educação, Educação e Formação se quiseres, às empresas para que percebam que há uma vertente, há um eixo de trabalho que é a Formação, mas há outro eixo que é a Educação. É fundamental fazer este caminho, fazer-se este caminho da universidade até as organizações e não é só para as empresas, é também para as organizações sejam elas quais forem porque todas as organizações têm “recursos humanos”, têm pessoas. Temos a Formação e Educação dessas pessoas e é preciso lembrar que a Educação não deve ser só dirigida aos trabalhadores menos qualificados.”</i></p>
	<p>Separação entre as áreas de Educação e de Formação na empresa</p>	<p><i>“Muito bem, em primeiro lugar como eu já referi a área da Educação, porque eu era da formação, não é? Digamos que isto começou assim em dois mil e dezoito/dois mil e dezanove, eu já comecei a trabalhar para as questões da Educação, mas sendo eu uma pessoa de Formação, como sempre fui e aliás, na estrutura continuo a pertencer à Formação, não é? Eu no Meta4 creio que ainda estou pertencente à Formação. Portanto, eu sou uma pessoa da Formação, tradicionalmente na empresa, mas que digamos</i></p>

	<p><i>com esta especialização, com esta vertente de Educação. Isto já começou em dois mil e dezoito, quando comecei e fiz um relatório para a direção, sobre estes dados e os principais indicadores das qualificações. Pronto, depois porque é que está separada? Diria eu pela importância e pela diversidade de práticas que nós temos atualmente e, portanto, a certa altura isto em dois mil e vinte, houve a necessidade de eu sair definitivamente da área da Formação para ficar independente e dedicar-me totalmente às questões da Educação, de facto começou assim. Eu era uma pessoa dentro da Formação com preocupações e já com projetos da Educação que começou com o RVCC. “</i></p> <p><i>“(…) é que o volume de trabalho de aspetos de Educação, porque na Educação em meados de dois mil e vinte, começámos a fazer muitas outras coisas, a diversificar, já não era só RVCC. E então eu já não tinha tempo, quer dizer, eu estava ainda na área da Formação, como acontecia em dois mil e dezanove, quando entrou Telma, nós éramos Educação, mas tínhamos que dar apoio à Formação e eu ainda dava a formação (...)”</i></p> <p><i>“A partir de certa altura, portanto, no final de dois mil e vinte, a direção decidiu que eu deixaria a Formação (...) No fundo é isso, eu tive que sair da Formação para que a equipa de Formação não contasse comigo, está bem? Para me dedicar às questões da Educação e, portanto, foi uma decisão da Direção de Recursos Humanos e eu passei a trabalhar diretamente com a diretora</i></p>
--	---

	<p><i>porque estavam a surgir muitas coisas, estávamos a propor novos projetos, novas atividades e já não era comportável eu estar nos dois lados e, portanto, felizmente esta diretora valorizou esta área da Educação e a importância das práticas e do que estávamos a fazer, e achou que havia lugar para muito mais e considerou que eu tinha que me dedicar a cem por cento do tempo a esta área. É assim que surge esta independência.”</i></p> <p><i>“(…) Portanto, quando começa a pandemia, eu ali antes do verão de dois mil e vinte, propus à Susana uma série de atividades para, pela primeira vez na empresa, associarmos às celebrações de Setembro, mês das literacias e mostrei à direção a diversidade das literacias. Preparei um texto com a diversidade das literacias que podíamos trabalhar na empresa, não só o RVCC, mas a literacia tradicional, a literacia visual, mediática, literária, das ferramentas digital, financeiras, cívica, da saúde. Eu mostrei o que era isto das literacias, também para justificar o mês da alfabetização e literacias e, portanto, começo por aí e a ter a aceitação por parte da direção, mas tudo começa aí. Há aqui um impulso, já não era só o RVCC de 2019 e de acompanharmos aqui pessoa a pessoa que já deu muito trabalho, já tínhamos quase cem pessoas, que iniciaram o processo em dois mil e dezanove e em dois mil e vinte, já tínhamos mais de cem pessoas em processo em três ou quatro centros de trabalho diferentes, em que montamos tudo, começámos a ver resultados e então partimos já para outra, que foi para este</i></p>
--	--

	<p><i>Setembro mês das letras. Foi isto que levou a esta autonomia porque já havia muita coisa e justificava eu estar dedicada cem por cento à Educação.”</i></p> <p><i>“(…) havendo já uma autonomia, um volume de trabalho que justifica autonomizar a área da Educação, jamais eu aceitaria que uma área designada Educação dependesse de uma área designada Formação. O contrário está bem, a Formação depender da Educação. Porque a Formação tem uma vertente profissional, é profissionalizante ou vocacional, é dirigida para as questões do trabalho e a Educação é para a vida, para os valores e para a cidadania, é algo mais profundo. É algo anterior até à Formação e, portanto, não fazia sentido a Educação estar dependente das políticas de Formação, jamais.”</i></p> <p><i>“É totalmente independente e apenas dependente hierarquicamente da Direção de Gestão de Pessoas que lhe deu esse reconhecimento”</i></p> <p><i>“Portanto, eu diria, foi ali o verão de dois mil e vinte em que eu construo uma apresentação com uns vinte slides, eu propus à diretora de Recursos Humanos o que é que podíamos fazer para celebrar a alfabetização e as literacias (...) foi um bocadinho com base nesta apresentação que eu fiz de vinte atividades para o mês das literacias, e foi também aí que eu desenvolvi um protocolo com o Plano Nacional de Leitura. E, portanto, os protocolos, até com museus e teatros, embora depois ainda não tive tempo de pegar nisso, pensámos no Programa Superior+ onde</i></p>
--	---

	<p><i>encaixámos os protocolos e pensámos no Programa Estudar+. No fundo, imagina um móvel com gavetas e nós arrumamos aquilo que já fazíamos ou que poderíamos fazer nestas gavetas. E quem é que nos ajudou a consolidar isto? A área de Employer Branding, o NEXO e a comunicação interna com muitos textos de partilha do que estávamos a fazer, quer internamente quer também nas próprias redes sociais. (...) Vem Setembro, fizemos essas atividades todas. E depois sabes o que é que eu senti? Que aquilo não podia ficar por ali. Não fui apenas eu que senti, é que eu criei um ficheiro de Excel em que havia imensos resultados e coisas para continuar a fazer das medidas que tínhamos implementado durante o mês de Setembro de dois mil e vinte. Começa a haver tanta coisa que há necessidade de eu reunir semanalmente com a diretora de Recursos Humanos, eu e a Joana da comunicação interna. Tínhamos tanta coisa para comunicar, eu para escrever os textos que ela depois iria comunicar, que eu tinha que me reunir para articular e ver se autorizava e para estarmos de acordo com a diretora de Recursos Humanos. Tivemos se calhar seis meses em reuniões semanais para dar continuidade a isto e é aí que realmente as coisas assumem, estás a ver? Foi um bocadinho um processo natural, mas volto a referir da prática para a teoria. Consolidamos a área da Educação com a quantidade de iniciativas e de medidas que nós próprios criamos com o apoio da diretora de Recursos Humanos.”</i></p>
--	---

		<p><i>“A separação foi gradual mas numa fase inicial, portanto, até ao verão de dois mil. Repara no fim de dois mil e dezoito, com o protocolo com a ANQEP. No início de dois mil e vinte eu estava a trabalhar já na Educação, a implementar o RVCC, mobilizar os adultos para isso. Isto foi todo o ano de dois mil e dezanove até ao início de dois mil e vinte, quando começa a pandemia ainda estava ligada à Formação.”</i></p> <p><i>“(…) enquanto na Formação é o chefe que define quem é que vem à formação, aqui é o trabalhador que decide quem que quer vir à formação. É uma mudança de paradigma extraordinária sob a qual debes falar também por causa da pandemia, esta mudança agora as hierarquias, há aqui um achatamento, não é? Também por esta distância, a base tem que ser a confiança, os chefes já não têm mão na pessoa, a pessoa já não está aqui das nove às dezoito. Portanto, é um bocadinho esta mudança toda. (…)”</i></p>
	<p>Área de Educação como elemento diferenciador entre o El Corte Inglés e outras empresas</p>	<p><i>“(…) acho até que é para os trabalhadores, mas para a própria imagem da empresa lá fora, por exemplo, ainda ontem a colega que está a tratar do plano de igualdade, estávamos a falar porque há imensas medidas da Educação, as iniciativas de Educação que nós temos na empresa que enquadram no âmbito da igualdade, muito importante, sem dúvida, são os projetos também da inclusão e da diversidade. Portanto, a Educação está a par destes outros objetivos como a igualdade, a diversidade, a inclusão. É incontornável, tu vês isso aqui, todas as</i></p>

		<p><i>atividades que nós temos, procuramos esta diversidade, a igualdade e a equidade no acesso, procuramos a inclusão, a diversidade de pessoas diferentes, perfis diferentes, qualificações, misturar.”</i></p> <p><i>“(…) ou o Clube de Leitura, em que tens diretores e tens as senhoras da peixaria. Tens todos e, portanto, esta deve ser uma preocupação termos isto e, portanto, é um benefício, sem dúvida. E mais, o nosso Employer Branding usa as questões da Educação como benefício ou no manual de acolhimento da empresa também está os benefícios, se não estão deviam estar, mas creio que estão, está tudo agora a ser revisto. O próprio plano de igualdade é outro documento que tu deves consultar, pedes à Cátia, para justamente verificares que a empresa faz disto bandeira. E faz bandeira porquê? Porque são benefícios claros para os trabalhadores, por exemplo no plano de igualdade, embora na igualdade às vezes fala-se mais de igualdade de género, mas há outro aspeto dentro da igualdade que é a conciliação, as medidas de conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional. E, portanto, isto é muito importante.”</i></p>
	<p>Visão sobre o trabalhador</p>	<p><i>“(…) Desde sempre eu vi que tinha uma forma de pensar e preocupações para com os trabalhadores diferente de muitos dos meus colegas ou da generalidade, que tem outras orientações de formação. Por exemplo, isto de olhar para cada pessoa, estar ao lado de quem mais precisa, olhar para os mais frágeis, olhar</i></p>

		<p><i>para aquelas equipas que estão por exemplo na cozinha, no armazém, na manutenção ou no PPV a fazer os cartazes. Portanto, temos muitas funções, muitas pessoas na empresa que não tem visibilidade e que fazem um trabalho muito importante, do qual toda a gente usufrui, a quem toda a gente pede coisas, mas ninguém agradece. Toda a gente usufrui, mas ninguém vai lá reconhecer ou agradecer esse trabalho e, portanto, são pessoas um bocadinho invisíveis e são muitas. (...)</i>”</p>
<p><b>Educação na organização: Políticas</b></p>	<p>Políticas e Práticas de Educação articuladas com os valores, missão e visão do El Corte Inglés</p>	<p><i>“Absolutamente articuladas. É uma preocupação que nós tivemos, eu até diria que uma missão da Educação é justamente promover esta articulação. No fundo é promover um encontro entre os valores, os princípios, estou a falar de valores morais, princípios éticos que a empresa tem e que são bons, que ligam e colam com os valores universais do respeito, de cidadania, da dignidade. Portanto, todos estes valores morais que são consagrados, a empresa segue, estou a falar da empresa e não de individualizar uma ou outra pessoa, que há sempre quem se desvie e que não siga. Mas estes são os valores que eu gosto nesta empresa e que acredito que são os valores originais da empresa e, portanto, eu tenho todo o gosto porque eu também me identifico com esses valores, todo o gosto em promover esta articulação, que os nossos trabalhadores procurem ir ao encontro ou ver estes valores na empresa e por isso, quando criámos uso workshops logo no final de dois mil e vinte, uma série de workshops e em dois mil e vinte e um vimos a designá-los “Todos</i></p>

	<p><i>juntos para sermos melhores pessoas e melhores profissionais” e se leres o que definimos para esses encontros, para essas oficinas dos vários temas é justamente isso. No fundo, os temas que trabalhamos são os temas que são importantes para a empresa como a sustentabilidade, o ambiente, a inclusão, a diversidade, a Educação. A Educação aqui pode incluir também a Formação, porque a Formação sempre foi uma preocupação desta empresa e, portanto, as práticas de Educação são articuladas absolutamente. Criámos, por exemplo, estou aqui a dar exemplos, porque, entretanto, as atividades de Educação já são tantas que às vezes é mais fácil, aliás, particularizar ou dar exemplos, como o concurso de ilustração. Neste concurso pedimos às pessoas que criassem uma ilustração, não é? Para objetivos específicos. Mas quais são foram temas? Estes temas, justamente, perguntarmos às pessoas como é que tu desenhas ou representas estes valores na empresa, a educação, a inclusão, o ambiente, a diversidade, a igualdade na empresa e, portanto, as pessoas apresentaram os seus trabalhos. Este é um exemplo, está bem? As políticas e práticas de Educação são articuladas com os valores, a missão e a visão do El Corte Inglés. A visão que é isto, é uma família, o El Corte Inglés é uma família, vê os trabalhadores como uma família como próximos das pessoas. Quando o trabalhador tem um problema, a empresa tende a ir ao seu encontro e a ser sensível ao seu problema, ajudar a pessoa e, portanto, é isto que</i></p>
--	---

		<p><i>estamos a seguir com a Educação, olhando para cada pessoa e não deixar ninguém para trás.”</i></p> <p><i>“Ou seja, da empresa que é já a cultura, que está preocupada com as pessoas, mas por outro lado, também há essa preocupação de as pessoas sentirem, isto de baixo para cima, as pessoas sentirem que a empresa também olha por si, não é? E, portanto, podes usar a Educação e estas atividades, as práticas, as preocupações com a qualificação, com o bem-estar, ir ao encontro dos interesses dos trabalhadores, que isto é uma coisa da Educação de Adultos mas também é uma coisa que tem a ver com os valores que hoje se impõem e que as pessoas esperam que é, por exemplo, as pessoas sentirem que a empresa vai ao encontro daquilo que lhes interessa e que não é só o trabalho. Estamos cá, não é só trabalho, as pessoas têm que se sentir bem, tem que haver aqui um espaço, a empresa, que é um espaço de trabalho, já não é só trabalho, é um espaço onde também as pessoas podem dar a conhecer os seus interesses, as suas motivações, aquilo que gostam de fazer na vida.”</i></p>
	<p>Recursos disponibilizados para a área da Educação</p>	<p><i>“Bem, eu diria que são os mesmos da área de formação, estamos a falar de recursos humanos, recursos físicos e materiais, não é? Portanto, todos os da formação, ou seja, estamos a falar de salas, o espaço físico que nós temos aqui no escritório, estamos a falar de salas, dos projetores, os equipamentos que habitualmente usamos como os computadores que hoje são tão importantes. Mas pronto já conseguimos, por exemplo, temos associado à área de Educação</i></p>

		<p><i>dois portáteis que são específicos, a própria estagiária, que és tu tens um portátil da empresa e, portanto, isso é um sinal positivo.”</i></p>
	<p>Estruturas disponibilizadas para a área da Educação</p>	<p><i>“Sou eu, tem que haver aqui um apoio de uma Direção de Recursos Humanos. E depois há também uma estrutura na loja de Gaia. Temos uma pessoa dedicada à área de Educação, quer dizer na verdade são duas, mas não estão a total tempo, não é? Temos duas pessoas que ajudam nos temas da Educação, na organização e dinamização das atividades de Educação, mas que não fazem só isso. São pessoas de recursos humanos digamos, a meio tempo e depois uma estagiária também na área de Educação.”</i></p>
	<p>Dificuldades e desafios a apontar sobre a estrutura da área de Educação</p>	<p><i>“Temos dificuldades porque não é tudo perfeito e temos grandes desafios. Em termos concretos e para não demorar muito, eu diria que o grande desafio é, sem dúvida, contratarmos pessoas que ainda não conseguimos neste momento, por exemplo fizeste estágio de nove meses, para já não foi possível contratar, mas também é preciso dizer se calhar que se eu abdicasse do facto de ter uma pessoa comigo da área com formação em Educação, eu já teria uma pessoa comigo. Mas é que eu também tenho procurado que, e tenho feito questão e afirmado junto da direção que eu realmente eu gostava que nesta área de Educação esteja uma pessoa com formação em Educação ou que venham de um Instituto de Educação ou de uma Escola Superior de Educação, quer dizer, faz mais sentido do Instituto de Educação ou de uma faculdade das Ciências da Educação, porque tem esta componente das Ciências Sociais, Educação de</i></p>

		<p><i>Edução, da Educação para a vida. São estes conceitos que importa trazer para aqui e não propriamente a Educação escolar, não é? Como as Escolas Superiores de Educação, se calhar, estão mais vocacionadas, portanto tinha de ser uma pessoa da Educação. E é também pelo facto de eu estar a pressionar para que assim seja que eu não tenho ainda se calhar uma estrutura maior, mas isto faz-se caminhando e é um processo, é todo um processo a afirmação da área de Educação na empresa. Isto como desafio, mas há outros ou dificuldades, por exemplo, esta questão do orçamento, por exemplo, nós não temos ainda um orçamento como outras áreas têm. Não há ainda um orçamento ou não há um centro de custo, portanto quando fazemos coisas, é preciso irmos outra vez, ter à área de formação, mas isso também tem a ver o facto de como em Espanha esta área não existe como área, não temos isto. Mas há que aqui um aspeto muito importante que eu quero aqui referir que é o facto de, em Espanha, não existir uma área de Educação não significa, isto é que é uma preocupação muito grande que eu tenho em mostrar isso e que não poderia deixar aqui de referir, não significa que a empresa não tenha atividades ou que não haja todo um caminho para o desenvolvimento da Educação nas empresas porque como tu sabes, em Espanha, a empresa faz imensas coisas no âmbito da Educação”</i></p>
	<p>Potencialidade da área de Educação</p>	<p><i>“Sem dúvida, sem dúvida, mas tem que ser as universidades e os estudantes, como tu ou os teus colegas, a identificar isso também, é isto</i></p>

		<p><i>que eu digo quando vou às universidades, ainda há pouco tempo na Universidade do Minho com os estudantes de Educação que estão a debater-se “o que que eu faço” ou “toda a gente me pergunta para que serve o meu curso”, portanto têm que ser os estudantes também a procurar estas oportunidades que existem, que já acontecem nas empresas, mas quem é que toma conta disso? Olha as áreas às vezes do marketing, de comunicação interna, dos recursos humanos formação. Mas há um campo de trabalho, podemos nós construir, mas também descobrir, percebes? É muitos os estudantes e até os docentes mostrarem este caminho que é preciso fazer.”</i></p>
	<p>Responsáveis pela estrutura da área de Educação</p>	<p><i>“Acho que já respondi a essa pergunta, os responsáveis sou eu, acima está a diretora de Recursos Humanos Susana Silva. Depois em Gaia temos uma estrutura também, duas colegas que apoiam e depois temos os estágios que agora já temos aqui em Lisboa.”</i></p>
	<p>Objetivos da área da Educação</p>	<p><i>“Eu diria até temos dois grandes objetivos. Um objetivo é trabalhar para baixo e outro é olhar para cima. Portanto, desde logo objetivo geral para baixo é valorizar cada pessoa e valorizar o trabalhador como pessoa e como cidadão, valorizar. Depois temos aqui outros objetivos importantes que são desde logo, para essa valorização, que é a qualificação dos trabalhadores. Quer dizer, ser a empresa que vai buscar o trabalhador para lhe mostrar caminhos de qualificação e de desenvolvimento, é interessante veres isso, não só aqui na Educação, mas também na outra área que é o</i></p>

