



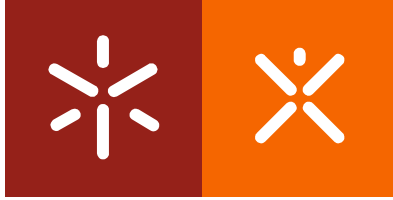
**Práticas da Formação, Clima e Cultura  
Organizacional: Estudo de caso numa  
organização empresarial**

Juliana Filipa Santos Ribeiro

**Universidade do Minho**  
Instituto de Educação







**Universidade do Minho**

Instituto de Educação

Juliana Filipa Santos Ribeiro

**Práticas da Formação, Clima e Cultura  
Organizacional: Estudo de caso numa  
organização empresarial**

Relatório de Estágio  
Mestrado em Educação  
Área de Especialização em Formação, Trabalho e  
Recursos Humanos

Trabalho Efetuado sob a orientação do  
**Professora Doutora Leonor Lima Torres**

## Agradecimentos

É hora de agradecer a todos os que me ajudaram a cumprir mais um objetivo que tinha traçado para a minha vida. Não há palavras suficientes que possam exprimir o quanto estou grata a todos que sempre acreditaram em mim e nunca duvidaram que seria capaz. Este é o resultado de um percurso que começa agora. Agradeço:

À minha **Orientadora** Professora Doutora Leonor Lima Torres, pela transmissão de conhecimentos, pelas sugestões sempre pertinentes, pela disponibilidade sempre manifestada ao longo do trabalho, foi incansável.

Aos meus **Pais** e à minha **Irmã** pela educação, pelo amor, paciência e o afecto que sempre me dedicaram durante este percurso e ao longo de toda a minha vida. À minha restante família, nomeadamente aos meus avós e ao meu cunhado, o meu muito obrigado também.

Ao meu **Namorado** por ser o meu pilar, pelo apoio incondicional e por ter acompanhado mais uma etapa.

À **Ana**, pela amiga maravilhosa que é, pela ajuda, amizade e acima de tudo pelos dias que passou comigo a dar-me força para continuar este projeto.

Às minhas restantes amigas, em especial à **Cinara** e à **Diana** que são o meu suporte e o meu combustível há vários anos.

Ao meu **Acompanhante de Estágio** Telmo Fernandes, pela abertura para este projeto e pelas oportunidades dadas.

A todos os **Colaboradores da Eurico Ferreira** pela carinhosa integração e pela disponibilidade em responder ao extenso questionário, sem a vossa ajuda não teria sido possível.

Ao **Departamento de Recursos Humanos** (Rita, Daniel, Joana, Cristina e Susana), que partilham o dia-a-dia comigo e que fomentam a vontade diária de acordar para trabalhar. Mais que colegas de trabalho, vocês foram a minha segunda família ao longo destes meses.

Por último, mas não menos importante, ao **Fernando** pelo saber que generosamente partilhou comigo, pela confiança e motivação constante e acima de tudo pela liberdade de ação que me permitiu crescer e contribuir para o meu desenvolvimento pessoal e profissional. A ti um obrigado especial por acreditares nas minhas capacidades e não desistires de mim!

“Aqueles que passam por nós, não vão sós, não nos deixam sós.  
Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós!”  
(Saint-Exupéry)



# PRÁTICAS DA FORMAÇÃO, CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO NUMA ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

*Juliana Filipa Santos Ribeiro*

Relatório de Estágio  
Mestrado em Educação – Formação, Trabalho e Recursos Humanos  
Universidade do Minho

2016

## Resumo

O presente estudo visou analisar e compreender o impacto da formação em contexto organizacional, tendo por base o clima e a cultura da instituição, bem como os atores sociais que nela estão envolvidos. Embora se privilegie a análise da influência das práticas formativas sobre a cultura e o clima da organização, procurou-se, sempre que possível, abordar o percurso inverso, no sentido de captar as articulações entre as duas problemáticas. Além disso, também foi objetivo avaliar a necessidade de criação de um *Knowledge Center*.

Assim, tendo como referência os objetivos gerais, adotamos uma abordagem qualitativa, apesar de nos socorrermos de uma técnica de índole quantitativa, sendo que o objetivo foi obter respostas da forma como cada sujeito perspetiva a realidade. Seguimos a metodologia de Richardson (1989), cujo primeiro passo é escolher as variáveis mais importantes e que consigam dar resposta aos objetivos mais complexos de um estudo.

O estudo realizou-se numa organização empresarial, nomeadamente a Eurico Ferreira, na qual foram distribuídos, aleatoriamente, 210 questionários a colaboradores de diferentes departamentos, tendo-se obtido 93 respostas (44%). Além do questionário, este estudo foi complementado com duas outras técnicas: a análise documental e a observação.

Foi possível constatar que a cultura predominante na Eurico Ferreira é a cultura integradora que se centra na partilha de saberes e conhecimentos, tendo-se concluído que a formação contribui para adquirir uma maior consciência sobre a estratégia da organização, refletindo-se no posto de trabalho de cada indivíduo. Por fim, verificou-se ser de extrema relevância a adequação dos procedimentos formativos à organização, de forma a que tenham um impacto positivo no clima e na cultura da mesma.

**Palavras-Chave:** Formação; Clima; Cultura; Organização

# FORMATION PRACTICES, ATMOSPHERE AND ORGANIZATIONAL CULTURE: CASE OF STUDY IN A BUSINESS ORGANIZATION

*Juliana Filipa Santos Ribeiro*

Professional Practice Report  
Master in Education – Training, Work and Human Resources  
University of Minho

2016

## **Abstract**

The aim of the current study is to analyse and perceive the impact of formation in the organizational context, based in atmosphere and culture of the chosen organization and its social actors. Although we privilege the influence of formative practices on organization culture and atmosphere, it is also possible to do the opposite in order to relate both issues. Besides, another goal was to evaluate the need of creation of the Knowledge Center.

According to our global objectives, we assumed a qualitative approach, although using a quantitative technique, in which the objective is to get the answers about people's reality perspectives. We follow Richardson's methodology (1989) who's says that the first step is to choose the most important variables, which can give an answer to most complex goals of a study.

This study was conducted in an business organization called Eurico Ferreira, in which we randomly distributed 210 questionnaires applied to different departments workers. We obtained 93 answers (44%). Besides the questionnaire, this study used two other techniques: documental analysis and observation.

We observed that the prevailing culture was the integrative culture that consists of sharing knowledge. Besides, we concluded that the formation contributes to get more consciousness about company's strategy which reflects in each persons' workstation.

Finally, it was found that it is very important to adequate the formation procedures to the organization, so that it can have a positive impact on the atmosphere and culture.

**Keywords:** Formation; Athmosphere; Culture; Organization

# Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vi
Índice de quadros e figuras	ix
I. Introdução	1
II. Enquadramento Contextual do Estágio	7
2.1. Procedimentos para a integração na instituição do estágio	9
2.2. Caracterização e Descrição do Grupo Proef (Eurico Ferreira)	9
2.3. Apresentação da área/problemática de intervenção/investigação e da sua relevância no âmbito da área de especialização do Mestrado	15
III. Enquadramento Teórico da Problemática do Estágio	17
3.1. A complexa questão da Cultura e do Clima Organizacional	19
3.1.1. Surgimento da Temática: Cultura e Clima Organizacional	21
3.1.1.1. Do contexto internacional ao nacional	24
3.1.2. Cultura Organizacional VS Clima Organizacional	25
3.1.3. Focalizações Teóricas da cultura e do clima	26
3.1.3.1. Perspetiva Integradora	27
3.1.3.2. Perspetiva Diferenciadora	27
3.1.3.3. Perspetiva Fragmentadora	28
3.1.4. Manifestações culturais no seio organizacional	28
3.2. As tendências da formação em contexto empresarial	30
3.2.1. Formação: Uma abordagem geral	30
3.2.1.1. A importância da formação	32
3.2.1.2. Objetivos da formação	34
3.2.1.3. Fases do Processo formativo	36
3.2.1.4. Tendências da Formação	38
3.3. Como é que se articula a formação com as especificidades culturais da empresa	39
IV. Enquadramento Metodológico do Estágio	43
4.1. Identificação e justificação dos objetivos da intervenção / problema de investigação	45
4.2. Apresentação e fundamentação da metodologia da investigação	47



4.3. Procedimento e tratamento de dados .....	55
V. Apresentação e Discussão do Processo de Investigação/Intervenção .....	57
5. Apresentação e discussão de resultados .....	60
5.1. Conceção e desenvolvimento de uma modalidade de formação ( <i>Knowledge Center</i> ) 61	
5.2. Tipo (s) de cultura desenvolvido (s) na empresa .....	64
5.3. Política de formação na empresa .....	66
5.4. Práticas de formação ao nível das estruturas pedagógicas, conteúdos, avaliação, entre outros. ....	69
5.5. Formação e clima organizacional .....	72
5.6. Formação centrada na cultura organizacional refletida nos postos de trabalho dos colaboradores .....	77
VI. Considerações Finais .....	81
6.1. Evidenciação do impacto do estágio .....	87
VII. Bibliografia Referenciada .....	91
VIII. Anexos e Apêndices .....	97

## Índice de Quadros e Figuras

<b>Quadros</b>	<b>Página</b>
Quadro 1: Distribuição por género dos profissionais da Eurico Ferreira	14
Quadro 2: Distribuição por idades dos profissionais da Eurico Ferreira	14
Quadro 3: Manifestações da Cultura, Identidades e conceções da formação em contextos organizacionais	42
Quadro 4: Género da população alvo do estudo	52
Quadro 5: Idades da população alvo do estudo	53
Quadro 6: Departamentos da população alvo do estudo	53
Quadro 7: Função da população alvo do estudo	54
Quadro 8: Respostas obtidas no questionário	59
Quadro 9: Utilização de algum <i>Knowledge Center</i>	62
Quadro 10: Utilidade da Criação do <i>Knowledge Center</i>	62
Quadro 11: Facilitismo de acesso a informações através do <i>Knowledge Center</i>	63
Quadro 12: Utilidade do Centro de conhecimentos	63
Quadro 13: Grau de identificação com a cultura da empresa	64
Quadro 14: Aspetos da Cultura da Eurico Ferreira	65
Quadro 15: Como deteve conhecimento da formação da organização	67
Quadro 16: Aspeto do clima da Eurico Ferreira	67
Quadro 17: Origem de inscrição da última ação de formação	68
Quadro 18: Consulta aos colaboradores do plano de formação	68
Quadro 19: Recolha da opinião dos colaboradores sobre a formação	71
Quadro 20: Uso dado à opinião dos colaboradores depois de frequentarem a formação	72
Quadro 21: Aspetos do Clima Organizacional	73
Quadro 22: Colaboradores que já frequentaram pelo menos uma ação de formação dentro da empresa	74
Quadro 23: Objetivo principal das ações de formação que os colaboradores frequentam na empresa	75
Quadro 24: Identificação com a cultura da empresa	77
Quadro 25: Contributos da Formação para os colaboradores da organização	78

## Figuras

## Página

**Figura 1:** Áreas de Negócio do Grupo Proef

11

**Figura 2:** Organigrama da Eurico Ferreira

13

# I. Introdução



## Introdução

Ao longo dos anos, a cultura e o clima organizacional têm sido um tema de debate recorrente, não só pela multiculturalidade da questão mas também pelo paradigma que se pode observar em todo o mundo organizacional.

O estudo realizado enquadra-se no modo como as práticas da formação poderão ter impacto no clima e na cultura de uma organização empresarial, comprovando, desse modo, a necessidade de formação para o posto de trabalho de um indivíduo.

Este estudo reveste-se de importância, uma vez que, desde muito cedo, o alinhamento de uma estratégia de sucesso é uma das maiores preocupações do mercado organizacional.

A conquista e a partilha do sucesso com as pessoas da organização contribuirá para o seu bem-estar e também para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Uma boa gestão de competências, capacidades e potencialidades é indissociável dessa caminhada para o sucesso de ambas as partes.

Como refere Tomás (2010:407), “a par da missão, visão e valores, as empresas devem ter princípios orientadores, processos e formas de trabalhar que inspirem comportamentos que ajudem os seus colaboradores a crescer enquanto pessoas ao mesmo tempo que estes ajudam também a empresa a crescer”.

A formação é um dos recursos que permitirá a organização dotar as pessoas de competências e torná-las capazes de responder às necessidades da empresa a serem potenciais desenvolvedores de ideias, face ao exponencial crescimento dos mercados.

Tal como afirma Carbone, Brandão e Vilhena (2009), este crescimento exponencial da vontade de alcançar o sucesso através da diferença, caracteriza-se pelas transformações frequentes no seio empresarial, pelo que são comuns as tentativas de identificar e colocar em prática modelos de gestão da formação mais eficazes, bem como potenciar fontes de diferenciação competitiva que fomentem o desenvolvimento no seio organizacional.

Mais longe chega Carlos Estevão (2001), quando diz que não é possível dissociar esta ferramenta das práticas de gestão e do sucesso empresarial.

Hoje em dia, este é um tema que está na agenda empresarial em articulação com a cultura e o clima organizacional, por isso deve ser considerado e conseqüente objeto de análise e reflexão.

No âmbito do 2º ano do Mestrado em Educação, Área de Especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos, foi elaborado o presente relatório do estágio que se realizou na empresa Eurico Ferreira.

O tema abordado e alvo de pesquisa ao longo do estágio vai de encontro às atividades desenvolvidas na empresa. Esta é uma temática que tem estado em evidência e que é alvo de estudo por parte de uma entidade externa à organização, onde se analisam anualmente os resultados do clima organizacional. Esta investigação alia esta vertente com outras, sob a denominação: Práticas da Formação, Clima e Cultura organizacional: Estudo de caso numa organização empresarial.

Com este estudo, pretende-se, principalmente, compreender o impacto da formação na cultura organizacional da Eurico Ferreira e criar uma plataforma para o desenvolvimento de competências.

Na Eurico Ferreira, as tarefas diárias são, maioritariamente, desenvolvidas por equipas multiculturais, onde os atores sociais estão em constante interação.

A escolha da Eurico Ferreira prendeu-se essencialmente pelo facto de ser uma empresa, suscetível de proporcionar maiores oportunidades de crescimento e maturação de conhecimentos na área de formação dos colaboradores. Além disso, a grande dimensão da empresa e o elevado número de colaboradores permite uma diversificada abordagem acerca das perspetivas da realidade cultural.

Aliado a isso, o facto de ser uma empresa pertencente a um grupo de empresas em fase de crescimento e com um nome bastante acentuado e reconhecido no mercado permitiu, desde logo, perceber que seria um desafio bastante interessante.

Foi visível a importância que esta temática teve para o crescimento sustentável da Eurico Ferreira, bem como a importância que é dada ao impacto que a formação tem nos comportamentos sociais e profissionais.

A estrutura deste trabalho apresenta-se da seguinte forma:

Na introdução apresenta-se, de modo geral, a justificação e a relevância deste estudo para a atualidade.

O segundo capítulo apresenta o enquadramento contextual do estágio. Neste capítulo será realizada uma descrição/ caracterização da instituição onde decorreu o estágio, o seu âmbito específico e o público-alvo. É ainda apresentada a área e a problemática de intervenção e são identificadas e avaliadas as necessidades, motivações e expectativas.

O terceiro capítulo apresenta o enquadramento teórico da problemática do estágio. Este é um dos pontos mais importantes do relatório, uma vez que é neste capítulo que se sustentam todas as afirmações feitas, bem como a transversalidade que este tema abarca em si. Neste ponto consta uma breve exploração das correntes teóricas/ autores que constituíram referentes importantes na exploração da problemática de estágio.

Num quarto capítulo tratar-se-á do enquadramento metodológico do estágio onde se apresenta e fundamenta a metodologia de investigação e intervenção, o método e as técnicas de pesquisa.

No quinto capítulo será feita uma apresentação, análise e discussão dos dados sendo, por isso, um ponto com merecida atenção, tendo em conta que estarão aqui apresentados os dados deste estudo de caso e analisadas as perspetivas dos participantes do projeto, sendo possível, dessa forma, retirar informações úteis e valiosas para dar resposta aos problemas colocados por este estudo.

O sexto capítulo aglomera as considerações finais, onde se pode ainda referir as implicações deste estudo, limitações do mesmo, algumas sugestões para investigações futuras e outros pontos considerados relevantes para a conclusão.

As últimas secções referem-se à bibliografia referenciada e aos anexos/apêndices.





## II. Enquadramento Contextual do Estágio



## **2.1. Procedimentos para a integração na instituição do estágio**

Durante o 1º ano do Mestrado em Educação, área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos deparamo-nos com o desafio da escolha da organização, para a realização do estágio curricular no 2º ano. Este desafio acarreta várias especificidades porque, por um lado, tinha que ser uma organização onde conseguisse aplicar e desenvolver a temática escolhida e, ao mesmo tempo, um local onde a sua intervenção fosse significativa.

Desde logo foi assumido por nós o interesse em realizar o estágio numa empresa, devido aos desafios do dia-a-dia e às potencialidades e conhecimentos que o final do estágio poderia oferecer. Não colocando fora de hipótese realizar o estágio curricular em instituições ou associações, mas convicta sempre que teria mais resultados na sua opção de preferência. Desde logo, a Eurico Ferreira surgiu como o primordial interesse. Primeiro por ser uma empresa bastante reconhecida, internacionalizada e com grandes dimensões, onde à partida seria certamente um local de aprendizagem significativa.

Foi nestas circunstâncias que entramos em contacto com a instituição, apresentamos uma proposta de intervenção e, posteriormente, o plano de estágio. Desde logo, sublinhamos a boa receção e acolhimento e, após várias impressões chegamos a um consenso, mostrando a instituição todo o interesse e acompanhamento necessário para o bem decorrer do estágio.

Para sustentar a pertinência da escolha desta organização apresentamos de seguida o mundo do Grupo Proef, onde se encontra a Eurico Ferreira.

## **2.2. Caracterização e Descrição do Grupo Proef (Eurico Ferreira)**

O Grupo Proef, constituído por 1250<sup>1</sup> colaboradores, tem como principal missão integrar o grupo de empresas referência, apostando na inovação e numa rápida resposta à constante mudança. O crescente número de colaboradores do ano anterior para o atual deve-se essencialmente a uma eficaz estratégia de internacionalização por parte do Grupo e à solidez em todos os negócios que realiza, sendo que, destes 1250 colaboradores, mais de metade se encontra em geografias que não são Portugal. O grupo Proef procura novas oportunidades e para isso recorre à exploração de novos mercados. Está espalhado pelo mundo, comunicando

---

<sup>1</sup> Dados estatísticos fornecidos pelo departamento de Recursos Humanos da instituição.

em diferentes línguas e com vários prémios atribuídos. Mais concretamente em onze países (Portugal, Espanha, França, Alemanha, Reino Unido, Malta, Angola, Moçambique, África do Sul, Ruanda e Colômbia), cinco idiomas (Português, Inglês, Francês, Alemão e Espanhol) e oito prémios de destaque.

De acordo com a brochura da Eurico Ferreira, Ambição, Liderança e Inovação são os três valores defendidos pelo grupo que representam o constante compromisso e as soluções que apresentam. São ambiciosos na medida em que têm uma vontade diária de alcançar e ultrapassar os objetivos estabelecidos; a liderança reflete-se na atitude vencedora e dinâmica para obter uma equipa motivada; e por último, a inovação é um dos principais valores devido à importância que atribuem a procurar melhorar as competências dos colaboradores e da empresa.

Uma vez que os colaboradores são parte essencial da empresa, pois são eles que constroem a maior parte dela, o grupo Proef tem o especial cuidado de: apostar na formação para promover o desenvolvimento técnico e profissional dos colaboradores; partilhar todos os sucessos obtidos na organização; pretender que os colaboradores consigam encontrar um equilíbrio da vida profissional com a vida pessoal; promover o recrutamento interno para permitir o crescimento da organização e remunerar os colaboradores cumprindo princípios justos e transparentes.

O Grupo está dividido em quatro áreas de negócio, sendo que os colaboradores estão distribuídos por elas, dentro e fora de Portugal. Desde engenharia em infraestruturas nas áreas de telecomunicações, energias e renováveis, até áreas como seguros, metalomecânica e imobiliária. Assim nas áreas de negócio podemos encontrar:

Figura 1 - Áreas de Negócio do Grupo Proef

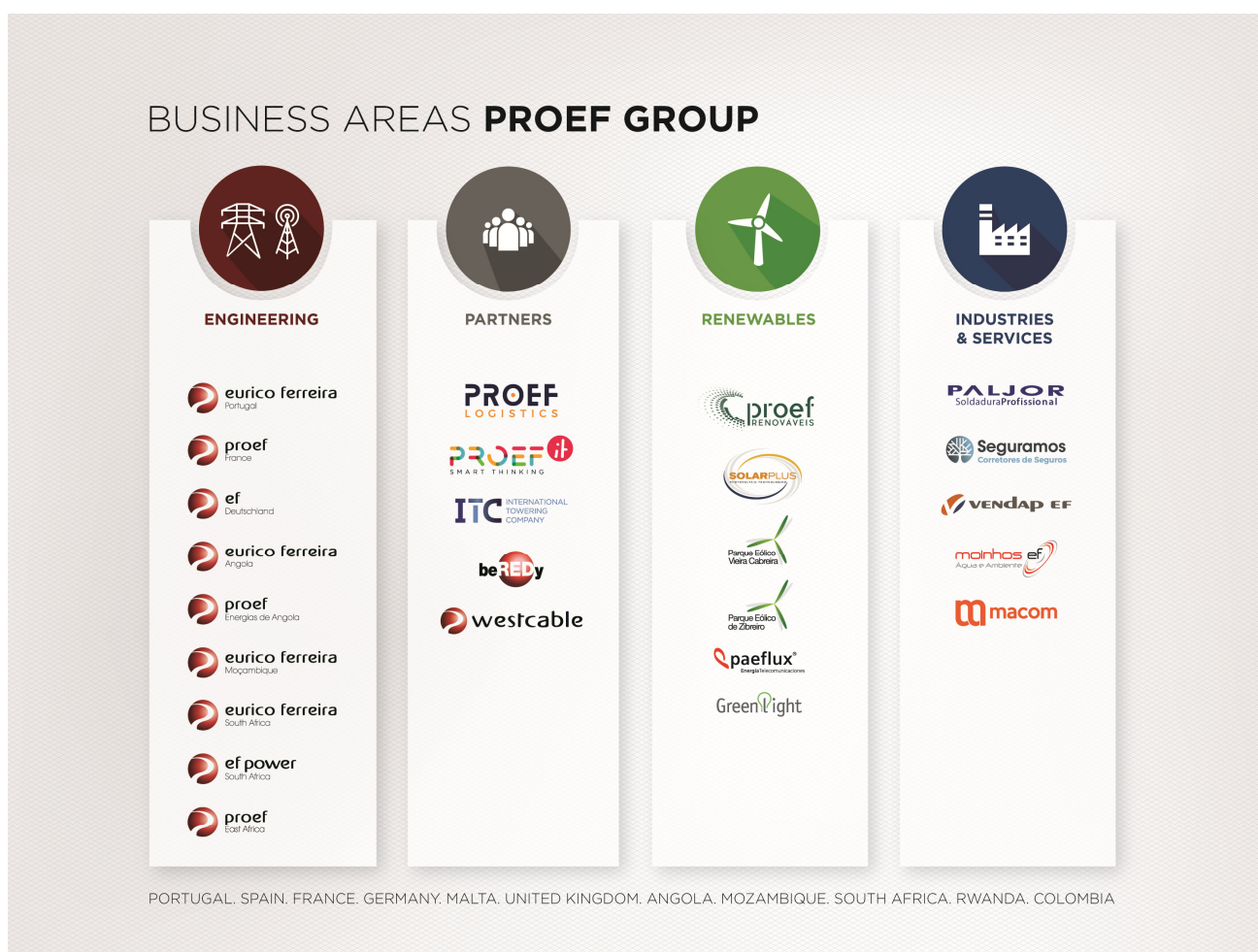


Figura 1-Fonte: Documentos fornecidos pelo departamento de recursos humanos da instituição.

No âmbito do estágio curricular a Eurico Ferreira Portugal, demonstrou ser a empresa do grupo que mais se enquadrava para o desenvolvimento do mesmo.

A Eurico Ferreira foi fundada em 1984<sup>2</sup> na Trofa, tendo como principal atividade no seu início a conceção e implementação de instalações elétricas. A evolução da empresa ao longo dos anos conduziu a uma diversificação da sua atuação, tendo alargado os seus serviços à área das telecomunicações e energias renováveis.

Com ambição e empenho, lançaram-se à conquista de novos mercados em 1998, iniciando a internacionalização da empresa e dando origem ao que é hoje o Grupo Proef.

<sup>2</sup> Fonte: Informação retirada de [www.proefengineering.com](http://www.proefengineering.com).