	<p><i>Desenvolvimento. Também vamos buscar trabalhadores com outros objetivos, de os promover, alguém está a olhar para eles e vai buscá-los. Nós aqui é, sem dúvida, a qualificação dos trabalhadores, qualificação escolar, desde logo, é um objetivo importante, mas nós não ficamos aqui. Podíamos ter essa medida e ficarmos aqui à espera que as pessoas cá viessem ter, mas não, nós vamos buscar as pessoas.”</i></p> <p><i>“É isso, e depois temos outras iniciativas, que podemos falar mais à frente, mas dizia eu que temos um outro objetivo ou objetivo geral que é muito importante nesta fase de afirmação, uma fase inicial que estamos de afirmação e consolidação da área de Educação na empresa, que é mostrar à direção e às estruturas internas, que há um caminho a fazer e que a empresa, a médio e longo prazo, vai ganhar com isto. Desde logo, o trabalho que fazemos de envolver as pessoas, as iniciativas que nós criamos no âmbito da Educação para envolver as pessoas, trazer as pessoas de volta à organização. Estou sempre a dizer isto, é tão necessário, sobretudo nesta fase pós pandemia, durante e após a pandemia em que há uma tendência para as pessoas se afastarem da empresa porque ficam em casa, nós temos quase quinhentas pessoas que fazem teletrabalho e que ficam em casa e que outros já quase não voltam a empresa. Há aqui um desvincular e é preciso acautelar isto porque, de acordo com os valores da empresa, esta proximidade que nós queremos, que as</i></p>
--	--

		<i>nossas pessoas tenham os clientes, com os fornecedores, os stake holders em geral, vai-se perder, é um risco e, portanto, para isso não acontecer nós temos que continuar a mobilizar pessoas, a ir buscar as pessoas a casa e trazê-las de volta e fazer com que se interessem pela empresa. Portanto, acho que é por aí.”</i>
	Prioridades da área de Educação	<i>“As prioridades é a qualificação. Desde logo, nós queremos que daqui a meia dúzia de anos, eu gostaria que a totalidade dos três mil e duzentos trabalhadores possuíssem já, não digo o ensino secundário, daqui meia dúzia de anos não vamos conseguir. Mas nós, no final de dois mil e dezoito, tínhamos metade dos trabalhadores que não possuíam o ensino secundário completo, Metade, e temos aqui objetivos de médio prazo, claro, procurarmos que todos os nossos trabalhadores concluem o ensino secundário. Isso já não é para mim, há de ser para a pessoa que ficar, mas este é um caminho que temos que continuar a fazer e é um objetivo de médio a longo prazo. Daqui se calhar a dez anos, todos os nossos trabalhadores possuam o décimo segundo ano de escolaridade, este deve ser um objetivo, uma prioridade. E depois para definirmos estas prioridades, há aqui alguns aspetos que depois falaremos mais à frente.”</i>
<b>Educação na organização: Práticas</b>	Oferta da área de Educação	<i>Normalmente, como sabes, nós dividimos isto em três eixos, o da qualificação, o da corresponsabilidade nos estudos e o do desenvolvimento social. O eixo da corresponsabilidade da empresa nos estudos quer dizer que a empresa apoia de algum modo a Educação dos trabalhadores e também dos</i>

	<p><i>filhos. Mas é preciso para existirem estas ofertas, é preciso nós também promovê-las e dar-lhes forma, dar-lhes conteúdo. Portanto, havia já uma intenção, mas temos vindo a transformar essas intenções que, nomeadamente a diretora já tinha, operacionalizar essas intenções e, portanto, isso é um exemplo aqui de corresponsabilidade na Educação. No eixo da qualificação, a oferta passa pelo RVCC mas também pelas UFCD's que podem encaixar aqui que são Unidades de Formação de Curta Duração do Catálogo Nacional de Qualificações e que nós ao promovermos internamente estes cursos, estamos também a ajudar a contribuir para que alguns trabalhadores concluem o ensino secundário e trabalhadores que não querem mesmo ir pela via do RVCC e que podem concluir. Não todos, mas alguns têm condições para concluir através das UFCD's. Portanto, esta é uma oferta também, as UFCD's, que entretanto são de âmbito diverso, quer dizer, temos UFCD's no âmbito da informática, no âmbito dos idiomas e também do comportamental e cada vez mais estamos a procurar a diversificar esta oferta. E depois o terceiro eixo, no âmbito da Educação, do desenvolvimento pessoal e social, que eu também gosto de dizer no âmbito da Educação permanente, sem dúvida que procura apostar no desenvolvimento do trabalhador como pessoa, como cidadão, não é? Aí temos as ofertas todas que tu sabes, dos concursos, dos podcasts, as atividades no âmbito da Educação literária, clube de leitura, etc.</i></p>
--	---

		<p><i>temos o apoio ao estudo dos trabalhadores e também para os filhos, dois tipos de bolsas. Tu já trabalhaste muito nas bolsas Ramón Areces, que tu já és a cara dessas bolsas, Margarida. E, portanto, muito importante, nós tivemos quase cem trabalhadores a candidatarem-se e tivemos praticamente oitenta que receberam as bolsas para o ensino secundário e no superior, licenciaturas e mestrados. Portanto, foi um investimento de mais de oitenta mil euros aqui em Portugal nessas bolsas, e há outras que temos que desenvolver, mas que estamos dependentes de Espanha, mas há aqui um caminho a percorrer.”</i></p> <p><i>“Isso mesmo e que lançámos o ano passado pela primeira vez [bolsas de licenciatura]. Andámos aí um bocadinho também nas bolsas de mérito aqui em Portugal, demorou algum tempo porque andámos a pensar como é que íamos conceber essas bolsas, nomeadamente, a construção do regulamento para termos aqui critérios de justiça também ou para com as pessoas.”</i></p>
	<p>Destinatários para as ofertas existentes na área de Educação</p>	<p><i>É uma boa pergunta porque a tendência, acho eu, é as pessoas pensarem e a empresa, a tendência é pensar-se que os destinatários são os trabalhadores pouco qualificados. Também é preciso ter esse pensamento e ter isso muito presente, está bem? Mas eu procuro ter uma preocupação de aquilo que desenvolvemos na Educação na empresa, não se destinar apenas a trabalhadores pouco qualificados. E foi por isso que tive a preocupação de, a par da criação do programa Estudar+, fazer o programa Superior+,</i></p>

	<p><i>e portanto, onde encaixam as bolsas, onde encaixam os protocolos que temos, que já são 30 protocolos com instituições de ensino superior públicas e privadas. Pronto isso é muito importante, não é? Mas por outro lado, também é preciso dizer, ainda respondendo à questão sobre os destinatários, que há aqui uma preocupação fundamental, já não é só com os pouco qualificados e esse equilíbrio que tem que haver entre pouco qualificados e mais qualificados, mas também há aqui outro equilíbrio que é preciso fazermos entre os trabalhadores que têm visibilidade e os que não têm visibilidade, aqueles que estão em funções que ninguém sabe ou poucas pessoas sabem que existem ou que têm funções tão importantes na empresa como as outras, mas que não são reconhecidos ou não são visíveis ou, eu costumo dizer aquelas pessoas a quem toda a gente pede tudo e ninguém dá nada. Portanto, também é preciso olharmos para esses, está bem? Portanto, há aqui dois pesos e duas medidas, temos que ver a questão da qualificação, o equilíbrio entre os menos e os mais e que medidas é que definimos para uns e para outros para chegarmos à equidade. A equidade, não só igualdade mas também a equidade, o que interessa a uns não é o que interessa a outros e, portanto, termos isso presente mas também darmos palco aos que estão a trabalhar nas cozinhas, na manutenção, na promoção ponto de venda que são os estúdios gráficos ou, enfim, outras funções que as pessoas estão lá no seu</i></p>
--	---

		<p>sítio e que não andam por aí, ninguém as conhece às vezes.”</p> <p>“(…) não falei nisto mas quando as crianças entram para a escola dá-se um kit de material escolar. Isso já acontece na empresa há quatro ou cinco anos, não foi uma coisa que a área de Educação fizesse ou que tenha sido definido por mim. Isso já existia, portanto, as ações da Educação, o contributo para a Educação, o apoio para a Educação dos trabalhadores e dos filhos sempre aconteceu, por exemplo, a empresa sempre apoiou trabalhadores nas suas licenciaturas, nunca tinha visto apoiar vendedores ou pessoas menos, digamos, com funções na empresa menos importantes em termos hierárquicos, não é? Por exemplo vendedores, estas bolsas licenciatura vieram apoiar os trabalhadores, não os mais relevantes como os quadros superiores e chefias como é mais habitual nas empresas, aqui estamos a apoiar vendedores.”</p>
	<p>Avaliação da oferta educativa</p>	<p>“Portanto, a avaliação das atividades de Educação depende de cada atividade. Por exemplo, no RVCC nós enviamos a cada trabalhador no final da conclusão do processo um questionário para avaliar e para indicarem as mudanças, o impacto, de algum modo, que este processo teve nas suas vidas, aqui na empresa mas também a nível pessoal na sua vida lá fora. Portanto, fazemos essa avaliação, não é bem a avaliação de reação, é mais do que a reação pelas perguntas que fazemos, procuramos avaliar o impacto que esta ação teve nas suas</p>

	<p><i>vidas, embora naturalmente não estamos a falar da avaliação do impacto com dados objetivos, continuamos ao nível da perceção. Fazemos isto, por exemplo, com as UFCD's, os cursos de idiomas e outro que temos feito. Olha, por exemplo, fazemos a avaliação para teres uma ideia, porque são iniciativas muito diversas e eu acho que ainda não viste que é, por exemplo, sobre as bolsas de mérito, os trabalhadores inscreveram os seus filhos para as bolsas, e há uma curiosidade, eles têm que fazer a inscrição no início do ano letivo, como uma cenourinha mostrar aos filhos "Olha, eu vou inscrever-te nesta bolsa se tu fores bom aluno, vais receber aqui um reconhecimento e uma bolsa, um presente da empresa" e o que nós fizemos no ano passado foi um questionário a estes pais a perguntar sobre os resultados, até que ponto é que isto teve influência nos resultados dos filhos. Também aqui não é de esperar resultados extraordinários porque as crianças que recebem estas bolsas já são bons alunos e portanto, se já são bons alunos, não é por terem lá uma cenourinha, digamos, no início do ano que vão todos a correr atrás e que se vão tornar diferentes, portanto, eu não esperava grandes resultados mas ainda assim foi surpreendente. Não me recordo agora dos valores, mas podes consultar isso. Foi surpreendente ver os resultados da satisfação, não só a satisfação, mas os pais a referirem, uma percentagem não sei para aí uns 30% a volta disso, de crianças que subiram as notas e, segundo os pais, foi devido a estas bolsas. Este é um exemplo de uma</i></p>
--	---

		<p><i>atividade de Educação, porque como nós temos várias, não é assim uma coisa sempre igual, vamos construindo os questionários conforme o que vai acontecendo e do que faz sentido.”</i></p> <p><i>“(...) questionários deste primeiro nível, portanto, da reação, mas agora estamos a trabalhar num questionário contigo de avaliação da transferência (...)”</i></p>
	<p>Quantidade de trabalhadores envolvidos nas ofertas no ano de 2021</p>	<p><i>“Portanto, esses workshops, nesses temas das literacias várias, nós tivemos mais de dois mil participantes, dois mil cento e trinta, no RVCC nós tivemos bem, foram anos atípicos, não é? O ano passado foi um ano com muito menos atividade por causa da COVID mas, em dois mil e vinte e um, arrancamos um grupo que demos continuidade à edição um, dois e três, já estamos a preparar quarta edição do RVCC, portanto, iniciámos aqui, temos mais de setenta, quase oitenta trabalhadores para receber o certificado de conclusão do RVCC. Cerca de oitenta, mas entretanto alguns saíram da empresa. Temos uma lista de setenta e quatro pessoas que, desde que iniciámos em dois mil e dezanove, concluíram aqui connosco este processo de reconhecimento e, portanto, concluíram o ensino básico ou secundário. Temos as bolsas de estudo, por exemplo, no passado foram oitenta famílias mais quatorze das bolsas de mérito, não é? Temos cem famílias apoiadas com os kits de material escolar. Portanto, quando dizias os destinatários, eu falei dos trabalhadores e que não os podemos deixar para trás e tu acrescentaste os filhos ou as famílias, não é?”</i></p>

	<p><i>Apoiamos a família, no fundo. Podemos dizer família e não só filhos, por exemplo, nos protocolos que estabelecemos com as entidades do Ensino Superior, muitos dos protocolos, sobretudo dos privados, concedem o desconto também para os cônjuges ou filhos, portanto, podemos falar em famílias. E pronto, depois tens aqui também números sobre os concursos que fizemos o ano passado, nunca são muitos mas tens participantes do clube de leitura que nós temos sessenta inscritos, mas são talvez vinte ou vinte cinco em cada sessão de clube de leitura mensal, vão variando alguns, mas há ali um núcleo duro, ou seja, estas atividades de Educação também não são propriamente aquelas que atraem mais pessoas, porque muitas delas são ligadas à cultura, aos livros, à leitura, à escrita e, portanto, não é de esperar que haja um número massivo, ou que as pessoas vão massivamente acorram a estas iniciativas.”</i></p> <p><i>“Portanto, nós tínhamos quando fizemos isso há um ano e tal, três mil trabalhadores quando fizemos o questionário para saber se os trabalhadores gostavam de ter um clube de leitura na empresa. Nós temos um universo de três mil trabalhadores, cento e cinquenta que responderam considerando que era interessante e depois só temos atualmente sessenta inscritos em acumulado desses três mil, só temos sessenta trabalhadores da empresa, a nível nacional, que se inscreveram para o clube de leitura. E é muito pouco, mas segundo o Plano Nacional de Leitura, a percentagem de respostas que tivemos foi</i></p>
--	--

		<p><i>muito positivo porque foi até um bocadinho superior ao que é habitual nas organizações. Portanto, isto é o caminho que se faz construindo e nós também temos as coisas muito dispersas. Vamos fazendo vários concursos, existe o RVCC que também é uma percentagem pequena. Já referi, se calhar temos em todas as edições talvez cento e cinquenta ou cento e sessenta pessoas. Pronto, são atividades que não é de esperar termos muitos participantes em termos de volume, estamos a falar de nichos, até porque trabalhamos nichos, o interesse das pessoas em geral, uns interessam-se por um tema ou outros interessam-se por outro e, portanto, para irmos ao encontro dos interesses dos trabalhadores, isto é uma coisa da Educação de Adultos, para chegares aos interesses, às motivações de cada pessoa, estás a trabalhar sempre para grupos pequenos.”</i></p>
	<p>Contribuição da empresa para a ODS4</p>	<p><i>“Eu diria através de uma Educação inclusiva e equitativa que já referi lá atrás e também em termos práticos, do contributo da empresa para a qualificação dos portugueses, não é? Ao qualificarmos mais, estamos a contribuir para a qualificação geral dos portugueses e também dos cidadãos europeus, portanto, que são objetivos da Europa enfim, do mundo e das próprias pessoas.”</i></p>
	<p>Divulgação das ofertas educativas na empresa</p>	<p><i>“Nós temos aqui uns aliados ótimos que são, por um lado, a comunicação interna através do portal corporativo, o NEXO e temos também outro aliado importantíssimo, sem dúvida, e antes quando perguntavas a estrutura de formação de Educação, devíamos talvez ter</i></p>

	<p><i>referido este apoio que temos do Employer Branding que nos ajuda a fazer a divulgação destas ações de carácter educativo, a ações de Educação, as iniciativas que vamos lançando e que vamos tendo resultados e é muito importante ir publicando estes resultados. Atualmente temos uma reunião semanal com o colega da área do Employer Branding e que tem essa preocupação de os nossos conteúdos irem sendo publicados. Isto é muito importante, estamos a divulgar e ao divulgar, estamos a apelar às pessoas de algum modo também ou consciencializar das práticas que existem e lembrar que existem e que devem envolver-se.”</i></p> <p><i>“(…) no NEXO, e-mail, as notas de imprensa e o LinkedIn, e também muito importante, Margarida, o trabalho que nós fazemos, tu e eu que vamos fazendo todos os dias, diria o telefone. Telefonar às pessoas, contactos, a proximidade, a confiança que vamos tendo das pessoas é fundamental para a divulgação.”</i></p> <p><i>“(…) irmos ao encontro, mas também quando as encontramos, às vezes tu não vais ao encontro, mas passas pela pessoa e falas, a pessoa já está mobilizada. Mais uma vez, é uma pena sermos poucos porque se fôssemos mais a fazer este trabalho, teríamos mais participantes, sem dúvida nenhuma.”</i></p> <p><i>“É dar um toque, dar um toque à pessoa às vezes é o suficiente, tens toda a razão, dar um toque à pessoa, dar-lhe importância, dar-lhe uma palavra de conforto, de motivação. Já aconteceu, motivarmos a pessoas e depois, no</i></p>
--	--

		<p><i>dia a seguir, a pessoa inscreveu-se ou a pessoa já concretizou. É uma coisa extraordinária, é uma aprendizagem que todos os dias estamos a fazer e temos estas evidências, não é? Agora, mais uma vez, não são muitas não, porque também nós não somos muitas, não mobilizamos tanto quanto devíamos, porque não há tempo.”</i></p>
	<p>Seleção das atividades a desenvolver na empresa</p>	<p><i>“As ações educativas, as atividades ou iniciativas da Educação são desenvolvidas em função também das coisas que vão acontecendo, é muito assim, estamos em cima do acontecimento. As vezes é uma sugestão que vem porque este é um dado importante (...)”</i></p> <p><i>“Portanto existe uma abertura, em que está permanentemente aberto esse processo de seleção de atividades a realizar, é muito variável, passa por uma pessoa que sugere um concurso, temos o exemplo do concurso de Moda Sustentável que nós lançámos recentemente foi uma colega que passou por mim e disse que tinha visto estes concursos no âmbito da Educação e que achava interessante fazermos um concurso de Moda Sustentável. E nós lançámos o concurso de Moda Sustentável, para ir ao encontro dos interesses desta colega e porque como ela tem, outros terão e porque isto liga com a cultura da empresa, com os valores da empresa para as questões do ambiente, a sustentabilidade, são áreas que a empresa também trabalha muito. (...)”</i></p> <p><i>“Portanto, ocorre das duas maneiras, informalmente e formalmente, por exemplo,</i></p>

		<p>também fizemos um questionário das UFCD's com perguntas como "Que interesse é que tens em cursos de Excel?", "Quem é que está interessado em cursos?" e temos ali diferentes cursos e as pessoas é que se inscrevem. (...)”</p> <p>“(…) Fizemos este questionário, lembras-te? “Que cursos é que gostavas de fazer?” e as pessoas foram respondendo, temos lá quase duzentos que responderam e que têm vindo fazer estes cursos de idiomas, de informática e de comportamental. Portanto, as pessoas é que se inscreveram, no fundo é um diagnóstico de necessidades feito diretamente com o trabalhador, aqui não entra o chefe, isto é uma novidade, há aqui também uma mudança de paradigma, porque fazemo-lo diretamente com o trabalhador a perguntar o que é que tu queres fazer e, portanto, podemos afirmar que temos estas ações de formação baseadas não na oferta, mas na procura. E tu vês que os trabalhadores, diariamente, mandam e-mail, mandam um TEAMS, um WhatsApp a perguntar se vai haver algum curso, se vai haver algum curso de Espanhol, rebemos recentemente. Ok se têm interesse vamos construir um curso de espanhol e, atualmente, já temos mais um curso de espanhol.”</p>
	<p>Resultados da área de Educação até ao momento</p>	<p>“(…) o resultado da Educação, que era no início nós tínhamos participantes e que agora, ao fim de dois anos, um ano de participarem nas atividades de Educação, estou a falar do clube de leitura, dos concursos, estas de âmbito mais da promoção das competências pessoais ou do</p>