Na ótica da empresa e de acordo com informações citadas no *site* da Eurico Ferreira<sup>3</sup>, foram várias as datas marcantes ao longo destes 31 anos: na década de 90 foram celebrados diversos contratos, entre eles com a EDP; posteriormente, em 2004, é concedida a certificação pela EDP, qualificando a Eurico Ferreira para a Construção, Remodelação e Conservação de Linhas Aéreas a execução de trabalhos em tensão e média tensão (TET/MT) e, ainda no mesmo ano, obtém a Certificação do seu Sistema de Gestão Integrado nas áreas de Qualidade, Ambiente e Segurança (SGIQAS). Mais recentemente, em 2007, vê concedida a Certificação que permite realizar atividades ao serviço da REN (Rede Elétrica Nacional).

Integrada no Grupo Proef, a Eurico Ferreira atua nas áreas de infraestruturas de engenharia para energias, telecomunicações e renováveis.

No setor das Energias é uma empresa com uma estrutura dimensionada e especializada para: infraestruturas de produção de energia; linhas de transporte de energia subestações; redes de distribuição de energia e trabalhos em tensão. Neste sector, a Eurico Ferreira, consegue cobrir todas as necessidades de ponta a ponta em qualquer projeto de eletricidade, permitindo assim que se posicione como um parceiro privilegiado e não apenas como subempreiteiro.

O setor das Telecomunicações é uma das principais áreas de negócio da Eurico Ferreira e está especializada em: Redes Fixas; Redes Móveis; Core e Redes de nova geração.

Relativamente ao sector das Renováveis, a Eurico Ferreira atua em estreita cooperação com a Proef Energias Renováveis e posiciona-se neste setor nas vertentes de: projeto; construção; exploração e manutenção de soluções integradas para a produção de energia a partir de fontes de energia renováveis.

A Eurico Ferreira dá especial atenção à evolução dos setores, à exigência dos seus clientes e ao que de melhor ao nível da investigação se produz em Portugal e na Europa, pois só assim consegue continuar como parceiro privilegiado dos clientes que elege. Quem adota as soluções e os serviços da Eurico Ferreira sabe que o investimento inicial será grande, mas que a longo prazo será compensatório.

O organigrama da empresa (figura 2) contempla as áreas em que a Eurico Ferreira intervém, assim como a divisão dos seus departamentos. Dos 526 colaboradores, apenas cerca

---

<sup>3</sup>Fonte: Informação retirada de: [www.proefengineering.com](http://www.proefengineering.com)

de 150 colaboradores encontram-se a trabalhar nas instalações da Trofa e os restantes encontram-se espalhados pelo terreno.

**Figura 2 - Organigrama da Eurico Ferreira**

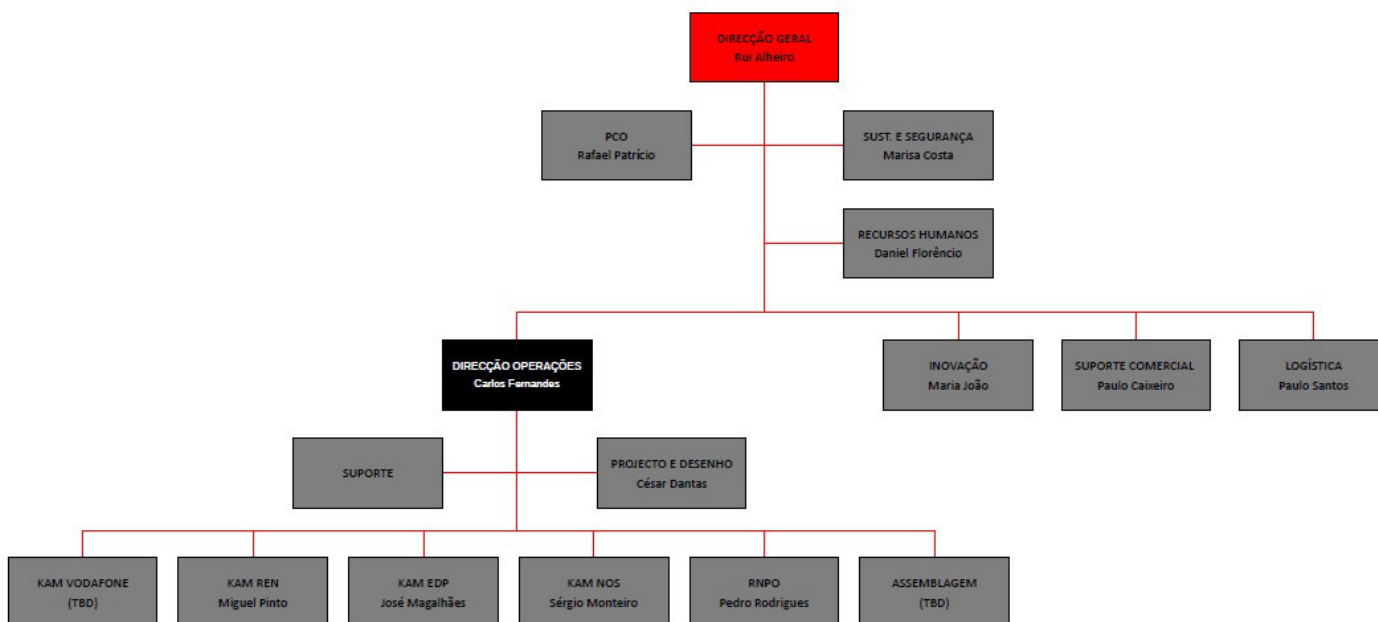


Figura 2- Fonte: Documentos fornecidos pelo departamento de Recursos Humanos da instituição.

A Eurico Ferreira “agrega os especialistas por funções e permite extrair o potencial máximo da divisão do trabalho” (Almeida et al, 2004:248); isto é verificado nos organigramas e através da observação conseguimos apurar que existe uma estratégia vertical da relação do poder (KAM, Gestores de projetos, chefes de equipa e técnicos/ administrativos). Os dados revelam que a Eurico Ferreira Portugal é composta por 455 colaboradores do sexo Masculino e apenas 71 colaboradores do Sexo Feminino, como ilustra o quadro 1. Note-se que a discrepância nestes números poderá ser explicada pelo facto de ser uma empresa do ramo das telecomunicações e energias, e portanto, uma área tradicionalmente mais vocacionada para indivíduos do sexo masculino.



**Quadro 1**  
Distribuição por género dos profissionais da Eurico Ferreira

<b>Género</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Masculino	455	86,5%
Feminino	71	13,5%
Total	526	100%

Quadro 1-Fonte: HeadCount 2016 – Informação dos Recursos Humanos da Eurico Ferreira

Relativamente às idades verificamos que a faixa etária entre os 25 e os 35 anos abarca 205 colaboradores, correspondendo a uma percentagem de 39%, como mostra o quadro seguinte. Tal revela a aposta feita frequentemente por esta empresa em colaboradores jovens e/ou no início de carreira.

**Quadro 2**  
Distribuição por idades dos profissionais da Eurico Ferreira

<b>Idade</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Até aos 25 anos	98	18,6%
Dos 25 aos 35 anos	205	39,0%
Dos 35 aos 45 anos	119	22,6%
Dos 45 aos 55 anos	80	15,2%
Dos 55 aos 65 anos	24	4,6%
Total	526	100%

Quadro 2-Fonte: HeadCount 2016 – Formação dos Recursos Humanos da Eurico Ferreira.

### 2.3. Apresentação da área/problemática de intervenção/investigação e da sua relevância no âmbito da área de especialização do Mestrado

A temática escolhida para o desenvolvimento da investigação foi uma das etapas mais importantes e mais complexas, uma vez que tínhamos consciência de que seria crucial uma escolha bem pensada para desenrolar um processo coerente durante o estágio.

Foram vários os fatores a ter em conta no momento da escolha da temática a trabalhar, seja por ir de encontro aos interesses pessoais, seja por uma sugestão da empresa ou até mesmo por uma revisão da literatura realizada. No entanto, e apesar de ser uma escolha de ambas as partes, investigador-organização, é importante existir um relativo consenso na escolha para que todos estejam empenhados na concretização das atividades propostas.

Tendo em conta a área científica do ciclo de estudos Formação, Trabalho e Recursos Humanos, é possível concretizar articulações bastante interessantes e desafiadoras entre as temáticas da formação e dos recursos humanos e que serão mostrados nos resultados desta investigação.

Uma vez que não tínhamos qualquer tipo de objetivo predefinido para aquela empresa, nem alguma temática escolhida inicialmente, questionamos junto das pessoas apropriadas quais as necessidades da empresa, bem como qual seria o estudo mais interessante a desenvolver com aqueles colaboradores. Desta forma, as necessidades desta organização foram identificadas pelo Diretor Corporativo de Recursos Humanos do Grupo Proef (Telmo Fernandes), que sugeriu abordar a temática da formação aliada ao clima e à cultura da organização.

Refletindo sobre o que tinha sido identificado optamos por articular os conceitos. Os estudos sobre o Clima e a Cultura organizacional tem sido recorrentes nos últimos anos, contudo, são raros os estudos deste mestrado que aliem estas conceções com as práticas formativas.

Congruentes com a linha seguida, foram definidos os seguintes objetivos gerais:

- Avaliar a necessidade de criação do *Knowledge Center*;
- Compreender o impacto da formação na cultura e no clima organizacional da Eurico Ferreira.

A primeira fase desta investigação passou pela criação de um centro de conhecimentos (*knowledge center*) e, conseqüentemente, o seu impacto na cultura e no clima da organização, acabando por trabalhar concomitantemente as 3 temáticas: formação, o clima e a cultura.

Quando analisado o PowerPoint “Relatório: 100 melhores empresas para trabalhar 2015” (Anexo 2) verifica-se que a formação é de facto uma das temáticas à qual os trabalhadores atribuem uma maior importância e, como tal, esta deve ser uma área em que a empresa deve continuar a apostar e atuar. Como complementaridade a esta análise, foram revistos os planos de formação de 2015 (Anexo 3) e 2016 (Anexo 4) nos quais praticamente não se encontraram ações de formação para o desenvolvimento das *soft-skills* (competências comportamentais), justificando-se a necessidade da criação do *Knowledge Center*.

Dada a recente criação do departamento Academia de Formação, aquando da nossa intervenção, este projeto surge como uma oportunidade clara para a estruturação e definição de projetos inovadores. A Academia Eurico Ferreira tem como principal objetivo promover e incutir a cultura Eurico Ferreira e a formação técnica para todos os colaboradores. Esta aposta nasce da forte determinação do Grupo Proef em se assumir cada vez mais no mercado nacional e internacional.

Ao longo deste projeto existiram sempre momentos de reflexão e de estratégias de atuação para ultrapassar os objetivos estipulados. Assim, a escolha do público-alvo foi um dos fatores primordiais para um bom desenvolvimento da investigação. Inicialmente a ideia era que o público-alvo fosse escolhido através de vários padrões como a idade, o sexo, os interesses, o departamento em que atuam, entre outros, mas durante o percurso, tivemos que reajustar o público-alvo sempre que assim foi exigido e, ao longo do tempo, detetamos que, quanto mais abrangente fosse, mais difícil seria concluir todo o processo da investigação. No caso específico da investigação foram selecionados 210 colaboradores dos 526 da Eurico Ferreira. Tendo em conta o projeto desenvolvido, inicialmente foram as linhas superiores da organização (Diretores e *KAM's*), o público-alvo selecionado para a criação do *Knowledge Center*. Porém, para a realização dos estudos inerentes à temática escolhida, o mesmo teve que ser alargado aos restantes colaboradores dos vários departamentos. Embora o objetivo inicial e o ideal deste estudo fosse atingir a totalidade da população, não nos foi possível devido a algumas dificuldades que fomos encontrando e, como tal, selecionamos 30 colaboradores aleatórios de cada departamento/área, contemplando o respetivo diretor e *KAM (Key account manager)* da mesma.

### III. Enquadramento Teórico da Problemática do Estágio



### 3.1. A complexa questão da Cultura e do Clima Organizacional

A problemática da cultura e do clima organizacional proporciona uma vasta leitura sobre o tema, abrindo, desta forma, um leque enorme de perspectivas sobre estes dois conceitos. É importante sublinhar que, ao mesmo tempo que se fala em cultura e clima organizacional, é igualmente importante falar em organização e perceber que cada organização tem o seu meio característico, desde as pessoas até aos equipamentos e serviços prestados (Oliveira, 1988) e que, dessa forma, Bilhim (2006:168) considera que a “cultura está para a organização como a personalidade para o indivíduo.”, isto é, quando se pretende falar da cultura organizacional é intenção falar da personalidade distinta da organização, ou seja, da sua cultura dominante. Neste sentido, Kinicki e Kreitner (2006:42) consideram que a cultura organizacional é o “conjunto de pressupostos implícitos, partilhados, subentendidos que um grupo possui e que determina como ele percebe, pensa e reage aos seus vários ambientes”. É ainda de ressaltar que estes autores consideram que a cultura organizacional proporciona um processo de socialização entre funcionários e influencia o trabalho do indivíduo. Desta feita, a cultura organizacional traduz-se em questões observáveis que estão inerentemente ligadas à cultura nacional, aos valores dos fundadores, à indústria e ambiente de negócio, e à visão e comportamento dos líderes sêniores (Kinicki & Kreitner, 2006), que são comuns a todos os indivíduos da organização e que procuram partilhar dos mesmos valores, crenças, normas e filosofias (Rocha, 1997).

Todavia, tal como as personalidades dos indivíduos não são todas iguais, também a cultura das organizações não é comum nem se aborda da mesma forma. Assim, Kinicki e Kreitner (2006) consideram que existem pelo menos três tipos de cultura, e que isso tem impacto na criação de padrões observáveis no dia-a-dia organizacional, sejam estes padrões formais ou informais, que se manifestam através de atitudes e competências. Estes padrões têm relação direta com os resultados alcançados ao nível da satisfação dos colaboradores e ao nível organizacional. Essas culturas denominam-se de construtiva; passivo-defensiva e agressivo-defensiva. Sendo que a primeira consiste em estimular os funcionários a colaborarem com os outros de modo a que todos tenham o mesmo objetivo, ou seja, a trabalharem no mesmo sentido e que possam crescer e desenvolver competências em grupo. O segundo tipo de cultura mencionado pressupõe que os funcionários acreditem que devem interagir com os outros de forma a que não prejudiquem a sua própria segurança de manter o emprego. E relativamente ao terceiro tipo de cultura, este caracteriza-se por incentivar o funcionário a determinar o modo

como a tarefa é realizada de modo a proteger a própria posição dentro da empresa e segurança do seu emprego. Ora isto terá traduções de imediato espelhadas nos resultados da empresa bem como no alcance dos objetivos organizacionais.

Vários estudos (Kinicki & Kreitner, 2006) explicam que o comportamento organizacional está intimamente ligado com a cultura organizacional, sendo que vão mais longe e consideram que a cultura do tipo construtiva assume resultados positivos relacionados com a satisfação no trabalho e intenções do funcionário se tornar mais criativo e ter uma maior vontade de permanecer na empresa. Sendo que as culturas do tipo passivo-defensiva e agressiva-defensiva apresentam resultados menos eficazes relativamente à satisfação na empresa e partilham as duas do mesmo facto de que o funcionário terá mais vontade de deixar a empresa.

No entanto, e independentemente do tipo de cultura que se verifique dentro da organização, a cultura organizacional tem como função estabelecer o compromisso de todos os trabalhadores para atingir o objetivo final da empresa, a estabilidade do sistema social da empresa bem como a forma para a entender (Kinicki & Kreitner, 2006).

Schein (1990) considerou que a cultura organizacional se traduzirá sempre num conjunto de pressuposições básicas que são partilhadas por um grupo e, dessa forma, serão apreendidas de maneira a que seja possível haver uma aclimação externa e uma ambientação interna e mais tarde transmitir a mensagem aos próximos. Desta forma, Machado *et al* (2014:236) consideram que assim, a cultura organizacional “poderá ser uma vantagem competitiva”. Consideram ainda, que é importante que se conheça a mesma de forma tão precisa que se saiba a forma como se decompõe e como se pode propagandear.

Da mesma forma que a cultura organizacional se prende com questões bastante importantes no seio organizacional, também o clima organizacional se promove de entre os vários atores organizacionais, independentemente da representação social de cada um, porque ambos os conceitos têm na sua essência a partilha de significados que podem influenciar todo o envolvimento e desempenho (Neves, 2000).

Neves (2000) considera que embora estes dois conceitos se distingam pela sua forma, acabam por se interligar e terem conceções semelhantes. Desta feita, o clima organizacional verifica-se ao nível das perceções individuais, “[...] pode ser avaliado através da perceção ou de medidas objetivas, distingue-se interorganizacionalmente, é relativamente estável no tempo e influencia o comportamento dos indivíduos na organização” (Neves, 2000:29). Posto isto, é possível constatar que o clima organizacional é exterior aos atores que dele são alvo.

Torna-se cada vez mais importante perceber realmente as diferenças conceptuais e os pontos comuns inerentes a estas categorias. Por essa razão, será exposta a forma como estas duas concepções surgiram bem como a definição destes dois conceitos.

### 3.1.1. Surgimento da Temática: Cultura e Clima Organizacional

O clima apresenta uma origem que remonta aos anos 30 e foi já alvo de numerosas revisões. Tal como o clima, a cultura também nos reporta ao início do século XX. Em termos de estudo, no contexto organizacional, este tema popularizou-se no final dos anos 70, e encontra-se ainda em desenvolvimento. Os estudos acerca do clima organizacional e acerca da cultura organizacional revelam diferenças teórico-concetuais. Essencialmente foi na década de 1970 que se assistiu a um crescimento nas dimensões das organizações, associado ao aparecimento de uma geração de quadros que causou um aperfeiçoamento profissional (Bernardes,2013). Ainda nos finais da década de 70, início da década de 80, expande-se o interesse pelos estudos da cultura na organização, quando as organizações Americanas e Japonesas verificaram diferenças de produtividade que advinham da necessidade de assegurar maior sucesso nas fusões e aquisições de organizações (Neves,2000). No entanto, este interesse deveu-se essencialmente à importância atribuída aos fatores culturais nas práticas de gestão e “a crença no facto de a cultura organizacional constituir um fator que diferencia as organizações bem-sucedidas das menos bem-sucedidas” (Neves,2000:67). Ao longo dos anos, a cultura nas organizações tem sido objeto de estudo e tem sofrido influências de outras ciências, nomeadamente a antropologia, uma vez que é vista como agente influenciadora dos desempenhos individuais e da produtividade organizacional. Daí surgiu a ideia de vermos a organização como uma comunidade e uma cultura própria (Canavarro,2005).

Naturalmente, o paradigma da cultura abarca em si uma imensidão de perspetivas o que não a torna uma temática fácil de estudar: já no ano de 1952 tinham sido encontradas cento e sessenta e quatro definições diferentes da cultura na literatura, o que por si só pressupõe que passados mais de 50 anos serão muitos mais (Freitas,1991). Contudo, “Parece lícito supor que não há qualquer teorização sobre organizações, e portanto, não há qualquer intervenção em organizações que não contenha, explícita ou implicitamente, uma determinada concepção de cultura “ (Freitas, 1991:13).

O conceito de cultura organizacional surgiu inicialmente nos EUA e pouco depois difundiu-se por toda a Europa, particularmente em França. De acordo com Neto (1989), foi em França



que a partir de algumas teorias se tentou mostrar as vantagens de observar as organizações, para posteriormente identificar os elementos e padrões de cultura.

Segundo Rosa (1994), nos dias atuais, as investigações acerca da questão cultural tornaram-se importantes, porque num mundo onde há cada vez mais competição, tornou-se imprescindível explicar o porquê da alta produtividade e competitividade residir nos fatores culturais.

A cultura de uma organização é essencialmente uma herança social, que não deve nunca ser desligada do seu contexto anterior (Neto, 1989). A cultura “refere-se às características que os indivíduos de uma sociedade têm em comum, como a língua, o sistema de valores e crenças, as atitudes, as tradições e os objetos instrumentais que servem de suporte à ação e relação individual e do grupo” (Rosa, 1994:42) e segundo Abramovici et al (1989:141), “a cultura é composta por: identidade, normas de comportamento, tradições: pesos dos hábitos; critérios de promoção; importância dos grupos formais e informais”.

No entanto, a cultura empresarial tanto pode ser um fator de sucesso como fracasso: será de sucesso se assumirmos uma autoconstrução permanente e soubermos filtrar e analisar a experiência, criatividade e profissionalismo (Rosa, 1994). Algumas das culturas empresariais são encaradas como sendo uma “moda” e para que se possa caracterizar na sua íntegra, e verificar se deve ser alvo de alterações, devemos fazer uma análise do contexto original e verificar como foi transmitida à atual geração da empresa (Neto,1989).

Todas as organizações são únicas em termos de cultura, com elementos bastante diferenciadores, pelo que, para analisarmos uma cultura temos que refletir acerca de conteúdos a avaliar; métodos e das convicções subjacentes à filosofia e ideologia da ciência (Neves, 2000).

A cultura organizacional abraçará, sempre, uma série de elementos que as distinguem umas das outras. De acordo com Oliveira (1988:82), para compreendermos a cultura de uma organização é essencial considerar alguns elementos:

- “Olhar o ambiente físico das organizações;
- Verificar como a organização trata os estranhos;
- Entrevistar pessoas típicas da organização;
- Observar como as pessoas usam o tempo;
- Investigar como acontece o recrutamento, a seleção e a admissão das pessoas;
- Observar como se progride nessa organização;
- Verificar quanto tempo as pessoas permanecem na organização;

- Observar o conteúdo das conversas, principalmente na hora das refeições;
- Prestar atenção ao relacionamento entre as pessoas, no ambiente de trabalho;
- Observar que tipo de pessoas costuma ser prestigiada na organização.”

Todos os colaboradores de uma empresa vão “beber” da cultura organizacional, isto diz-nos que o comportamento será sempre adaptado ao contexto em que se insere, por isso, ao modificarmos um ponto tão sensível como este, que tocará sempre no modo como o colaborador percebe a estrutura organizacional, é necessário ter em conta mecanismos de ativação, como sugerem Kinicki & Kreitner (2006:61), sendo estes fontes importantes de indicadores de aceitação ou rejeição, nomeadamente:

- “Fazer declarações formais da filosofia organizacional (missão, valores, visão e materiais usados para recrutamento, seleção e socialização);
- Mostrar o *design* do espaço físico, ambientes de trabalho e construções;
- *Dizer os slogans*, linguagem, acrónimos e dizeres;
- O ensino ser feito por gerentes e supervisores;
- Dar recompensas explícitas, *status*, símbolos e critérios de promoção;
- Contar histórias, lendas e mitos sobre pessoas chave e eventos;
- Incluir nas atividades, processos ou resultados organizacionais a que os líderes prestam atenção, avaliam e controlam;
- Identificar as reações do líder a incidentes críticos e a crises organizacionais;
- Identificar o fluxo de trabalho e a estrutura organizacional;
- Mostrar sistemas e procedimentos organizacionais;
- Mostrar as metas organizacionais e critérios associados, usados para recrutamento, seleção, desenvolvimento, promoção, demissões e aposentadoria de funcionários”.

Cada cultura tem a sua especificidade, por isso, este tema se torna, cada vez mais, um assunto de relevado interesse e a suscitar cada vez mais opiniões e importantes conquistas empíricas.

### 3.1.1.1. Do contexto internacional ao nacional

As mudanças verificadas no contexto internacional, sejam elas ao nível da economia, políticas e sociais, tiveram repercussões no panorama nacional. O eco de mudança europeu fez-se sentir também ao nível da cultura organizacional, assumindo papéis de desenvolvimento que veiculavam estudos de mudança organizacional, sendo que a cultura assumiu o papel principal para que esses estudos evoluíssem (Rosa, 1994).

Tal como noutros países, Portugal sentiu a necessidade de se adaptar ao mercado global, ajustando medidas e estratégias imprescindíveis para que pudesse acompanhar o sistema internacional. Esses estudos tornaram-se relevantes a partir do momento em que as empresas americanas apresentavam resultados diferentes das empresas japonesas e havia sempre uma necessidade de assegurar vantagens competitivas para que se pudessem tornar supremacias mundiais.

Segundo Kinicki & Kreitner (2006) foi possível constatar, então, que os atores organizacionais nas culturas altamente contextualizadas, como é o caso do Japão, da China e do México, percecionam amplos significados de pistas situacionais e percebem além das palavras escritas e faladas. Por outro lado, as culturas fracamente contextualizadas, como é o caso da Alemanha, Estados Unidos e Canadá, percecionam significados de informações-chave de mensagens faladas e escritas, precisas e breves.

Nestes últimos casos mencionados, constata-se ainda que são culturas monocronicas, ou seja, o tempo é medido com precisão e rigor, sendo que as culturas policronicas, como é o caso dos primeiros países mencionados, veem o tempo como multidimensional, fluído e flexível, sendo que apreciam o trabalho sobre várias tarefas, verificando-se a situação inversa em culturas monocronicas (Kinicki & Kreitner, 2006: 86).

Noutro âmbito também se podem encontrar diversas diferenças entre estas duas culturas, sendo que em relação às recompensas, os norte americanos valorizam de imediato o trabalhador que atingiu um objetivo proposto. Por outro lado, “os ingleses demonstram alguma fragilidade nas relações entre chefias e funcionários dado a sua condição fortemente sindicalista e bastante antagónica” (Canavarro, 2005:46).

Por sua vez, e em relação ao contexto português, Neto (1989), considera que essas mudanças devem estar plenamente em consonância e igualmente bem definidas face aos diversos desafios concorrenciais que se verificam. Neto (1989:55) chega mais longe e afirma

mesmo que “não se fabrica uma cultura organizacional abstrata. Ela surge num contexto maior de âmbito regional ou nacional, que a tipifica”.

Desta feita, Portugal transferiu essas mudanças de modo proporcional, tendo em conta que não se pode mudar “[...] sem provocar traumas, resistências e gerar conflitos de consequências imprevisíveis” (Neto, 1989:55).

### 3.1.2. Cultura Organizacional VS Clima Organizacional

São várias as especificidades que estão associadas à cultura organizacional e esta está associada ao comportamento dos colaboradores, uma vez que segundo Neves (2000:92), “os valores, as crenças, as atitudes e os pressupostos fundamentais cujo significado é partilhado pelos membros de organização constituem a essência da cultura organizacional”. Ora, se a cultura organizacional se traduzir em símbolos e padrões assimilados pelos colaboradores,

“tal partilha traduz uma visão comum acerca de diversos aspetos da natureza e do funcionamento organizacional, como por exemplo: relacionamento interpessoal e intergrupar, objetivos, regras e normas da organização, comportamentos apropriados, modos de resolver problemas, etc.”(Neves,2000:92).

À luz de uma perspetiva gestionária, as empresas devem praticar uma cultura que favoreça competitividade organizacional através quer da aprendizagem individual quer da organizacional, pois desta forma está a desenvolver os colaboradores.

Uma cultura forte constitui um fator de sucesso na empresa. A cultura é fundamentalmente um sítio de valores implícitos em que o grupo social só será capaz de exprimir se o contexto for favorável, contudo cultura e valores não são conceitos coincidentes, mas que na prática estão implícitos no comportamento das empresas (Rosa,1994).

Em todas as culturas estão sempre abarcados aspetos cognitivos, comportamentais e emocionais. Todas as organizações contemplam especificidades nas suas culturas, contudo existem particularidades idênticas na medida em que “as culturas organizacionais são um fenómeno: coletivo; conotado emocionalmente; assente na história; intrinsecamente simbólico; dinâmico; intrinsecamente ambíguo” (Caetano & Vala, 2002:123).

A questão da cultura *versus* clima é um assunto ao mesmo tempo atraente e polémico, sendo que nem sempre foi tratada de forma distinta na literatura, uma vez que segundo Schein

(1990), “ambos os conceitos representam um conjunto de variáveis no ambiente organizacional”. No entanto, Schein (1990) também nos diz que o conceito de Cultura é mais recente que o de Clima e surgiu apenas da necessidade de explicar o sucesso das empresas Japonesas. Na visão do autor, clima organizacional refere-se a questões que são observáveis, que sejam de carácter temporário, ou perceptíveis relativamente ao ambiente de trabalho e a uma organização. Ele vai mais longe e diz que as perspectivas individuais baseadas no clima organizacional são algo explícito e, como tal, são alteráveis, consoante surjam novas informações. Por outro lado, a cultura é identificada como sendo algo implícito e, como tal, é algo mais enraizado e mais difícil de se alterar (Schein,1990). Utilizando a metáfora “do iceberg, a cultura fica submersa, invisível e não observável enquanto o clima fica visível, perceptível e observável na parte de cima “(Machado et al, 2014:234).

Além de Schein, outros autores sintetizam estas diferenças, como é o caso de Buono e Bowditch (2000), que consideram o clima como sendo uma percepção relativamente às expectativas dos colaboradores e, por outro lado, a cultura é considerada como a natureza dessas expectativas. Assim, a cultura organizacional está implícita no clima.

Tendo em conta o debate apresentado anteriormente, podemos concluir que estes dois conceitos são desenvolvidos em paralelo nas organizações, o que lhes confere uma complementaridade e não um antagonismo (Machado et al, 2014). Para a compreensão da organização é imprescindível analisarmos os dois conceitos e a sua complementaridade. Embora distintos, os conceitos de clima e de cultura organizacional exibem correspondências que apoiam a ideia de os compreender e conceptualizar como coesos (Neves,2000). Mas, “atualmente, opta-se por utilizar termos diferentes, fala-se, bastante de ADN das organizações, fazendo um paralelismo entre o genoma humano e o genoma das organizações” (Machado et al, 2014:235).

### 3.1.3. Focalizações Teóricas da cultura e do clima

Tal como já foi possível constatar, as diversidades culturais, cognitivas e sociais que se fazem sentir entre os atores organizacionais acabam por se traduzir na existência de subculturas no seio organizacional, sendo que essas subculturas não deixam de estar intrinsecamente ligadas à cultura dominante, ora “este facto promove uma diversidade que pode originar sobreposições e poderá dizer-se que a organização, no seu todo, representa uma cultura

específica definida por aquilo que é comum às subculturas nela existentes.” (Canavarro, 2005:47).

Tendo em conta que esta é uma questão complexa, torna-se importante dar ênfase às focalizações teóricas existentes, uma vez que ainda existe uma incerteza relativamente ao seu estatuto epistemológico, acabando por se tornar ainda mais frágil com a diversidade de teorias apresentadas ao nível de diferentes tradições académicas e disciplinares, nomeadamente a antropologia, sociologia, história, economia, entre outras (Torres, 2004).

Na ótica de Martin (1992), partindo dos níveis em que a cultura deve ser abordada, a cultura organizacional pode assumir três manifestações: a integradora, a diferenciadora e a fragmentadora. Também Torres (2004) defende estas três manifestações, uma vez que as mesmas se distinguem tendo em conta os colaboradores da empresa e a forma como estes se sentem parte da estrutura organizacional. No entanto, apesar dos avanços relativamente a esta temática, estas três manifestações não podem ser consideradas únicas e últimas conceções da cultura, uma vez que este é um objeto de estudo constante e estes são apenas alguns pontos de vista do problema (Neves,2000).

#### 3.1.3.1.Perspetiva Integradora

Esta perspetiva é conhecida por caracterizar uma cultura unida e forte, porque existe consistência nas práticas da organização, bem como, uma igualdade nos valores organizacionais e um consenso na sua partilha, ajudando os colaboradores mutuamente para alcançarem um objetivo. Para Neves (2000:72), “a perspetiva integradora faz da homogeneidade e da harmonia os princípios caracterizadores da essência da cultura organizacional, em virtude dos benefícios que a concretização de tais princípios possibilita aos indivíduos e às organizações”. Não esquecendo que esta cultura será cada vez mais forte se existir partilha entre os colaboradores da organização, para Torres (2004:164), a “ cultura é entendida como algo de objetivo e como pertencendo à ordem interna e específica da organização ”, no fundo, esta acaba por ser uma perspetiva “ideal” e que abrange todos os interessados da organização lutando para o mesmo fim.

#### 3.1.3.2.Perspetiva Diferenciadora

Por outro lado, nesta perspetiva são os atores da organização que têm um papel ativo no processo da construção da cultura, negociando os valores, normas e crenças da organização

(Torres, 2004). Para Neves (2000:73), os adeptos da perspectiva diferenciadora “assumem que sempre que se observa o comportamento das pessoas ou dos grupos num contexto organizacional, a conclusão é da existência de conflitos de interesses e de visões diferentes entre as pessoas, mas nem por isso são causadoras de não harmonia”. Nesta cultura organizacional, o que ressalta é a diversidade e a cultura, que por sua vez, caracteriza-se pela existência de diferentes subculturas, tanto pela hierarquia visível na organização e nos díspares postos de trabalhos, “tornando-se mesmo difícil identificar as suas fronteiras, o seu grau de infiltração e extensão” (Torres, 2004:164).

### 3.1.3.3. Perspetiva Fragmentadora

Na perspetiva fragmentadora, ressalta a ideia do indivíduo, “como tal a cultura é vista como uma teia de indivíduos relacionados casualmente e de um modo ténue pelas suas posições mutantes numa variedade de problemas dependendo do seu envolvimento cultural dos problemas ativados a cada momento” (Martin, 1992:153). Nesta cultura, ao contrário das anteriores, não existe um significado único atribuído às crenças e experiências vividas pelos autores, e devido à falta de consolidação de atitudes entre os mesmos, acaba por impedir a criação de identidades coletivas, prevalecendo o trabalho meramente individual (Torres, 2004).

### 3.1.4. Manifestações culturais no seio organizacional

É possível constatar (e tal como já foi referido) que o conceito de cultura é complexo e abarca entre si diversas operacionalizações de outros conceitos, entre eles as manifestações culturais. Segundo o autor Freitas (1991:18), as manifestações culturais distribuem-se por dois grupos distintos. Num primeiro momento, o âmbito social e cultural e, num segundo momento, no âmbito sociocultural, manifestando-se, dessa forma, nos modos de vida e nos seus produtos concretos e abstratos. No entanto, qualquer indivíduo na organização constrói e define a sua realidade e todas as organizações têm culturas diferentes (Canavarro, 2005).

Quando falamos em cultura organizacional, estamos a falar, igualmente, em valores e crenças que vigoram na organização, bem como nos comportamentos que lá são manifestados (Oliveira, 1988). Segundo Freitas (1991:13), existem elementos que são importantes e se manifestam vincadamente nas organizações, o que as torna diferenciadoras das outras, entre eles: os valores que são construídos a pensar nos objetivos da organização; as crenças e

pressupostos que os colaboradores devem conhecer e que são inquestionáveis numa organização; os ritos e rituais criados e passados ao longo do tempo; eventos que seja comuns acontecer na organização e que harmonize o ambiente organizacional, assim como mitos que não são sustentados por factos; os tabus; os heróis, onde à partida iremos encontrar uma ligação quase verídica entre os heróis e as organizações denotadas como bem-sucedidas; as normas e, por fim, a comunicação.

Desta forma, “respeitar horários, acatar ordens, cumprir procedimentos tornam-se aspetos do dia-a-dia que fazem com que um português se assemelhe, em certa medida, a um japonês ou a um indiano” (Canavarro, 2005:45). Ao mesmo tempo, são estas manifestações que nos permitem entender a cultura e o carácter da organização. No entanto, desenvolver uma cultura, envolve socializar os colaboradores nas crenças, comportamentos, valores que são privilegiados na organização. Para Kinicki & Kreitner (2006:51), “a socialização organizacional transforma os funcionários “novatos” em funcionários plenamente integrados, promovendo e reforçando os valores e as crenças essenciais da organização”.

Por isso, facilmente encontrámos aspetos diferenciadores na cultura de cada organização, porque cada grupo desenvolve uma cultura própria, conforme os ensinamentos passados e aquilo que deve ou não ser aplaudido, de forma a automatizar-se do que é certo do ponto de vista da sua organização, “daí a grande importância e significado que é reconhecido a qualquer cultura, pois ela determina e massifica em larga escala o comportamento dos seus membros” (Machado et al, 2014:185). Não indiferente a isto, o facto de se querer interiorizar uma cultura homogénea nem sempre traz os resultados esperados. Facilmente existem pequenos grupos que destabilizam porque não lidam da mesma maneira com os problemas, encontram soluções diferentes e, nesse seguimento, desenvolvem atitudes dissemelhantes, o que gera subculturas específicas (Canavarro, 2005).

São vários os estudos, segundo Kinicki & Kreitner (2006), que demonstram que a cultura organizacional estava correlacionada claramente com o comportamento e as atitudes dos colaboradores, porque “os indivíduos e os grupos quando interagem, criam regras que dão sentido e significado às organizações e contribuem para reduzir a ambiguidade organizacional” (Neves,2000:14).



### 3.2. As tendências da formação em contexto empresarial

Com o avanço tecnológico, as empresas viram-se na contingência de mobilizar os seus recursos para alinhar avanços com a estratégia organizacional, dessa forma, a formação acabou por ser um instrumento utilizado de forma a responder às necessidades específicas da organização (Rosa, 1994).

O formador estará consciencializado para as preferências e individualidades de cada colaborador, contudo, tem que ter presente que todos os elementos de uma organização têm um objetivo comum (Mão-de-Ferro & Fernandes,2000). Durante as formações o formador verifica que, quando existe um grupo, existem também relações de interações e que são dessas interações que se criam sentimentos de simpatia, antipatia ou mesmo de indiferença. Assim, “a formação profissional passou a ter um papel determinante para o êxito das empresas, as quais aumentaram substancialmente o investimento neste domínio” (Cardim, 1993:12).

#### 3.2.1. Formação: Uma abordagem geral

De acordo com Cunha *et al* (2012:382), “a formação é o processo, seja ele formal ou informal, planeado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho”.

As ações de formação são geridas e criadas com um certo objetivo e uma certa finalidade, nesse âmbito, elas têm diferentes destinatários, diferentes durações, metodologias e pressupostos. As formações são usadas essencialmente para preparar e melhorar os indivíduos nos desempenhos das suas tarefas, aumentando e melhorando os seus conhecimentos e competências (Cardim, 1993). Objeto de estudo hoje em dia, a atividade da formação varia desde os grupos informais aos formais e a importância das organizações neste campo fez com que vários estudos fossem desenvolvidos por referência ao contexto de trabalho (Mão-de-Ferro & Fernandes,2000).

A formação tornou-se um instrumento indissociável de diversos contextos, sejam eles pessoais, profissionais ou sociais. Na perspetiva de Estevão (2001: 185): “A formação é uma prática social específica, e como uma verdadeira instituição que cumpre certas funções sociais”.

A formação profissional tem caminhado lado a lado com o desenvolvimento organizacional. Tem sido dada uma importância acrescida à formação como sendo um

investimento para um desenvolvimento de competências comportamentais e técnicas, de modo a que a escala valorativa seja comum a todos os atores organizacionais. Uma vez que a formação seja um recurso valioso aliado ao crescimento da empresa, quando devidamente estruturada, pode ser um fator diferenciador e potencializador de normas e condutas organizacionais, instaurando, desse modo, uma maior justiça e cidadania entre os demais (Estevão:2001).

Tal como afirma Estevão (2001:186):

“Os benefícios da formação são demasiadamente evidentes para serem postos em causa: ela promove a eficiência; aumenta as capacidades do saber [...] propicia a emergência de projetos individuais no campo profissional [...] enfim, induz processos transformadores e mudanças organizacionais com efeitos apreciáveis ao nível da construção ou evolução das identidades coletivas”.

Posto isto, a formação pode ser um veiculador da comunicação por excelência, quer entre as partes, quer entre o grupo organizacional, sendo que promove informação que poderá estar na origem de melhorias processuais, comportamentais e de produtividade pessoal aliada à produtividade estratégica.

Aliadas a estas vantagens da formação, é de sublinhar o poder discretamente intrínseco de conseguir contribuir para dissipar possíveis contaminações de culturas diferentes e subculturas (Estevão:2001). Como veiculadora de informação, “é notória a presença de um alicerce: político, de base supranacional, que sustenta a ideia de que os perfis de formação se devem adequar às exigências dos perfis profissionais requeridos por um mercado globalizado e hipercompetitivo” (Estevão, 2012:113).

Neste seguimento, Fischer (1978:102) afirma que é preciso ter em atenção de que “a expressão das necessidades é proporcional à maior ou menor possibilidade de aceder à formação”.

Dos vários estudos já realizados, Cardim (1993:17-18) identificou alguns tipos característicos das ações de formação:

“Aperfeiçoamento profissional – Ação de formação que deve ser frequentada, no âmbito da função exercida e que permite melhorar ou complementar os seus conhecimentos e capacidades práticas.

Educação – Conjunto de ações que visam ter impacto no desenvolvimento global da sua personalidade e onde desenvolve e cultiva no indivíduo aptidões, conhecimentos, competências, atitudes e comportamentos.

Especialização profissional – Para melhorar o desempenho nas tarefas profissionais, esta formação visa reforçar, desenvolver e aprofundar capacidades práticas, atitudes, comportamento ou conhecimentos já adquiridos por um indivíduo.

Formação profissional – Conjunto de atividades, que em qualquer ramo da atividade económica, visa a aquisição de conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e comportamentos que são exigidos a um indivíduo para o exercício das funções próprias.

Cardim (1993:17-18), fala ainda em formação profissional em alternância e destaca três tipos:

Formação profissional inicial – Quando se inicia uma profissão, deve-se ter esta formação que visa a aquisição das capacidades indispensáveis. Trata-se do primeiro programa de formação completo que habilita ao desempenho das tarefas que constituem uma função ou profissão.

Reciclagem – É uma formação vocacionada e direcionada para a atualização de conhecimento, devido à necessidade de nos atualizarmos.

Reconversão profissional – Por último, para poder exercer uma nova atividade profissional o formando deve frequentar esta formação que visa atribuir a um indivíduo uma qualificação diferente da já possuída. “

Para o autor “formar-se” significa “dar à sua vida uma forma e fazer a história de vida que satisfaça a pessoa e que possa ser provida de sentido (Cardim, 1993).

Sem dúvida que a formação constitui um instrumento estratégico de gestão e permite ao formando intervir na escolha e tomar decisões sobre a área que quer atuar. A formação permite cada vez mais moldar as pessoas, moldar as competências das mesmas, e abrir portas para o seu futuro, preparando-as para a sua profissão ou abrindo portas para outros desafios.

Segundo a Organização Internacional do Trabalho, O.I.T, a formação profissional é “ um processo organizado de educação graças ao qual as pessoas enriquecem os seus conhecimentos, desenvolvem as suas capacidades e melhoram as suas atitudes ou comportamentos, aumentando deste modo as suas qualificações técnicas ou profissionais, com vista à felicidade e realização, bem como à participação no desenvolvimento socioeconómico e cultural da sociedade.”

#### 3.2.1.1. A importância da formação

A formação sustentável pode ser uma ferramenta de excelência para a eficácia da comunicação e para potencializar capacidades técnicas, comportamentais e atitudes. Desta

forma, a formação torna-se imprescindível nos dias de hoje, em qualquer organização. Realizando a análise de necessidades de formação conseguimos detetar as lacunas existentes, entre o que é vivido e o que é desejável.

Ao detetarmos uma necessidade de formação e se conseguirmos adaptá-la ao contexto em que a empresa está inserida podemos concretizar situações de aprendizagem que colmatem essas lacunas.

A formação profissional é uma atividade estrategicamente pensada, uma vez que permite e proporciona uma melhor adequação dos recursos humanos aos novos recursos materiais. Desta forma, as pessoas conseguem combater as suas dificuldades e hábitos utilizando os mecanismos que a organização lhes propõe, de forma a qualificarem-se (Cardim, 1993). Esta atividade permite à organização gerir os recursos humanos de forma flexível, atualizá-los e adequá-los à política da empresa. A aposta na formação tem como finalidade a vantagem face à concorrência e, desta forma, segundo Oliveira (1988:6) “o sucesso de uma empresa depende essencialmente da sua sensibilidade para perceber e responder às mudanças ambientais”.

De acordo com Oliveira (1988:6), um conceito fortemente relacionado com a formação e muito popular nos dias de hoje é o da empresa “voltada para o mercado”, em vez de, “voltada para o produto”, porque o mercado faz a empresa encontrar vantagens competitivas, enquanto que o produto não acrescenta nada à empresa, ou seja, a formação (agora obrigatória devido ao mercado em crescente ascensão) fez com que a empresa conseguisse obter o sucesso, porque permitiu investir nessa vantagem competitiva (o capital humano).

Na formação profissional, a relação criada entre o formador e o formando consente um lugar único de conhecimentos (Mão-de-Ferro & Fernandes, 2000). Este êxito empresarial, na visão de alguns autores (Cardim, 1993:16) pode traduzir-se em várias situações:

- “Melhoramento do desempenho a todos os níveis;
- Contribuição para o aumento da produtividade;
- Melhoramento da identificação com os objetivos da organização;
- Melhoramento do relacionamento entre os vários níveis hierárquicos;
- Contribuição para o desenvolvimento organizacional;
- Melhoramento dos níveis de motivação e participação;
- Facilitação na comunicação e na solução de conflitos;
- Contribuição para a melhoria na imagem da organização.”

Além das vantagens mencionadas anteriormente por Cardim, outros autores se têm debruçado sobre o assunto e elegem outros proveitos para a organização. Segundo Cunha et al (2012), um dos benefícios das práticas da formação é a redução do tempo de aprendizagem para atingir um desempenho desejável, a mudança visível nas atitudes dos colaboradores, um estímulo de um clima de aprendizagem, e a nível dos Recursos Humanos um preenchimento de necessidade de planeamento e um reforço das outras políticas.

### 3.2.1.2. Objetivos da formação

Tendo em conta que o objetivo primordial da empresa centrar-se-á em obter receitas e tendo consciência que os recursos humanos são a vantagem competitiva da empresa, torna-se necessário aliar os objetivos da empresa aos dos colaboradores. Isto passa na maior parte das vezes, por potencializar competências e, daí a importância da formação. O objetivo da formação é complementar as capacidades de cada colaborador e desenvolver as suas competências, por forma a obter um melhor desempenho na realização das suas tarefas (Cardim, 1993).

Tendencialmente, o formador analisará o grupo e fará um diagnóstico dos conhecimentos e da realidade em que a organização/grupo atua, compreendendo essa mesma realidade de modo a conseguir perceber que cada organização terá as suas razões para adotar aquela formação, sendo do ponto de vista obrigatório ou não. Refletindo sobre a existência de um grupo não podemos descuidar do facto dos formandos criarem relações e interações (Mão-de-Ferro & Fernandes,2000).

Dessas relações surgem aspetos importantes a ter em conta durante a formação, tanto da parte do formador como do formando. Olhando para o grupo de indivíduos que abarca a mesma formação temos que ter em consideração que apesar do objetivo do grupo ser comum e cooperarem para atingirem a meta que os uniu, existem diferentes capacidades nesse mesmo grupo. Alguns formadores inevitavelmente caem no esquecimento e tratam o grupo de igual modo, contudo, as pessoas não são iguais, e “ O formador deverá atender a cada aluno para que progrida de acordo com as suas capacidades e interesses, sem prejudicar nem ser prejudicado pelo progresso dos restantes elementos do grupo” (Mão-de-Ferro & Fernandes,2000:28). Mas apesar das diferenças inevitáveis a nível intelectual, existe algo que une o grupo. É verdade que dentro do mesmo existe uma diversidade que é facilmente verificada através dos hábitos, personalidade, crenças, inteligência, saúde, etc, no entanto, o objetivo comum permite e gera uma expectativa boa (Mão-de-Ferro & Fernandes,2000).

De uma forma sucinta, o formador tem o objetivo de despertar em cada formando, as suas capacidades conforme o nível de cada um, para isso tem que perceber o mecanismo da pessoa e trabalhá-la de forma a aprender bem, e no menor tempo possível. Em relação ao grupo, o formador deverá ter em conta que o objetivo a que se propôs antes da formação tem que ser cumprido e, para isso, tem que desenvolver os formandos intelectualmente, proporcionar uma maior realização pessoal e contribuir para uma excelente eficácia da formação, pois só de si vai depender (Mão-de-Ferro & Fernandes,2000).

De destacar a posição de Estevão (2001) perante a importância da formação como contributo fundamental para cidadania e comportamento organizacional: “É comumente aceite que toda a formação beneficia os atores de uma organização, alargando quer as suas capacidades intelectuais e/ou funcionais, quer o seu posicionamento crítico, quer mesmo o seu poder de influência nos processos organizacionais de tomada de decisão e de liderança” (Estevão, 2001:195).

Em certos países a educação ao longo da vida, que engloba a educação de crianças, jovens e adultos mostrou ser um dos pilares socioeducativos do Estado-Providência juntamente com outras políticas sociais e redistributivas mais típicas das diversas modalidades que este assumiu. Foi no virar do século XIX para o século XX, que o Estado-Providência foi a forma encontrada para melhorar e intervir não só nas condições económicas, mas também de criar mais condições para responder às novas necessidades da sociedade, através de direitos de cidadania, como a proteção social, o acesso à educação, entre outros.

Hoje em dia a adaptabilidade, a empregabilidade e a produção de vantagens competitivas no mercado prevalecem e, por isso, existe um apelo sistemático para a formação e para a aprendizagem ao longo da vida, uma vez que nos encontramos num quadro de crise do Estado de bem-estar e de um menor investimento quanto à educação, com o respetivo reforço das imputações individuais pela aquisição de saberes e de “competências para competir”.

Por vezes, as oportunidades formativas dadas pelas empresas não surgem apenas pela vontade de desenvolver competências do indivíduo, mas sim por muitas delas corresponderem à necessidade de mostrar valor competitivo no mercado o que contraria o sentido de cultura dominante.

Os anos avançaram e as realidades são outras, o clima político e económico atual é bastante diferente do que assistimos na década de 60. A ideia geral dos conceitos de formação

ao longo da vida tem permanecido em muitos programas de formação simplesmente porque estão ligados ao trabalho e ao emprego.

Ou seja, na atualidade a aprendizagem ao longo da vida tende a ser representada por aquisições de conhecimentos individuais de forma a adquirir competências com o intuito de posteriormente “combater” com outros indivíduos. Desta forma, estamos claramente diante de uma mudança de paradigma, uma vez que as preocupações com a formação do indivíduo no seu todo, nas suas diversas dimensões, presentes no paradigma da Educação Permanente, foram dando lugar a preocupações relacionadas com economia, associadas ao aumento da produção e a adaptação dos trabalhadores às suas respetivas funções no mercado de trabalho.