	<p><i>desenvolvimento social e interpessoal dos trabalhadores, o que é que nós vemos? É que já não são meros participantes, agora já estão como promotores das próprias atividades e dinâmicas. Ainda esta manhã recebemos um e-mail da Carla Olas, uma vendedora da loja de Gaia. Ela é vendedora e do clube de leitura, mas é uma pessoa que se tem vindo a interessar com estas iniciativas e ela agora já nos enviou um e-mail esta manhã a propor a iniciativa para, no dia 10 de Junho, celebrarmos com Camões e uma propor uma atividade de leitura para os trabalhadores, portanto, ela começa como um elemento que é convidada a participar. Estas atividades são, até neste caso, extralaborais e ela vem participar, mas agora já está ela própria a dinamizar ações e tu sabes isso de outras que já se fizeram, não é? (...)</i></p> <p><i>“Bem resultados podem ser muito. Desde logo, verifico que pouco a pouco estamos a afirmar-nos, não é? Por exemplo, o resultado que eu noto é os novos trabalhadores, que são estes do E-Commerce e muitas pessoas jovens que têm entrado, já olham para nós como a Educação, a área de Educação. Se fores aos mais antigos, eles associam-me à Formação, portanto, mas isto não tem mal nenhum, tenho todo o gosto, sou da Formação e sempre serei. Quanto a resultados, vemos que realmente há esta afirmação e um exemplo ou uma evidência disso é, desde logo não te esqueças como começámos, e como acabamos a entrevista como começámos, a falar de como tudo começou e temos que ir aí para</i></p>
--	---

		<p><i>perceber onde estamos, que é como é que começámos, eu da Formação tinha aqui umas coisinhas da Educação e ia fazendo umas coisas da Educação. Estava eu dedicada à Educação, mas na equipa da Formação e na estrutura de Formação, ou seja, a área da Formação fazia ali umas coisas da Educação. E na verdade, o que é que se verifica? Que já conseguimos esta autonomia e agora já tendo esta adquirido esta independência e autonomia, temos também uma maior autonomia na medida, isso foi uma grande conquista, em que passámos a trabalhar diretamente com a diretora de Recursos Humanos e depois outra conquista é esta de termos estágios em Educação e não em Formação apenas e irmos, prevê-se agora a contratação de uma pessoa da Educação para esta área da Educação e mais um estágio na Educação. Portanto, isto são evidências, e depois todos os dias temos pessoas a valorizar, por exemplo, temos o interesse da empresa em divulgar, tu vês as publicações do LinkedIn e em outras redes sociais e também na imprensa da área sobre o que a empresa faz na Educação e que tem uma estrutura de Educação. Recentemente fizemos dois ou três vídeos da área da Educação com testemunhos, portanto vai-se afirmando, estamos a afirmar-nos, e a conquistar a pouco e pouco. Mas estas coisas da Educação, como sabemos, não funcionam no curto prazo, é tudo a médio e longo prazo, portanto estamos a construir.”</i></p>
--	--	---

## Apêndice 8 – Notas de Campo (13/09/2021 a 11/05/2022)

### Semana 1 – 13, 14 e 15 de setembro de 2021

No dia 13 de setembro de 2021 às 9h iniciei o estágio curricular e participei na formação de integração via TEAMS. Todos os novos trabalhadores ou estagiários necessitam de frequentar esta ação de formação antes de começar a exercer funções. Na sessão estive presente a formadora e seis novos trabalhadores. Dos formandos presentes, cinco eram do sexo masculino e iam iniciar funções no armazém de Alcochete e uma do sexo feminino que ia estagiar na Direção de Gestão de Pessoas em Lisboa, eu. A sessão começou com a apresentação da formadora e de cada um dos formandos e, após esta apresentação, a formadora contou-nos a história do El Corte Inglés, com recurso a um *PowerPoint*, sendo que no final concretizámos um *quizz* sobre o que nos foi transmitido. Pelas 10h15 fizemos um intervalo de, aproximadamente, 10 minutos sendo que voltámos a reunir pelas 10h30. Retomada a formação, falámos sobre as empilhadoras e sobre a segurança no trabalho uma vez que a maioria dos formandos ia exercer funções no armazém de Alcochete. Pelas 11h30, o tema passou a ser a Diversidade, a Igualdade e a Ética no trabalho. A formação de integração terminou pelas 13h.

Informações registadas neste dia:

- O El Corte Inglés começou por ser uma alfaiataria construída em Espanha no ano de 1890 com 7 trabalhadores;
- O nome surgiu pela elaboração de fatos de homem com o corte inglês;
- Existem 2 lojas em Portugal: 1 em Lisboa inaugurada em 2001 e 1 em Gaia inaugurada em 2006;
- Cerca de 3200 trabalhadores;
- 65,5% dos trabalhadores são do sexo feminino e 34,5% são do sexo masculino;
- Outubro de 2019 – A empresa recebeu o selo da Diversidade em 2 categorias sendo uma delas o recrutamento e seleção e a outra o desenvolvimento profissional e inclusão;
- Novembro de 2017 – Selo de Entidade Empregadora Inclusiva.

Pelas 15h encontrei-me com a minha tutora no El Corte Inglés Lisboa. A Dra Alda Bernardes apresentou-me a loja e o espaço onde se encontram os Recursos Humanos. Neste espaço, que se localiza no piso 4, fui apresentada aos trabalhadores e estagiários das várias áreas dos Recursos Humanos como gestão de pessoas retail, gestão de pessoas corporate, formação, recrutamento e *employer branding*. Depois disto, pelas 16h30, a Dra Alda mostrou-me como

trabalha utilizando o email, onedrive, teams, excel, etc, para eu perceber como é organizado o trabalho na área de Educação até às 18h, quando terminámos.

No dia 14 de setembro cheguei à empresa pelas 9h e dirigi-me à minha área de trabalho para dar início ao segundo dia de estágio. Encontrei-me com a minha tutora e começámos a orientar o trabalho para eu me organizar e perceber o que tinha de fazer. O primeiro tema que trabalhei foi as bolsas de estudo Ramón Areces, bolsas destinadas aos filhos dos colaboradores que frequentaram o 10º ano, 11º ano, 12º ano, licenciatura ou mestrado, sendo que já existiam 88 candidaturas enviadas. Neste processo de candidatura os trabalhadores preenchem o FORMS disponibilizado para o efeito com os dados pessoais, os dados escolares e as unidades curriculares e respetivas notas. Depois enviam por email o cartão de cidadão do filho/a, o formulário de candidatura preenchido e assinado, o documento comprovativo com as notas do ano letivo 2020/2021, o comprovativo da matrícula no ano letivo 2021/2022 e, em alguns casos, o plano de estudos do ano letivo que concluíram, por exemplo no caso de curso profissional, CTESP, licenciatura e mestrado.

Neste sentido, durante o dia 14, dediquei-me às bolsas de estudo Ramón Areces, das 9h até as 13h retomando às 14h até as 18h. Neste dia verifiquei, para cada uma das 88 inscrições realizada no FORMS, se o filho candidato enviou todos os documentos solicitados, confirmei os dados e notas que preencheu no FORMS com base na documentação enviada e verifiquei se cada uma das inscrições respeitava os critérios estipulados no regulamento. A partir daqui pude seguir dois caminhos, mais concretamente, caso os candidatos não tivessem enviado toda a documentação necessária tive de os contactar via email, telefone ou TEAMS a solicitar a documentação em falta, caso a inscrição estivesse em conformidade registei a candidatura na plataforma dedicada às bolsas para que os colegas em Espanha validassem cada uma.

Sobre esta plataforma, para cada inscrição tive de inserir os dados do filho candidato, mais concretamente, o nome, data de nascimento, o último ano que realizou, o ano para o qual solicitou a bolsa de estudo, o ano letivo que frequentou, a escola/universidade onde estudou, a localidade e o distrito onde estudou, as unidades curriculares que concluiu, as respetivas notas, a fase em que concluiu cada unidade curricular e anexar o formulário de candidatura, o documento comprovativo das notas de 2020/2021 e o comprovativo da matrícula no ano 2021/2022 (no caso de curso profissional, CTESP, licenciatura e mestrado). Durante este processo de inserção das candidaturas na plataforma deparei-me com situações diversas, por exemplo, no documento comprovativo das notas estas estavam de 0 a 5 e tive de converter de 0 a 20, converter as notas do sistema educativo espanhol de acordo com o sistema educativo

português, as matrículas dos candidatos que iriam para o 1º ano da licenciatura ou mestrado ainda não estavam disponíveis.

No dia 15 de setembro, continuei este processo tal e qual como no dia anterior tendo começado pelas 9h até as 13h retomando às 14h até as 18h. Pelas 10h troquei algumas ideias com a Alda sobre as bolsas de estudo Ramón Areces:

- Apoio da empresa aos filhos dos colaboradores – porquê? O que é que a empresa ganha? O que é que o colaborador ganha?
- Pensar em estratégias para elevar os níveis de participação dos trabalhadores – colaboradores não vão com frequência ao Nexo (site corporativo da empresa)
- Até que ponto o acesso à Educação e Formação deve ser responsabilidade do colaborador? Ou será do educador? - Papel na mobilização dos adultos pouco qualificados para a Educação e Formação;
- Quem se candidata mais? E porquê?

Pelas 11h eu e a Alda reunimos com a colega espanhola que está encarregue das bolsas em Espanha para fazer um ponto de situação de algumas candidaturas, por exemplo, se uma filha de um colaborador que estudou no ano 2017/2018 se poderia candidatar à bolsa, que alguns filhos só teriam acesso ao comprovativo da matrícula depois da data estipulada como limite de entrega, alguns casos de cursos profissionais as notas estavam discriminadas por módulos. O restante dia continuei o processo de verificação da documentação dos candidatos e inserção das candidaturas na plataforma.

## **Semana 2 – 20, 21 e 22 de setembro de 2021**

Durante a segunda semana de estágio continuei a dedicar-me às bolsas de Estudo Ramón Areces. No dia 20 de setembro durante a manhã, identifiquei os casos que, das 90 candidaturas, solicitaram a bolsa de estudo e que iam entregar o certificado da matrícula depois da data-limite, para comunicarmos aos colegas espanhóis este número. Continuei a contactar os colaboradores que não enviaram os documentos necessários à candidatura dos filhos à bolsa de estudo. Durante a tarde, continuei este processo de identificação e contacto com os colaboradores que não enviaram os documentos dos seus filhos e, além disso, analisei alguns casos que não respeitavam os requisitos para que a bolsa fosse atribuída, ora porque os filhos tiveram negativas ou porque deixaram unidades curriculares em atraso.

No dia 21 de setembro da parte da manhã, das 9h às 13h, dediquei-me ao tema dos processos RVCC (Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências) que a empresa disponibiliza aos seus colaboradores (Programa Estudar+) para concluírem ora o ensino básico (9º ano de escolaridade) ora o ensino secundário (12º ano de escolaridade). Neste sentido, o El Corte Inglés detém um protocolo com o centro de formação CECOA para concretizar estes processos e a responsável deste centro enviou um e-mail a solicitar que agendássemos entrevistas individuais com cerca de 20 trabalhadores para dar início ao processo uma vez que se tinham inscrito e os horários que esta teria disponível para realizar as mesmas. Assim, durante a manhã estive a contactar os 20 candidatos ao processo para agendar a entrevistas individualmente em conta os horários que seriam melhores para cada um e aqueles facultados pela responsável do CECOA. Além disto, foi-me explicado que todas as segundas e terças feiras um formador do CECOA se deslocava à sala de formação 5 localizada no nosso piso, das 17h às 20h, para as sessões de apoio aos trabalhadores no seu processo RVCC.

Durante a parte da tarde, das 14h às 18h, passei a dedicar-me novamente às bolsas de estudo Ramón Areces. Durante esta tarde falei com a Alda sobre as bolsas de estudo Ramón Areces e sobre as bolsas de Mérito tendo registado algumas informações:

- Tipo de Bolsas de estudo:
  - Ramón Areces – 10º ano, 11º ano, 12º ano, licenciatura e mestrado;
  - Mérito: 7º ano, 8º ano, 9º ano;
- Qual o impacto das bolsas?
- Bolsas de Estudo Ramón Areces:
  - Responsabilidade social corporativa;
  - ODS4;
  - Educação por parte do educador ou do trabalhador?
- Bolsas de Estudo por Mérito (contribuem para:)
  - Estímulo os estudos dos filhos;
  - Estímulo ao acompanhamento aos pais;
  - Para elevar os níveis escolares da sociedade

No dia 22 de setembro da parte da manhã, das 9h às 13h, dediquei-me a um novo tema que foi a 1ª Edição do Concurso de Ilustração. Neste âmbito, li o regulamento que já tinha sido criado para perceber o enquadramento deste concurso para os trabalhadores. Este concurso será lançado no dia 30 de setembro pelo que seria necessário criar um FORMS de inscrição, uma imagem para o concurso e a notícia de lançamento para publicar no site corporativo da empresa, NEXO. Assim, criei um FORMS de inscrição para o concurso de ilustração, com o auxílio da minha tutora, com os dados pessoais do trabalhador (nome, número de trabalhador, contacto telefónico, e-mail, pseudónimo), dados acerca do concurso (porquê da inscrição, tipo de trabalho que apresenta, o tema que ilustra, etc) e, por fim, sugestões para futuros concursos. Na parte da tarde, das 14h às 18h, enviei um e-mail ao departamento de criatividade e arte final a solicitar a imagem e o cartaz para o concurso de ilustração. Depois disto, com o auxílio da minha tutora, escrevemos a notícia de lançamento do concurso para publicação no site corporativo para dar a conhecer aos trabalhadores a existência deste concurso sendo que, no nexo, esta notícia virá acompanhada do regulamento, imagem do concurso e FORMS de inscrição.

### **Semana 3 – 27, 28 e 29 de setembro de 2021**

Durante a terceira semana de estágio dediquei-me a vários temas relacionados com a área de Educação. No dia 27 de setembro de manhã, das 9h às 13h, no âmbito do RVCC, contactei todos os trabalhadores que começaram o seu processo em 2019 (que vêm à sessão presencial à segunda-feira) e todos os trabalhadores que começaram o seu processo em 2020 (que vêm à sessão presencial à terça-feira) para transmitir a seguinte informação “Como sabe hoje vamos retomar o processo RVCC às 17h, gostaria de saber se vem na segunda ou na terça-feira e se traz o seu portátil, caso não tenha portátil pode utilizar os que estão disponíveis na sala de formação”. Isto porque, sempre que contactamos diretamente os trabalhadores, vêm mais pessoas à sessão presencial. Das 14h às 18h, dediquei-me à elaboração de uma notícia para publicação no Nexo, mais concretamente, o anúncio dos cursos gratuitos online do CECOIA (UFCD’s). Quando terminada a redação, enviei-a por e-mail para os colegas da comunicação interna que tratam das publicações no site corporativo juntamente com o logótipo da iniciativa e o FORMS de inscrição nos cursos. Além disso, nesta tarde verifiquei uma candidatura à bolsa de estudo Ramón Areces pois uma trabalhadora ficou de enviar a documentação.

Informações registadas neste dia:

- UFCD (Unidade de Formação de Curta Duração) - podem ser ações de formação de 25h ou 50h que estão no Catálogo Nacional de Qualificações;
- Processo RVCC – para concluir o ensino secundário:
  - História de Vida (sessões com o formador no ECI)
  - Decreto-Lei 357 (conclusão de x horas através das UFCD's)
- Pessoas – ajuda a concluir os estudos – porque não vêm às sessões com o formador

No dia 28 de setembro de manhã, das 9h às 13h, analisei o documento do protocolo estabelecido com o CECOIA e o protocolo com a Universidade Católica. Isto para entender como são concretizados os protocolos entre o El Corte Inglés e as várias organizações. Depois falei com a Alda sobre o nosso papel na área de Educação:

- Papel do educador na mobilização dos trabalhadores para os processos educativos;
- Perfil do educador;
- Papel do educador;
- Organização e Gestão da Educação;
- Dinamização das sessões - Clube de Leitura, por exemplo;
- Educação Bancária de Paulo Freire;
- Duplo olhar:
  - Sobre a tarefa/atividade;
  - Como investigadora/educadora (o que posso refletir, questões, dificuldades, problemas, etc)

Das 14h às 18h, analisei o protocolo estabelecido com o colégio Cesário Verde e escrevi uma notícia para o Nexo sobre o novo protocolo com a Universidade Católica que, após concluída enviei para os colegas da comunicação interna responsáveis pelas publicações no Nexo juntamente com o logótipo da instituição de ensino superior. Depois, uma vez a responsável do CECOIA tinha enviado um e-mail a solicitar a marcação de conversas individuais com alguns candidatos à 3ª Edição do RVCC, contactei-os e consegui marcar todos conforme os horários estabelecidos pela responsável, foram cerca de 5 trabalhadores. Aqui existiu alguma dificuldade, alguns não atendem, uma trabalhadora é do SuperCor do Restelo e, portanto decidi que faria para o ano que vem. Pelas 17h fui à sala de formação 5, onde já se encontrava o formador do CECOIA, para dar o ticket do estacionamento, verificar se o formador necessitava de alguma coisa

e para informá-lo dos trabalhadores que confirmaram presença no dia anterior (3 confirmaram e 2 referiram que iam tentar comparecer).

Informações registadas neste dia:

- UFCD (Unidade de Formação de Curta Duração) - podem ser ações de formação de 25h ou 50h que estão no Catálogo Nacional de Qualificações;
- Processo RVCC – para concluir o ensino secundário:
  - História de Vida (sessões com o formador no ECI)
  - Decreto-Lei 357 (conclusão de x horas através das UFCD's)
- Pessoas – ajuda a concluir os estudos – porque não vêm às sessões com o formador

No dia 29 de manhã, das 9h às 13h, dediquei-me às bolsas de estudo Ramón Areces, mais concretamente, continuei a registar as candidaturas na plataforma dos trabalhadores que, entretanto, foram enviando por e-mail o pedido e os documentos necessários. Das 14h às 18h dediquei-me às candidaturas que ainda não tinham enviado todos os documentos necessários (cerca de 15 trabalhadores) para acompanhar estes casos, caso contrário não seriam considerados para receber a bolsa. Estes contactos são um pouco difíceis, alguns não atendem, outros dizem que vão enviar no próprio dia ou no dia seguinte e não enviam, outros ainda não saíram os resultados, etc.

#### **Semana 4 – 4, 5 e 6 de outubro de 2021**

Durante a quarta semana de estágio dediquei-me à iniciativa SMAL (Setembro Mês da Alfabetização e Literacias). O que tive de fazer foi analisar a OneDrive, onde estão todas as pastas relativas a cada atividade desenvolvida na área de Educação, e verificar quais as atividades que foram realizadas no âmbito da iniciativa SMAL. Neste sentido, em cada atividade realizada existem documentos e ficheiros associados como formulário de inscrição, cartaz, notícia para o site corporativo, regulamento, etc. Assim, no âmbito da iniciativa SMAL foram desenvolvidas 8 atividades, mais concretamente, bolsas de estudo por mérito, RVCC, kit de material escolar, bolsas de estudo Ramón Areces, bolsas de licenciatura, Programa Estudar+, protocolos com instituições de ensino superior, concurso de ilustração e concurso de escrita criativa. Fazer toda esta tarefa de recolha, análise e registo de informações permitiu-me

compreender melhor todas as atividades que foram realizadas e o que é necessário desenvolver para que cada atividade seja lançada e executada.

Além de continuar este processo de registo das atividades referentes à iniciativa SMAL, no dia 6 de outubro contactei os trabalhadores do processo RVCC de 2019 para saber se iriam à sessão presencial com o formador às 17h sendo que apenas 4 confirmaram a sua presença. Neste dia contactei também os trabalhadores que vão à sessão de sexta feira (dia 8) para perceber quantos iriam estar na sessão e apenas dois confirmaram presença.

Nesta semana também me dediquei às bolsas de estudo Ramón Areces sendo que consegui revisar 50 das 88 candidaturas na aplicação, ou seja, essas 50 já estavam prontas e revisadas por nós, prontas para Espanha validar.