Ainda segundo Lima (2007:22) “a formação e aprendizagem ao longo da vida chegam a ser objeto de um tão profundo processo de instrumentalização com vista à eficácia económica e à *performance* competitiva que parecem frequentemente reduzidas a estratégias vocacionistas e técnicas de gestão de recursos humanos pouco ou nada se assemelhando a formas de processos de educação”.

De acordo com Canário (1997), a formação de adultos tornou-se num elemento central das políticas de gestão do desemprego, inteirando-se nos objetivos a atingir pelas atuais empresas. Podemos dizer que a formação e aprendizagem assumem uma postura pouco pertinente diante da atual situação do país, pois estamos diante de um conjunto de relações que, em vez de se preocuparem em qualificar os indivíduos, preocupam-se em proporcionar a estes competências que lhes permitirão trabalhar mais e melhor, e posteriormente permitirão aos seus empregadores serem mais competitivos no sector da economia global. Assim, podemos afirmar que apesar de a educação ser considerada como um direito de todos os indivíduos, ela tem vindo ao longo dos tempos a tornar-se num dever económico.

#### 3.2.1.3. Fases do Processo formativo

Durante o processo formativo, são vários os fatores a ter em conta, desde a conceção dos programas formativos à escolha dos destinatários, a estrutura utilizada e a validação da chefia para todo o processo. Apesar de existirem diferentes interventores durante o processo formativo, seja por parte da organização ou por parte do formador, todos têm o mesmo objetivo (Machado et al, 2014).

O envolvimento precoce, ou seja, o levantamento de necessidades formativas realizado cedo, pode ser um fator de distinção e de resultados, por outro lado, não podemos esquecer que

será todo este levantamento que influenciará a formação no contexto organizacional e o seu alinhamento com a realidade do dia-a-dia (Bernardes, 2013).

Como falado anteriormente, posteriormente ao levantamento das necessidades formativas, um próximo passo é a análise dos destinatários, para perceber as desigualdades dentro de uma organização no acesso ao processo formativo. São várias as razões para um participante ser ou não escolhido para realizar formações, ou pela sua formação académica, ou pelo grupo em que atua, os custos, a idade, o tipo de contrato. São estes fatores que permitem verificar se todas as pessoas têm ou não as mesmas oportunidades para se formar (Bernardes,2013).

Relativamente à estrutura utilizada nas práticas de formação, inevitavelmente esta pode existir ou não conforme a filosofia da empresa, no entanto, fatores como a dimensão dos departamentos e os técnicos que lá colaboram, assim como os recursos físicos podem ser fatores imprescindíveis para compreender a importância atribuída da organização relativamente à academia de formação. (Bernardes,2013).

Para Bernardes (2013:63),

“as empresas podem sempre assumir diferentes perspetivas no modo de diagnosticar, conceber, organizar ou executar a formação. Em função de fatores como a cultura organizacional, as políticas de formação, ou a visão dos gestores e dos técnicos de RH e da formação, as práticas de formação assumem processos, ações, atividades, ou eventos mais ou menos amplos e diversificados”.

Dependendo dos meios que dispõem, são vários os modelos utilizados pelas empresas para por a formação em prática, passando por formação formal, informal e não formal; formação interna ou externa, envolvendo formadores internos ou externos, dependendo dos recursos que têm (Bernardes,2013).

Independentemente de como põe a formação em prática, o que interessa efetivamente é que esta seja uma preocupação cada vez mais de todas as empresas e o “ciclo de formação” das empresas corresponda à passagem pelas quatro etapas: alinhamento de todas as pessoas da organização com a sua missão, visão, estratégias e objetivos dos formatos em que decorre (Machado et al, 2014).



#### 3.2.1.4. Tendências da Formação

Ao longo dos últimos anos, o número de participantes em ações de formação aumentou consideravelmente e isto deve-se, essencialmente, porque “ a formação profissional abrange campos cada vez mais vastos” (Cardim, 1993:12), de certa forma isto mostra-nos as tendências da formação.

O poder da formação, mostra como a formação “[...] cumpre bem as funções de reprodução da estrutura social [...]” sendo que a mesma pode ser definida como “uma tecnologia que conjuga ou articula o triângulo composto dos polos da aprendizagem, da pedagogia e da didática” (Estevão, 2001:199).

Facilmente hoje em dia, a formação consegue concretizar todas as necessidades das organizações devido à vasta oferta formativa das entidades. Certamente, as organizações atingem melhores resultados se tiverem as necessidades formativas dos colaboradores identificados e que tenham um plano de formação que colmata essas mesmas lacunas. Se assim o for, seguramente a organização terá colaboradores diversificados e com as mais variadas competências, que lhes proporcione resultados favoráveis a nível organizacional (Bernardes,2013).

Normalmente, são utilizados vários métodos, como a avaliação de desempenho, que permitem facilmente identificar e fazer um levantamento de necessidades. Nas grandes empresas, normalmente, cabe ao departamento dos recursos humanos ou da formação ou, até mesmo, as duas estruturas num trabalho conjunto realizar esse levantamento e criar um plano que mantenha ou melhore os níveis de formação dos colaboradores (Bernardes,2013).

De um ponto de vista geral, normalmente são as grandes empresas que desempenham um papel mais ativo nas práticas de formação do que as pequenas empresas, isto deve-se, essencialmente ao volume de negócios e à sua competitividade no mercado.

Assegurando a ideia que as empresas transportam para o plano de formação as suas necessidades e a postura que defendem, existem meios diferentes para concretizarem o mesmo. Se, por um lado, optam por entidades externas porque à partida é um meio privilegiado para a concretização de formação, existem outras que recorrem à formação dada internamente (Bernardes,2013).

Estes são apenas alguns dos pontos que diferem e concebem diferentes práticas nas políticas de formação das empresas. A formação nos dias de hoje está cada vez mais competitiva, acarretando mudança e intervenções necessárias.

Segundo Estevão (2001) a formação faz uma regra com o dia-a-dia organizacional, que permite a sincronização de pensamento e da estratégia, desenvolvendo capacidades intelectuais dos atores que são a vantagem competitiva da empresa, preenchendo assim o “currículo” dos mesmos criando uma operação cumulativa de competências.

### **3.3. Como é que se articula a formação com as especificidades culturais da empresa**

É numa perspectiva de evolução, adaptação e sobrevivência que as empresas dão importância à cultura, porque acreditam que esta seja um dos principais veículos para alcançar a excelência, e resolver os seus problemas, criando uma identidade própria, que as distinga das outras (Rosa,1994), porque na verdade “ se o contexto organizacional é fonte de influência do contexto cultural e social, o contrário também é verdadeiro” (Canavaro, 2005:45).

Nas organizações existem manifestações culturais que podem ser articuladas com a formação, para isso precisamos de perceber qual é a cultura da empresa e qual o rumo e o objetivo que a administração da organização pretende seguir. Para além disso, a cultura organizacional influencia em vários aspetos, não só na constituição dos programas de formação, mas também na formação formal, não formal e informal que é proporcionada aos seus elementos.

As empresas que apostam na formação como principal veículo para a existência de mudança social, organizacional e cultural terão, certamente, outras valências e mecanismos que traduzirão numa mais-valia para se destacar no meio do mercado de trabalho. A formação profissional pode ser vista tanto como uma manifestação da cultura organizacional, como em termos de um veículo para a sua gestão (Caetano & Vala,2002). As ações de formação devem servir essencialmente para os colaboradores se adaptarem e tomarem conhecimento das mudanças existentes e desta forma poder contribuir para uma melhor preservação da organização em que trabalham e para obterem uma clara visão da sua função. Para além disso, e para que se possa combater os problemas existentes no posto de trabalho, devemos ter em atenção que as prioridades e os objetivos da formação, precisam de estar alinhados com a especificidade da cultura organizacional (Torres, 2007).

Independentemente das especificidades de cada cultura organizacional, existe um ponto que pode ser desenvolvido em todas as culturas para poderem diferenciar-se: falamos das “práticas de gestão, que para serem eficazes, precisam de ser desenvolvidas na dependência e em conformidade com as exigências da cultura. Se tal dependência não tiver lugar, as práticas

de gestão não possuem impacto real” (Bilhim,2006:165). O que diferencia as organizações bem-sucedidas das mal sucedidas é a importância atribuída aos fatores culturais das mesmas e as práticas de gestão a elas associados (Machado et al, 2014).

Por estes motivos, “o poder exercido pela cultura na formação e na normalização das condutas individuais faz com que os diferentes membros aproximem os respetivos comportamentos” (Machado et al, 2014:185). Assim, olhando para a cultura da organização como uma ferramenta de orientação de pessoas, pode ser importante aliar esta ferramenta aos objetivos pessoais dos colaboradores que passará por progredir na carreira e, por outro lado, criar através da cultura um espírito de pertença e coesão de forma a colmatar o interesse individual e conseguir aliá-los aos interesses coletivos (Machado et al, 2014). Se estes objetivos forem alcançados e o *focus* da empresa e das pessoas estiverem alinhados, facilmente se traduzirão em performance organizacional e individual.

Para retirarmos ainda mais proveito do esforço que a organização faz relativamente à formação, pode-se ter ainda em conta dois aspetos: o alinhamento com a missão, visão e estratégia da organização e, por outro lado, um trabalho eficiente e focalizado na conceção de todo o ciclo de formação. Se a organização desenvolver a política em função das suas características, recursos e necessidades, e estruturá-la e valorizá-la, certamente será uma alavanca nos seus negócios (Machado et al, 2014).

Para obter sucesso nos negócios da organização, temos que olhar para a empresa como um sistema, onde, entram através de meios financeiros, matérias-primas e colaboradores (*inputs*) que numa fase posterior, dão origem a produtos e serviços (*out-puts*) com maior ou menor qualidade, e que efetivamente asseguram o seu fracasso ou sucesso. Este é, sem dúvida, um fator chave para atingir o sucesso, uma vez que todos os outros fatores dependem dele (Cardim, 1993). Por estas razões, devemos adaptar-nos às exigências do mercado cada vez mais globalizado e hipercompetitivo.

Estas temáticas articulam-se de uma forma clara, e cada vez mais têm sido vistas como dimensões cruzadas, para responder aos desafios impostos pela economia e cultura atual. Segundo Torres (2001), a formação tem sido utilizada para responder às necessidades das organizações e para garantir uma certa estabilidade, ao servir de veículo de transmissão dos valores organizacionais. A formação é frequentemente utilizada como instrumento de divulgação de uma cultura comum. Neste seguimento, “se o mundo de trabalho desatualiza vertiginosamente o conhecimentos adquiridos nas instituições de educação formal, a tónica

coloca-se, então, na permanência de uma educação ao longo da vida e numa reatualização permanente das competências profissionais” (Torres, 2001:124).

Numa organização existem diferentes graus de partilha de uma cultura, que podem ser do tipo integrador; diferenciador e fragmentador. Porém no mesmo contexto, podem coexistir várias manifestações culturais, sendo que uma pode sobressair em relação às outras.

No que diz respeito à perspectiva integradora, quanto mais amplificado for o grau de partilha entre os colaboradores, mais forte e consensual se torna a cultura da organização. Nesta perspectiva, o líder da cultura (frequentemente o fundador da organização) transmite os seus próprios valores estrategicamente a todos os membros da organização, havendo um processo contínuo de socialização de todos os membros, sejam eles antigos ou novos. Nesta perspectiva é privilegiado o consenso e os interesses de todos (Torres,2001).

Desta forma, é visível uma aliança entre a formação e a cultura, sendo que esta articulação pode constituir uma estratégia para alcançar eficácia e eficiência na organização. Assim, em culturas predominantemente integradoras, a formação desenvolvida deve ser um processo construído que englobe formações técnicas e comportamentais e não depender de pacotes de formação por catálogo.

No que concerne à perspectiva diferenciadora, contrariamente à anterior são os grupos socioprofissionais que têm um papel ativo e determinante na criação da sua cultura. Perante uma existência de subculturas, existem diferentes concepções relativamente ao processo formativo. Assim, partindo do pressuposto que a formação deve ter efeitos positivos no desempenho dos colaboradores e perante uma possível resistência à mudança resultante das subculturas, poderá haver uma possível ameaça no que diz respeito ao processo formativo. Num contexto onde são visíveis subculturas, dificilmente existirá um ideal da formação. No que diz respeito à formação, nesta perspectiva, a solução encontrada, na perspectiva de Torres (2001) será a criação de micropolíticas de formação, conforme as políticas culturais de cada subgrupo.

Por último, a perspectiva fragmentadora é caracterizada por uma pluralidade de crenças, valores e significados dados pelos atores das organizações. Não é verificado nesta perspectiva qualquer tipo de consenso entre grupos. São os valores individuais que são privilegiados, apesar de partilharem o mesmo contexto organizacional. Neste seguimento, no que respeita à formação só se justifica fazer planos de formação apenas quando realmente existe essa necessidade. Na presença de ambientes instáveis, como é o caso, não faz sentido a criação de um projeto de formação para a organização (Torres,2001).

Em modo de conclusão, o quadro que se segue da autoria de Torres (2001:145) mostra a relação possível entre as dimensões da cultura e da formação. Na possibilidade de existirem dentro da mesma organização as várias perspetivas, é importante conseguirmos projetar diferentes modos da formação e utilizarmos o próprio processo formativo como uma estratégia de reestruturação das culturas.

### Quadro 3

Manifestações da Cultura, Identidades e conceções da formação em contextos organizacionais

Perspetivas de Análise	Tipo de identidade	Conceção de formação	Formalização da formação
Perspetiva Integradora	Identidade organizacional	Formação / socialização no local de trabalho	Projeto de formação / empresa
Perspetiva diferenciadora	Identidades socioprofissionais	Micropolíticas de formação	Subprojectos de formação
Perspetiva Fragmentadora	Identidades individuais	Formação intermitente e descontínua	Plano Casuísticos de Formação

Quadro 3-Fonte: A cultura organizacional na (re) conceitualização da formação e, contextos organizacionais, (Torres, 2001:145)

É importante referir “que as problemáticas da cultura e da identidade organizacionais constitui (em) um imprescindível enquadramento para a construção de estratégias de formação” (Torres, 2001:145). Assim, podemos afirmar que a formação é uma variável profundamente articulável com a cultura da organização.

## IV. Enquadramento Metodológico do Estágio



#### 4.1. Identificação e justificação dos objetivos da intervenção / problema de investigação

- Questão de investigação

Uma boa questão de investigação implica um esforço por parte do investigador, uma vez que é das tarefas mais difíceis, mas é fundamental, pois é a partir dela que iremos guiar todo o pensamento ao longo da investigação (Stake, 2007).

A questão de investigação deve obedecer a alguns critérios, nomeadamente quanto às suas qualidades de clareza, ou seja, deve ser concisa e precisa, originando interpretações coincidentes quanto ao seu objetivo; deve ser exequível e realista adequando-a aos recursos pessoais, técnicos e materiais que dispomos para a investigação; deve ser ainda pertinente e, por fim, ter como objeto a explicação de um fenómeno social (Quivy & Campenhoudt, 1992).

Só conseguindo incorporar estes critérios na criação da nossa pergunta de partida é que conseguimos tirar proveito da mesma, porque “traduzir um projeto de investigação sob a forma de uma pergunta de partida só é útil se essa pergunta for corretamente formulada” (Quivy & Campenhoudt, 1992:32).

Para que haja sucesso na investigação é imprescindível que este passo determinante e essencial seja bem dado. O investigador depara-se com este problema não só no início da investigação, mas no decorrer da mesma (no desenho do plano de pesquisa, ao descer ao terreno, na escolha dos casos e na recolha dos dados). Uma questão de investigação mal feita pode ser fatal para todo o processo. A questão de investigação e a sua constante reformulação constituem metas de referências alicerçais para avaliar a retificação das decisões tomadas (Flick, 2005). Se procurarmos dar respostas a uma pergunta, esta tem que ser clara.

Nesta investigação é imprescindível realizar uma questão/ problema de investigação que vá de encontro às temáticas que se pretende relacionar: as práticas da formação, a cultura e o clima organizacional. Esta ligação pode ser feita na medida em que “A formação é o processo, seja ele formal ou informal, planeado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho” (Cunha *et al*, 2012:382), o que nos permite facilmente desenvolver as competências associadas e, conseqüentemente, fazer esta ponte para o estudo do clima e da cultura devido às especificidades que caracterizam a formação. Por outro lado, a cultura organizacional abrange as práticas, comportamentos, hábitos, valores éticos e influencia todos os membros que fazem parte de uma determinada organização.



Desta forma a questão desta investigação/problema debruça-se sobre a “Relação entre as práticas de formação e as dimensões culturais da organização”.

### ➤ Objetivos

Tendo em conta o problema de investigação é necessário estabelecer quais os objetivos da intervenção para conseguir uma melhor orientação. Os objetivos são aquilo que queremos alcançar, logo podemos concluir que um objetivo é o resultado de metas anteriormente elaboradas.

Os objetivos gerais desta investigação são:

- Avaliar a necessidade de criação do *Knowledge Center*;
- Compreender o impacto da formação na cultura e no clima organizacional da Eurico Ferreira.

Quanto aos objetivos específicos:

- Desenvolvimento de uma modalidade de formação (*Knowledge Center*)
- Identificar o (s) tipo (s) de cultura desenvolvido (s) na empresa;
- Caracterizar a política de formação que é defendida na empresa;
- Analisar as práticas de formação ao nível das estruturas pedagógicas, conteúdos, avaliação, etc.;
- Perceber em que medida a formação pode influenciar o clima e a cultura organizacional;
- Perceber de que forma a formação centrada na cultura organizacional reflete para os postos de trabalho dos colaboradores.

Nos objetivos supracitados encontramos objetivos específicos de investigação e intervenção. Apesar da maior parte deles estarem vocacionados para a investigação, procuramos ao longo do trabalho articula-los, para um desenvolvimento mais coerente das atividades de estágio.

## 4.2. Apresentação e fundamentação da metodologia da investigação

Para realizar esta investigação é fulcral utilizar um conjunto de métodos e técnicas, de forma a recolher os dados necessários para responder aos objetivos propostos.

Neste sentido, os investigadores têm que se posicionar em relação aos paradigmas de investigação quantitativo e qualitativo. Por um lado, temos o paradigma quantitativo que está associado ao tradicional modelo positivista e, por outro lado, o paradigma qualitativo associado a um modelo mais natural e construtivo.

Tendo por referência as questões de investigação e os referenciais teóricos, o paradigma qualitativo constituiu, desde o início, a matriz que orientou a metodologia. No paradigma de investigação qualitativo, “O investigador envolve-se com um complexo universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenómenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis ” (Minayo,1999:21-22). O investigador tem que ter sempre uma atitude reflexiva e um carácter ativo.

A investigação qualitativa detém cinco características essenciais, no entanto, nem todos os estudos qualitativos exibem estas características de igual forma. Desta forma, no decorrer de uma investigação qualitativa a fonte direta de dados é o ambiente natural; a investigação é descritiva; os investigadores importam-se mais pelo processo do que pelos resultados; existe uma tendência para analisar os dados de forma indutiva; e por último, o significado é de importância vital na abordagem qualitativa (Bogdan & Biklen, 1994).

Contudo, apesar de ser uma investigação inscrita no paradigma qualitativo recorreremos a uma técnica da índole quantitativa que será explicada posteriormente.

Uma vez escolhida a abordagem qualitativa, é importante escolher o método de investigação:

“o método científico é um instrumento para a sondagem da realidade, formado por um conjunto de procedimentos, através dos quais os problemas científicos são formulados e as hipóteses científicas examinadas. Assim, o método científico é uma orientação que facilita ao investigador o planeamento da sua investigação, a formulação de hipóteses, a realização de experiências e a interpretação dos seus resultados” (Barañano,2004:22).

Nesta circunstância, o estudo de caso foi utilizado como o método de investigação principal, uma vez que possibilita-nos lidar com uma ampla variedade de evidências. O tema da

nossa investigação é bastante complexo e como tal o estudo de caso ajuda a compreender melhor as percepções inerentes ao mesmo.

Procuramos analisar, descrever e compreender determinados casos para, num momento posterior, fazer comparações e formular conceptualizações, uma vez que nos permite estudar fenómenos no seu contexto real e capturar a situação na sua totalidade, de forma reflexiva, criativa e inovadora, descrevendo, compreendendo e interpretando a complexidade do caso em estudo. Acima de tudo, temos que evidenciar que há uma inevitável singularidade inerente para cada situação em análise (Amado,2013).

Segundo Becker (1996), o estudo de caso é considerado como um modelo artesanal de ciência, uma vez que o investigador de acordo com o objetivo específico escolhido para a sua investigação, adapta os instrumentos a utilizar. Essencialmente, o estudo de caso reside na observação tanto de um contexto, como de um indivíduo, ou mesmo numa única fonte de documentos ou de um acontecimento particular (Bogdan & Biklen, 1994).

São vários os autores que identificam vários estudos de caso tendo em conta o objeto de estudo ou especificidade da situação ou até mesmo os procedimentos metodológicos que adotam. Stake (2007) identifica três tipos: o estudo de caso instrumental, em que, através de um problema de investigação sentimos que podemos alcançar um conhecimento mais profundo se estudarmos um caso particular; o estudo de caso coletivo, em que passa de um estudo de um caso individual a vários casos para investigar um dado fenómeno e, por último, identifica o estudo de caso intrínseco quando existe um interesse particular por uma situação ou por um caso específico e o investigador seleciona para estudá-lo.

Além de Stake, existem outros autores que estabelecem uma divisão mais minuciosa, no entanto o que importa aqui referir é que, mais do que os vários tipos e diferenças apresentadas pelos autores, pretende-se essencialmente evidenciar a singularidade e as particularidades inerentes a cada situação, ou seja, é importante ter em atenção a necessidade de organizar a investigação, e de recorrer a diferentes técnicas de recolha, tratamento e análise de dados (Morgado, 2012).

A adoção de um método exige o recurso a procedimentos diversos. Contudo é importante salientar que apesar de

“Por vezes, método e técnicas são utilizados como sinónimos, mas a verdade é que são conceitos bem diferentes. Enquanto o método se define como o conjunto de etapas necessárias para alcançar um determinado fim, a técnica é o modo de fazer algum tipo de atividade. Obviamente ambos os conceitos são interdependentes: o método não pode ser desenvolvido sem as técnicas e as técnicas não podem ser definidas sem a referência fornecida pelo método” (Barañano,2004:22).

O investigador deve ter a capacidade de se conseguir distanciar das situações e observá-las com lucidez, devendo “entrar no mundo do sujeito”, mas por outro lado, deve conseguir distanciar-se e diferenciar-se das situações para que não se envolva demasiado nelas e, por isso, deve ao mesmo tempo manter-se do lado de fora (Bogdan & Biklen, 1994).

A escolha de técnicas e instrumentos para a recolha de dados foi um dos momentos essenciais, uma vez que dependemos delas para conseguir atingir os objetivos e obter resultados com êxito. Devemos escolhe-las com a especial atenção de se complementarem e de captarem todos os fenómenos intrínsecos ao estudo.

Posto isto, a análise de documentos (planos de formação, documentação da empresa, organigramas, entre outros) foi a primeira técnica a ser implementada, uma vez que nos orientou e direcionou para a revisão da literatura. Saint-Georges (1997) defende que através da análise de documentos conseguimos aceder a fontes pertinentes e recolher dados concernentes, como tal, esta técnica é bastante importante para a investigação.

Ainda relativamente à análise documental, o investigador teve que ter em conta a pertinência e a veracidade das fontes que estava a utilizar, e também, uma permanente atitude crítica, pois como lembra Saint-Georges (1997:41-42), “a verificação e a crítica de fontes [...] constituem um procedimento essencial, uma vez que, para além de contribuir para verificar a autenticidade e credibilidade dos documentos, permite contextualizar a informação recolhida e avaliar a sua adequação ao objeto do estudo.” A análise de documentos pode ser revista rapidamente e tem a vantagem de ser relativa, normalmente, a longos períodos de tempo.

Por outro lado, e dada a temática definida, uma das técnicas imprescindíveis no desenrolar da investigação foi a observação, uma vez que é transversal a todo o processo. Barañano (2004:23) refere que a “Observação consiste na focalização atenta dos sentidos num objeto para dele adquirir um conhecimento claro e preciso”. Para realizar uma boa observação

existem quatro princípios que devem ser respeitados: o primeiro, a exatidão, quando conseguimos abranger a totalidade do fato observado, ou pelo menos com uma amostra que seja representativa; em segundo, é preciso uma observação objetiva para que o facto seja observado como ele é na realidade e não como nós gostaríamos que fosse; em terceiro, tem de ser precisa e, por fim, o observador deve ser metódico, partindo do essencial para depois tratar do que tem menos relevância. A observação cobre todo o contexto do caso e na nossa temática específica tem a vantagem de podermos verificar os acontecimentos e os comportamentos no decorrer do dia de trabalho que, através de outras técnicas, podem rapidamente ser desvalorizadas.

Focados na vontade de obter informação válida e pertinente que nos levasse aos resultados esperados, adotamos um instrumento que nos pareceu o mais apropriado, tendo em conta os colaboradores e a organização em que atuamos. As vantagens dos questionários são notoriamente numerosas, uma vez que conseguem atingir um grande número de pessoas, mesmo que estejam em áreas geográficas diferentes; implica menos gastos, garante o anonimato e permite que as pessoas respondam quando lhes for mais conveniente.

O questionário foi construído de raiz e baseado nos objetivos pré-estabelecidos. Dados os conhecimentos da orientadora nesta temática, foi imprescindível o apoio e a sua ajuda para a construção do mesmo. É de realçar que o questionário tem que ser produzido de forma a pensarmos nos resultados que conseguimos retirar e se responde aos objetivos a que nos propusemos. Alguns grupos do questionário foram adaptados de questionários já existentes, nomeadamente o Grupo II e III foi adaptado de: Estevão, Carlos V. (Coord.); Gomes, Carlos A.; Torres, Leonor L. & Silva, Paulo (2006). *Políticas e práticas de formação em organizações empresariais. Relato de uma investigação*. Braga: Centro de investigação em Educação da Universidade do Minho; e o grupo II: Adaptado de: ISCTE – IUL (2015) Inquérito aos colaboradores da Eurico Ferreira. Esta adaptação foi realizada com a autorização dos respetivos autores.

O questionário é uma “Técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.” (Gil, 1999:128). Tendo em conta a organização e o público-alvo que queríamos atingir com esta técnica, desenhamos um questionário que pudesse dar resposta à teoria apresentada anteriormente e aos objetivos estipulados para esta investigação.

O questionário (Apêndice 1) foi estruturado e dividido em quatro partes. A primeira parte, tinha como finalidade recolher dados para caracterizar os participantes do estudo. Este grupo era composto por sete questões, maioritariamente de escolha múltipla e uma de resposta aberta, onde se pretendia recolher as informações sociodemográficas, como o sexo, a idade e as habilitações literárias e questões socioprofissionais como a antiguidade na empresa, a função que desempenha, a área onde intervém e a sua respetiva situação contratual.

Na segunda parte, as questões foram construídas de forma a perceber a opinião de cada colaborador sobre o Clima e a Cultura da Organização. Na primeira pergunta foram descritos alguns aspetos relacionados com o clima da organização onde o inquirido deveria apresentar a sua satisfação ou não com esta problemática. As restantes questões dentro deste grupo estavam mais direcionadas para a cultura da organização, onde era previsto verificar o grau de partilha e identificação.

Na terceira parte pretendíamos obter informações acerca da Formação realizada na Eurico Ferreira e pretendíamos analisar os resultados essencialmente em duas vertentes:

- Caracterizar as políticas de Formação impostas na empresa;
- Analisar as práticas de formação ao nível das estruturas pedagógicas, conteúdos, avaliação, entre outras variáveis.

Surgiu ainda a necessidade de acrescentar um grupo no questionário (Apêndice 2), onde o público-alvo do mesmo foram os diretores e KAM's. Este grupo era dedicado ao *Knowledge Center* (o *Knowledge Center* foi uma plataforma *online* criada que visa ajudar nas performances em reuniões, palestras e conferências, bem como contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores da Eurico Ferreira). Este só foi enviado para 12 pessoas, que nesta fase inicial são as pessoas contempladas com os acessos à plataforma. Posteriormente a ideia será alargar o grupo de acessos a mais colaboradores.

No sentido, de verificarmos se o questionário era perceptível e se estava bem elaborado realizamos um pré-teste. Segundo Fortin (1999), o pré-teste serve essencialmente para fazer um ensaio do instrumento antes de ser utilizado em grande escala. O pré-teste foi realizado com os colegas do departamento de Recursos Humanos que, desde logo, e tendo em conta que se encontravam em situações diferentes, foi fácil colocarem-se num ponto de vista dissemelhante

da investigadora e identificaram as alterações consideradas necessárias, para que esta técnica se tornasse o mais fiável possível.

Depois de feitas as alterações, foi enviado o questionário via email para a nossa amostra, durante o mês de Junho.

A nossa amostra foi aleatória obedecendo apenas a dois critérios: estarem contemplados todos os Diretores e KAM's (uma vez que são eles que têm acesso ao *Knowledge Center*) e ser enviado para todos os departamentos, uma vez que são realidades bastante diferentes e, como tal, queríamos chegar a todos.

O questionário era de natureza confidencial. O tratamento deste, por sua vez, foi efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu anonimato foi respeitado, sendo as informações codificadas e unicamente utilizadas para os objetivos desta investigação.

A participação dos colaboradores era completamente voluntária, pretendendo-se apenas as opiniões pessoais e sinceras, porque o valor do estudo dependia da franqueza nas respostas.

Foi enviado para 30 pessoas de cada departamento, ou seja, 210 pessoas e tivemos uma taxa de resposta nos 44%, correspondendo a 93 questionários. O questionário que englobava o grupo do *Knowledge Center*, foi enviado para 12 pessoas e obtemos 6 respostas (50%).

O quadro seguinte complementa a identificação da nossa população alvo de estudo:

**Quadro 4**  
Género da população alvo do estudo

<b>Sexo</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Feminino	26	28
Masculino	67	72
Total	93	100

Quadro 4-Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado aos colaboradores da instituição (Julho,2016)

Como podemos verificar no quadro 4, o sexo Masculino foi o que apresentou maior número de respostas a este estudo. O quadro seguinte, apresenta a faixa etária dos 23 aos 29 anos como sendo a mais recetiva a participar neste tipo de estudos.

**Quadro 5**  
Idades da população alvo do estudo

<b>Idade</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Até aos 22 anos	11	12
23 a 29 anos	36	39
30 a 34 anos	17	18
Mais de 35 anos	29	31
Total	93	100

Quadro 5-Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado aos colaboradores da instituição (Julho,2016)

Em relação aos sete departamentos, o que apresentou maior número de respostas foi o “outros”, como pode ser verificado no quadro 6. Este departamento corresponde a colaboradores integrados nos Recursos Humanos, no departamento de Qualidade, Ambiente Segurança, Inovação, entre outros.

**Quadro 6**  
Departamentos da população alvo do estudo

<b>Departamento</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Vodafone	25	27
NOS	17	18
REN	3	3
EDP	12	13
Projeto e Desenho	6	6
Logística	1	1
Outros	29	31
Total	93	100

Quadro 6-Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado aos colaboradores da instituição (Julho,2016)

Relativamente à função (quadro 7), foram os técnicos os mais recetivos ao estudo, seguidos dos gestores operacionais e gestores de projetos, o que permitiu ter respostas mais incisivas em relação aos objetivos propostos, porque no fundo estes são os departamentos em que o volume de formação é maior.



**Quadro 7**  
Função da população alvo do estudo

<b>Função na empresa</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Direção	5	5
Gestão (Projeto/Operacional)	20	22
Supervisão	9	10
Técnicos (Chefes de Equipa/Técnicos)	32	34
Administrativo	27	29
Total	93	100

Quadro 7-Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado aos colaboradores da instituição (Julho,2016)

Apesar das notórias vantagens que esta técnica traz e que foram relatadas anteriormente, existem também algumas desvantagens como o facto da maioria dos colaboradores desta empresa estarem fora das instalações e andarem espalhados pelo terreno, o que no fundo não permite a sensibilização necessária com vista à obtenção de respostas ao questionário, pois não partilhamos o dia-a-dia com eles.

Aliados a isso, o facto de ser um estudo associado a um estágio curricular e não uma obrigatoriedade da empresa também pode ser um dos fatores para não obtermos percentagens de resposta acima dos 50%. Ou, ainda, o descontentamento de alguns colaboradores também pode ser um indicador da sua abstenção.

Por outro lado, a maior parte dos colaboradores saudou a investigadora e prestaram todo o apoio necessário e a força para a conclusão desta etapa.

### 4.3. Procedimento e tratamento de dados

No que diz respeito ao tratamento de dados do inquérito por questionário, os dados recolhidos foram analisados com recurso ao *software* de análise quantitativa, IBM SPSS 24 (*Statistical Package for the Social Sciences*). Com o objetivo de sintetizar os dados obtidos, foram realizadas essencialmente estatísticas descritivas, como tal, as nossas análises foram essencialmente orientadas para a interpretação e compreensão dos fenómenos.

Relativamente à observação, optamos por usar esta técnica informalmente e, para isso, delineamos o campo da análise empírica ao espaço geográfico e social do estágio. Posteriormente, ao longo do estágio, também realizamos notas de campo a título pessoal, que servirão como auxiliar interpretativo dos dados apresentados no próximo capítulo.

Por último, a análise documental é sem dúvida uma das técnicas imprescindíveis para qualquer investigação porque permite-nos aceder a documentos muito ricos em informação e que nos trazem dados bastante relevantes. Contudo, é necessário verificar sempre a veracidade de todas as fontes e fazer uma triagem do que realmente é útil para a nossa análise e discussão dos dados. No que diz respeito a esta técnica, a documentação obtida foi essencialmente facultada por dois departamentos Recursos Humanos e o departamento de Comunicação.



## V. Apresentação e Discussão do Processo de Investigação/Intervenção



Neste capítulo vamos evidenciar os resultados obtidos ao longo do trabalho em articulação com os objetivos de investigação e intervenção definidos inicialmente. Além disso, é objetivo realizar uma análise reflexiva e crítica demonstrando a maturação teórico-metodológica que conseguimos adquirir ao longo do presente trabalho, bem como, proceder a uma discussão dos resultados em articulação com os referenciais teóricos. Depois de recolher todas as respostas dos questionários, juntamente com os dados provenientes da aplicação das outras técnicas utilizadas (análise documental e observação), chegou a hora de analisar e discutir os resultados por forma a respondermos aos objetivos.

O inquérito por questionário, uma das técnicas utilizadas, pretendeu analisar as atitudes e opiniões dos colaboradores da organização, relativamente a um conjunto de aspetos relevantes para a atividade, tendo em vista a melhoria da performance individual e coletiva.

Foi notável ao longo deste trabalho, e os resultados evidenciam isso, a dificuldade em chegar aos colaboradores. Numa primeira fase foi possível detectar que a impossibilidade de auxiliar as pessoas quando surgem dúvidas em relação ao questionário foi uma das maiores condicionantes. Posteriormente, o facto de ser enviado via *email* acabou por se tornar num constrangimento, porque apesar de ser uma ferramenta bastante usual hoje em dia, também é propício para que as pessoas não tenham o email como lembrete e acabe por cair no esquecimento. Apesar de ser enviado um 2º email (Apêndice 3), de forma a lembrar os colaboradores, apenas foi possível obter 44% das respostas, correspondendo a uma amostra de 93 sujeitos. Este número corresponde às pessoas que enviaram o questionário devidamente preenchido e validado.

**Quadro 8**  
Respostas obtidas no questionário



Quadro 8-Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado aos colaboradores da instituição (Julho,2016)

A partir da análise ao gráfico anteriormente apresentado é possível constatar que a percentagem de questionários recebidos é relativamente inferior à percentagem de questionários não respondidos.

Em relação à amostra, é de referir que as respostas obtidas são, maioritariamente, de inquiridos do sexo masculino, e a faixa etária com maior taxa de resposta localiza-se entre os 23 e os 29 anos, representando 39% da amostra. Relativamente às habilitações literárias, identificamos mais pessoas com o 12º ano e com o ensino superior. Dos 93 inquiridos apenas 8% tinha o 9º ano. Em relação ao contrato de trabalho, verifica-se que 66% estão a contrato de trabalho sem termo e maioritariamente foram os chefes de equipa e os técnicos (34%) que demonstraram maior receptividade ao preenchimento do questionário.

De modo a responder aos objetivos definidos, os resultados dos questionários serão apresentados com base em quadros resultantes da ferramenta quantitativa utilizada para este estudo. De um modo global, a apresentação destes valores será feita através das frequências obtidas para cada uma das questões associadas a uma variável. Foi considerado, desde logo, que era a forma mais adequada para a apresentação dos dados obtidos.

Ao longo do estágio e durante a elaboração do presente relatório foi facultado, essencialmente pelo departamento de Recursos Humanos e pelo Gabinete de Comunicação, todos os documentos considerados necessários. Foi realizada uma triagem prévia que permitiu escolher apenas a documentação pertinente e útil, de apoio e suporte para desenvolver este trabalho.

Relativamente à observação, foi decidido realizar um diário de campo, a título pessoal, que permitiu registar todos os momentos significativos e que servirá de apoio para sustentar possíveis resultados e ilações que serão apresentados de seguida.

## **5. Apresentação e discussão de resultados**

Este ponto procura dar resposta aos objetivos específicos do estudo, encontrando-se subdividido em seis pontos distintos: Conceção e desenvolvimento de uma modalidade de formação (*Knowledge Center*); Identificação do(s) tipo(s) de cultura desenvolvido(s) na empresa; Caracterização da política de formação que é defendida na empresa; Análise das práticas de formação ao nível das estruturas pedagógicas, conteúdos, avaliação, etc.; Análise da influência da formação sobre o clima e a cultura organizacional; E, por último, apreensão da forma como a formação centrada na cultura organizacional reflete para os postos de trabalho dos colaboradores.

Para respondermos aos objectivos supracitados adotamos a estratégia de analisar cada um deles, mobilizando os dados recolhidos através das técnicas definidas anteriormente. Consoante essa análise, elaboramos um comentário crítico para cada objetivo. É importante salientar que este estudo contempla objetivos de dois tipos, maioritariamente objetivos de investigação, mas também objetivos de intervenção.

Relativamente ao questionário é de salientar que continha questões que não eram de resposta obrigatória, uma vez que o colaborador podia não se identificar com a questão em causa. Além disso, reforçamos que o grupo de questões relativo ao *Knowledge Center* apenas foi enviado para os KAM's e Diretores, ainda assim, apenas 6 destes responderam ao questionário com este grupo de questões. Iniciamos esta análise pelo primeiro objetivo específico:

### 5.1. Conceção e desenvolvimento de uma modalidade de formação (*Knowledge Center*)

No início do estágio curricular, e no decorrer das primeiras reuniões de acompanhamento na instituição foi informado que havia a necessidade de criar uma ferramenta para o desenvolvimento das competências comportamentais (*Soft-Skills*). A Eurico Ferreira valoriza o desenvolvimento dos colaboradores tanto a nível técnico como a nível comportamental. Até à data não havia nenhuma plataforma que estivesse focada no desenvolvimento destas competências.

O *Knowledge Center* foi um dos projetos por nós desenvolvidos, no sentido de colmatar necessidades por nós observadas e comunicadas pela direção aquando da nossa chegada, relacionadas com a escassa aposta na implementação de formações comportamentais. Como o próprio nome indica é um centro de conhecimentos que visa dar resposta às necessidades de cada departamento, abordando temáticas que vão de encontro às maiores falhas sentidas. A elaboração do *Knowledge Center* contou com a colaboração dos diretores gerais e KAM's para identificar as necessidades, através de curtas reuniões com o auxílio de um formulário (Apêndice 4). O seu acesso é feito através da intranet, sendo a sua utilização facilitada através de filtros, nomeadamente palavras-chaves, categorias e subcategorias, que permite chegar rapidamente à temática pretendida. Os conteúdos são diversificados como: *webinars* (webconferência), *mooc's* (*Massive Open Online Course*), *papper's*, apresentações, entre outros. Esta plataforma é adequada às necessidades da empresa, que privilegia a partilha de documentos, coerentes, validados e essencialmente críticos nos seus conteúdos. É constituído por três categorias principais: gestão de pessoas, visão estratégica e gestão financeira, sendo que cada grande



tema está dividido por outras categorias relacionadas. A biblioteca de conhecimentos contribui para desenvolver competências com o intuito de melhorar as performances em reuniões, palestras e conferências.

Como podemos verificar no quadro seguinte, quando questionamos os inquiridos se já tinham alguma vez utilizado um *Knowledge Center*, das respostas obtidas, todas as pessoas afirmaram que não:

**Quadro 9**  
Utilização de algum Knowledge Center

<b>Utilização de algum KC</b>	<b>N</b>
Sim	0
Não	6
Total	6

Quadro 9-Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado aos colaboradores da instituição (Julho,2016)

Relembramos que o questionário foi aplicado um mês depois da implementação do Centro de Conhecimentos e de realizarmos as apresentações, o que justifica os resultados obtidos no quadro supra. A par disto, um dos objetivos idealizados antes de iniciar este projeto era a verificação do impacto do *Knowledge Center* no Clima e na Cultura da Organização. Todavia, dada a dimensão da plataforma não nos foi possível implementar o *Knowledge Center* com a celeridade que pretendíamos e, desta forma, apenas nos foi possível verificar e confirmar através do questionário a necessidade da criação do mesmo. Das 6 pessoas que responderam, como verificamos de seguida, 3 consideram que é útil a criação e os restantes 3 concordam que é muito útil.

**Quadro 10**  
Utilidade da Criação do Knowledge Center

<b>Utilidade da criação do KC</b>	<b>N</b>
Inútil	0
Pouco útil	0
Útil	3
Muito útil	3
Total	6

Quadro 10-Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado aos colaboradores da instituição (Julho,2016)

O *Knowledge Center* é uma plataforma que foi criada com o objetivo de conceber uma cultura de autodesenvolvimento e contribuir para o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores da Eurico Ferreira. Além disso, é um meio de divulgação de seminários e ações de formação pertinentes para o âmbito da organização.

Quando questionados se esta plataforma ia facilitar o acesso a informações, aumentando assim as suas competências, todos responderam que sim:

### Quadro 11

Facilitismo de acesso a informações através do Knowledge Center

Considera que o KC vai facilitar o acesso a informações, aumentando assim as suas competências?	N
Sim	6
Não	0
Talvez	0
Total	6

Quadro 11-Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado aos colaboradores da instituição (Julho,2016)

Em relação ao objetivo desta plataforma, como se verifica no quadro infra, existe unanimidade de respostas por parte dos participantes:

### Quadro 12

Utilidade do Centro de Conhecimentos

Seria útil uma ferramenta de apoio em reuniões,..?	N
Sim	6
Não	0
Total	6

Quadro 12-Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado aos colaboradores da instituição (Julho,2016)

Sem dúvida que este é um projeto que veiculará o crescimento pessoal através de partilha de conhecimentos e ideias, sensibilizando as equipas em temáticas que consideramos importantes.

De certa forma, é visível através desta iniciativa que é uma preocupação do grupo criar uma cultura de autodesenvolvimento, contando para isso com práticas da formação.

Nesta fase, esta plataforma será usada pelos níveis hierárquicos superiores, de forma a utilizarem este recurso com as suas equipas. Posteriormente, numa segunda fase, o objetivo será alargar os acessos, para haver mais pessoas a usufruir deste centro de conhecimentos.

## 5.2. Tipo (s) de cultura desenvolvido (s) na empresa

É a maneira das pessoas agirem, pensarem e expressarem os seus comportamentos que dá origem à cultura de uma organização. Desta forma, dentro da mesma organização podemos identificar vários tipos de cultura porque também existem diferentes pessoas, grupos e visões do mundo.

Estas características existem em qualquer organização. São os aspetos peculiares que permitirão obter com clareza as particularidades da cultura da empresa.

Quando analisadas as respostas do tópico da Cultura Organizacional, verificamos que 68% dos inquiridos dizem que o grau de partilha da cultura é semelhante, o que se pressupõe que é a perspetiva integradora que prevalece. Tal facto, pode justificar-se pela antiguidade da organização e pelo seio familiar em que ela nasceu. A sua estrutura organizacional germinou num ambiente propício para o desenvolvimento da cultura integradora, dada a composição da sua estrutura aquando a sua inauguração. Com o passar dos anos, é notável que esta partilha continua a ser um dos pilares para os seus fundadores, bem como a transmissão de uma cultura coesa e com práticas semelhantes.

**Quadro 13**  
Grau de identificação com a cultura da empresa

<b>Grau de Partilha da Cultura</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Semelhante	63	68%
Conflitual	3	3%
Diferente	27	29%
Total	93	100%

Quadro 13-Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado aos colaboradores da instituição (Julho,2016)

Não obstante também verificamos através destas respostas, que existem pessoas que se identificam com a perspetiva diferenciadora.

Mais uma vez, podemos partir destes resultados e deduzir que a perspetiva integradora, parece prevalecer, apesar de coexistir com manifestações culturais diferenciadoras.

Quando pedimos aos colaboradores para classificar alguns aspetos relacionados com a cultura, obtivemos os seguintes resultados:

**Quadro 14**  
Aspetos da Cultura da Eurico Ferreira

		1	2	3	4	5	
Práticas de Trabalho	Rígidas	4%	7%	46%	38%	5%	Flexíveis
Demarcação hierárquica	Rígida	8%	18%	63%	9%	2%	Imprecisa
Divisão do trabalho	Forte	4%	26%	54%	12%	4%	Fraca
Ambiente de trabalho	Tenso	1%	10%	34%	40%	15%	Descontraído
Frequência de conflitos	Elevada	0%	6%	26%	41%	27%	Baixa
Estrutura organizacional	Centralizada	9%	19%	57%	11%	4%	Descentralizada
Mecanismos de integração de novos membros	Inexistentes	0%	19%	40%	30%	11%	Frequentes
Práticas de trabalho de equipa	Inexistentes	1%	10%	28%	44%	17%	Frequentes
Compromisso dos colaboradores com a empresa	Fraco	1%	4%	28%	41%	26%	Forte
Identificação com a imagem social da empresa	Fraca	1%	3%	23%	46%	27%	Forte

Quadro 14-Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado aos colaboradores da instituição (Julho,2016)

De uma forma geral, começando por analisar as práticas de trabalho, apenas 43% dos inquiridos as classificam como flexíveis ou muito flexíveis, contudo, 57% identificam a estrutura organizacional como não sendo centralizada nem descentralizada. A par destes dados, mais de metade da amostra (67%) está comprometida com a empresa e, cumulativamente, 73% identifica-se bastante com a imagem social da empresa. No que respeita à demarcação hierárquica, 63% diz não ser rígida nem imprecisa. Em relação à divisão de trabalho, 54%, ou seja mais de metade dos inquiridos, dizem que não é forte nem fraca. No que diz respeito ao

ambiente de trabalho, 55% dos inquiridos dizem que o ambiente é descontraído, 61% classificam as práticas de trabalho em equipa como frequentes e 68% referem que há baixas probabilidades de ocorrerem conflitos. Por fim, apenas 41% identifica os mecanismos de integração de novos membros como sendo frequentes ou muito frequentes.

Através da análise de alguns aspetos supracitados, podemos verificar que na maioria das respostas é notável uma cultura “forte” e que gera consenso em torno da maior parte dos valores.

No que diz respeito à cultura organizacional, a perspetiva integradora é aquela que mais se encontra presente, uma vez que esta perspetiva se pauta pela unidade, coesão e estabilidade, sendo constituída por uma visão comum. No fundo, a cultura é o que liga os elementos que compõe uma organização e que os faz sentirem-se integrados.

Frost et al (1991) refere que a perspetiva integradora é caracterizada pela transparência e pelo consenso. Desta forma, os membros que fazem parte desta cultura partilham os mesmos valores e promovem um sentimento de compromisso, partilha e lealdade que se pressupõe poder conduzir a maior produtividade.

### 5.3. Política de formação na empresa

Durante o processo de investigação e intervenção foi possível observar que, desde a entrada de um novo colaborador, a formação é um dos principais focos. Dado o ramo de atuação da organização, energias e telecomunicações, aquando a entrada de um novo colaborador é verificado pela Academia de Formação, as formações que o seu posto de trabalho exige e o mesmo só pode iniciar funções depois de ter frequentado todas as acções de formação obrigatórias. Através da observação conseguimos verificar que na maioria dos casos isto acontece para as funções que exigem formações de aquisição de competências técnicas e específicas para as tarefas a desempenhar.

É política da empresa investir na formação de todos os colaboradores para a boa realização das suas funções. Logo no momento da sua entrada, é visível no manual de acolhimento (anexo 5), que a empresa incentiva e ajuda nas necessidades que cada um identifica. Este manual contempla uma área estritamente direcionada para a formação onde mostra aos colaboradores como podem consultar o plano de formação, como devem proceder para se inscrever numa formação prevista no plano ou numa formação não planeada; quais os custos inerentes e por quem são suportados esses custos; como podem ter acesso à

documentação; obtenção de certificados, entre outros. A Academia de Formação foi um departamento criado dentro dos Recursos Humanos com o objetivo de responder a estas perguntas e outras que os colaboradores possam ter, auxiliando-os sempre que necessário nesta temática.

Como se verifica de seguida, todos os inquiridos têm conhecimento da existência da formação. As variáveis que obtiveram maior resposta foram “por um documento distribuído” (42%) e “por informação oral dada pelo meu responsável” (33%).

**Quadro 15**  
Como deteve conhecimento da formação da organização

<b>Conhecimento da formação</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Por um documento distribuído	39	42%
Por informação oral dada pelo meu responsável	31	33%
Por conversas informais com os meus colegas	6	6%
Por outro meio	17	18%
Total	93	100%

Quadro 15-Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado aos colaboradores da instituição (Julho,2016)

Posteriormente, e dado o ramo de atuação da empresa, existem formações obrigatórias para os técnicos, tanto no setor das energias como no setor das telecomunicações. Como tal, é política da empresa pagar as formações do colaborador de forma a prevenir qualquer acidente e zelar pela sua segurança.