#### **Semana 5 – 11, 12 e 13 de outubro de 2021**

Durante a quinta semana de estágio dediquei-me a vários temas relacionados com a área de Educação. Dediquei-me ao RVCC uma vez que, no dia 11 da parte da manhã, contactei os participantes que vão à sessão presencial às segundas pelas 17h para confirmar a sua presença. No dia 12 da parte da manhã, contactei os participantes que vão à sessão presencial às terças pelas 17h para confirmar os presentes.

No dia 11 da parte da tarde, dediquei-me ao concurso de ilustração. Tendo em conta que o concurso foi lançado no dia 30 de setembro e, nesta semana ainda tínhamos poucas inscrições, pedi um ficheiro a uma trabalhadora com os contratados da empresa e filtrei com as áreas de estudos para ver quem tinha formação na área das artes. Neste sentido encontrei vários trabalhadores (cerca de 20) com formação na área das artes e contactei-os diretamente via telefónica para convidá-los a participar neste concurso enviando posteriormente por e-mail todas as informações sobre o concurso (datas de entrega do trabalho, FORMS, cartaz, regulamento, notícia do NEXO). Além disto, contactei também aqueles que se inscreveram no FORMS deste concurso para questionar sobre a entrega do trabalho.

No dia 12 da parte da tarde, dediquei-me à escrita da notícia sobre as opiniões dos pais/mães que candidataram os filhos/as às bolsas de mérito e o impacto que esta iniciativa teve no seu desempenho escolar, para ser lançada no site corporativo no dia 19 de outubro. Nesta notícia foi analisado os resultados de um questionário que teve como objetivo compreender a

opinião dos pais/mães que apresentaram candidatura a esta bolsa, sobre o impacto desta medida no desempenho escolar dos seus filhos/as. Nesta notícia analisei as 59 respostas obtidas sendo que o questionário tinha sido enviado para 100 trabalhadores. Das conclusões obtidas, a maioria dos inquiridos trabalha no El Corte Inglés Lisboa apresentando habilitações académicas equivalentes ao ensino secundário e, do ponto de vista dos pais/mães, 60% dos inquiridos revela que o desempenho escolar dos seus filhos foi superior ou muito superior em relação aos anos letivos anteriores sendo que mais de 90% afirma que a possibilidade de ganhar a Bolsa de Mérito influenciou positivamente o desempenho dos filhos. Após terminar a redação desta notícia, enviei o documento por e-mail para os colegas da comunicação interna. A par disto, enviei também por e-mail os gráficos analisados em formato PNG para que a qualidade não se perdesse aquando da publicação no site corporativo.

No dia 13 de outubro de manhã, contactei os participantes do RVCC de sexta feira para confirmar a sua presença. Pelas 15h assisti a uma reunião sobre a iniciativa “Livros para Tod@s”. Nesta sessão estiveram presentes 6 pessoas, incluindo eu, a minha tutora, dois colegas do armazém de Alcochete e duas colegas do armazém do Olival. Nesta reunião discutimos a possibilidade de estender esta iniciativa, que já existe na loja de Lisboa, a estes dois armazéns e os materiais que cada armazém tinham disponíveis, os que seriam necessários e onde ficariam situadas a prateleira com os livros. Posto isto, antes da reunião enviei aos colegas que iriam estar presentes na reunião, por e-mail, as folhas de registo de livros requisitados e as fichas de leitura. Nesse dia, da parte da manhã, seleccionámos e organizámos com a ajuda da colega compradora da livraria os livros a enviar por correio interno para cada um dos armazéns para que a iniciativa pudesse ser lançada já com alguns livros sendo que a ideia será, para a biblioteca crescer, os trabalhadores doarem os livros que já não querem à biblioteca para os colegas os possam ler. A reunião terminou pelas 17h.

Informações registadas nesta semana:

- Concurso de Ilustração:
  - Temas: Ambiente, sustentabilidade, diversidade, educação, igualdade, inclusão - Importância dos temas para a empresa;
  - Até dia 24 de outubro – enviar a ilustração (físico e digital);
  - 3 vencedores - divulgação dos vencedores – final de novembro;
  - Prémios:
    - 1º lugar – caixa com 120 lápis;

- 2º lugar – rolo com 30 lápis + borracha;
- 3º lugar – caixa com 20 lápis + borracha;
- Organização da Educação e Formação em Portugal com quem contactei:
  - APEFA;
  - APCEP;
  - ANQEP;
  - Centros Qualifica.

### **Semana 6 – Dia 18, 19 e 20 de outubro de 2021**

No dia 18 da parte da manhã dediquei-me ao RVCC contactando os participantes que vão à sessão presencial às segundas pelas 17h para confirmar a sua presença e no dia 19 da parte da manhã, também contactei os participantes que vão à sessão presencial às terças pelas 17h para confirmar os presentes. Depois disto, dediquei-me às bolsas de licenciatura lançadas no dia 16 de setembro uma vez que o prazo limite de candidatura foi até dia 15 de outubro. Neste sentido, esta 1ª edição das bolsas de licenciatura pretende apoiar até 10 colaboradores que tencionem frequentar uma licenciatura numa instituição de ensino superior público. Transferi as candidaturas que foram concretizadas no FORMS disponibilizado para o efeito e, com a minha tutora, verificámos quais candidatos que reuniam as condições necessárias para receber a bolsa.

No dia 18 da parte da tarde, dediquei-me à iniciativa Livros para Tod@s. Neste sentido comecei a escrever a notícia sobre esta iniciativa para ser publicada no NEXO e outra para ser publicada no LinkedIn. Estas notícias foram divididas em duas partes sendo que a primeira foi dar a conhecer a iniciativa e que esta está a conseguir criar novos hábitos de leitura e escrita nos trabalhadores e a segunda o testemunho de um trabalhador que frequentemente requisita livros e preenche as fichas de leitura (entrevista que irei concretizar no dia 19). Além disto, durante esta tarde ainda preparei as questões a fazer ao trabalhador na entrevista:

- O que acha da iniciativa Livros para Tod@s?
- Aconselha os seus colegas a irem buscar livros à estante disponibilizada?
- Considera que os livros são benéficos a nível pessoal tanto para si como para a empresa?

- Começou a ler mais com esta iniciativa?

No dia 19 da parte da tarde, continuei a dedicar-me à iniciativa Livros para Tod@s tendo realizado a entrevista ao trabalhador que frequentemente requisita livros e preenche as fichas de leitura. Esta entrevista começou pelas 15h e terminou pelas 15h30m, o que fez uma duração de 30 minutos. A entrevista realizou-se numa sala de formação e comecei por questionar se poderia gravar vídeo e áudio para publicação no site corporativo sendo que o trabalhador autorizou, posteriormente fiz as perguntas que tinha estipulado no dia anterior. Quando a entrevista terminou ainda pedi ao trabalhador se poderia tirar uma fotografia meio corpo para publicar juntamente com o testemunho sendo que o trabalhador autorizou. Terminada a entrevista, enviei por e-mail a gravação para os colegas que tratam das publicações no Nexo e recebi a resposta de que o vídeo não poderia ser publicado pois teria de ser gravado na horizontal. Contactei o trabalhador para verificar se existia a possibilidade de subir novamente ao 4º piso para gravarmos e assim foi, gravámos novamente desta vez na horizontal. Enviei novamente para os colegas responsáveis pelas publicações ficando a faltar apenas as legendas, sendo que nesse mesmo dia solicitei a uma colega estagiária que trabalha com programas informáticos se poderia colocar as legendas. Terminei a notícia e enviei para os colegas da comunicação interna que se dedicam às publicações do Nexo juntamente com a fotografia meio corpo do trabalhador, a gravação vídeo da entrevista e o logótipo criado para a iniciativa.

No dia 20 da parte da manhã, contactei telefonicamente os participantes do RVCC de sexta-feira para confirmar a sua presença. Dois dos trabalhadores que contactei queriam desistir do processo RVCC por causa da logística familiar que não lhes permitia assistir às sessões presenciais. O facto de ouvirmos os motivos destes trabalhadores, de darmos atenção e de sugerirmos alternativas, neste caso, sugerirmos que as sessões fossem online para estes, permitiu que ambos não desistissem do processo RVCC.

Além disso, relativamente ao concurso de ilustração, contactei telefonicamente três trabalhadores que se inscreveram, mas que ainda não tinham enviado o trabalho ora digital ora físico sendo que os três responderam que iriam enviar até ao final da semana. Durante a parte da tarde, dediquei-me à escrita da notícia do Programa Apoiar e Estudar+ que teve como objetivo dar a conhecer aos trabalhadores a iniciativa e partilhar o testemunho de um mentor que trabalha na loja de Lisboa que ajudou o filho de uma trabalhadora do armazém de Alcochete e o testemunho desta sobre o apoio dado pelo mentor. Quando terminada a notícia, enviei-a por e-mail para os colegas da comunicação interna juntamente com as fotografias em formato

PNG do trabalhador que foi mentor e a fotografia da trabalhadora de Alcochete com o seu filho que foi apoiado, o logótipo da iniciativa e dois links do FORMS (para o trabalhador se inscrever como mentor e para o trabalhador solicitar apoio). No final do dia, ainda inseri alguns documentos enviados pelos trabalhadores que estavam em falta, relativamente às bolsas de Estudo Ramón Areces.

### **Semana 7 – Dia 25, 26 e 27 de outubro de 2021**

No dia 25 de outubro na parte da manhã, assisti à ação de formação presencial “Somos Excelência” dado pela área de Formação aos novos trabalhadores que iriam para vendas em loja. Esta ação de formação começou pelas 10h e terminou pelas 13h tendo uma duração de 3 horas. A sessão foi concretizada numa sala de formação da empresa e estiveram presentes 8 novos trabalhadores e 2 formadoras. Nesta sessão foi explicado aos novos trabalhadores como atender o cliente, a história da empresa, o porquê de sermos uma empresa de excelência, etc. No final da formação, o grupo foi dividido em 3 subgrupos para fazerem um exercício sendo que a cada subgrupo foi entregue uma situação de loja que eles teriam de solucionar, por exemplo, “O que farias se a loja estivesse quase a abrir e visses que estavam caixas com stock ainda no corredor?”. Da parte da tarde, dediquei-me ao RVCC e contactei tanto os participantes de segunda como de terça-feira para confirmar a sua presença na sessão presencial.

No dia 26 de outubro na parte da manhã, dediquei-me às UFCD's que são unidades de formação de curta duração. Estes cursos são formação complementar, são realizados via online, a nível nacional e são completamente gratuitos para os trabalhadores da empresa através do protocolo com o Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins (CECOA). Neste sentido, para concretizar uma notícia para publicação no Nexo, decidimos convidar uma trabalhadora que já concluiu mais de cinco cursos com aproveitamento para uma breve entrevista. Entre as 9h e as 10h30m preparei as questões a fazer à trabalhadora na entrevista:

- Como tiveste conhecimento dos cursos online gratuitos do CECOA?
- Como descreves a tua experiência nestes cursos? Dificuldades, vantagens?
- Consideras que os cursos são benéficos a pessoal ou profissional?
- Que tipo de competências tens adquirido?
- Recomendas os cursos aos teus colegas?

- Já frequentaste quantos cursos?
- Que tipo de apoio sentes por parte da empresa?

Pelas 11h realizei a entrevista com a trabalhadora tendo terminado pelas 11h40 com uma duração de 40 minutos. A entrevista realizou-se numa sala de formação e comecei por questionar se poderia gravar vídeo e áudio para publicação no site corporativo sendo que a trabalhadora, após alguma hesitação, autorizou. Neste sentido, fiz as perguntas que tinha estipulado antes da concretização da entrevista. Quando a entrevista terminou ainda pedi à trabalhadora se poderia tirar uma fotografia meio corpo para publicar juntamente ao testemunho sendo que esta autorizou. Terminada a entrevista, enviei por e-mail a gravação para os colegas que tratam das publicações no Nexo e recebi a resposta de que o vídeo estava com qualidade e que poderia ser publicado sendo que faltavam as legendas. Pedi novamente à colega estagiária que trabalha com programas informáticos se poderia colocar as legendas. Pelas 12h15 comecei a escrever a notícia para publicação no Nexo sobre estes cursos, tendo incluído o testemunho desta trabalhadora na notícia a publicar. Quando terminei enviei-a por e-mail para os colegas responsáveis pela comunicação interna juntamente com a fotografia meio corpo da trabalhadora, a gravação vídeo da entrevista, o logótipo criado para a iniciativa e o link do site do CECO.A.

Ainda neste dia, 26 de outubro, pelas 15h30 até as 17h assisti a uma reunião na Sala de Âmbito Cultural, no piso 6 da loja de Lisboa. Nesta reunião estiveram presentes 5 pessoas, mais concretamente, eu, a minha tutora, dois colegas da área de transformação digital e um colega responsável pelo estúdio de som. O tema desta reunião foi o lançamento de Podcasts sobre os textos que foram criados no âmbito do concurso de escrita criativa lançado em março sendo estes podcasts uma forma de divulgar estes textos escritos por trabalhadores sendo o título deste “De e para colaboradores”. Neste sentido, o objetivo da reunião foi perceber se este lançamento era factível, se poderíamos contar com os colegas para ajudar, se poderíamos reservar o estúdio em dias específicos para gravar, como poderíamos divulgar, etc. Os colegas gostaram muito da ideia e mostraram-se muito disponíveis para auxiliar nesta iniciativa. Ficou decidido que iremos começar pela gravação de apenas 10 textos e depois gravaremos os restantes 7 textos mais adiante. Depois da reunião, pelas 17h15 tratei de partilhar a pasta da OneDrive que continha os 17 textos resultantes do concurso de escrita criativa com os três colegas que estiveram presentes na reunião.

No dia 27 de outubro dediquei-me, durante todo o dia, às bolsas Ramón Areces. Tendo em conta que na 4ª semana do estágio consegui revisar 50 das 88 candidaturas, neste dia tinha como objetivo revisar as 38 candidaturas que faltavam mas só consegui revisar 18 ora porque ainda não tinham enviado o comprovativo da matrícula, ora porque o documento comprovativo das notas não estava assinado pela escola/universidade, ora porque estava em falta o plano de estudos, entre outros. Nestes casos, contactei novamente os trabalhadores a solicitar a documentação ou, no caso dos planos de estudos, em algumas situações consegui encontrar e descarregar nos sites das escolas/faculdades este documento e anexar diretamente na candidatura na plataforma.

### **Semana 8 - Dia 2 e 3 de novembro de 2021**

A oitava semana de estágio começou com a visita ao armazém de Alcochete, no dia 2 de novembro entre as 11h e as 15h, no âmbito da iniciativa Livros para Tod@s. Nesta visita comecei por conhecer todo o armazém, desde a parte de escritório até à área onde está armazenada a mercadoria. Conheci o responsável do armazém que me contou como estava organizado o armazém. Depois disto, uma colega que tinha estado presente na reunião de dia 13 de outubro sobre este tema e que ficou encarregue de concretizar a iniciativa em Alcochete, levou-nos até à sala de descanso onde colocou a estante dedicada à iniciativa Livros para Tod@s. A estante estava bonita e junto desta estava o cartaz com o logótipo da iniciativa, estava apelativo e bonito! Falámos com alguns trabalhadores, que estavam na sua pausa, sobre a iniciativa e o que achavam de terem livros disponíveis para lerem ali ou em casa. Durante estas conversas informais, apresentaram-nos um colega que trabalha neste armazém e que completou a licenciatura tendo entregado um trabalho final sobre o El Corte Inglés. Durante esta conversa, o colega disse-nos que gostava de trabalhar no El Corte Inglés em Lisboa, em Recursos Humanos, pois foi a licenciatura que tirou. Registámos a informação para passar aos Recursos Humanos. Depois disto, perguntámos o que este colega achava da iniciativa, ele disse que iria levar já um livro para ler e depois pedimos para lhe tirar uma foto enquanto retirava o livro da estante dedicada à iniciativa.

Depois da visita, redigi a notícia sobre a extensão da iniciativa Livros para Tod@s ao armazém de Alcochete e do Olival, tendo esta notícia como objetivo a divulgação que a iniciativa iria existir nestes dois armazéns. Posteriormente, enviei o documento para os colegas da comunicação interna juntamente como logótipo da iniciativa e duas fotografias (uma da estante

da iniciativa em Alcochete tirada por mim durante a visita e a outra da estante da iniciativa no Olival).

No dia 3 de outubro dediquei-me, durante todo o dia, às bolsas de estudo Ramón Areces. Tendo em conta que, à data de 27 de outubro, tinha revisadas 68 das 88 candidaturas, faltam revisar 20 candidaturas. Visto que no dia 27 contactei vários trabalhadores que tinham documentação em falta para que a candidatura fosse considerada, neste dia 3 de outubro, alguns deles já tinham enviado. Neste sentido, verifiquei cada documentação enviada e anexei-a em cada candidatura na plataforma. Neste dia consegui revisar 14 candidaturas.

### **Semana 9 - Dia 8, 9 e 10 de novembro de 2021**

Na nona semana de estágio dediquei-me às bolsas de estudo Ramón Areces, ao RVCC, à iniciativa SMAL, ao concurso de ilustração e aos Podcasts.

No dia 8 de novembro da parte da manhã contactei os participantes do RVCC para a sessão a concretizar-se nesse dia pelas 17h. Depois disto, dediquei-me às bolsas Ramón Areces uma vez que faltavam revisar 6 das 88 candidaturas. Neste dia consegui terminar de revisar as 88 bolsas para que posteriormente sejam validadas pelos colegas espanhóis. No final deste dia enviei para a APEFA, via-email, todos os materiais elaborados pela empresa no âmbito do Setembro Mês das Literacias, que tinha reunido anteriormente.

No dia 9 de novembro da parte da manhã contactei os participantes do RVCC para a sessão a concretizar-se nesse dia pelas 17h. Depois disto, troquei ideias com a minha tutora sobre a Educação na empresa destacando duas questões que surgiram:

- A quem é que serve a Educação na empresa? (Contexto organizacional)?
- Como me considero: Educadora, Técnica de Educação, Especialista em Educação?

Na parte da tarde, dediquei-me ao concurso de Ilustração uma vez que a data de entrega já havia terminado. Neste sentido, verifiquei para cada um dos inscritos no formulário, se tinham enviado o trabalho físico, digital e uma breve descrição e ficha técnica deste. Caso algum elemento estivesse em falta, contactei telefonicamente para que fosse enviado e assim ser considerado para avaliação pelo júri. No total recebemos 17 trabalhos.

No dia 10 de novembro dediquei-me aos Podcasts. Analisei os 10 textos que foram criados para o concurso de escrita e que foram escolhidos para lançar no Podcast. Nesta análise verifiquei a ortografia, pontuação e se o nome do autor estava identificado ora ao longo do texto ora no final a assinatura. Além disso, em cada texto tive de identificar quantas personagens existiam (homens, mulheres, crianças) para que o podcast tivesse o mesmo número de vozes/personagens que no texto. Depois do almoço, e após esta análise, eu e a minha tutora identificámos trabalhadores que poderiam participar em cada um dos textos para lançar este podcast. Contactei-os e marquei a gravação nos horários disponíveis para dia 16. Foi um desafio, alguns não queriam, outros não podiam devido ao horário (porque o estúdio de som está reservado para uma data específica).

### **Semana 10 - Dia 16, 17 e 18 de novembro de 2021**

A décima semana foi dedicada essencialmente às gravações do Podcast, ao concurso de ilustração e ao RVCC.

No dia 16 de novembro, durante o dia todo, dediquei-me às gravações do Podcasts. Na semana anterior contactei os participantes que iriam ler cada texto e, portanto, antes da hora marcada liguei para cada um deles para subir até ao 6º piso (onde se localiza o estúdio de som) para realizar a gravação. Acompanhei todas as gravações e inclusive, sempre que necessário, utilizei a minha voz para fazer a introdução ao texto (título do texto, nome, área de trabalho e loja onde trabalha o autor, nome, área de trabalho e loja onde trabalha o leitor).