**Quadro 16**  
Aspeto do clima da Eurico Ferreira

<b>Clima Organizacional</b>	<b>Número de Participantes</b>							<b>Total</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Formação recebida relativamente ao posto de trabalho	2%	2%	10%	20%	31%	22%	13%	100%

Quadro 16-Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado aos colaboradores da instituição (Julho,2016)

Legenda: 1- Muitíssimo Insatisfeito; 7-Muitíssimo satisfeito

Como podemos ver no Quadro 16, em 93 pessoas, 86% dos inquiridos estão satisfeitos com a formação recebida relativamente ao posto de trabalho.

A maior parte da formação é proposta pela empresa porque é sua preocupação visar pelo aperfeiçoamento das competências da pessoa. Quando questionados relativamente à origem da última inscrição em ações de formação, verificamos no gráfico seguinte que 61 pessoas dos inquiridos responderam que foi proposta da empresa.

**Quadro 17**  
Origem de inscrição da última ação de formação

<b>Origem da Inscrição</b>	<b>N</b>
Pedido meu	23
Proposta da empresa	61

Quadro 17-Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado aos colaboradores da instituição (Julho,2016)

A Eurico Ferreira partilha dos quatro pilares considerados indispensáveis à educação: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver em comum, aprender a ser (UNESCO, 1996). Deste modo, foi possível observar que existe uma aposta na formação dos colaboradores a partir do investimento que é feito em formações iniciais.

Além das formações obrigatórias, outra orientação política dos Recursos Humanos para realizar o plano de formação anual, é a avaliação de desempenho, onde são identificadas as necessidades formativas dos colaboradores.

Contudo, quando questionados se foram consultados sobre o plano de formação, 43% dos inquiridos disseram que não: temática que necessita de intervenção e que será abordada posteriormente.

**Quadro 18**  
Consulta aos colaboradores do plano de formação

<b>Consulta sobre plano de formação</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sim	53	57%
Não	40	43%
Total	93	100%

Quadro 18-Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado aos colaboradores da instituição (Julho,2016)

No decorrer da investigação observamos que existiram aspetos menos bem conseguidos aquando da implementação da Academia. Através da análise documental, foi possível descobrir que estas falhas fizeram-se sentir ao nível da escassa divulgação sobre o próprio projeto e objetivos adjacentes.

O projeto abrange todas as geografias onde as empresas do grupo atuam e é transversal a todas as áreas de negócio. Assim, é de realçar que a Academia Eurico Ferreira visa:

- Garantir todas formações obrigatórias para execução dos trabalhos solicitados pelos nossos clientes e parceiros;
- Reconverter colaboradores às diferentes e novas exigências do mercado;
- Dotar quadros das competências técnicas inerentes às funções (Hard Skills);
- Dotar todos colaboradores de competências complementares ao desempenho diferentes funções (Soft Skills);
- Integração e acolhimento de novos colaboradores;
- Promover a aprendizagem e desenvolvimento do capital humano;
- Incentivar colaboradores ao seu desenvolvimento pessoal e cultural;
- Contribuir para o crescimento e competitividade da empresa através dos colaboradores;
- Estabelecer protocolos de formação com entidades reconhecidas e certificadas.

Acreditamos que o crescimento de um Grupo empresarial está inteiramente dependente da capacidade de o mesmo se adaptar à mudança, de se renovar e de apostar no desenvolvimento dos seus recursos humanos. Com isto, é necessário que os projetos associados ao desenvolvimento de competências e conhecimentos sejam partilhados com os colaboradores. Neste sentido, o desconhecimento, por parte dos inquiridos, sobre o plano de formação pode estar associado à baixa divulgação destas temáticas e, ainda, à falta de informação sobre as potencialidades da Academia de Formação.

5.4. Práticas de formação ao nível das estruturas pedagógicas, conteúdos, avaliação, entre outros.

A Eurico Ferreira recorre essencialmente a entidades externas para dar formação aos seus colaboradores. Dado o ramo específico de atuação, são obrigatórias certas formações para a função de cada colaborador. Como tal, a Academia de Formação tem o papel de organizar e de fazer a gestão de todo o circuito formativo.



No que diz respeito às formações que são realizadas internamente, o processo administrativo é realizado pela Academia bem como a sua avaliação.

Independentemente da formação ser desenvolvida por uma entidade externa ou interna, é realizada a avaliação de eficácia da formação, seis meses após a realização da mesma pelo superior hierárquico do colaborador. Através desta avaliação pretende-se verificar cinco domínios: se os objetivos atingidos com a ação de formação vão de encontro aos objetivos esperados; se o colaborador evidenciou novos conhecimentos após a ação de formação; se o colaborador já teve oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos na ação; se a ação de formação contribuiu para uma melhoria do desempenho do colaborador e, por último, se a ação de formação habilitou o colaborador para o desempenho de novas funções. É ainda questionado, na mesma avaliação, se o colaborador necessita de formação adicional naquele domínio.

Além das avaliações de eficácia da formação, mais recentemente, com a criação do *Knowledge Center* e, uma vez que este é um centro que partilha informações de seminários, *workshops*, entre outros, foi detetada a necessidade de partilhar documentação e reportar aos superiores hierárquicos e aos Recursos Humanos a experiência que os colaboradores têm. Neste seguimento, foi criado o questionário de apreciação da ação, que é enviado 15 dias após a frequência da mesma. Esta prática é bastante recente, e foi uma das formas encontradas para recolher a opinião do colaborador, que permite que ele partilhe a sua experiência com a organização. Esta é uma medida que visa e fomenta a partilha de documentação e conhecimentos com os restantes departamentos. Além disso, esta documentação, se for pertinente e do âmbito geral, será partilhada no centro de conhecimentos para os restantes departamentos terem acesso.

A partir do quadro 18, podemos verificar que estes objetivos são cumpridos pela maior parte dos colaboradores, sendo que 51% indicam ter sido alvo deste questionário. Ainda assim, 26% dos inquiridos disseram que não foi recolhida opinião.

**Quadro 19**  
Recolha da opinião dos colaboradores sobre a formação

<b>Opinião sobre formação</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Não foi recolhida opinião	24	26%
Por questionário no fim da formação	47	51%
Por diálogo no fim da ação	8	9%
Por conversa informal com o formador	1	1%
Por um questionário enviado depois da ação	9	9%
Por outro meio	4	4%
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100%</b>

Quadro 19-Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado aos colaboradores da instituição (Julho,2016)

Cada indivíduo é responsável quanto à evolução do seu percurso educativo, sendo da responsabilidade de cada um encontrar as melhores ofertas de educação e formação colocadas à sua disposição, de forma a conseguir manter a sua empregabilidade (Estevão, 2001). Quando um dos colaboradores participa numa ação de formação, tomamos por certo que ele irá reportar ao superior hierárquico a sua experiência, tanto ela seja boa ou má. Foi possível concluir, através da observação, que a Academia de Formação só consegue efetivamente melhorar as ações de formação se houver um *feedback* por parte de quem participa, bem como responder com qualidade e excelência às necessidades detetadas.

Quando questionamos os colaboradores sobre que uso pensavam que seria dado à avaliação que fizeram sobre as formações que frequentaram, verificamos que a resposta que obteve maior número foi “propor novas formações sobre o tema” (46). Nesta questão, os inquiridos, podiam escolher um ou dois usos.

### Quadro 20

Uso dado à opinião dos colaboradores depois de frequentarem a formação

Uso da opinião	N
Mudar de formador	4
Alterar os conteúdos programáticos da formação	27
Propor novas formações sobre o mesmo tema	46
Avaliá-lo a si	5
Nenhum uso	15
Outros usos	2

Quadro 20-Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado aos colaboradores da instituição (Julho,2016)

Desta forma, e considerando a pertinência das respostas dadas, as pessoas conseguem fornecer contributos valiosos às necessidades a ter em conta numa próxima ação de formação, sejam eles em termos de matéria cognitiva ou apenas de logística (infraestrutura, horário, local, formador).

#### 5.5. Formação e clima organizacional

A formação dada possibilita que todas as pessoas consigam responder às necessidades da empresa para que, dessa forma, também se sintam integradas na cultura e no clima organizacional. Prova disso, é a análise da perceção dos inquiridos sobre a primeira questão do II grupo, onde se pode verificar que os resultados globais revelam que a opinião geral é positiva. A grande maioria dos inquiridos tem uma perceção positiva dos valores da Eurico Ferreira, considerando que estes são aplicados no dia-a-dia de trabalho. Neste grupo, pretendemos verificar a partilha de perceções entre os membros da organização acerca dos diversos aspetos do seu funcionamento geral.

**Quadro 21**  
Aspetos do Clima Organizacional

Clima Organizacional	Número de Participantes						
	1	2	3	4	5	6	7
Ambiente de trabalho na Empresa	0%	1%	4%	13%	26%	41%	15%
Relacionamento entre os colaboradores	0%	1%	1%	9%	22%	51%	17%
Formação recebida relativamente ao posto de trabalho	2%	2%	10%	20%	31%	22%	13%
Relacionamento com o superior hierárquico	1%	3%	5%	6%	25%	34%	26%
Comunicação na empresa	1%	5%	9%	22%	34%	23%	6%
Equipa em que está inserido	0%	2%	2%	3%	23%	35%	34%
No geral, a gestão da empresa	1%	4%	10%	13%	19%	38%	15%
Organização de eventos na Eurico Ferreira	1%	0%	2%	3%	35%	39%	19%
Desenvolvimento de iniciativas para promover o bom relacionamento dos colaboradores da Eurico Ferreira	0%	4%	6%	9%	28%	40%	13%
Reconhecimento e recompensa dada aos colaboradores.	6%	11%	20%	18%	20%	23%	1%
Políticas aplicadas pelos Recursos Humanos na Eurico Ferreira	6%	11%	10%	23%	27%	22%	2%
Reconhecimento profissional pelo superior hierárquico	2%	8%	10%	17%	23%	29%	12%
Transmissão de valores por parte das chefias	1%	5%	8%	22%	24%	29%	12%
Identificação com os valores da empresa	1%	4%	9%	15%	18%	37%	16%
Na globalidade, indique o seu grau de satisfação relativamente ao seu trabalho na Eurico Ferreira.	1%	3%	10%	14%	20%	39%	13%
<b>Média</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>25</b>	<b>33</b>	<b>14</b>

Quadro 21-Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado aos colaboradores da instituição (Julho,2016)

Legenda: 1- Mínimo de satisfação; 5- Máximo de Satisfação

Apenas de sublinhar que na questão relacionada com a recompensa e o reconhecimento, metade da amostra está menos satisfeita com as práticas realizadas, conforme comprovado também pelo estudo do clima organizacional, realizado pelo ISCTE – IUL (2015), que nos indica que a adequação das recompensas é a área da gestão do desempenho avaliada pelos colaboradores de forma menos positiva.

Por outro lado, também comprovamos em ambos os estudos que os inquiridos têm uma opinião muito favorável em relação aos eventos e iniciativas organizados pela Eurico Ferreira.

Além disso, através da observação conseguimos apurar que os colaboradores consideram que há um esforço permanente para fazer com que os erros não se repitam e as pessoas partilhem os conhecimentos profissionais.

A percepção sobre os processos de liderança é globalmente positiva, e destes, devemos salientar o facto da grande maioria dos colaboradores considerar que as relações com a chefia funcionam adequadamente (85%).

Analisando a média do quadro 20, concluímos que os 15 parâmetros analisados estão globalmente avaliados positivamente, pelo que 72% das respostas estão representadas na escala de maior satisfação (5, 6 e 7). Ainda assim, ressaltamos na escala de avaliação o número 6 (muito satisfeito), com 33% das respostas. Concluímos, deste modo, que as pessoas estão muito satisfeitas no que diz respeito ao Clima Organizacional, da Eurico Ferreira.

Ao longo do estudo foi possível observarmos que a organização é bastante orientada para o cliente, corroborando com os resultados do inquérito que referem ser fundamental assegurar a satisfação do cliente e que a maioria das mudanças estão focadas no mesmo.

Uma das preocupações da Eurico Ferreira é verificar a adequação das suas políticas e analisar as dimensões relacionadas com o clima organizacional. Para isso, recorrem a uma entidade externa para realizar estes mesmos estudos. Pelo segundo ano consecutivo, este estudo tem vindo a ser realizado e é interessante verificar que os resultados obtidos nesta investigação vão de encontro aos resultados, tanto positivos como menos positivos, do último estudo posto em prática, que reporta o ano de 2015. Globalmente os resultados são bastante positivos em todas as dimensões.

É ainda política da empresa conseguir transmitir às pessoas que, se aliarmos os objetivos estratégicos aos objetivos individuais de desenvolvimento progressivo, temos constituída a vantagem competitiva da empresa. Desta forma, a Eurico Ferreira aposta na formação dos seus colaboradores, como podemos comprovar no quadro que se segue, onde dos 93 inquiridos, 83% já realizaram pelo menos 1 ação de formação dentro da empresa:

**Quadro 22**

Colaboradores que já frequentaram pelo menos uma ação de formação dentro da empresa

<b>Ações de Formação</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Dentro da Empresa	77	83%

Quadro 22-Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado aos colaboradores da instituição (Julho,2016)

Conforme referido anteriormente, o público mais recetivo a este estudo foram os técnicos/ chefes de equipa, representando uma taxa de resposta de 34%. Das pessoas que já frequentaram pelo menos 1 ação de formação dentro da empresa (83%), detetamos que o principal motivo é a aquisição de competências técnicas e específicas. Desta forma, quando existe uma nova admissão de um colaborador de terreno, existe um leque de formações obrigatórias. Ao longo do estudo é possível verificar que estes colaboradores são aqueles que são abrangidos por um maior volume de formação e o resultado do quadro 21 comprova que os objetivos a que a organização se propõe aquando a admissão de um novo colaborador é cumprido, na medida em que as formações estão a ser dadas e os colaboradores estão satisfeitos com a formação recebida (66%). A empresa, ao investir na formação dos colaboradores, está de certa forma a torná-los mais capazes, competitivos e a prepará-los para o mercado de trabalho, tendo assim os melhores colaboradores. Podemos afirmar que através da aprendizagem ao longo da vida estamos a tornar o indivíduo num objeto predestinado a aumentar a eficácia da sua atividade produtiva e a adaptar-se através do desenvolvimento de competências técnicas.

### Quadro 23

Objetivo principal das ações de formação que os colaboradores frequentam na empresa

<b>Frequência Dentro da Empresa</b>	<b>N</b>
Aquisição de competências técnicas/específicas	55
Aquisição de competências gerais	19
Opção estratégica da empresa	10
Adaptação à mudança	1

Quadro 23-Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado aos colaboradores da instituição (Julho,2016)

De Janeiro de 2015 a Dezembro de 2015 foram investidos 24 246,20€ em 545 ações de formação, correspondendo a um total de 1639 horas de formação<sup>4</sup>. Desta forma, a Eurico Ferreira permitiu às pessoas aumentarem as suas competências pessoais e profissionais aliadas à visão estratégica da empresa. Assim, e tal como afirma Carlos Estevão (2001:188),

<sup>4</sup> Informação fornecida pelo departamento de Recursos Humanos

“conseguiram diminuir a incerteza por uma boa gestão provisional de pessoal, e até possibilitar a transformação dos valores e normas que orientam o comportamento social”.

Relativamente às restantes pessoas que nunca frequentaram ações de formação dentro da empresa, a percentagem que obteve maior resposta em relação ao motivo foi “o meu trabalho impediu que eu frequentasse”, ou seja, de certa forma, só por um motivo de força maior é que impediu esta frequência, caso contrário, a empresa demonstra apoiar os colaboradores na sua formação.

Conseguimos observar que raras são as exceções em que as necessidades de formação não são devidamente atendidas e que, maioritariamente, a qualidade da formação corresponde às expectativas dos inquiridos.

## 5.6. Formação centrada na cultura organizacional refletida nos postos de trabalho dos colaboradores

A cultura integradora, que parece ser a cultura prevalecente na Eurico Ferreira, promove a partilha de valores e de normas entre os colaboradores, permitindo criar um nível de identificação com as políticas da empresa, nomeadamente a nível da formação. É possível constatar que 63% das pessoas que responderam a este questionário identificam-se com a cultura da Eurico Ferreira, numa escala de 1 a 5 em que 1 representava mínimo de identificação e 5 máximo de identificação.

**Quadro 24**  
Identificação com a cultura da empresa

Identificação com a cultura da empresa	N	%
1	0	0%
2	9	10%
3	25	27%
4	44	47%
5	15	16%
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100%</b>

Quadro 24-Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado aos colaboradores da instituição (Julho,2016)

Legenda: 1- Mínimo de identificação; 5- Máximo de Identificação

O bem-estar e a automotivação das pessoas poderão estar relacionadas com o sentimento de satisfação partilhado entre todos, em relação às políticas e práticas da Eurico Ferreira, acabando por se refletir na capacidade de trabalho e desenvolvimento pessoal no posto de trabalho. Esta conclusão pode justificar-se pelo indicador da taxa de absentismo que na Eurico Ferreira situa-se nos 0,036%<sup>5</sup>, analisado em documentos.

Uma vez que a cultura da Eurico Ferreira se enquadra na perspetiva integradora, existem práticas que fomentam a partilha e igualdade de valores e normas organizacionais. No caso da formação essa partilha é visível, sendo possível constatar através do quadro abaixo, que na

<sup>5</sup> Informação fornecida pelo departamento de Recursos Humanos da instituição.



maior parte dos pontos existe uma concordância quanto às vantagens contributivas da formação para os colaboradores da Eurico Ferreira.

**Quadro 25**  
Contributos da Formação para os colaboradores da organização

Contribuição da Formação	Número de Participantes				
	1	2	3	4	5
Adquirir novas competências técnicas	3%	0%	29%	53%	15%
Novas atitudes profissionais (novas formas de se relacionar com os outros)	2%	2%	34%	52%	10%
Ter consciência mais viva dos problemas enfrentados pelos profissionais	3%	5%	29%	49%	13%
Uma visão mais clara da minha função profissional	4%	9%	29%	43%	15%
Um melhor conhecimento do trabalho dos outros	3%	9%	33%	44%	11%
Compreender melhor os objetivos da empresa	5%	9%	32%	45%	9%
Aceitar melhor a ordem e a hierarquia (chefias)	11%	11%	39%	30%	10%
A possibilidade de criar novos projetos com outros colegas	3%	8%	30%	49%	10%
Ter mais interesse pelos projetos na empresa	2%	10%	27%	48%	13%
Uma melhor compreensão das mudanças na empresa	4%	8%	33%	43%	12%
Um interesse para dizer aos outros o que aprendi na formação	3%	10%	29%	47%	11%
Uma experiência pessoal interessante	1%	4%	22%	56%	17%
A capacidade de exercer uma função de orientador / tutor para outras pessoas	4%	4%	37%	39%	16%
Uma oportunidade para relembrar ou aprofundar conhecimentos anteriores	2%	4%	24%	51%	19%
Uma melhoria do meu trabalho no dia-a-dia	1%	8%	22%	47%	23%
Ser mais considerado no serviço / empresa	4%	9%	38%	38%	12%
Uma melhor compreensão das possibilidades de subir na carreira	8%	10%	37%	33%	13%
Maior capacidade para trabalhar sem ser controlado	9%	12%	41%	29%	10%
Uma maior lealdade à organização	8%	13%	32%	37%	11%
Um reforço dos laços de amizade com colegas do mesmo sector/ serviço	9%	4%	38%	40%	10%

Quadro 25-Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado aos colaboradores da instituição (Julho,2016)

Os itens acima mencionados apresentam uma escala de resposta entre 1 e 5, em que 1 representa *nenhuma contribuição* e 5 representa *máxima contribuição*. É intuito desta questão perceber qual é o impacto da formação nos colaboradores. De um modo geral, todos os inquiridos afirmam que a formação implementada na empresa contribui para o relacionamento interpessoal, obter um conhecimento evolutivo, reforçar laços, partilhar ideias e partilhar os valores culturais da empresa.

A evolução positiva está, na maior parte dos casos, associada à educação, quer como forma de progressão profissional, quer como forma de desenvolvimento pessoal. Assim, a formação contribuirá, em grande parte, por desenvolver competências não só técnicas como também comportamentais. Também mais de metade dos inquiridos são da opinião de que a Eurico Ferreira fomenta a aquisição de competências necessárias ao desenvolvimento da sua carreira (64%).

Acreditando que a motivação poderá estar relacionada com a ascensão pessoal, a formação terá impactos positivos no crescimento individual servindo como apoio à motivação do colaborador para melhorar o seu trabalho. Ainda que saibamos e observamos que a formação poderá não resolver todas as lacunas de conhecimento do ser humano, esta será sempre uma ponte de ligação entre o ser humano e o conhecimento.



## VI. Considerações Finais



Num primeiro momento deste estudo, tornou-se imprescindível fazer uma revisão da literatura existente sobre o tema supracitado. Desta forma, foi possível esclarecer tópicos e aprofundar assuntos de suporte à observação das práticas em contexto organizacional, fossem elas de formação, cultura ou clima. Para estudarmos as práticas da formação aliadas à cultura e ao clima da organização elaboramos um conjunto de objetivos com o intuito de, numa primeira instância, perceber as principais diferenças abordadas na literatura entre clima e cultura, e, posteriormente, analisar as práticas e as políticas de formação, com recurso aos questionários, observação e análise documental.

Desta forma, é fulcral retomar a distinção dos dois conceitos chave deste estudo: clima e cultura. O clima prende-se essencialmente com os resultados da satisfação dos colaboradores, da sua produtividade e do seu desempenho. No fundo, pretendemos verificar a adequação e a perceção dos indivíduos relativamente a estes fatores. Por sua vez, o clima é normalmente afetado pela cultura organizacional, sendo que esta traduz os valores e normas da organização. No entanto, segundo Oliveira & Campello (2008), não devemos intervir apenas na cultura, porque para além da cultura, o clima também é um dos pilares da organização: a cultura porque sustenta as políticas e práticas da organização e o clima porque determina a influência que as práticas e as políticas têm no desempenho de cada ator organizacional.

Foi no século XX, anos 80, que a temática da cultura organizacional se popularizou. Ao longo deste trabalho procuramos contemplar a forma como a cultura é manifestada nas organizações através dos trabalhos de Torres (2001, 2004, 2008), em linha com as três perspetivas estudadas também pela autora: perspetiva integradora, perspetiva diferenciadora e perspetiva fragmentadora. Como referimos anteriormente, a perspetiva integradora defende a existência de uma cultura forte e única. A perspetiva diferenciadora defende que existem diferentes subculturas dentro da organização e, por último, a perspetiva fragmentadora, abre a possibilidade da não existência de uma coesão interna entre os membros da organização. Para Torres (2004) as perspetivas de inspiração gestionária defendem que a cultura integradora favorece a excelência na organização e permite melhorar as performances competitivas. Por sua vez, Schein (1996:236) define cultura organizacional como o “conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras por um grupo, as quais determinam o modo como esse grupo percebe, pensa e reage aos seus vários ambientes”.

Assim, esta problemática torna-se complexa porque exige a necessidade de compreender as formas de partilha, transmissão e evolução dentro da organização. Foi necessário, no

desenrolar deste trabalho, analisar as diferentes perspectivas no sentido de encontrar um fio orientador que sustentasse o nosso estudo.

Depois de agruparmos os resultados provenientes do questionário, da observação e da análise documental, tornou-se imperativo a análise crítica dos dados, sendo indispensável para a resposta aos objetivos específicos e como instrumento de reflexão sobre a temática previamente definida.

É evidente que o clima no seio de uma organização representa algo bastante importante porque existem vários fatores que podem contribuir para a insatisfação de um colaborador, entre os quais, as interações entre chefias e relações interpessoais tensas, comunicação pobre, pouco suporte no trabalho, entre outros. Além dos Recursos Humanos, as chefias também influenciam os seus colaboradores e o desempenho dos mesmos. Começamos pela forma como comunicam com as pessoas da organização (e se comunicam), sendo esta um dos veículos de informação sobre a visão, missão e valores. Os resultados do questionário permitiu-nos verificar que 85% dos colaboradores estão satisfeitos com o relacionamento com o Superior Hierárquico. Possibilitando aos colaboradores uma maior abertura para comunicar, para dizer o que pensam e para estarem satisfeitos com a comunicação dentro da empresa (63%). Ao mesmo tempo, concluímos que tal cenário permite que haja maior transmissão de valores por parte das chefias (65%)

A comunicação deve ser sempre realizada nos dois sentidos, é necessário que haja feedback para que os colaboradores experienciem sentimentos de pertença e reconhecimento. Através do nosso estudo foi possível observar a implementação do questionário de apreciação da ação. Desta forma, foi verificado que 51% dos inquiridos dizem que a sua opinião relativamente à formação foi recolhida através de questionário. Isto permite ao colaborador reportar e dar *feedback* ao seu superior hierárquico sobre a formação que frequentou. Por sua vez, o superior hierárquico preenche a avaliação de eficácia da formação do colaborador. Esta é uma das formas que fomenta a comunicação e interação nos dois sentidos e, possivelmente, um reconhecimento profissional.

Desta forma, um clima favorável permite às chefias e aos colaboradores desenvolverem um ótimo trabalho em conjunto, melhorando os seus desempenhos tanto a nível de eficácia como de eficiência. Além disso, é importante verificar que as chefias promovem iniciativas para fomentar o bom relacionamento entre os colaboradores (81%).

A par disto, como foi possível observar, os Recursos Humanos, juntamente com a Direção, podem fazer valer das informações a que têm acesso (fala-se de controlos mensais, KPI, taxa de

absentismo, entre outros) para perceberem que pontos poderão ser trabalhados e desenvolvidos no sentido de ascensão profissional.

Para além disso, poderão ainda ser fundamentais aquando de processos de recrutamento, não só porque sabem a missão e a visão da empresa, como poderão adotar estratégias culturais de modo a averiguar possíveis comportamentos da pessoa a recrutar. Os resultados do nosso estudo mostram que existe esta preocupação nos mecanismos implementados para a integração de novos membros, por exemplo, no plano de formação que é realizado em relação ao posto de trabalho. Verificamos que 86% dos inquiridos estão satisfeitos com a formação que recebem relativamente ao posto de trabalho. De certa forma, permite proporcionar aos colaboradores um bom acolhimento e integração que o fará sentir-se capaz de desenvolver competências e trabalhar de modo eficaz. Desta forma, o alcance de objetivos individuais/organizacionais ficarão, seguramente, mais próximos de ser alcançados.

O sentimento de integração e posterior partilha facilitará o bem-estar do colaborador, sendo este bem-estar imprescindível à permanência do colaborador na empresa. Quando questionamos sobre o ambiente de trabalho na empresa, verificamos que 82 % dos inquiridos estão satisfeitos. Este resultado, tal como já foi referido, está relacionada com o clima, demonstrando a preponderância que o mesmo tem na organização e na sua rotatividade.

Resumidamente, relativamente às perceções do clima organizacional, conseguimos apurar que há um esforço constante para melhorar o desempenho dos colaboradores, a estrutura da organização tem-se mostrado adequada e o trabalho está bem organizado. Outro dos pontos a favor é a organização de eventos que promove o bom relacionamento entre as pessoas no trabalho. Por outro lado, observamos a insatisfação dos colaboradores quando dizem que não estão a ser recompensados pelos bons resultados alcançados (55%). Este ponto já tinha sido apontado como negativo nos resultados do estudo do ISCTE (2015).

Com base nos resultados de um clima e de uma cultura organizacional globalmente positivos, importa implementar, ou reforçar, iniciativas de mudança que se focalizem na melhoria contínua da eficiência interna.

Para a compreensão das relações entre a temática da cultura e da formação, é importante mencionar o trabalho de Torres & Palhares (2008). Uma vez que na mesma organização podem coexistir culturas integradoras, diferenciadoras e fragmentadoras e, assumindo à partida que umas prevalecem sobre as outras, somos obrigados a contemplar diferentes modos de ver a formação.



Através dos resultados do questionário, da análise de documentos e da observação concluímos que a Eurico Ferreira dá importância à cultura na medida em que se esforça para criar uma identidade própria para se distinguir das outras organizações. Desta forma, é preciso olhar às necessidades formativas atendendo às políticas e práticas de uma organização e às manifestações ao nível da cultura.

No campo da formação percebemos, que os colaboradores reconhecem que a quantidade de formações tem sido suficiente, que as necessidades de formação são devidamente atendidas e que a Eurico Ferreira fomenta a aquisição de competências necessárias ao desenvolvimento da carreira, logo a empresa aposta na formação como principal veículo para a existência de mudança social, organizacional e cultural. Foi ainda observado que as práticas de gestão são desenvolvidas em conformidade com as exigências da cultura.

Assim, conforme já foi abordado neste estudo, estamos perante uma cultura integradora. Concluímos com os resultados supracitados que existe um grau de partilha e, neste sentido, existe coerência nos resultados apresentados em relação à satisfação com a formação (70%).

Nesta perspetiva e uma vez que falamos de uma organização bastante familiar, foi verificado que o líder da cultura tem a preocupação de transmitir os valores estrategicamente a todos os membros da organização, sejam eles antigos ou novos, havendo um processo contínuo de socialização de todos os membros. Desta forma, é visível uma aliança entre a formação e a cultura, sendo que esta articulação pode constituir uma estratégia para alcançar eficácia e eficiência na organização.

Assim, e perante uma cultura predominantemente integradora, é obrigatório a abrangência de formações de âmbito técnico e comportamental. As formações de âmbito técnico (obrigatórias) foram as que tiveram maior ênfase neste estudo, contudo mais uma vez a criação do *Knowledge Center* veio comprovar a cultura que prevalece, ao criar uma plataforma que fosse de encontro às formações de nível comportamental.

## 6.1. Evidenciação do impacto do estágio

As empresas prestadoras de serviço, como é o caso da Eurico Ferreira, são empresas em constante mudança, uma vez que têm que estar sempre moldadas às necessidades do cliente. Isso reflete-se nas práticas de formação, uma vez que, como já verificamos, existe uma estreita ligação entre a formação e o desenvolvimento dos colaboradores na organização. Constantemente, os colaboradores têm que ser alvo de formações, seja por atualização ou para passagem de novos conhecimentos. Prova disso, é a avultada quantia de dinheiro que a empresa gasta anualmente na formação dos colaboradores.

Aliar as práticas de formação ao clima e à cultura da organização torna-se mais fácil a partir do momento em que esta ligação é feita sabendo que os seus colaboradores são a imagem da organização e, como tal, devem estar qualificados, satisfeitos e motivados. Ao permanecerem na organização vão partilhar a missão e os valores da mesma.

Assumimos desde o início um papel pró-ativo na organização, desde logo, mostramos interesse nos projetos que estavam a ser desenvolvidos e procuramos integrar-nos nos mesmos. O facto da Academia de Formação ser um projeto tão embrionário permitiu, de certa forma, o nosso desenvolvimento e crescimento. Desde o início foi depositado uma prova de confiança que nos permitiu crescer e destacar. Porém, nem sempre este processo foi fácil.

O interesse da organização na temática do Clima Organizacional auxiliou todo este processo, porque permitiu fazer comparações e verificar os resultados entre o estudo da instituição e o nosso.

Sucintamente, analisando o nosso estudo na sua globalidade, salientamos a necessidade de desenvolvimento de competências comportamentais, identificada pelos diretores corporativos, que permitiu a criação do *Knowledge Center* (Centro de conhecimentos). Esta plataforma veio colmatar a disparidade existente entre os programas de desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, permitindo ainda a partilha de algumas dimensões da cultura organizacional. Ainda relativa a este centro foi verificado que era uma prática de formação desconhecida e um meio de valorização da área formativa.

Relativamente às políticas e práticas de formação, foi percecionado, desde o início, que este é um dos temas com bastante importância para a organização. As oportunidades são dadas desde que sejam devidamente justificadas e comprovadas como uma mais valia para o trabalho e para as tarefas que o trabalhador realiza no dia-a-dia. O facto de ser criado um departamento denominado “Academia de Formação” que, como o próprio nome indica, é focado nesta

temática, veio prestar todo o apoio necessário para a formação dos colaboradores, bem como esclarecimentos de dúvidas.

Relativamente à cultura, foi a perspetiva integradora que sobressaiu, uma vez que a maior parte dos colaboradores se identifica com os aspetos relacionados com a cultura praticada na Eurico Ferreira e, de um modo global, está contente com as práticas implementadas. A política dos colaboradores da Eurico Ferreira a nível da cultura faz transparecer a partilha de valores que existe entre os seus colaboradores.

A formação centrada na cultura reflete para os postos de trabalho porque se os colaboradores estão satisfeitos com as práticas e políticas formativas, automaticamente conduzem o seu comportamento para o sucesso da organização.

A formação permite desenvolver a cultura de uma organização e promover a partilha. Nesta perspetiva e apesar dos resultados globalmente serem positivos, existe sempre melhorias que podem ser introduzidas. Desta forma, apresentamos duas propostas de melhoria:

#### 1- *Lunch Webinar*

A ideia passa por promover almoços onde é escolhida uma temática, com o objetivo de ser debatida por todos os participantes durante esse almoço. Esta iniciativa promove a partilha da cultura da organização, através do *brainstorming* e resolução de problemas adaptados ao contexto empresarial, recorrendo a ficheiros de vídeo e atividades lúdicas. Nestes *webinars* existe a possibilidade de debater e recriar o clima organizacional, permitindo a participação ativa de todos os colaboradores e chefias.

#### 2-*Mentoring*

O *Mentoring* foi uma ideia que nasceu e será implementada para fazer crescer o funcionário como indivíduo. O colaborador seria acompanhado desde a sua admissão por um mentor, em que o objetivo do segundo seria acompanhar a sua evolução dentro da organização, permitir e usar técnicas para a integração do novo membro, traçar um plano e estabelecer metas. De certa forma, o *mentoring* é um recurso utilizado para desenvolver pessoas e fazê-las alcançar metas, quer no campo profissional, quer na vida em geral. É um processo colaborativo em que o indivíduo possuidor de determinado conhecimento e experiência (mentor) usa a sua bagagem para promover o crescimento de outra pessoa (mentorado).

Estas são práticas e propostas de melhoria que podem ajudar a fortificar a cultura da organização, a desenvolver a motivar os funcionários.

“Desafie o homem e valorize seu ego, sua autoestima, através do reconhecimento de suas conquistas e ele não será apenas um recurso humano, mas sim um super-homem capaz de realizar coisas nas quais ninguém acredita.”

(Wilson Cerqueira)



## VII. Bibliografía Referenciada



- Abramovici, N.; Amblard, H.; Livian, Y.; Poirson, P.; Roussillon, S.; (1989). *Gestão de Recursos Humanos*. (Tradução: Maria Virgínia Guimarães). Lisboa: Editorial Presença.
- Almeida, F.; Coelho, A.; Coelho, F.; Lisboa, J.; & Martins, A. (org.) (2004). *Introdução à Gestão das Organizações*. Barcelos: Grupo Editorial Vida Económica.
- Amado, J. (2013). *Manual de Investigação Qualitativa em Educação*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Barañano, A. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bernardes, A. (2013). *Políticas e práticas de Formação em Grandes Empresas: a dimensão educativa do trabalho*. Porto: Porto Editora.
- Becker, H. S. (1996). The Epistemology of qualitative Research. In R. Jessor, A. Colby & R. Shweder (Eds.), *Ethnography and Human Development* (pp. 53-72). Chicago: The University of Chicago Press.
- Bueno, A. & Bowditch, J. (2000). *Fundamentos de comportamento organizacional*. Lisboa: Editora Pioneira.
- Bilhim, J. (2006) *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. (2ª Ed.) Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.
- Caetano, A.; Vala, J. (org.) (2002) *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas*. (2ª Ed.) Lisboa: RH Editora.
- Canário, R. (Org.) (1997). *Formação e Situações de Trabalho*. Porto: Porto Editora.
- Canavarró, J. (2005). *A organização: Teorias e paradigmas*. (2ªEd.) Coimbra: Quarteto.
- Carbone, P., Brandão, H., Leite, J. & Vilhena, R. (2009). *Gestão por competências e gestão do conhecimento* (3ª Edição). Rio de Janeiro: FGV.
- Cardim, L. (1993). *A formação Profissional nas organizações*. (2ªEd.) Lisboa: Instituto do Emprego e Formação Profissional.



- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. e Gomes, J. F. S. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2.<sup>a</sup> edição revista e corrigida). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Estevão, C. (2001). Formação, Gestão, Trabalho e Cidadania Contributos para uma Sociologia Crítica da Formação. *Educação & Sociedade*, Vol. 22, nº77, pp. 185-206.
- Estevão, C. (Coord.); Gomes, C.; Torres, L. & Silva, P. (2006). *Políticas e práticas de formação em organizações empresariais*. Relato de uma investigação. Braga: Centro de investigação em Educação da Universidade do Minho
- Estevão, C. (Org.); Ferreira, F.; Monteiro, I.; Torres, L.; Silva, M.; Silva, P.; Silva, V.; (2012). *Políticas de Formação, ética e profissionalidade*. São Paulo: Editora CRV.
- Fischer, G. *La formation quelle utopie!* Paris: Epi, 1978.
- Fortin, Marie-Fabienne (1999). *O processo de investigação da conceção à realização*. Lisboa: Lusociência.
- Freitas, M. (1991). *Cultura Organizacional – Formação, Tipologias e Impactos*. São Paulo: Makron Books.
- Frost, P.; Moore, L.; Louis, M.; Lundberg, C.; & Martin, J. (1991). *Reframing Organizational Culture*. London: Sage Publications.
- Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Lisboa: Monitor – Projecto e Edições, Lda.
- GIL, Antônio Carlos (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- ISCTE – IUL (2015) Inquérito aos colaboradores da Eurico Ferreira.
- Jing, F., Avery, G. & Bergsteiner, H. (2011). Organizational climate and performance in retail pharmacies. *Leadership & Organization Development Journal*, 32 (3), 224-242.
- Kinicki, A. & Kreitner, R. (2006). *Comportamento Organizacional*. (2<sup>a</sup>Ed. – Tradução: Maria Lucia G. L. Rosa). São Paulo: McGraw – Hill.
- Lima, L. (2007). *Educação ao longo da vida: entre a mão direita e a mão esquerda de Miró*. São Paulo: Cortez.

- Mão-de-Ferro, A. & Fernandes, V. (2000) *O formador e o grupo*. I.E.F.P - Instituto do Emprego e Formação Profissional
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations*. New York, Harper e Row.
- Machado, A.; Horta, C.; Rodrigues, F.; Cesário, F.; Moço, I.; Dias, I.; Caetano, J.; Andrade, L.; Cunha, M.; Portugal, M.; Brandão, N.; Camara, P.; Miranda, S.; (2014). *Gestão de recursos humanos: Desafios da Globalização: Globalização do trabalho e gestão de pessoas, talentos, liderança, clima e cultura organizacional, comunicação e recompensas*. Lisboa: Escolar Editora.
- Morgado, J. (2012). *O Estudo de Caso na Investigação em Educação*. Santo Tirso: De Facto Editores.
- Neves, J. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Neto, J. (1989). *A cultura Organizacional das empresas*. Lisboa: Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos.
- Oliveira, M. (1988). *Cultura Organizacional*. São paulo: Nobel.
- Oliveira, J. & Campello, M. (2008). Clima e Cultura organizacional no desempenho das empresas. In *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Rio de Janeiro, Brasil.
- Organização Internacional do Trabalho (2010). OIT-Lisboa, Trabalho Digno para Todos. In [http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/html/genebra\\_trab\\_digno\\_pt.htm](http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/html/genebra_trab_digno_pt.htm) consultado em 20/01/2016.
- Pina e Cunha, M., Cabral-Cardoso, C., Campos e Cunha, R., & Rego, A. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (6ª Ed.). Lisboa: Editora RH.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais* (1ª Ed.) Lisboa: Gradiva.
- Richardson, R. (1989). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Rocha, J. (1997) *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

- Rosa, L. (1994). *Cultura Empresarial: Motivação e Liderança: Psicologia das organizações*. Lisboa: Editorial Presença.
- Saint-Georges, P. (1997). *Pesquisa e crítica das fontes de documentação nos domínios económicos, social e político*. In L. Alberto et al., *Práticas e Métodos de Investigação em ciências sociais* (pp.15-47). Lisboa: Gradiva.
- Schein, E. (1982). *Psicologia Organizacional*. (3ª Ed. – Tradução: José Luiz Meurer. Rio de Janeiro: Prentice- Hall do Brasil.
- Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*,45(2), 109-119.
- Schein, E. (1996). *Culture: The missing concept in organizational studies*. *Administrative Science Quarterly*, 41, 229-240.
- Stake, R. (2007). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Torres, L. (2001). A cultura organizacional na (re) conceptualização da formação em contextos organizacionais. *Cadernos de ciências sociais*, 21-22, pp. 119-150.
- Torres, L. (2004). *Cultura organizacional em contexto educativo:sedimentos culturais e processos de construção do simbólico numa escola secundária*. Braga: Universidade do Minho - Instituto de Educação e Psicologia.
- Torres, L. (2007) Formação, cultura e identidades organizacionais. In C. Estêvão; C. Gomes; L. torres; P. Silva (Coords.) *Políticas e práticas de formação em organizações empresariais portuguesas : relato de uma investigação* (Pp. 82-139). Braga: Centro de Investigação em Educação do Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho.
- Torres, L. & Palhares, J. (2008). Cultura, Formação e aprendizagens em contextos organizacionais. *Revista Crítica de ciências sociais*,83, pp. 99 – 120.
- UNESCO (1996). *Educação um Tesouro a Descobrir*. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. Porto: Edições Asa.

## VIII. Anexos e Apêndices



# Anexo 1

(Declaração da revelação do nome da entidade)




## DECLARAÇÃO

---

Para ser presente na **Universidade do Minho**, e para efeitos académicos, declaramos que **Juliana Filipa Santos Ribeiro**, portadora do Cartão de Cidadão Nº 14257472 4 ZY7, válido até 27/08/2019, com o NISS Nº 12037999411, está autorizada a revelar o nome da entidade no relatório de estágio.

Por ser verdade, passamos a presente declaração que vai assinada e carimbada.

Trofa, 30 de Agosto de 2016

 **eurico ferreira**  
Portugal  
NIPC 501 455 795  
RUA DO POENTE 166, 4786-909 TROFA.  
(Dep. Rec. Humanos)

a company of **PROEF GROUP**

[www.euricoferreira.pt](http://www.euricoferreira.pt)

Rua do Poente, 166 | Apartado 282, T. (+351) 252 400 610  
4786-909 Trofa F. (+351) 252 400 619

Complexo Industrial Granja Casarias  
Armazém A4, Alpriate  
2625-607 Granja - Vialonga

T. (+351) 217 943 040  
F. (+351) 217 943 049

Eurico Ferreira, S.A. | Capital Social 3.500.000 euros | Matriculada na CRC da Trofa Nº1339 | NIPC: 501 455 795 | Alvará Nº 3576







## Anexo 2

(PowerPoint “Relatório: 100 melhores empresas para trabalhar 2015”)



## TOP 10

AS 10 RESPOSTAS MAIS FAVORÁVEIS		2014	2015
1	A minha empresa desempenha um papel de responsabilidade social, ou seja, trabalha com as comunidades locais, apoia projetos de solidariedade social e reduz o impacto ambiental.	86,57%	88,17%
2	Sou tratado com respeito pelos meus colegas.	81,96%	86,89%
3	A minha empresa promove momentos de encontro informais entre os trabalhadores da organização.	83,76%	85,32%
4	Tenho os conhecimentos e as competências necessárias para a realização das minhas funções.	82,77%	84,74%
5	A minha empresa destaca-se da concorrência no mercado em que opera.	80,03%	83,13%
6	A minha empresa está no caminho certo para alcançar o sucesso.	80,70%	83,11%
7	Na minha empresa, pessoas com características diversas (diferenças de idades, educação, orientação sexual, género, etnia, estilo de trabalho, culturais, etc.) são tratadas com respeito e o seu contributo é valorizado.	-	82,40%
8	Tenho orgulho na relação que mantenho com os meus cliente, externos ou internos.	-	81,72%
9	Recomendaria a minha empresa a um amigo que estivesse à procura de emprego.	-	81,31%
10	Reconheço que a minha empresa se guia pelos seus valores.	78,65%	80,55%

## TOP 10

AS 10 RESPOSTAS MENOS FAVORÁVEIS		2014	2015
1	Recebo uma remuneração justa pelos conhecimentos e capacidades que possuo.	39,45%	44,93%
2	Recebo uma remuneração justa pela contribuição que faço para os resultados da minha empresa.	40,17%	45,75%
3	Recebo aconselhamento e acompanhamento sobre a evolução da minha carreira.	47,06%	53,82%
4	Os trabalhadores são recompensados pelo seu desempenho e pelos resultados que alcançam no seu trabalho.	47,69%	55,05%
5	Recebo feedback regular sobre o meu desempenho.	51,65%	54,34%
6	A minha empresa motiva-me todos os dias a trabalhar mais do que o que me é exigido.	52,73%	57,74%
7	Percebo o modo como sou avaliado/a.	53,89%	59,29%
8	Dedico parte do meu tempo no desenvolvimento de outros trabalhadores e isso é reconhecido no meu processo de avaliação de desempenho.	-	59,40%
9	Acredito que as oportunidades de carreira vão sempre para as pessoas mais qualificadas.	-	59,58%
10	A minha empresa inspira-me todos os dias a exceder-me no trabalho que realizo.	-	60,08%

OPORTUNIDADES	2012	2013	2014	2015	Sector
	53,78%	43,09%	43,99%	47,26%	61,79%
Coaching e Orientação	39,98%	32,70%	28,24%	29,60%	52,36%
Desenvolvimento da Carreira	52,30%	42,90%	41,91%	40,36%	64,22%
Formação e Desenvolvimento	69,06%	53,68%	61,81%	71,81%	68,79%

Esta é a principal área onde a Empresa mais tem de actuar, apesar de algumas medidas estarem já em curso, é fundamental a mudança de atitude e aproximação às bases da Empresa.

Destacamos a formação onde se denota um aumento da satisfação por parte dos nossos colaboradores, estando 3 pp acima da média do sector.

# Anexo 3

(Plano de Formação de 2015)





Nº	Área	Curso	Ent.Formador	Nível	Horas	Nº de Sessões	Formadores		Total de Formandos	Volume de Formação	Sexo		Custo Total
							Int	Ext			Masc.	Fem.	
1	ACC14-00	Nova Pauta Aduaneira	CCIPA - Câmara d	Sem atribu	4,00	1	0	0	1	4,00	1	0	0,00
2	ACC14-00	Credenciação ORAC PT	IEP - INSTITUTO	Sem atribu	14,00	3	0	0	14	196,00	14	0	0,00
3	ACC14-00	Socorrismo	Cruz Vermelha Por	Sem atribu	14,00	2	0	0	11	154,00	11	0	0,00
4	ACC14-00	Atendimento Telefónico e Pres		Sem atribu	8,00	1	0	0	1	8,00	0	1	0,00
5	ACC14-00	Tacografos e Livretes - Regras	forma	Sem atribu	4,00	1	0	0	16	64,00	15	0	0,00
6	ACC14-00	Passaporte e Segurança	ISQ - Instituto de S	Sem atribu	14,00	2	0	0	1	14,00	1	0	0,00
7	ACC14-00	Passaporte e Segurança	ISQ - Instituto de S	Sem atribu	14,00	2	0	0	1	14,00	1	0	0,00
8	ACC14-00	Qualificação Auditores Inter. Q	SGS PORTUGAL-	Sem atribu	40,00	5	0	0	1	40,00	1	0	0,00
9	ACC14-00	Passaporte de Segurança	ISQ - Instituto de S	Sem atribu	16,00	2	0	0	1	16,00	1	0	0,00
10	ACC14-00	Instalação de ITED	Schumal-Engenha	Sem atribu	100,00	25	0	0	5	500,00	5	0	0,00
11	ACC14-00	Instalação ITUR	Schumal-Engenha	Sem atribu	25,00	6	0	0	5	125,00	5	0	0,00
12	ACC14-00	TET/BT - REDES	Triformis - Consult	Sem atribu	119,00	17	0	0	1	119,00	1	0	0,00
13	ACC14-00	Lean Services Manegement	Commonvalue Lea	Sem atribu	4,00	1	0	0	19	76,00	15	4	0,00
14	ACC14-00	Gestão de Reclamações ISO 1	SGS PORTUGAL-	Sem atribu	8,00	1	0	0	1	8,00	1	0	0,00
15	ACC14-00	Segurança em Empilhadores	Triformis - Consult	Sem atribu	7,00	2	0	0	7	49,00	7	0	0,00
16	ACC14-00	Microsoft Excel Avançado	Galileu Norte, S.A.	Sem atribu	18,00	3	0	0	1	18,00	1	0	0,00
17	ACC14-00	Gestão de Armazens	APGEI - Asso. Por	Sem atribu	15,00	2	0	0	2	30,00	2	0	0,00
18	ACC14-00	Juntistas	IEP - INSTITUTO	Sem atribu	16,00	2	0	0	12	192,00	12	0	0,00
19	ACC14-00	Formação Básica de Seguranç	Triformis - Consult	Nível 1	16,00	2	0	0	24	384,00	20	0	0,00
20	ACC14-00	Segurança Trabalhos em altur	Outside Works - Tr	Sem atribu	16,00	2	0	0	2	32,00	2	0	0,00
21	ACC14-00	Segurança Trabalhos em altur	Outside Works - Tr	Sem atribu	8,00	1	0	0	3	24,00	3	0	0,00
22	ACC14-00	Segurança Trabalhos em altur	Outside Works - Tr	Sem atribu	8,00	1	0	0	3	24,00	3	0	0,00
23	ACC14-00	Segurança Trabalhos em altur	Outside Works - Tr	Sem atribu	8,00	1	0	0	10	80,00	10	0	0,00
24	ACC14-00	Segurança Trabalhos em altur	Outside Works - Tr	Sem atribu	8,00	1	0	0	6	48,00	4	2	0,00
25	ACC14-00	Segurança Trabalhos em altur	Outside Works - Tr	Sem atribu	16,00	2	0	0	1	16,00	1	0	0,00
26	ACC14-00	Segurança Trabalhos em altur	Outside Works - Tr	Sem atribu	8,00	2	0	0	9	72,00	9	0	0,00
27	ACC14-00	Segurança dos Trabalhos em	Outside Works - Tr	Sem atribu	8,00	1	0	0	9	72,00	9	0	0,00
28	ACC14-00	Torre de Telecomunicações Ni	Outside Works - Tr	Sem atribu	16,00	2	0	0	7	112,00	7	0	0,00
29	ACC14-00	Segurança Trab. em altura Ac	Outside Works - Tr	Sem atribu	8,00	1	0	0	4	32,00	3	1	0,00
30	ACC14-00	Segurança Trab. Altura Torre	Outside Works - Tr	Sem atribu	16,00	2	0	0	8	128,00	8	0	0,00
31	ACC14-00	Segurança Trab. Altura Torre	Outside Works - Tr	Sem atribu	16,00	2	0	0	9	144,00	9	0	0,00
32	ACC14-00	Segurança Trab. Altura Torre	Outside Works - Tr	Sem atribu	16,00	2	0	0	9	144,00	9	0	0,00
33	ACC14-00	Segurança Trab. Altura Torre	Outside Works - Tr	Sem atribu	16,00	2	0	0	9	144,00	9	0	0,00