Neste dia pelas 17h concretizou-se, tal como acontece semanalmente, a sessão RVCC na sala de formação do piso 4. No entanto, como estive ocupada com as gravações do Podcast, não consegui contactar os participantes como habitualmente. Pelas 17h45, quando terminadas as gravações, passei pela sala e uma participante comentou que tinha ficado à espera do meu contacto por causa da sessão (até pensou que não iria haver sessão) o que demonstra que a atenção que damos ao contactar até para relembrar a sessão é muito importante.

No dia 17 de novembro dediquei-me aos Podcasts, ao RVCC e ao concurso de Ilustração. Na parte da manhã contactei os participantes do RVCC para a sessão a concretizar-se nesse dia pelas 17h. Neste dia, uma trabalhadora que contactei referiu que estava muito desmotivada e queria desistir do processo. Imediatamente tentei mostrar a importância de terminar o 9º ano, ouvi a trabalhadora, dei opções alternativas como vir nas horas de almoço às salas de formação

trabalhar um pouco no seu trabalho, fazer as sessões online, entre outros. Posteriormente, falámos com a sua chefe para que não a deixasse desistir visto que também ela concluiu os estudos através do RVCC e sabia a importância deste processo.

Depois, criei uma apresentação (na plataforma Canva) para o concurso de Ilustração. Esta apresentação contém os 17 trabalhos sendo que cada slide é dedicado a cada um dos trabalhos entregues. Cada slide contém o trabalho em formato digital (fotografia), o pseudónimo adotado pelo autor, o título do trabalho e a breve descrição e ficha técnica deste. Esta apresentação serve de apoio à reunião do júri que se realiza no dia 18 de novembro. Na parte da tarde, dediquei-me aos Podcasts uma vez que o colega responsável pelas gravações nos enviou, por e-mail, os áudios finalizados de cada leitura dos 10 textos. Assim, para cada texto criei, no Canva, a imagem de fundo para o podcast com a identificação (nome, área de trabalho e loja onde trabalha) e fotografia do autor do texto, o título do texto, o logótipo criado para esta iniciativa, a fotografia e identificação do(s) leitor(es) (nome, área de trabalho e loja onde trabalha). Transferi a imagem como PNG e abri um PowerPoint. Neste PowerPoint coloquei a imagem do podcast como fundo do slide e adicionei um áudio (a gravação correspondente). Depois disto transferi como ficheiro MP4. Este processo foi realizado individualmente para cada um dos 10 textos lidos.

No dia 18 de novembro, durante a manhã dediquei-me ao RVCC na medida em que, no âmbito do futuro lançamento da nova turma do processo RVCC (3ª Edição), identifiquei eventuais candidatos para esta nova turma com o objetivo de completarem o ensino secundário. Depois do almoço, terminei a apresentação referente ao concurso de Ilustração para servir de documento de apoio para a reunião do júri para avaliar os trabalhos deste concurso. Pelas 17h, desloquei-me a uma das salas do piso 4 para preparar a reunião do júri do concurso de Ilustração. Distribui os 17 trabalhos físicos pela sala tapando a sua identificação naqueles que estavam assinados e preparei o projetor e computador para que o júri conseguisse visualizar a apresentação que elaborei neste âmbito. Pelas 17h30, o júri constituído por quatro elementos, reuniu na sala para apurar os três vencedores do concurso sendo que fisicamente estiveram presentes três elementos do júri e um via TEAMS. Nesta reunião, seguindo a apresentação que elaborei anteriormente, o júri analisou cada um dos trabalhos físicos e a ficha técnica do respetivo trabalho que estava discriminada na apresentação. Após analisarem todos os trabalhos, tendo em conta os critérios de avaliação estipulados no regulamento do concurso, as opiniões dos quatro elementos do júri foram maioritariamente unânimes em relação aos três premiados e inclusive, foram atribuídas duas menções honrosas.

## **Semana 11 - Dia 22, 23 e 24 de novembro de 2021**

A décima primeira semana foi dedicada essencialmente ao RVCC, concurso de Ilustração, ao PNL (Plano Nacional de Leitura) e à iniciativa “Um colaborador, um Diploma”.

No dia 22 de novembro, na parte da manhã, dediquei-me ao RVCC, mais concretamente à nova turma a iniciar. Desta maneira, e uma vez que já tinha selecionado as pessoas para esta nova turma, foi necessário contactá-los para confirmarem a sua participação e pedir documentação, caso a mesma estivesse em falta (certificado de habilitações, cartão de cidadão e ficha de inscrição preenchida). Posteriormente, contactei como habitualmente os participantes para virem à sessão pelas 17h. Da parte da tarde, no âmbito do concurso de ilustração, escrevi a notícia que será publicada no site corporativo da empresa, NEXO, para anunciar os vencedores do concurso. Além disso, enviei três e-mails necessários, mais concretamente, o primeiro foi para o júri do concurso com uma apresentação onde todos os trabalhos estão identificados com os nomes verdadeiros dos autores agradecendo a disponibilidade para fazer parte deste júri, o segundo e-mail foi para a equipa de *Employer Branding* com a informação sobre os vencedores e a notícia escrita que escrevera anteriormente para notícia no NEXO e, o terceiro email, foi para todos os participantes com a informação dos vencedores. Posteriormente, contactei diretamente via telefónica os três vencedores e as duas menções honrosas para felicitar e transmitir essa notícia.

No dia 23 de novembro, na parte da manhã, comecei a reunir informação sobre a educação literária desenvolvida ao longo do ano de 2021 para enviar para o Plano Nacional de Leitura. Pesquisei na OneDrive da área de Educação, onde são guardados todos os documentos e ficheiros, os materiais que foram utilizados nas várias atividades desenvolvidas pela área de educação da empresa no âmbito da educação literária. Neste sentido, criei uma pasta com materiais relativos às seguintes atividades: bolsas de estudo Ramón Areces, bolsas de estudo por mérito, clube de leitura, concurso de ilustração, concurso de escrita criativa, feira do livro de Braga, kit de material escolar, leitura em voz alta em tertúlias de viagens, Livros para Tod@s, oficinas Ler e Escrever Melhor e concurso READS. Na parte da tarde, no âmbito da iniciativa “Um colaborador, um diploma” que tem como objetivo de receber um diploma/certificado escolar/académico por cada trabalhador que exerce funções na empresa, procedi à criação de um questionário FORMS. Desta maneira, construí o formulário por forma a que este fosse composto por três partes, mais concretamente, os dados do colaborador e local de trabalho, os

níveis de qualificação escolar/académica e, por fim, a informação sobre necessidades de apoio para obtenção do certificado de habilitações/diploma junto da escola (apenas ensino básico e secundário). O objetivo deste FORMS é que o trabalhador registe as suas habilitações e, posteriormente, envie o seu certificado de habilitações via e-mail. Por outro lado, outro objetivo bem assente neste FORMS é perceber se o trabalhador possui um documento comprovativo das suas habilitações e, caso não possua, auxiliar na obtenção deste documento.

No dia 24 de novembro, na parte da manhã, enviei um e-mail para todos os candidatos da nova turma de RVCC, a iniciar no dia 18 de janeiro, para que confirmassem a sua participação. Posteriormente, enviei um e-mail para os participantes sobre a interrupção das sessões RVCC presenciais durante a época natalícia e sobre as datas de reinício em janeiro. Durante a tarde, elaborei o logótipo dos Podcasta, no Canva, para que esta iniciativa tivesse uma imagem para publicação no site corporativo e, quando finalizei este logótipo adicionei-o a cada uma das imagens referentes aos 10 textos lidos. Ainda neste dia, efetuei a medição dos 17 trabalhos do concurso de Ilustração para proceder à exposição destes trabalhos na entrada de pessoal no piso -1. Posteriormente, enviei as medidas de cada trabalho para o PPV, via e-mail, para perceber qual a melhor maneira de expor estes trabalhos.

### **Semana 12 - Dia 29 e 30 de novembro de 2021**

No dia 29 de novembro tratei do envio da documentação reunida no dia 23 de novembro, sobre a educação literária na empresa, para o Plano Nacional de Leitura. Uma vez que reuni muitos materiais tive algumas dificuldades em enviá-los via e-mail, procurei soluções e consegui partilhar diretamente a pasta da OneDrive. Posteriormente escrevi a notícia, para publicação no Nexo, sobre a iniciativa “Um colaborador, um diploma” destacando a importância de preencher o FORMS criado para o efeito e o envio do certificado/diploma por e-mail. Além disso, nesta notícia evidenciei que a área de Educação auxilia o trabalhador na obtenção do seu certificado escolar caso não o possua (ensino básico ou secundário) e ainda evidenciei a importância deste documento para o trabalhador a nível pessoal e para a empresa. Quando terminei, troquei ideias com a tutora sobre a redação da notícia apontando aspetos a melhorar na mesma sendo que procedi à alteração dos mesmos de acordo com as sugestões da minha tutora. Depois disto, falámos sobre qual seria a melhor maneira de organizar os certificados que nos enviam no âmbito desta iniciativa e decidimos criar uma pasta na OneDrive com as seguintes subpastas: “Certificados de Habilitações”, “Certificação Complementar”, “Certificados de

trabalhadores estrangeiros”, “Certificados de quem não respondeu ao FORMS” e “Pedidos às escolas”. A primeira subpasta destina-se aos documentos que conferem grau escolar/académico enviados pelos trabalhadores que responderam ao FORMS disponibilizado, a segunda subpasta destina-se aos documentos enviados que não conferem grau escolar/académico, a terceira destina-se aos documentos que não são reconhecidos pelo sistema educativo português, mas que ainda assim consideramos pertinente guardar, a quarta destina-se aos documentos de trabalhadores que os enviaram mas que não preencheram o FORMS, por fim, a quinta subpasta destina-se aos cartões de cidadão dos trabalhadores que solicitam apoio na obtenção do certificado/diploma junto da escola onde estudaram.

No dia 30 de novembro, comecei o dia com o envio de um e-mail para a equipa de *Employer Branding* com todas as informações necessárias sobre a iniciativa “Um colaborador, um diploma” para publicação no Nexo, mais concretamente, a notícia de lançamento e o link do FORM. Ainda neste dia a iniciativa foi publicada no site corporativo e os trabalhadores começaram a enviar e-mail com certificados/diplomas em anexo. Paralelamente, os trabalhadores começaram também a registar as suas habilitações escolares/académicas no FORMS disponibilizado. Durante a tarde, dei resposta aos primeiros e-mails recebidos no âmbito desta iniciativa, guardei os documentos nas pastas adequadas e descarreguei o ficheiro resultante do FORMS para assinalar os trabalhadores que responderam e enviaram os documentos. Além disso, no e-mail também foi criada uma pasta direcionada à iniciativa para que todos os e-mails enviados neste âmbito estejam disponíveis diretamente nessa pasta.

### **Semana 13 - Dia 6, 7 e 10 de dezembro de 2021**

A décima terceira semana de estágio foi dedicada essencialmente ao concurso de Ilustração e à iniciativa “Um colaborador, um Diploma”.

No dia 6 de dezembro dediquei-me à iniciativa “Um colaborador, um diploma”. Neste sentido, descarreguei o FORMS atualizado e copiei os novos registos para o ficheiro Excel já existente com os primeiros registos, assim temos um ficheiro geral com todas as respostas submetidas no FORMS. Depois, comecei a analisar os vários e-mails com certificados/diplomas que os trabalhadores enviaram durante o fim de semana, registei no ficheiro Excel o envio destes documentos e guardei-nos na pasta correspondente, destacando que os documentos são guardados sempre com número de funcionário seguido do nome. Durante este processo de análise, considerou-se que seria pertinente criar outro ficheiro Excel destinado apenas ao registo

dos trabalhadores que solicitam auxílio na obtenção do certificado/diploma escolar para conseguir uma melhor monitorização destes casos.

No dia 7 de dezembro, na parte da manhã, dediquei-me ao concurso de Ilustração, mais concretamente, à sessão da entrega dos prémios. Desta maneira, contactei os 16 trabalhadores que entregaram o seu trabalho no âmbito deste concurso para convidá-los a estarem presente na sessão de entrega dos prémios a realizar no dia 10 de dezembro das 11h às 13h, na sala de Âmbito Cultural, no piso 6 da loja de Lisboa. Ao realizar estes contactos senti algumas dificuldades, por exemplo, alguns não atenderam e outros ficaram de confirmar a presença. Durante a tarde, analisei o Catálogo Nacional de Qualificações com o objetivo de conhecer as UFDC's (Unidades de Formação de Curta Duração) uma vez que a empresa dispõe aos colaboradores a possibilidade de frequentar estes cursos através de um protocolo com o CECOIA (Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins) gratuitamente.

No dia 10 de dezembro, na parte da manhã, dediquei-me à sessão de entrega dos prémios referentes ao concurso de Ilustração. Comecei por confirmar todos os trabalhos e respetivos certificados de 1º, 2º e 3º lugar, dois certificados de menção honrosa e 11 de participação sendo que posteriormente dirigi-me à sala de Âmbito Cultural, no piso 6, para preparar a sala para esta sessão. Com o apoio da minha tutora, organizámos a sala e colocámos os 17 trabalhos por forma a que todos estivessem visíveis durante a sessão. Pelas 11h começou o evento e estiveram presentes nove trabalhadores que concorreram. O evento começou com uma breve introdução proferida pela minha tutora, de seguida cada participante apresentou e contextualizou o trabalho referindo ainda os materiais que usou na produção do mesmo. Posteriormente, foram entregues os prémios e diplomas aos três vencedores e às duas menções honrosas sendo que também foram entregues os diplomas de participação aos restantes presentes. No final, cada participante tirou uma fotografia com o seu trabalho e foi tirada uma fotografia em grupo para futura publicação no Nexo. Depois do almoço, dediquei-me à escrita da notícia sobre a sessão de entrega dos prémios do concurso de Ilustração que ocorreu durante a manhã para publicação no site corporativo e ainda contactei alguns trabalhadores, no âmbito da iniciativa “Um colaborador, um diploma” que enviaram o certificado/diploma conferente de grau mas que não preencheram o FORMS.

**Semana 14 – Dia 13, 14 e 15 de dezembro de 2021**

Na décima quarta semana de estágio dediquei-me essencialmente à iniciativa “Um colaborador, um Diploma”.

No dia 13 de dezembro, na parte da manhã, contactei como habitual, os participantes do RVCC. Percebo que é muito importante este contacto individual e direto aos trabalhadores a questionar se vão à sessão pois estes sentem-se mais acompanhados. Além disso, é perceptível fisicamente na sessão que, quando existe o contacto comparecem mais trabalhadores nas sessões do que quando não existe o contacto. Neste dia, uma trabalhadora que nunca conseguiu contactar atendeu-me a chamada e referiu que estava muito desmotivada e queria desistir do processo. Tal como fiz anteriormente, tentei mostrar-lhe a importância de terminar o 9º ano, dei opções alternativas como vir nas horas de almoço às salas de formação trabalhar no seu processo, fazer as sessões online, entre outros. Estive sensivelmente 30 minutos a falar com a trabalhadora. Ou seja, dei-lhe um toque, atenção, preocupação, sugeri alternativas e consegui que a trabalhadora não desistisse do processo.

Durante a tarde, dediquei-me à iniciativa “Um colaborador, um diploma”. Nesta primeira fase, os trabalhadores têm preenchido o FORMS disponibilizado no qual indicam as suas habilitações atuais e têm enviado o certificado de habilitações por e-mail. Nesses casos, pinto a sua linha no EXCEL a verde caso seja trabalhador com habilitações portuguesas ou azul caso seja habilitações estrangeiras e, depois guardo na pasta da Drive com o número de funcionário seguido do primeiro e último nome. Neste dia tratei de muitos certificados que foram enviados durante o fim de semana. Além disto, depois de tratar dos certificados recebidos, verifiquei os trabalhadores que responderam ao FORMS mas que não enviaram o certificado e enviei e-mail individual a cada um solicitando o certificado de habilitações. Depois disto, pinte a cor amarelo as linhas do EXCEL que correspondem a trabalhadores que nos solicitam ajuda na obtenção do certificado de habilitações (no caso de certificado de ensino básico ou ensino secundário) e copiei estas linhas para outro ficheiro para conseguirmos monitorizar estes casos específicos que proporcionamos apoio.

Nos dias 14 e 15 de dezembro, durante todo o dia, continuei a dedicar-me à iniciativa “Um colaborador, um diploma”. Vários certificados de habilitações recebidos dos trabalhadores a quem enviei e-mail no dia anterior e de outros que, entretanto, responderam ao formulário. Desta maneira, o primeiro passo é sempre descarregar o FORMS de manhã e copiar a nova informação para o EXCEL já existente com todos os registos. Depois, verificar se existem novos casos de solicitação de apoio e colocá-los a amarelo e copiá-los para o outro ficheiro dedicado a estes pedidos. De seguida, começo a dar seguimento aos e-mails em que o certificado vem em

anexo. Atenção que o processo não é só guardar os certificados, estes são sempre alvo de análise uma vez que confirmo o grau escolar/académico de cada certificado e confirmo com o que o trabalhador preencheu no formulário. No dia 14, deparei-me com situações em que o que o trabalhador refere no FORMS não corresponde ao certificado que envia, nesses casos contactei os trabalhadores para perceber o que se passava sendo que na maioria das vezes o trabalhador não enviou o certificado atualizado ou enganou-se no preenchimento. No dia 15, depois de tratar de todos os certificados recebidos enviei e-mail individual aos trabalhadores, que pediram apoio na obtenção do certificado de habilitações junto da escola que frequentou, solicitando a fotografia do documento de identificação e algumas informações mais específicas para iniciar o contacto direto com as escolas.

### **Semana 15 – Dia 20, 21 e 22 de dezembro de 2021**

A décima quinta semana de estágio foi dedicada essencialmente à iniciativa “Um colaborador, um Diploma”.

No dia 20 de dezembro, das 9h30 até as 14h, estive no piso 7 – Gourmet com a minha tutora, a dar apoio nos embrulhos de Natal. Na época natalícia, todos os trabalhadores de Recursos Humanos e estagiários desta direção dão um apoio nos embrulhos uma vez que existem muitos clientes em loja a fazer compras de Natal. Gostei muito da experiência, tive o contacto direto com o cliente e aprendi a fazer o embrulho que caracteriza o El Corte Inglés. Durante a tarde, entre as 15h e as 18h, dediquei-me à iniciativa “Um colaborador, um Diploma”. Desta forma, primeiramente descarreguei novamente o FORMS e registei as novas informações sendo que posteriormente analisei e registei os novos certificados de habilitações que quinze trabalhadores enviaram por e-mail durante o fim de semana. Antes de iniciar o processo de contacto com as escolas básicas e secundárias a nível nacional para apoiar os trabalhadores na obtenção do seu certificado de habilitações, criei com o apoio da minha tutora, um e-mail tipo a apresentar a empresa e o âmbito da iniciativa para enviar às escolas adaptando, obviamente, este e-mail tipo a cada trabalhador e às suas informações escolares. Depois disto, analisei o ficheiro que criei dedicado aos trabalhadores que nos solicitam ajuda na obtenção do certificado de habilitações (no caso de certificado de ensino básico ou ensino secundário) e dediquei-me aos e-mails dos trabalhadores que enviaram o seu cartão de cidadão e informações adicionais para entrarmos em contacto com a escola onde concluíram os seus estudos. Neste dia contactei cerca de 8 escolas via e-mail.

No dia 21 de dezembro, durante toda a manhã, dei novamente apoio nos embrulhos de Natal no piso 7. Depois de almoço, dediquei-me à revisão de algumas candidaturas à bolsa de estudo Ramón Areces a pedido de Espanha sendo que posteriormente, dei seguimento ao trabalho começado no dia anterior, contactar as escolas onde os trabalhadores concluíram os seus estudos para obtenção do certificado de habilitações. Neste dia contactei cerca de 15 escolas.

No dia 22 de dezembro, durante toda a manhã, dei novamente apoio nos embrulhos de Natal no piso 7. Depois de almoço, dediquei-me novamente à iniciativa “Um colaborador, um diploma” continuando a contactar as escolas onde os trabalhadores concluíram os seus estudos para obtenção do certificado de habilitações. Neste sentido, descarreguei novamente o FORMS para registar no EXCEL já existente as novas informações. Destas novas informações, as referentes a pedidos de diplomas, coloquei o ficheiro dedicado a estes casos e contactei os trabalhadores para pedir o cartão de cidadão para efetuar o pedido do certificado à escola. De seguida, analisei o e-mail e dei seguimento aos e-mails enviados pelos trabalhadores que continham o cartão de cidadão em anexo sendo que contactei diretamente as escolas. Neste dia, obtive a resposta de duas escolas e contactei cerca de sete escolas. Além disto, tratei também de alguns e-mails que os trabalhadores enviaram com os certificados de habilitações sendo que procedi ao registo dos mesmos na OneDrive e no ficheiro EXCEL.

### **Semana 16 – Dia 27, 28 e 29 de dezembro de 2021**

A décima sexta semana de estágio foi dedicada essencialmente à preparação dos workshops de janeiro “Esta semana os conteúdos não são para adultos”, à iniciativa “Um colaborador, um diploma” e às bolsas de estudo Ramón Areces.

No dia 27, durante a manhã, troquei ideias com a minha tutora sobre como poderíamos dinamizar os workshops de janeiro e como dinamizar estas sessões para os filhos dos trabalhadores uma vez que estamos confinados. Desta maneira, marcámos uma reunião para o dia seguinte para planear estas sessões a dinamizar com alguns colegas que convidámos para fazerem parte desta dinamização. Durante o restante dia, dediquei-me à iniciativa “Um colaborador, um diploma” na medida em que descarreguei as novas informações do FORMS, coloquei-as no EXCEL e dei seguimento a vários e-mails com certificados e contactei os trabalhadores que preencheram o FORMS a solicitar apoio a obtenção do certificado de habilitações junto da escola mas não enviaram o cartão de cidadão via e-mail. Depois deste

contacto, continuei a contactar as escolas onde os trabalhadores que enviaram o Cc concluíram os seus estudos. Neste dia, deparei-me com algumas dificuldades, mais concretamente, algumas escolas onde trabalhadores concluíram os seus estudos já não existem, alguns colaboradores não se lembram do nome da escola onde concluíram os estudos pois já passaram muitos anos. Nestes casos, o que a minha tutora me sugeriu foi contactar o agrupamento de escolas mais próximo via telefone para obter mais informações sobre a que escola deveria fazer o pedido do documento. Ainda neste dia recebi resposta de 3 escolas, sendo que duas referiram que tinha de ser o próprio a efetuar o pedido e outra resposta foi a solicitar o pagamento da emissão do certificado de habilitações sendo que reencaminhei imediatamente para o trabalhador para que este efetuasse o pagamento.

No dia 28 de dezembro, durante da manhã, tive uma reunião para planear os workshops a realizar no mês de janeiro. Nesta reunião estiveram presentes cinco pessoas e ficou definido que iremos concretizar os workshops nos dias 4, 5 e 6 de janeiro entre as 16h30 as 18h. Decidimos ainda que estes três workshops se destinam aos filhos dos trabalhadores e que cada um dos três workshops é dedicada a uma faixa etária específica. Definimos que o workshop de dia 4 de janeiro será dedicado ao tema das profissões e do que gostariam de vir a ter como profissão sendo que a sessão se destina aos filhos que se encontram nos 2º e 3º ciclo do ensino básico, sendo que o Alberto Pereira de Relações Institucionais de Gaia, com o apoio da Dalila Abu de Livraria-Papelaria, da loja de Lisboa, também professora, irão estar à conversa com os jovens que aparecerem nesta sessão. Definimos que o workshop de dia 5 de janeiro “O que os jovens sabem que os adultos não descobriram...” será destinado os filhos estudantes do ensino secundário e do ensino superior, mas também de outros níveis de ensino. Já o workshop a dinamizar no dia 6 de janeiro, teremos uma convidada, a Stefania Brito que vem contar histórias aos mais novos sendo que esta sessão se destina sobretudo aos mais pequenos, entre os 4 e os 8 anos de idade. Durante a parte da tarde, dediquei-me às bolsas de estudo Ramón Areces sendo que tive uma reunião com a minha tutora e com as colegas que estão encarregues da análise das candidaturas às bolsas de estudo Ramón Areces em Espanha para verificar uns últimos detalhes nas candidaturas concretizadas em Portugal para serem apurados os vencedores.

No dia 29 de dezembro dediquei-me principalmente às bolsas de estudo Ramón Areces na medida em que foram apurados os vencedores das bolsas de estudo Ramón Areces, mais concretamente, a empresa entrega 75 bolsas de estudo no valor de 84300 euros. Os vencedores que concluíram o 10º, 11º ou 12º ano ou equivalente recebem uma bolsa no valor de 850 euros, os que concluíram o 1º, 2º ou 3º ano da licenciatura recebem 1100 euros e os que concluíram o

1º ou 2º ano recebem 1300 euros. Neste dia, eu e a minha tutora traduzimos o modelo de carta enviado por Espanha para ser entregue aos pais que concorreram os seus filhos e que ganharam a bolsa por forma a informá-los e traduzimos também o modelo de carta a enviar aos que não foram apurados como vencedores da bolsa e a justificação (personalizada, pois alguns não venceram por motivos diferentes, ora porque tiveram negativas, ora porque fizeram uma disciplina por exame, ora porque deixaram uma disciplina em atraso, por exemplo). Posteriormente, trocámos ideias sobre qual seria o melhor método para enviar a informação, se deveríamos enviar por carta ou por e-mail sendo que decidimos que o melhor método será enviar por e-mail a informação acerca da entrega da bolsa.

### **Semana 17 – Dia 4, 5 e 6 de janeiro de 2022**

Na décima sétima semana de estágio assisti apenas aos workshops “Esta semana os conteúdos não são para adultos” e apoiei na organização e dinamização destes.

No dia 4 de janeiro, o workshop realizou-se entre as 16h30 e as 18h e foi dedicado ao tema das profissões e o que os filhos dos trabalhadores gostariam de vir a ter como profissão quando fossem adultos. Esta sessão destinou-se aos filhos que se encontram nos 2º e 3º ciclo do ensino básico, sendo que a sessão foi dinamizada por Alberto Pereira de Relações Institucionais de Gaia, com o apoio da Dalila Abu de Livraria-Papelaria, da loja de Lisboa, também professora, que estiveram à conversa com os jovens presentes na sessão. Contámos com a participação de 10 filhos de trabalhadores de várias áreas de trabalho.

No dia 5 de janeiro, o workshop “O que os jovens sabem que os adultos não descobriram...” realizou-se entre as 16h30 e as 18h e destinou-se aos filhos estudantes do ensino secundário e do ensino superior, mas também de outros níveis de ensino. Neste workshop estiveram presentes cerca de 15 jovens sendo que este workshop foi uma conversa e troca de ideias sobre o que é os jovens hoje sabem, neste caso as tecnologias que os jovens dominam facilmente hoje em dia, e que os adultos não têm tanta facilidade de manuseamento.

No dia 6 de janeiro, o workshop realizou-se entre as 16h30 e as 18h sendo dinamizado por uma convidada, Stefania Brito que é contadora de histórias, que contou uma história, do livro escrito pela própria, aos mais novos sendo que esta sessão destinou-se sobretudo aos mais pequenos, entre os 4 e os 8 anos de idade. Nesta sessão estiveram presentes cerca de 8 participantes. Neste dia, com o apoio da minha tutora, analisei os 7 textos que faltavam gravar

para o podcast que foram criados no âmbito do concurso de escrita, para verificar a ortografia, pontuação e se o nome do autor estava identificado ora ao longo do texto ora no final a assinatura. Além disso, em cada texto tive de identificar quantas personagens existiam (homens, mulheres, crianças) para que o podcast tivesse o mesmo número de vozes/personagens que no texto e, depois definimos os locutores e confirmámos a disponibilidade para gravar no dia 11 na parte da manhã. Concretizar estas marcações foi um pouco difícil devido, principalmente ao horário (porque o estúdio de som está reservado para uma data específica), tendo havido a necessidade de alterar locutores pois estes não podiam mesmo.

### **Semana 18 - 11, 12, 13 e 14 de janeiro de 2022**

Na décima oitava semana de estágio dediquei-me essencialmente aos Podcasts e à iniciativa “Um colaborador, um diploma”.

No dia 11 de janeiro, durante a parte da manhã, dediquei-me às gravações de cinco Podcasts. Relembro que anteriormente já tinha organizado a gravação de 10 Podcasts dos textos que surgiram do concurso de escrita, mas faltam gravar sete. Na semana anterior contactei os participantes que iriam ler cada texto e, portanto, antes da hora marcada liguei para cada um deles para subir até ao 6º piso (onde se localiza o estúdio de som) para realizar a gravação. Acompanhei todas as gravações e, sempre que necessário, utilizei a minha voz para fazer a introdução ao texto (título do texto, nome, área de trabalho e loja onde trabalha o autor, nome, área de trabalho e loja onde trabalha o leitor), tal como nas primeiras gravações concretizadas em novembro. Neste dia foram apenas gravados cinco dos sete textos. Durante a tarde dediquei-me à iniciativa “Um colaborador, um diploma” sendo que continuei a contactar as escolas para solicitar certificados de habilitações dos trabalhadores, guardei os certificados enviados por e-mail e contactei trabalhadores que, entretanto, responderam ao formulário mas que não chegaram a enviar o diploma.

No dia 12, na parte da manhã, tive uma reunião via TEAMS com toda a equipa de Recursos Humanos da empresa onde estiveram presentes 54 pessoas. Esta reunião teve com principal tema conhecer a Estratégia 2022-2025 onde foi mostrado um vídeo sobre recursos humanos dando destaque à evolução da tecnologia e do Homem. Posteriormente, a diretora de Recursos Humanos tomou a palavra e falou um pouco sobre cada área de Recursos Humanos na empresa fazendo um ponto de situação de cada uma, falou da importância do LinkedIn e visualizámos um vídeo sobre trabalho de equipa. Durante a tarde dediquei-me à iniciativa “Um

colaborador, um diploma”, continuando o trabalho do dia anterior, sendo que continuei a contactar as escolas para solicitar certificados de habilitações dos trabalhadores, guardei os certificados enviados por e-mail e contactei trabalhadores que solicitaram ajudar na obtenção do diploma não enviaram o cartão de cidadão

Nos dias 13 e 14, dediquei-me exclusivamente à iniciativa “Um colaborador, um diploma” dando seguimento aos e-mails de certificado enviados, de respostas das escolas, de cartões de cidadão entretanto enviados para solicitar o pedido de documento à escola.

### **Semana 19 – 17, 18 e 19 de janeiro de 2022**

Na décima nona semana de estágio dediquei-me essencialmente à iniciativa “Um colaborador, um diploma” e ao RVCC.

No dia 17 de janeiro, durante a parte da manhã, a responsável do CECO A enviou-nos um e-mail a solicitar a marcação de oito entrevistas individuais com os candidatos ao processo RVCC e os horários disponíveis para tais entrevistas. Dei seguimento ao pedido e contactei todas as pessoas identificadas para concretizarem a entrevista. Cerca de três pessoas não atenderam sendo que as contactei novamente durante a tarde e marquei o horário da entrevista. Depois disto, e durante a tarde, dediquei-me à iniciativa “Um colaborador, um diploma” atualizando as novas informações provenientes do FORMS e dando seguimento às mesmas, além de ter recebido e-mail de escolas, cartões de cidadão e certificados para registar.

Nos dias 18 e 19 de janeiro dediquei-me, durante todo o dia, à iniciativa “Um colaborador, um diploma” para deixar o máximo atualizado uma vez que vou ser operada e regresso apenas em fevereiro.

### **Semana 20 – 7 a 11 de fevereiro de 2022**

Na vigésima semana de estágio dediquei-me essencialmente aos cursos UFCD’s, à iniciativa “Um colaborador, um diploma”, ao RVCC e aos Podcasts.

Sobre os cursos UFCD’s (Unidades de Formação de Curta Duração), nesta semana contactei via telefónica os 21 trabalhadores que se inscreveram no curso de Excel Intermédio para perceber a sua opinião sobre este. Em geral, depois de duas sessões do curso, os

trabalhadores referiram estar a gostar da dinâmica, da formadora e dos conteúdos. De referir que durante um destes contactos, uma colega do Ponto de Promoção e Venda de Gaia, informou-nos que iria desistir do curso por não estar a acompanhar os conteúdos referindo que não se sentia enquadrada nos parâmetros exigidos do nível de conhecimentos que o curso exigia sendo que pedimos à colaboradora que falasse com a formadora e com os colegas para tentar acompanhar os conteúdos pedindo que não desistisse prematuramente e que assistisse a mais sessões antes de tomar uma decisão. Com este caso, mais uma vez compreendo a importância de ouvir o trabalhador, de lhe dar atenção, de dar um “toque” para que não desista, para se sentir apoiado por nós. De facto, a trabalhadora não desistiu depois deste contacto.

Sobre o RVCC, na semana seguinte retomam as sessões presenciais que foram interrompidas devido à época natalícia. Desta maneira, contactei todos os trabalhadores que estão inscritos neste processo para transmitir esta informação e para perguntar em que fase está o processo de cada um e como está a correr. Contactei cerca de 35 pessoas sendo que algumas demonstraram desmotivação por diversos motivos, por exemplo, um trabalhador referiu que era difícil porque não tinha computador pessoal sendo que nesse caso apresentámos soluções como utilizar as salas de formação do piso 4 que têm computadores sempre que quisesse ou que poderia usufruir de facilidades de pagamento se quisesse comprar um computador, outro exemplo foram dois trabalhadores que não conseguiam fazer o processo porque a logística familiar não permitia que tivessem disponibilidade para irem às sessões presenciais sendo que nesses casos, perguntámos se poderia ser online e tentámos articular com o centro qualifica. Além disto, ainda no âmbito do processo RVCC, contactei cerca de dez trabalhadores que estão no processo RVCC com o objetivo de marcar uma reunião individual com a responsável do Ceca para fazer um ponto de situação do processo de cada um.

Nesta semana apoiei também na redação do Relatório de Recursos Humanos, colocando a paginação neste, um índice automático e analisei todo o relatório com enfoque nos tópicos referentes à área de Educação para entender o que foi concretizado no ano passado.

Durante esta semana recebemos os ficheiros áudio dos cinco podcasts gravados em janeiro. Assim, fiz um PowerPoint com cinco slides sendo que cada um foi dedicado a um texto, com o nome, fotografia, área e local de trabalho do autor do texto e a fotografia, nome, área e local de trabalho do locutor do texto. Em cada slide anexei o ficheiro áudio e transferi como MP4 o que se revelou um desafio pois foi muito demoroso.

Por fim, ao longo desta semana dediquei-me também à iniciativa “Um colaborador, um diploma” registando as novas informações provenientes do FORMS dedicado à iniciativa, registei vários certificados de habilitações enviados por trabalhadores, contactei escolas, reencaminhei algumas respostas das escolas aos trabalhadores por dois motivos, ora porque tinham de fazer o pagamento para emissão do documento, ora tinha de ser diretamente o trabalhador a fazer o pedido do documento.

### **Semana 21 – 14 a 18 de fevereiro de 2022**

Na vigésima primeira semana de estágio dediquei-me essencialmente à iniciativa “Um colaborador, um diploma” continuando o que tenho descrito até aqui.

Destaco que, durante as manhãs de terça e quinta-feira (dia 15 e 17), procedi ao contacto com os participantes do RVCC para perceber quem iria estar na sessão presencial às 17h e também para os motivar e fazê-los sentir que não estão sozinhos, que estamos presentes e que estamos cá para apoiar durante o processo, o que faz uma grande diferença. Verifico que, nos dias que há sessão presencial e que contacto os participantes, comparecem mais trabalhadores do que nos dias em que não existe este contacto.

Destaco ainda que no dia 14 de fevereiro, no âmbito da iniciativa “Livros para Tod@s” estive na biblioteca interna, no piso -1, para recolher as fichas de leitura que já estavam preenchidas e as folhas de registo de requisição de livros. Além disso, uma trabalhadora decidiu oferecer-nos, para integrarmos na biblioteca desta iniciativa, alguns livros que tinha em casa e que já não queria. Neste sentido, arrumei os livros doados nas prateleiras e, quando voltei para o piso 4, escrevi uma notícia para publicar no Nexo sobre a contribuição desta trabalhadora para a iniciativa.

### **Semana 22 – 21 a 25 de fevereiro de 2022**

Na vigésima segunda semana de estágio dediquei-me essencialmente à iniciativa “Um colaborador, um diploma” continuando todo o processo que temos realizado até ao momento.

Além disso, no dia 21 de fevereiro durante a tarde, recebemos um estagiário que estará connosco uma vez por semana. Este rapaz veio estagiar no âmbito da Inclusão e Diversidade e, por isso, tem necessidades especiais. Desta maneira, durante a tarde estive com ele, dei-lhe

indicações sobre o que deveria fazer, no âmbito da iniciativa “Livros para Tod@s”, sendo que este colega registou no computador as fichas de leitura que os colegas que requisitaram livros preencheram e as folhas de requisição de livros.

No dia 22 de fevereiro, voltando à iniciativa “Um colaborador, um diploma”, verifiquei os certificados em papel que já tínhamos de colegas que terminaram o 9º ano e o 12º ano com o Ceca. Desta maneira, verifiquei os diplomas que tínhamos e verifiquei no FORMS da iniciativa se os colegas tinham respondido para proceder ao registo destes diplomas.

Nos restantes dias da semana, dia 23, 24 e 25 de fevereiro, dediquei-me à iniciativa “Um Colaborador, um diploma” registando os certificados, efetuando pedidos a escola e pedir, no caso de trabalhadores que enviaram certificado de habilitações estrangeiro, que fizessem o reconhecimento português do documento.

### **Semana 23 – 28 de fevereiro e 2 de março de 2022**

Na vigésima terceira semana de estágio continuei a dedicar-me à iniciativa “Um colaborador, um diploma” continuando todos os processos que esta implica. Além disto, no dia 28 de fevereiro, deu-se início à UCFD de Excel Intermédio pelo que tive de estar atenta para perceber se o curso começou uma vez que a professora só dá início quando estiverem online 15 ou mais participantes, caso contrário, o curso não avança. Já no dia 2 de março, além de me dedicar à iniciativa, elaborei as folhas de presença para os grupos de RVCC com o objetivo de monitorizar os trabalhadores que estão presentes nas sessões semanais.

### **Semana 24 – 9, 10 e 11 de março de 2022**

Na vigésima quarta semana dediquei-me à iniciativa “Um colaborador, um diploma”, acompanhei duas colegas da Universidade do Minho que visitaram, durante dois dias, a empresa com o intuito de conhecer a área de Educação. Além disso, ainda tive oportunidade de me dedicar aos Podcasts.

No dia 9 de março, entre as 9h e as 11h dediquei-me à iniciativa “Um colaborador, um diploma” sendo que enviei, para todos aqueles que responderam ao questionário, um e-mail a lembrar que deveriam enviar-nos os certificados de habilitações para proceder à sua atualização. Este e-

mail foi enviado para cada trabalhador individualmente uma vez que o número de resposta obtidas é maior quando nos dirigimos diretamente a cada pessoa. Pelas 11 horas recebemos duas colegas da Universidade do Minho que vieram conhecer a empresa e a área de Educação, especificamente. Na parte da manhã, mostrámos as instalações da empresa, falámos um pouco sobre a história da empresa e depois contextualizámos a área de Educação na Direção de Gestão de Pessoas. Depois de almoço, apresentámos as restantes áreas de Recursos Humanos e, depois expliquei-lhes os eixos de atuação da área de Educação e que dinâmicas existem em cada um dos eixos. Além disso, mostrei-lhes a nossa plataforma de trabalho, que é maioritariamente a OneDrive, onde guardamos tudo o que fazemos e alguns ficheiros e documentos pertinentes sobre cada dinâmica.

No dia 10 de março, entre as 9h e as 10h dediquei-me à iniciativa “Um colaborador, um diploma” sendo que enviei, para todos aqueles que responderam ao questionário a solicitar apoio na obtenção do certificado de habilitações junto da escola que frequentaram, mas que não chegaram a enviar o cartão de cidadão, um e-mail a lembrar que deveriam enviar-nos os cartões de cidadão para procedermos ao contacto com as instituições de ensino. Tal como e-mail enviado no dia anterior, também este foi enviado individualmente uma vez que o número de resposta obtidas é maior quando nos dirigimos diretamente a cada pessoa. Pelas 10h, recebemos novamente as duas colegas da Universidade do Minho e foi dada continuidade à visita sendo que, durante a tarde, foi proposto às duas estudantes um desafio de construir um infográfico com as informações que consideraram mais importantes que retiraram desta visita à empresa. Ainda neste dia, organizei as gravações dos dois podcasts a gravar do dia a seguir e contactei os participantes que iriam ler os dois textos para confirmar a sua presença.

No dia 11 de março, na parte da manhã, dediquei-me às gravações dos dois podcasts. Relembro que anteriormente já tinha organizado a gravação de 15 podcasts dos textos que surgiram do concurso de escrita, mas dois ficaram por gravar. Pelas 9h30 antes da hora, liguei para os participantes para que subissem ao 6º piso (onde se localiza o estúdio de som) para realizar a gravação. Acompanhei as gravações e, sempre que necessário, utilizei a minha voz para fazer a introdução ao texto (título do texto, nome, área de trabalho e loja onde trabalha o autor, nome, área de trabalho e loja onde trabalha o leitor), tal como nas outras gravações já concretizadas. Após o almoço, recebi os ficheiros áudio das gravações por e-mail e procedi à criação, para cada texto, no Canva, da imagem de fundo para o podcast com a identificação (nome, área de trabalho e loja onde trabalha) e fotografia do autor do texto, o título do texto, o logótipo criado para a iniciativa, a fotografia e identificação do(s) leitor(es) (nome, área de

trabalho e loja onde trabalha). Depois, transferi a imagem como PNG e abri um PowerPoint sendo que neste coloquei a imagem do podcast como fundo do slide e adicionei um áudio (a gravação correspondente). Depois disto transferi como ficheiro MP4 destacando que este processo foi realizado individualmente para os dois textos. Ainda durante a tarde, dediquei-me à iniciativa “Um colaborador, um diploma” e dei seguimento aos e-mails enviados com os certificados de habilitações fruto do e-mail enviado anteriormente a solicitar os mesmos.

### **Semana 25 – 14, 15 e 16 de março de 2022**

Durante a vigésima quinta semana de estágio dediquei-me aos Podcasts, à iniciativa “Um colaborador, um diploma” e ao novo concurso de culinária *Family Cooking*. Nesta semana, tive de refazer o tratamento dos dois podcasts que tinha concretizado no dia 11 de março uma vez que os ficheiros áudio tiveram de ser editados e cortados novamente pois havia partes que não continham as pausas necessárias. Sobre a iniciativa “Um colaborador, um diploma”, nesta semana continuei o registo e confirmação dos certificados de habilitações enviados por e-mail e comecei a contactar as escolas frequentadas pelos trabalhadores que nos enviaram o seu cartão de cidadão para proceder ao pedido do certificado de habilitações. Nesta semana, preparei formulário de inscrição para o concurso de culinária *Family Cooking* e escrevi a notícia a publicar no Nexo para anunciar a concretização do concurso. Nesta semana, uma trabalhadora da área de *lingerie* que se encontra no processo RVCC para concluir o 12º ano contactou-nos para informar que teria de fazer uma pausa no RVCC por razões de trabalho e motivámo-la a vir conversar connosco num dia em que estava também a decorrer a sessão presencial com a responsável destes processos do CECOIA sendo que proporcionámos uma conversa informal entre nós, a trabalhadora a responsável do CECOIA e, após esse momento, a trabalhadora aceitou continuar nesta mesma sessão e não desistiu do seu processo de conclusão do 12º ano.

### **Semana 26 – 21, 22 e 23 de março de 2022**

Na vigésima sexta semana de estágio dediquei-me essencialmente ao concurso de culinária *Family Cooking*.

No dia 21 de março, durante a manhã, recebemos os aventais com o logótipo do El Corte Inglés para que pudéssemos oferecê-los aos concorrentes do concurso *Family Cooking*. De

seguida, verifiquei os e-mails trocados com o convidado, Chef *Chakall*, para registar os ingredientes necessários à elaboração do prato a concurso. Depois, enviei um e-mail aos 17 trabalhadores que se inscreveram para confirmarem a sua presença lembrando os ingredientes necessários para a elaboração do prato, o dia e o horário do concurso anexando o link da sessão que criei nessa altura. Neste dia recebi cerca de cinco respostas ao e-mail enviado. Durante a tarde, com o apoio da minha orientadora no estágio, elaborei um alinhamento da sessão relativa ao concurso uma vez que este será concretizado em formato *online*.

No dia 22 de março, durante a parte da manhã, contactei todos os inscritos no concurso de culinária *Family Cooking* para confirmar a participação e para lembrar os ingredientes e instrumentos necessários para a elaboração do prato. Depois, analisei o alinhamento da sessão online do concurso para estar a par e apoiar no que fosse necessário. Após o almoço, dediquei-me à iniciativa “Um colaborador, um diploma” dando seguimento a respostas de escolas que contactara anteriormente para pedir certificados de habilitações de trabalhadores. Terminei o dia de estágio pelas 17h porque às 19h foi concretizado o concurso via online. Assim, já em casa, pelas 19h, foi dado início ao concurso via online, apoiei remotamente em situações técnicas como enviar o link novamente para alguns trabalhadores e moderei quando necessário. Além disso, paralelamente, criei um grupo no *WhatsApp* onde adicionei os três elementos do júri que iriam avaliar os pratos a concurso. Depois, quando terminado o concurso, pedi a todos os participantes que enviassem para o telemóvel profissional uma fotografia do seu prato. Quando todos enviaram os pratos, reencaminhei todas as fotos para o grupo criado com o júri para que este avaliasse cada prato e escolhesse os três vencedores sendo de destacar que as fotografias foram enviadas para este grupo sem identificação para não influenciar o júri na decisão.

No dia 23 de março, durante a manhã, contactei telefonicamente os três participantes que ganharam o concurso de culinária *Family Cooking* para informar que foram os vencedores. Paralelamente, elaborei um e-mail para todos os participantes e júri a anunciar os três vencedores anexando as fotografias dos pratos destes e de todos aqueles que participaram. Posteriormente, escrevi a notícia a publicar no site corporativo da empresa a anunciar os vencedores deste concurso, os prémios a receber e as fotografias dos pratos dos vencedores e participantes. Quando terminei a redação da notícia, enviei-a por e-mail para a equipa que procede à comunicação interna, com o conhecimento da Direção de Gestão de Pessoas, para que seja publicado no Nexo. Durante a tarde, estive no evento da EXPO RH – Abilways no Centro de Congressos do Estoril uma vez que a minha orientadora no estágio foi uma das oradoras e o tema foi a área de Educação na empresa El Corte Inglés.

## Semana 27 – 28, 29 e 30 de março de 2022

Na vigésima sétima semana de estágio dediquei-me essencialmente à preparação de uma apresentação, à criação de um ficheiro Excel com o nome “Assuntos Pendentes” e ao RVCC, e ainda tive a oportunidade de contactar colegas que me facultaram informações importantes para a redação do relatório de estágio, por exemplo, sobre o número de pessoas que trabalha em cada área da Direção de Gestão de Pessoas.

Sobre a preparação de uma apresentação, esta destina-se aos alunos do primeiro ano do mestrado em Organização e Gestão da Educação e Formação do Instituto de Educação da Universidade, no dia 7 de abril, no âmbito de uma visita à empresa para conhecer a Direção de Gestão de Pessoas. Sendo a apresentação sobre as várias áreas da Direção, o primeiro passo concretizado foi partilhar a apresentação (ainda em branco) com os colegas de cada área envolvidos nesta dinâmica. De seguida, criei separadores, por forma a organizar a apresentação, com o nome de cada área para que soubessem onde colocar a informação a abordar. Posteriormente, com o apoio da minha orientadora no estágio, trocámos ideias e pensámos sobre os temas e pontos a abordar na apresentação para caracterizar a área de Educação inserida na Direção de Gestão de Pessoas numa empresa de comércio e distribuição. Ao longo desta semana, fomos construindo a apresentação com os eixos de atuação da área, os motivos que sustentam a criação de uma área de Educação, as estratégias da área, sendo que posteriormente são explicitadas as dinâmicas que existem em cada um dos três eixos de atuação.

Sobre a criação de um ficheiro Excel com o nome “Assuntos Pendentes”, com o volume de trabalho a aumentar, sentiu-se a necessidade de criar um ficheiro para registar tudo o que está pendente em cada dinâmica de cada um dos três eixos de atuação. Neste sentido, durante a semana tratei de identificar, para cada dinâmica, o que está pendente realizar, para que exista uma monitorização contínua e para que possamos verificar mais facilmente o que falta realizar. Assim, organizei o ficheiro da seguinte forma:

LISBOA				
Eixo de Atuação	Responsável	Datas		Ponto de situação
		Início	Fim	
Dinâmica				

Além disto, nesta semana tive ainda a oportunidade de trocar ideias com a minha orientadora no estágio sobre o meu relatório de estágio e contactar com colegas que me facultaram informações importantes para a redação do relatório, por exemplo, sobre o número de pessoas que trabalha em cada área da Direção de Gestão de Pessoas sendo que depois me enviaram o ficheiro com estas informações.

No que se refere ao RVCC, durante a manhã de dia 29, contactei os participantes para confirmar a sua presença na sessão presencial, quer na sessão de terça-feira quer na de quinta-feira.

### **Semana 28 – 5, 6 e 7 de abril de 2022**

Na vigésima oitava semana de estágio dediquei-me essencialmente ao concurso “A Melhor Carta”, ao RVCC, à iniciativa “Um colaborador, um diploma” e à apresentação aos alunos do Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.

No início desta semana, no âmbito do concurso “A Melhor Carta” propusemos a um trabalhador que participasse neste concurso e este referiu que iria pensar na sua participação referindo que gostávamos que participasse, pois escrevia muito bem sendo que, no dia seguinte, o colaborador enviou a carta para submeter ao júri do concurso. Além disso, ainda sobre este concurso, na semana anterior, durante uma pausa, encontramos um trabalhador e, convidámo-lo a participar neste concurso, “A Melhor Carta”, mas o trabalhador respondeu que não gostava de escrever e que não queria participar sendo que na presente semana recebemos um e-mail com a carta deste trabalhador para participação no concurso. Além disto, para este concurso, elaborei o ficheiro de avaliação a enviar para cada elemento do júri para facilitar a avaliação em relação a cada texto e, posteriormente, ainda nesta semana, enviei um e-mail para o júri com o ficheiro de avaliação, o regulamento do concurso onde constam os critérios de avaliação e os textos dos participantes (com pseudónimos, para não influenciar decisões).

No que toca ao RVCC, como habitual, contactei os participantes para confirmar a sua presença na sessão presencial, quer na sessão de terça-feira quer na de quinta-feira. Além disso, criei as folhas de presença para o mês de abril para monitorizar os trabalhadores que vêm às sessões presenciais.

Sobre a iniciativa “Um colaborador, um diploma”, nesta semana de continuidade aos pedidos de certificados às escolas destacando uma situação em que contactei a escola onde uma trabalhadora concluiu o 11º ano, a escola respondeu que teria de se pagar um valor para que o certificado fosse emitido e fiz o reencaminhei deste e-mail para a trabalhadora para que efetuasse o pagamento sendo que esta respondeu não se mostrando disponível para efetuar o pagamento nem para ir buscar o certificado à escola. Neste sentido, contactámos diretamente esta trabalhadora via telefónica para explicar o motivo pelo qual pedíamos o certificado, explicámos a importância de ter o seu certificado de habilitações e esta prontamente se mostrou disponível sendo que aproveitámos o facto de esta trabalhadora ter o 11º ano concluído para a convidar para integrar o RVCC no âmbito do programa Qualifica para concluir o 12º ano.

Finalmente, no dia 7 de abril, durante a manhã, revi a apresentação a realizar à tarde e o alinhamento da sessão para certificar que estava tudo organizado. Depois do almoço, recebemos os alunos do primeiro ano do mestrado em Organização e Gestão da Educação e Formação do Instituto de Educação da Universidade, no âmbito de uma visita à empresa para conhecer a Direção de Gestão de Pessoas. Neste sentido, recebemos os alunos e a sua professora na Sala de Âmbito Cultural, falámos um pouco com todos e, depois foi dado início à apresentação com uma breve contextualização sobre a vinda destes alunos à empresa. No que se refere à apresentação sobre a área de Educação, eu fiquei encarregue de apresentar um dos eixos de atuação “Educação para a Cidadania” em que expliquei as dinâmicas realizadas neste eixo como os concursos internos, as UFCD’s, os *workshops*, entre outros. A sessão, para mim, foi elucidativa tanto porque organizámos as várias dinâmicas de cada eixo numa apresentação que para mim foi muito visual o que me permitiu consolidar melhor cada eixo de atuação da área e, além disso, permitiu-me compreender melhor o que é desenvolvido em cada área da Direção de Gestão de Pessoas

### **Semana 29 – 12, 13 e 14 de abril de 2022**

Na vigésima nona semana de estágio dediquei-me essencialmente à iniciativa “Ler em vários sotaques”, RVCC, *Workshops* e ao concurso “Moda Sustentável”.

No dia 12 de abril, durante a manhã, dediquei-me ao RVCC na medida em que contactei os participantes para confirmar a sua presença nas sessões presenciais de terça e quinta-feira. Além disso, escrevi a notícia de lançamento para o concurso “Moda Sustentável” e criei o formulário de inscrição para este novo concurso. Posteriormente, enviei um e-mail para equipa

de comunicação interna com o link para inscrição e o texto de lançamento para que seja publicado no NEXO. Durante a tarde, dediquei-me aos *workshops* a realizar no mês de maio, mais concretamente, contactei os convidados das sessões a realizar nos dias 5, 12, 19 e 26 de maio, por e-mail no sentido de lhes pedir que nos enviassem uma breve nota biográfica e uma fotografia de meio corpo para colocarmos no cartaz mensal direcionado aos *workshops*.

No dia 13 de abril, durante a manhã, imprimi os registos de requisições de livros no âmbito da iniciativa Livros para Tod@s como forma de monitorização desta iniciativa. Depois, concretizei um PROCV no ficheiro da equipa de CHS (*Costumer Happiness Service*) que se inscreveu no curso livre Gestão de Stress e Conflitos e no ficheiro onde está registado todos os trabalhadores para obter o número de funcionário dos inscritos. Depois do almoço, dediquei-me à iniciativa “Ler em vários sotaques” que consistiu na leitura de um poema por vários trabalhadores de nacionalidades estrangeiras (de Lisboa e Gaia) e, neste sentido, o que fiz neste dia foi solicitar à colega do GRECI (Grupo Recreativo e Cultural), por e-mail a lista de colegas de nacionalidades estrangeira (de Lisboa) para os mobilizar para esta iniciativa. Posteriormente, uma vez que estavam na nossa posse vários certificados de cursos livres já realizados pelos trabalhadores, tratei de contactar os que eram de Lisboa para virem buscar o seu certificado e, caso fossem de outros centros de trabalhos, enviei-os por correio interno.

No dia 14 de abril, durante a manhã, dei seguimento a vários e-mails no âmbito da iniciativa “Um colaborador, um diploma” e outros com questões/ dúvidas sobre o RVCC e os cursos livres de curta duração. Entretanto, verifiquei no e-mail que a colega do GRECI nos enviou a lista que pedimos no dia anterior e, seguidamente, analisei o ficheiro e selecionei quatro trabalhadores (de Lisboa) para participarem nesta iniciativa de leitura, um de cada nacionalidade. De seguida, pedi aos colegas que têm acesso ao Meta4 (sistema interno onde estão guardadas todas as informações sobre cada trabalhador) os e-mails e contactos telefónicos daqueles que selecionei do ficheiro enviado pela colega do GRECI. Nessa altura, enviei um e-mail a cada um deles a convidar para a leitura de um excerto do texto “Maremoto”, expliquei o contexto desta iniciativa e perguntei se gostariam de participar.

### **Semana 30 – 18, 19 e 20 de abril de 2022**

Na trigésima semana de estágio dediquei-me à iniciativa “Ler em vários sotaques”, ao concurso “A Melhor Carta”, ao RVCC, ao concurso “Moda Sustentável” e ao concurso de escrita para filh@s.

No dia 18 de abril, referentemente, à iniciativa “Ler em vários sotaques”, recebi apenas duas respostas ao e-mail enviado na semana passada para quatro trabalhadores. Neste sentido, contactei telefonicamente esses quatro trabalhadores e dois deles já não tinham sotaque por estarem em Portugal há muitos anos. Assim, tive de verificar no ficheiro outros trabalhadores para integrarem esta iniciativa. Prontamente, solicitei os seus contactos telefónicos e contactei-os por forma a convidá-los a participarem sendo que os dois se mostraram entusiasmados com a iniciativa. Estes dois trabalhadores não iriam estar na loja nos próximos dias para efetuar a gravação da leitura e, por isso, sugeri uma alternativa que foi gravarem diretamente com o telemóvel e depois enviarem-me sendo que estes trabalhadores concordaram e eu enviei-lhes o excerto do texto para que pudessem gravar. Neste mesmo dia, recebi uma das gravações finalizada. Neste sentido, para esta iniciativa estiveram envolvidos 8 trabalhadores sendo quatro de Lisboa e quatro de Gaia. Dos trabalhadores de Lisboa, que eu mobilizei para a iniciativa, são de nacionalidade brasileira, portuguesa (madeirense), moldava, ucraniana. Além disto, neste dia dediquei-me ao concurso de escrita para filh@s na medida em que pedi o logótipo para este concurso à equipa de criatividade, definimos os destinatários, o estilo literário deste concurso as datas de entrega dos trabalhos, os prémios, os elementos do júri, o anúncio dos vencedores, o regulamento e o formulário de inscrição.

No dia 19 de abril dediquei-me ao RVCC no sentido em que contactei os participantes que vão à sessão neste dia para que confirmassem a sua presença. Além disso, dediquei-me ao concurso “A Melhor Carta” uma vez que recebemos as avaliações dos três elementos do júri. Neste sentido, havendo duas categorias “Carta ao pai” e “Carta ao filho”, foi necessário apurar os três vencedores para cada categoria analisando a avaliação dos três jurados. Após apurar os seis vencedores, enviei um e-mail ao júri para informar sobre os vencedores de cada categoria do concurso, liguei aos vencedores para informar que foram os vencedores, enviei um e-mail a todos os concorrentes e vencedores a agradecer a participação e informar sobre os vencedores. De seguida, escrevi a notícia sobre os vencedores para publicação no site corporativo e, depois disto, enviei um e-mail com esta notícia em anexo, para a equipa de comunicação interna e para a Direção de Gestão de Pessoas, solicitando uma data para a cerimónia de entrega dos prémios e certificados de participação.

No dia 20 de abril dediquei-me à iniciativa “Livros para Tod@s” uma vez que, no âmbito desta iniciativa, uma trabalhadora da equipa de criatividade decidiu doar livros que tinha em casa e que já não queria, dirigi-me à estante disponível na entrada de pessoal para esta iniciativa e arrumei tanto os livros que foram doados como os que já estavam disponíveis na estante. Além

disso, verifiquei as folhas dos registos de requisições e, tendo em conta que a folha estava toda preenchida, retirei esta e coloquei uma nova para novos registos. Já no âmbito da iniciativa “Ler em vários sotaques” recebi, por e-mail, as gravações dos três trabalhadores que confirmaram a sua participação, verifiquei se cumpriam os requisitos e se o som estava perceptível e, depois, enviei todos os áudios através da plataforma *WeTransfer* para a trabalhadora que ficou encarregue de editar e juntar os áudios para criar o Podcast da iniciativa, realizada no âmbito do Dia Nacional da Língua Portuguesa a celebrar e publicar no Nexo no dia 5 de maio. Ainda neste dia dediquei-me ao RVCC contactando os trabalhadores que participam na sessão presencial de quinta-feira para confirmar as presenças e passar a informação ao formador do CECOIA que dinamiza a sessão. Sobre o concurso de “Moda Sustentável”, neste dia verifiquei se estava tudo pronto para ser divulgado este concurso no dia seguinte, dia 21 de abril.

### **Semana 31 – 26 e 27 de abril de 2022**

Na trigésima primeira semana de estágio dediquei-me à iniciativa “Ler em vários sotaques, às UFCD’s e ao RVCC.

Sobre a iniciativa “Ler em vários sotaques”, nesta semana recebi o podcast final com as leituras do texto “Maremoto”, e enviei-o para o Plano Nacional de Leitura. A par disto, escrevi a notícia sobre esta iniciativa a publicar no site corporativo, Nexo. Depois, enviei para a equipa de comunicação interna, a notícia e o podcast para ser publicado no dia 5 de maio.

No que respeita ao RVCC, contactei os participantes inscritos, de terça e quinta-feira, para que confirmassem a sua presença nesta semana.

Referentemente às UFCD’s, nesta semana enviei um e-mail (individual) para todos os participantes do curso de Excel Intermédio com o link para um questionário criado anteriormente, para perceber a satisfação destes inscritos relativamente ao curso frequentado.

Além disso, no âmbito da monitorização das dinâmicas da área de Educação, fiz o registo no Excel criado para tal, das publicações que são feitas no Nexo, site corporativo da empresa, referentes à área de Educação.

### **Semana 32 – 2, 3 e 4 de maio de 2022**

Na trigésima segunda semana de estágio dediquei-me aos Podcasts, ao concurso “A Melhor Carta”, à realização de uma entrevista com a diretora de Gestão de Pessoas, ao apoio de um trabalhador na inscrição na Universidade Aberta e, por fim, dediquei-me à avaliação de transferência a realizar com base no questionário preenchido pela equipa de CHS que concluiu o curso de Gestão de Stress e Conflitos.

Sobre os Podcasts, verifiquei no Nexo todos os textos publicados em podcast para informar a equipa de comunicação interna quais os textos que ainda teriam de ser publicados.

No que concerne ao concurso “A Melhor Carta”, no dia 3 de maio durante a manhã, foi concretizada a cerimónia de entrega dos prémios e certificados de participação. Antes da cerimónia preparei a sala colocando os prémios a entregar organizados numa mesa, por categoria. Além disso, contactei os vencedores para confirmar a sua presença, servindo também este contacto para relembrar a sessão. Durante a sessão, eu retirei o prémio da mesa e entreguei-o à diretora de gestão de pessoas enquanto esta chamava cada vencedor para o felicitar, entregar o prémio, o certificado e tirar uma fotografia.

Relativamente à entrevista, concretizei nesta semana uma entrevista, durante a manhã do dia 4 de maio, à diretora de Gestão de Pessoas. A entrevista foi realizada no gabinete da diretora tendo sido marcada previamente com a própria. Esta entrevista teve como objetivo conhecer a empresa El Corte Inglés e a Direção de Gestão de Pessoas para que eu possa utilizar evidências durante a redação do meu relatório de estágio. Ao longo da entrevista, a diretora respondeu a todas as perguntas tendo desenvolvido sempre a sua resposta de forma clara e objetiva.

Ainda no decorrer desta semana, apoiei uma trabalhadora da empresa a efetuar a sua inscrição no primeiro ano de licenciatura em Educação, na Universidade Aberta. Neste sentido, marcámos uma reunião TEAMS e apoiei-a em todos os passos, dizendo o que tinha de preencher, os documentos a anexar, entre outros passos necessários. Este processo demorou cerca de 3h uma vez que tivemos de refazer o currículo da trabalhadora segundo o modelo que está disponível no site da Universidade. A falta de literacia digital revela-se, na minha perspetiva, aqui uma barreira sendo que a pessoa quer investir, neste caso, na sua Educação e entrar na Universidade, mas o facto de não saber fazer uma candidatura *online* impede-a.

Por fim, no decorrer da semana, dediquei-me à avaliação de transferência a realizar com base no questionário preenchido pela equipa de CHS que concluiu o curso de Gestão de Stress e Conflitos. Antes de mais, o primeiro passo nesta semana foi criar questionário dedicado a esta

avaliação, um questionário para os trabalhadores que concluíram o curso e outro questionário para os coordenadores e supervisores. O objetivo desta avaliação, que acontece alguns meses após o curso, é perceber se os trabalhadores consideram que este curso teve influência no seu desempenho e perceber se os coordenadores/supervisores consideram que os trabalhadores passaram a utilizar as ferramentas adquiridas no curso Gestão de Stress e Conflitos no decorrer das suas funções/tarefas. Assim, nesta semana discutimos as questões a implementar nestes dois questionários e definir o que realmente os nossos objetivos tendo como base o programa do curso enviado pelo CECO.A.

### **Semana 33 – 9, 10 e 11 de maio de 2022**

Na trigésima terceira semana de estágio dediquei-me às UFCD's, ao RVCC e à avaliação de transferência.

No que respeita às UFCD's, nesta semana enviei um e-mail (individual) para todos os participantes do curso de Espanhol com o link para um questionário criado anteriormente, para perceber a satisfação destes inscritos relativamente ao curso frequentado.

Sobre o RVCC, contactei os participantes inscritos, de terça e quinta-feira, para que confirmassem a sua presença nestas sessões presenciais.

A avaliação de transferência foi o tema a que mais me dediquei nesta semana. Continuámos o trabalho da semana passada, o desenvolvimento dos questionários a enviar para os trabalhadores que concluíram o curso e para os coordenadores/supervisores desta equipa de CHS. Depois de finalizados, enviámos por e-mail estes questionários para as chefias para o analisarem e proporem sugestões de melhorias. Após o retorno a este e-mail, enviámos um dos questionários para os participantes do curso (individualmente) solicitando que respondessem anonimamente. De seguida, enviámos o outro questionário (individualmente), direcionado aos coordenadores/supervisores da equipa de CHS, para que estes também respondessem anonimamente.

## Apêndice 9 – Grelhas dos Sucessos

### Grelha dos sucessos 1 (“Dar o toque”)

#### Premissas:

- Pessoas que desistiram, demos o toque e voltaram;
- Pessoas que queriam desistir, demos o toque e já não desistiram.

Tema	Data	Argumento
RVCC 1ª Edição	Dezembro, 2021	Não queria continuar o processo RVCC de equivalência ao 9º ano por motivos pessoais e por estar desmotivada. Contactámos a trabalhadora, tentámos perceber o que se passava, disponibilizámo-nos para ouvir a colaboradora e para proporcionar o apoio necessário por forma a que não desistisse. Reforçámos a importância de terminar este processo e, depois desta atenção para com a colaboradora, ela decidiu não desistir. Inclusive, disponibilizámos as salas de formação para que a colaboradora pudesse utilizar os computadores para, nas suas horas livres, trabalhar no seu processo.
RVCC 1ª Edição	Novembro, 2021	Não queria continuar o processo RVCC de equivalência ao 9º ano. Contactámos a colaboradora várias vezes para perceber como poderíamos ajudar e apoiar esta colaboradora no seu processo RVCC. Contactámos, inclusive, a sua chefe para que não a deixasse desistir visto que também ela concluiu os estudos através do RVCC. Hoje em dia, a colaboradora encontra-se a desenvolver o seu processo RVCC na empresa.
RVCC	Fevereiro, 2022	A colaboradora informou-nos que iria desistir do seu processo RVCC por falta de motivação e por este processo estar a demorar muito tempo. O facto de falarmos com a colaboradora para a motivar permitiu que esta não desistisse.
RVCC 1ª Edição	Fevereiro, 2022	O colaborador pretendia desistir do processo RVCC por falta de motivação. Conversámos com ele, propusemos alternativas e hoje continua o seu processo RVCC.
UFCD EXCEL	Fevereiro, 2022	A colaboradora iniciou a UFCD de Excel Intermédio mas após duas sessões informou-nos que iria desistir por não estar a acompanhar os conteúdos referindo que “não estou enquadrada nos parâmetros exigidos deste nível de conhecimentos”. Pedimos à colaboradora que falasse com a formadora e com os colegas para tentar acompanhar os conteúdos pedindo que não desistisse prematuramente e que assistisse a mais sessões antes de tomar uma decisão.
RVCC	Outubro, 2021	Dois colaboradores pretendiam desistir do processo RVCC por causa da logística familiar que não lhes permitia assistir às sessões presenciais. O facto de ouvirmos os motivos dos colaboradores e sugerirmos alternativas, neste caso, sugerirmos que as sessões fossem online para estes, permitiu que ambos os colaboradores continuassem a desenvolver o seu processo RVCC.
RVCC 2ª Edição	Março, 2022	Contactou-nos a informar que teria de fazer uma pausa no RVCC por razões de trabalho e motivamos a vanda a vir conversar

		connosco num dia em que estava também a decorrer a sessão do cecoa. Proporcionámos uma conversa informal com as três e após esse momento a vanda aceitou continuar nesta mesma sessão.
RVCC 4ªEdição	Outubro, 2022	Não queria continuar o processo RVCC de equivalência ao 12º ano, devido a algumas questões pessoais. Contactámos a colaboradora para compreendermos como a podíamos ajudar e apoiar nas suas necessidades e questões, para que não desistisse. Reforçámos a importância de realizar este processo, as facilidades/vantagens que a empresa disponibilizava e, depois desta atenção para com a colaboradora, ela decidiu não desistir. Inclusive, disponibilizámos as salas de formação para que a colaboradora pudesse utilizar os computadores para, nas suas horas livres, trabalhar no seu processo e sugerimos a abordagem que poderia ter perante o chefe e a adaptação de horários.
UFDC de Excel Intermédio	Fevereiro, 2022	Uma colaboradora informou-nos que iria desistir do curso por não estar a acompanhar os conteúdos referindo que não se sentia enquadrada nos parâmetros exigidos do nível de conhecimentos que o curso exigia sendo que pedimos à colaboradora que falasse com a formadora e com os colegas para tentar acompanhar os conteúdos pedindo que não desistisse prematuramente e que assistisse a mais sessões antes de tomar uma decisão. Com este caso, mais uma vez compreendo a importância de ouvir o trabalhador, de lhe dar atenção, de dar um “toque” para que não desista, para se sentir apoiado por nós. De facto, a trabalhadora não desistiu depois deste contacto.
RVCC	Outubro, 2021	Uma trabalhadora que se encontra no processo RVCC para concluir o 12º ano contactou-nos para informar que teria de fazer uma pausa no RVCC por razões de trabalho e motivámo-la a vir conversar connosco num dia em que estava também a decorrer a sessão presencial com a responsável destes processos do CECOIA sendo que proporcionámos uma conversa informal entre nós, a trabalhadora a responsável do CECOIA e, após esse momento, a trabalhadora aceitou continuar nesta mesma sessão e não desistiu do seu processo de conclusão do 12º ano.

## Grelha dos sucessos 2 (Convite personalizado)

**Premissas:**

- Aqueles que não respondem aos anúncios do Nexo e, quando contactados diretamente por telefone ou e-mail personalizado, respondem positivamente ao desafio proposto;
- Aqueles que aceitam os desafios lançados individualmente, por telefone ou por e-mail ou presencial (a iniciativa é da área de Educação).

Tema	Data	Argumento
Concurso “A melhor Carta”	Janeiro, 2022	Propusemos ao colaborador que participasse no concurso e este referiu que iria pensar na sua participação. Referimos que gostávamos que participasse, pois escrevia muito bem. No dia seguinte, o colaborador enviou a carta para submeter ao júri do concurso.
Concurso “A melhor Carta”	Janeiro, 2022	Convidámos para participar no concurso da carta, disse que não gostava de ler e escrever e que não iria participar. Passado 1 semana recebemos um email dele com a carta para o concurso
Concurso “A melhor Carta” e Clube de Leitura	Março, 2022	Inscreveu-se no concurso “A Melhor Carta” sendo que ao falarmos com ela questionámos se ela gostaria de integrar o Clube de Leitura. De imediato, respondeu que sim e acrescentou “eu adoro essas coisas”. Isto significa que, caso não tivéssemos feito esta sugestão, a Sara não faria agora parte desta iniciativa. Tão contente que pediu para a adicionarmos no WhatsApp do Clube de Leitura
Concurso “A melhor Carta” e Clube de Leitura	Março, 2022	Foi apenas necessário sugerir que se inscrevesse com o argumento de que “escreve muito bem” e foi já concorrente do concurso de escrita. Aceitou de imediato, e isto, dois dias antes de terminar o praxo.
Atualização das qualificações e RVCC	Abril, 2022	A colaboradora não se mostrou disponível para ir levantar o seu certificado de habilitações à escola que frequentou. Após contactarmos e explicarmos o motivo pelo qual pedíamos o certificado prontamente se mostrou disponível. Nesta linha, sabemos que a Susana tem o 11º ano completo pelo que sugerimos que integrasse o processo RVCC para completar o 12º ano.
Concurso “A melhor Carta” e Clube de Leitura	Maior, 2022	Gostava de fazer uma licenciatura, os seus interesses são a nutrição e a leitura. Aceitou o desafio de escrever um conto de Natal. Convidámos para o Clube de Leitura mas mostrou-se recetivo. Registou-se no Clube de Leitura Enviou o Conto de Natal para o Concurso
RVCC	Novembro, 2022	A participante integrada no RVCC comentou que tinha ficado à espera do meu contacto por causa da sessão (até pensou que não iria haver sessão) o que demonstra que a atenção que damos ao contactar até para relembrar a sessão é muito importante.

## Apêndice 10 – Procedimentos para atualizar as habilitações dos trabalhadores

- 1º - Cada pessoa deve preencher o FORMS no qual indica as suas habilitações atuais e deve depois, enviar-nos o certificado de habilitações escolares/ académicas. É certo que há pessoas das quais nós recebemos o certificado sem que tenham preenchido o FORMS (e vice-versa) e, nesse caso, nós devemos pedir-lhes que preencham o FORMS (respondendo-lhes ao mesmo e-mail em que nos enviaram o certificado). Só assim podemos ter um registo de quem atualizou (ou não atualizou) as habilitações.

- 2º - De tempos a tempos, eu descarrego a informação do FORMS para o ficheiro EXCEL no qual registamos com as cores verde os que já enviaram certificado, amarelo os pedidos de ajuda para obtenção do certificado (para EB e ES) e azul os certificados estrangeiros, para irmos atualizando e vamos mudando as cores consoante as atualizações. Os que não estão pintados com nenhuma cor, são aqueles que preencheram o FORMS mas nunca nos enviaram o certificado (não esquecer de pedir a estes também o certificado).

1º- Ir ao ficheiro Excel descarregado

2º- Procurar na lupa por número de funcionário ou nome para verificar se preencheu ou não o FORMS. Aqui podes deparar-te com duas situações diferentes:

- **Encontras o nº de funcionário - significa que o colaborador preencheu o FORMS:**

- Pintar a linha do colaborador a verde caso o certificado seja português ou azul caso seja estrangeiro

- Verificar se o certificado enviado corresponde à informação preenchida no FORMS

- Guardar o certificado na pasta "**Certificados de Habilitações**" com o número de funcionário seguido do primeiro e último nome.

- No caso de certificado estrangeiro enviar o email tipo1 - "Para colaboradores com habilitações estrangeiras" e guardar o certificado que nos envia na pasta "**Colaboradores estrangeiros**" pintando a sua linha no EXCEL a azul.

- **Não encontras o nº de funcionário - significa que o colaborador não preencheu o FORMS:**

- Enviar o e-mail tipo2 - "Pedido de Preenchimento do FORMS" a solicitar o preenchimento do FORMS (ou respondendo-lhes ao mesmo e-mail em que nos enviaram o certificado)

- Quando o colaborador confirmar o preenchimento do FORMS (por e-mail, ou vamos verificando se temos novas respostas no FORMS), há que transferir a informação do FORMS e adicionar as novas linhas ao ficheiro EXCEL já existente com o total de respostas e respetiva situação

- Pintar a linha do colaborador a verde caso o certificado seja português ou azul caso seja estrangeiro

- Verificar ainda se o certificado enviado corresponde à informação das habilitações que o colaborador preencheu no FORMS
- Guardar o certificado na pasta "**Certificados de Habilitações**" com o número de funcionário seguido do primeiro e último nome.
- No caso de certificado estrangeiro enviar o email tipo1 - "Para colaboradores com habilitações estrangeiras" e guardar o certificado que nos envia na pasta "**Colaboradores estrangeiros**" pintando a sua linha no EXCEL a azul.
- O certificado recebido, entretanto, deve ser guardado na pasta "**enviou certificado, mas não responderam ao questionário**" até que o colaborador responda e, nessa altura devemos colocar na pasta "**Certificados de Habilitações**"
- Se o colaborador enviar **certificados de formação complementar**, devemos guardá-los na pasta "Certificação complementar" com o número de funcionário seguido do primeiro e último nome.

(Para guardar os documentos na DRIVE - (caso enviem **mais do que uma fotografia do certificado**, por exemplo, frente e verso) - para não termos nesta pasta vários documentos para a mesma pessoa, criamos um WORD e colocamos as duas fotografias nesse documento e guardamos na pasta este documento. Caso envie um PDF ou um WORD, é só colocar na pasta o documento com o número de colaborador e primeiro e último nome. Para os certificados de formação complementar, é o mesmo processo, o objetivo é termos um único documento por colaborador em cada pasta).

(Para guardar os documentos na DRIVE - (caso enviem **mais do que um PDF**) - para não termos nesta pasta vários documentos para a mesma pessoa, vamos ao site [https://www.ilovepdf.com/pt/juntar\\_pdf](https://www.ilovepdf.com/pt/juntar_pdf) e adicionamos os vários PDF's por forma a resultar apenas um PDF com toda a informação. Depois é só transferir o documento, alterar o nome (nº funcionário e primeiro e último nome) e colocar na pasta correspondente, ou dos certificados de habilitações ou dos certificados complementares.)

## **PEDIDOS ÀS ESCOLAS**

- 1º Registrar o pedido no ficheiro "Solicitação de apoio na obtenção do certificado de habilitações"
- 2º Solicitar o Cartão de Cidadão
- 3º Guardar o Cartão de Cidadão na pasta "Cartões de Cidadão"
- 4º Verificar os dados referentes à escola onde concluiu os estudos (Instituição de ensino, ano letivo e ano civil de conclusão, regime)
- 5º Procurar na internet o contacto da instituição de ensino
- 6º Contactar a instituição de ensino, via email, com o e-mail tipo definido para este contacto anexando o cartão de cidadão do trabalhador e colocando-o em Cc.