Nº	Área	Curso	Ent.Formador	Nível	Horas	Nº de Sessões	Formadores		Total de Formandos	Volume de Formação	Sexo		Custo Total
							Int	Ext			Masc.	Fem.	
34	ACC14-00	Segurança Trab. Altura Torre	Outside Works - Tr	Sem atribu	16,00	2	0	0	6	96,00	6	0	0,00
35	ACC14-00	Acolhimento RH		Sem atribu	1,50	1	0	0	210	315,00	169	29	0,00
36	ACC14-00	Formação Básica em Seguran	Triformis - Consult	Sem atribu	14,00	2	0	0	20	280,00	20	0	0,00
37	ACC14-00	Preparação para avaliação AR	Triformis - Consult	Sem atribu	7,00	1	0	0	15	105,00	15	0	0,00
38	ACC14-00	TET/MAT	Triformis - Consult	Sem atribu	104,00	13	0	0	10	1.040,00	10	0	0,00
39	ACC14-00	STAP	Triformis - Consult	Sem atribu	8,00	1	0	0	4	32,00	4	0	0,00
40	ACC14-00	Trabalhos da proximidade em	Triformis - Consult	Sem atribu	14,00	2	0	0	13	182,00	12	0	0,00
41	ACC14-00	ORAC PT	IEP - INSTITUTO	Sem atribu	7,00	2	0	0	9	63,00	8	0	0,00
42	ACC14-00	ORAP PT	IEP - INSTITUTO	Sem atribu	12,00	2	0	0	19	228,00	18	0	0,00
43	ACC14-00	Desafios da Gestão Empresari		Sem atribu	4,00	1	0	0	1	4,00	0	1	0,00
44	ACC14-00	Passaportes de Segurança		Sem atribu	14,00	2	0	0	15	210,00	15	0	0,00
45	ACC14-00	Acolhimento Qualidade		Nível 1	2,50	1	0	0	1	2,50	1	0	0,00
46	ACC14-00	Trabalhos em Altura - Nível I	Outside Works - Tr	Sem atribu	8,00	1	0	0	1	8,00	1	0	0,00
47	ACC14-00	SEGURANÇA - REGRAS GE		Nível 1	1,50	1	0	0	53	79,50	42	4	0,00
48	ACC14-00	AMBIENTE - REGRAS GERAL		Sem atribu	1,00	1	0	0	9	9,00	9	0	0,00
49	ACC14-00	QUALIDADE - REGRAS GER		Sem atribu	1,50	1	0	0	9	13,50	9	0	0,00
50	ACC14-00	SISTEMA DE DETEÇÃO DE I		Sem atribu	1,00	1	0	0	15	15,00	9	6	0,00
51	ACC14-00	SEGURANÇA - PASSAGEM D		Sem atribu	0,50	1	0	0	1	0,50	1	0	0,00
52	ACC14-00	SEGURANÇA - LEVANTAME		Sem atribu	0,50	1	0	0	1	0,50	1	0	0,00
53	ACC14-00	SEGURANÇA - MONTAGEM		Sem atribu	0,50	1	0	0	1	0,50	1	0	0,00
54	ACC14-00	RESPONSABILIDADE SOCIA		Sem atribu	1,00	1	0	0	23	23,00	17	6	0,00
55	ACC14-00	ACIDENTES DE TRABALHO		Sem atribu	1,50	1	0	0	11	16,50	10	1	0,00
56	ACC14-00	ACOLHIMENTO EM OBRA		Nível 7	1,00	1	0	0	11	11,00	11	0	0,00
57	ACC14-00	ACOLHIMENTO QAS		Sem atribu	1,50	1	0	0	16	24,00	15	1	0,00
58	ACC14-00	GESTÃO DE RESÍDUOS		Sem atribu	1,00	1	0	0	17	17,00	16	1	0,00
59	ACC14-00	BRIGADAS DE EMERGÊNCIA		Sem atribu	1,00	1	0	0	5	5,00	3	2	0,00
60	ACC14-00	APRESENTAÇÃO PROJETO		Sem atribu	1,00	1	0	0	11	11,00	10	1	0,00





# Anexo 4

(Plano de Formação de 2016)



## EDP e REN

FORMAÇÃO/COMPETÊNCIA	Nº Formandos	Departamento	Duração (h)	Volume (h)
Trabalhos em Altura Nível 1	20	EDP	16	320
Trabalhos em Altura Nível 2	10	REN	24	240
1ºs Socorros	10	REN	25	250
1ºs Socorros	8	EDP	25	200
TET-BT	5	EDP	125	625
Avaliação TET-BT	10	EDP	3	30
Avaliação TET-MT	25	EDP	3	75
Avaliação TET-AT	10	EDP	3	30
Avaliação TET-LZT	10	EDP	3	30
Contagens BTE	10	EDP	24	240
Contagens BTN	10	EDP	24	240
Avaliação Contagens BTN	10	EDP	3	30
Avaliação Contagens BTE	10	EDP	8	80
Passaporte de Segurança	15	EDP	8	120
Passaporte de Segurança	10	REN	8	80
Ligação de Grupos Electrogeneos	2	EDP	8	16
Caixas - AT	2	EDP	16	32
Caixas - MT	2	EDP	16	32
Limpeza de Postes de Transformação - MT	2	EDP	16	32
Operações com Explosivos	2	EDP	16	32
Trabalhos em Alta Tensão	2	EDP	16	32
Assistência a clientes em Baixa tensão	2	EDP	16	32
Concentradores	2	EDP	16	32
EB's	2	EDP	16	32
Motoserrista	1	EDP	16	16
Carta Tratorista	4	REN	35	140
Higiene e segurança no trabalho	6	EDP	4	24
Infra-estruturas MT/AT e Trabalhos MT/AT	7	EDP	4	28

# Vodafone

FORMAÇÃO/COMPETÊNCIA	Nº Formandos	Departamento	Duração (h)	Volume (h)
Trabalhos em Altura Nível 1	6	Vodafone	16	96
ORAP	15	VDF	16	240
ORAC	15	VDF	16	240
STAP	20	VDF	8	160
STCVP	20	VDF	8	160
Trabalhos na Via Rodoviária	15	VDF	8	120
Vizinhança de Tensão	15	VDF	24	360
1ºs Socorros	10	VDF	25	250
Formação Básica de Segurança	15	VDF	4	60
Técnico de Rede de Cliente	20	VDF	40	800
Tratamento e Disponibilização de Informação - Reporting	13	Sala VDF	4	52
Tratamento e Disponibilização de Informação - Reporting	6	Rede Cliente VDF	4	24
Higiene e segurança no trabalho	10	Vendors	4	40
Passagem cabos	9	FTTx	4	36
Infra-estruturas de redes	14	FTTx	4	56
Planeamento e Controlo	8	Vendors	4	32
Sistemas de Informação	6	Vendors	4	24
Sistemas de Informação	6	Sala VDF	4	24
Técnicas de comunicação	12	Sal VDF	25	300
Configuração Equipamentos e Redes	7	Vendors	4	28

## NOS

FORMAÇÃO/COMPETÊNCIA	Nº Formandos	Departamento	Duração (h)	Volume (h)
ORAP	50	NOS	14h	700h
ORAC	50	NOS	14h	700h
STAP	100	NOS	8h	800h
STCVP	100	NOS	8h	800h
Trabalhos na Via Rodoviária	150	NOS	4h	600h
Vizinhança de Tensão	50	NOS	14h	700h
1ºs Socorros	50	NOS	12h	600h
Formação Básica de Segurança	80	NOS	14h	1120h

## Vários

FORMAÇÃO/COMPETÊNCIA	Nº Formandos	Departamento	Duração (h)	Volume (h)
Trabalhos em Altura Nível 2	4	Segurança	24	96
Acolhimento e Integração	50	RH	4	200
Qualidade, Ambiente e Sustentabilidade	30	Qualidade	4	120
CAP - Conductor Manobrador	10	Logística	40	400
GSM/UMTS/LTE	3	Planeamento Radio	35	105
Negociação	5	Compras	50	250
Compras	5	Compras	50	250
Gestão de frotas	20	Compras	50	1000
Import/Export	20	Compras	50	1000
Análise de Risco e Fraude	20	Compras	50	1000
Movimentação de Cargas	20	LOGISTICA	50	1000
Aprovisionamento	20	LOGISTICA	50	1000

## Transversal

FORMAÇÃO/COMPETÊNCIA	Nº Formandos	Departamento	Duração (h)	Volume (h)
ITED - Eng.ºs	5	Vários	125	625
ITUR - Eng.ºs	5	Vários	50	250
ITED - Tecnicos	5	Vários	175	875
Gestão de Projetos	12	Vários	24	288
Alemão Básico	50	Vários	50	2500
Francês Básico	50	Vários	50	2500
Inglês Avançado	50	Vários	50	2500
Inglês Técnico	50	Vários	50	2500
Excel Avcançado	50	Vários	50	2500
Word Avançado	50	Vários	50	2500
Atendimento a Cliente	10	Vários	50	500
Autocad	20	Vários	50	1000
Passagem cabos	7	Vários	4	28
Apoio Administrativo	23	Vários	12	276
Instalações e Fusões	14	Vários	4	56
Planeamento e Controlo	10	Vários	12	120
Gestão Comercial	5	Vários	24	120
Live Solutions	6	Vários	32	192
HST	6	Vários	32	192

# Anexo 5

(Manual de Acolhimento Eurico Ferreira Portugal)





## FORMAÇÃO

### **Onde posso consultar o Plano de Formação?**

No Departamento de Recursos Humanos. No entanto, sempre que inicia uma formação, é feita uma divulgação prévia para que todos os colaboradores tenham conhecimento e se possam inscrever.

### **Posso frequentar qualquer formação prevista no Plano?**

Sim, desde que seja uma mais-valia para o desenvolvimento da minha função.

### **Se estiver interessado numa formação prevista no Plano, o que devo fazer para me inscrever?**

Se a formação for em horário pós-laboral, basta enviar um e-mail ou dirigir-me ao Departamento de Recursos Humanos a manifestar o meu interesse. Se for em horário laboral, devo solicitar a aprovação do meu superior hierárquico, antes de manifestar o interesse junto do Departamento de Recursos Humanos.

### **Tenho algum custo quando frequento uma formação disponibilizada pela empresa?**

Não. O custo é suportado totalmente pela empresa.



## Recursos Humanos

### **Pretendo propor uma formação que não está prevista no Plano. A quem devo apresentar a proposta e como?**

Devo preencher, para o efeito, o documento de Proposta de Formação não Planeada disponível no Departamento de Recursos Humanos; após o seu preenchimento, devo apresentá-lo ao meu superior hierárquico para aprovação. Depois de aprovado e assinado, devo entregá-lo no Departamento de Recursos Humanos.

### **Onde é realizada a formação?**

Normalmente, a formação é realizada nas instalações da Eurico Ferreira.

### **Tenho acesso a documentação no âmbito das formações que frequento?**

Sim, a entidade formadora entrega todo o material didático necessário, nomeadamente, manuais e exercícios.

### **Como faço prova que frequentei uma determinada formação?**

Se a minha taxa de assiduidade for, no mínimo, de 80% da duração total do curso, obterei um Certificado de Formação/Participação.



# Apêndice 1

(Questionário sem *Knowledge Center*)



No âmbito do Mestrado em Educação, área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos, a aluna Juliana Filipa Santos Ribeiro pretende realizar um trabalho de investigação sobre a temática “ Práticas da Formação, Clima e Cultura Organizacional: Estudo de caso numa organização empresarial”, na Eurico Ferreira. O estudo tem a orientação da Prof. Doutora Leonor Maria de Lima Torres, da Universidade do Minho.

Nas seguintes páginas encontra-se um questionário dividido em três partes. A primeira parte tem como finalidade recolher dados para caracterizar os participantes do estudo. A segunda parte visa levantar alguns dados sobre a cultura e o clima da organização e, por fim, a terceira parte pretende recolher dados relativos à formação na Eurico Ferreira.

Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu anonimato é respeitado, sendo as informações codificadas e unicamente utilizadas para os objetivos desta investigação.

A sua participação é completamente **voluntária**, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Não há respostas certas nem erradas, o valor deste estudo depende da franqueza e do rigor das suas respostas.

Desde já obrigado pela sua colaboração!

## I Parte - Identificação

### 1.1 Sexo

- Feminino
- Masculino

### 1.2 Idade

- Até aos 22 anos
- 23 a 29 anos
- 30 a 34 anos
- Mais de 35 anos

### 1.3 Habilitações Literárias

- Até ao 3º ciclo do ensino básico (9º ano)
- Ensino Secundário Completo (12º ano)
- Licenciatura/ Mestrado/ Doutoramento. Qual? \_\_\_\_\_

#### 1.4 Antiguidade na empresa

- Menos de 1 ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- Mais de 10 anos

#### 1.5 Função que desempenha na empresa

- Direção
- Gestão (Projeto /Operacional)
- Supervisão
- Técnicos (Chefes de equipa / Técnicos)
- Administrativo

#### 1.6 Departamento/Área onde trabalha

- Vodafone
- NOS
- REN
- EDP
- Projeto e Desenho
- Logística
- Outros

#### 1.7 Situação Contratual

- Contrato de trabalho sem termo
- Contrato de trabalho a termo certo
- Contrato de trabalho por tempo indeterminado
- Situação Residual (Estágio Profissional)

## II Parte - Clima e Cultura Organizacional na Eurico Ferreira

2.1 Os aspetos seguintes pretendem conhecer a sua opinião sobre o Clima da Organização.

Por favor, assinale com uma cruz o seu grau de satisfação, sendo que 1 representa muitíssimo insatisfeito e 7 muitíssimo satisfeito.

	1	2	3	4	5	6	7
Ambiente de trabalho na Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento entre os colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação recebida relativamente ao posto de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento com o superior hierárquico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação na empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipa em que está inserido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma como a empresa é gerida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização de eventos na Eurico Ferreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de iniciativas para promover o bom relacionamento dos colaboradores da Eurico Ferreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconhecimento e recompensa dada aos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas aplicadas pelos Recursos Humanos na Eurico Ferreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconhecimento profissional pelo superior hierárquico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transmissão de valores por parte das chefias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificação com os valores da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na globalidade, indique o seu grau de satisfação relativamente ao seu trabalho na Eurico Ferreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



2.2 Os aspetos seguintes pretendem conhecer a sua opinião sobre a Cultura da Organização. Classifique a Eurico Ferreira, relativamente a:

2.2.1. Práticas de trabalho

	1	2	3	4	5	
Rígidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Flexíveis

2.2.2 Demarcação hierárquica

	1	2	3	4	5	
Rígida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Imprecisa

2.2.3 Divisão do Trabalho

	1	2	3	4	5	
Forte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Fraca

2.2.4 Ambiente de Trabalho

	1	2	3	4	5	
Tenso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Descontraído

2.2.5 Frequência de conflitos

	1	2	3	4	5	
Elevada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Baixa

### 2.2.6 Estrutura organizacional

	1	2	3	4	5	
Centralizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Descentralizada

### 2.2.7 Mecanismos de integração de novos membros

	1	2	3	4	5	
Inexistentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentes

### 2.2.8 Práticas de trabalho de equipa

	1	2	3	4	5	
Inexistentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentes

### 2.2.9 Compromisso dos colaboradores com a empresa

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Forte

### 2.2.10 Identificação com a imagem social da empresa

	1	2	3	4	5	
Fraca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Forte

2.3 Como caracteriza a cultura da empresa, quanto ao grau de partilha entre os diferentes colaboradores?

- Semelhante
- Conflitual
- Diferente

2.4 Qual o seu grau de identificação com a cultura da empresa?

	1	2	3	4	5	
Mínimo de identificação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Máximo de identificação

### III Parte - Práticas da Formação na Eurico Ferreira

3.1 Qual o horário que considera mais interessante para a realização das ações de formação?

- Laboral
- Pós-Laboral
- Misto

3.2 Quantas vezes por semana considera praticável a sua frequência em ações de formação?

- 1 Vez
- 2-3 Vezes
- 3-5 Vezes
- 5 ou mais Vezes

3.3 Qual a sua preferência relativamente às tipologias das ações de formação?

- Presencial
- E-learning (ensino eletrónico corresponde a um modelo de ensino não presencial)
- B-learning (ensino misto - presencial e eletrónico)

3.4 Aproximadamente, quantas ações de formação frequentou até hoje:

Dentro da empresa\_\_\_\_\_

Aproximadamente, quantas ações de formação frequentou até hoje:

Fora da empresa\_\_\_\_\_

3.5 Se nunca frequentou ações de formação, qual o motivo:

- Nunca pedi
- O meu pedido nunca foi respondido
- Nunca me convidaram a frequentar
- Recusei a formação
- O meu trabalho impediu que eu frequentasse

3.6 Selecione o objetivo principal das ações de formação que tem frequentado na empresa:

- Aquisição de competências técnicas/específicas
- Aquisição de competências gerais
- Opção estratégica da empresa
- Adaptação à mudança

3.7 Origem da inscrição. A última ação de formação frequentada resultou de:

- 1 - um pedido meu
- 2 - uma proposta da empresa

Se respondeu 1, indique os motivos do seu pedido:(3 no máximo)

- Um aperfeiçoamento
- Uma adaptação ao novo posto de trabalho
- uma reconversão
- Uma qualificação nova
- Um diploma
- Uma promoção
- Uma oportunidade para mudar de empresa
- Um aumento da minha autonomia no trabalho
- Um reforço da minha posição atual na empresa
- Uma maior integração nos valores da empresa

Se respondeu 2, indique os motivos da proposta da empresa:(3 no máximo)

- Adquirir novas competências ligadas ao posto de trabalho
- Aumentar a eficiência e a eficácia no trabalho
- Favorecer a resolução de um problema do meu serviço
- Aceder a uma nova qualificação
- Adquirir um diploma
- Conhecer melhor a empresa
- Obter subsídios
- Distinguir os melhores trabalhadores
- Favorecer um melhor espírito coletivo na empresa
- Aumentar a fidelidade à empresa

3.8 Como teve conhecimento da existência de formação na empresa:

- Por um documento distribuído
- Por informação oral dada pelo meu responsável
- Por conversas informais com os meus colegas
- Por outro meio. Qual? \_\_\_\_\_

3.9 De que forma a sua opinião sobre a formação foi recolhida?

- Não foi recolhida opinião
- Por questionário no fim da formação
- Por diálogo no fim da ação
- Por conversa informal com o formador
- Por um questionário enviado depois da ação
- Por outro meio. Qual? \_\_\_\_\_

3.10 Que uso pensa que será dado à sua opinião, da formação que frequentou? (2 no máximo)

- Mudar de formador
- Alterar os conteúdos programáticos da formação
- Propor novas formações sobre o mesmo tema
- Avaliá-lo a si
- Nenhum uso
- Outros usos. Quais? \_\_\_\_\_

3.11 Foi consultado sobre a elaboração do plano de formação?

- Sim
- Sim

Se respondeu Sim, indique através de:

---

3.12 Manifeste a sua opinião, assinalando com uma cruz considerando que:

	1	2	3	4	5
A quantidade de ações de formação tem sido suficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na Eurico Ferreira as necessidades de formação são devidamente atendidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A qualidade da formação corresponde às minhas expectativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No último ano, a quantidade de ações de formação aumentou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A qualidade de formação na Eurico Ferreira melhorou no último ano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3.13 Transferência da formação

	1	2	3	4	5
Adquirir novas competências técnicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Novas atitudes profissionais (novas formas de se relacionar com os outros)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter consciência mais viva dos problemas enfrentados pelos profissionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma visão mais clara da minha função profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um melhor conhecimento do trabalho dos outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compreender melhor os objetivos da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aceitar melhor a ordem e a hierarquia (chefias)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A possibilidade de criar novos projetos com outros colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter mais interesse pelos projetos na empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma melhor compreensão das mudanças na empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um interesse para dizer aos outros o que aprendi na formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma experiência pessoal interessante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A capacidade de exercer uma função de orientador / tutor para outras pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma oportunidade para relembrar ou aprofundar conhecimentos anteriores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma melhoria do meu trabalho no dia-a-dia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser mais considerado no serviço / empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma melhor compreensão das possibilidades de subir na carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maior capacidade para trabalhar sem ser controlado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma maior lealdade à organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um reforço dos laços de amizade com colegas do mesmo setor/ serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grupo II e III: Adaptado de: Estevão, Carlos V. (Coord.); Gomes, Carlos A.; Torres, Leonor L. & Silva, Paulo (2006). Políticas e práticas de formação em organizações empresariais. Relato de uma investigação. Braga: Centro de investigação em Educação da Universidade do Minho.

Grupo II: Adaptado de: ISCTE – IUL (2015) Inquérito aos colaboradores da Eurico Ferreira.

# Apêndice 2

(Questionário com *Knowledge Center*)





No âmbito do Mestrado em Educação, área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos, a aluna Juliana Filipa Santos Ribeiro pretende realizar um trabalho de investigação sobre a temática “ Práticas da Formação, Clima e Cultura Organizacional: Estudo de caso numa organização empresarial”, na Eurico Ferreira. O estudo tem a orientação da Prof. Doutora Leonor Maria de Lima Torres, da Universidade do Minho.

Nas seguintes páginas encontra-se um questionário dividido em quatro partes. A primeira parte tem como finalidade recolher dados para caracterizar os participantes do estudo. A segunda parte visa levantar alguns dados sobre a cultura e o clima da organização. A terceira parte pretende recolher dados relativos à formação na Eurico Ferreira e, por fim, a última parte dedicada ao Knowledge Center (o *Knowledge Center* é uma plataforma online que visa ajudar nas performances em reuniões, palestras e conferências, bem como contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores do Grupo PROEF).

Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu anonimato é respeitado, sendo as informações codificadas e unicamente utilizadas para os objetivos desta investigação.

A sua participação é completamente **voluntária**, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Não há respostas certas nem erradas, o valor deste estudo depende da franqueza e do rigor das suas respostas.

Desde já obrigado pela sua colaboração.

## I Parte - Identificação

### 1.1 Sexo

- Feminino
- Masculino

### 1.2 Idade

- Até aos 22 anos
- 23 a 29 anos
- 30 a 34 anos
- Mais de 35 anos

### 1.3 Habilitações Literárias

- Até ao 3º ciclo do ensino básico (9º ano)
- Ensino Secundário Completo (12º ano)
- Licenciatura/ Mestrado/ Doutoramento. Qual? \_\_\_\_\_

### 1.4 Antiguidade na empresa

- Menos de 1 ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- Mais de 10 anos

### 1.5 Função que desempenha na empresa

- Direção
- Gestão (Projeto /Operacional)
- Supervisão
- Técnicos (Chefes de equipa / Técnicos)
- Administrativo

### 1.6 Departamento/Área onde trabalha

- Vodafone
- NOS
- REN
- EDP
- Projeto e Desenho
- Logística
- Outros

### 1.7 Situação Contratual

- Contrato de trabalho sem termo
- Contrato de trabalho a termo certo
- Contrato de trabalho por tempo indeterminado
- Situação Residual (Estágio Profissional)

## II Parte - Clima e Cultura Organizacional na Eurico Ferreira

2.1 Os aspetos seguintes pretendem conhecer a sua opinião sobre o Clima da Organização.

Por favor, assinale com uma cruz o seu grau de satisfação, sendo que 1 representa muitíssimo insatisfeito e 7 muitíssimo satisfeito.

	1	2	3	4	5	6	7
Ambiente de trabalho na Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento entre os colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação recebida relativamente ao posto de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento com o superior hierárquico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação na empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipa em que está inserido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma como a empresa é gerida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização de eventos na Eurico Ferreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de iniciativas para promover o bom relacionamento dos colaboradores da Eurico Ferreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconhecimento e recompensa dada aos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas aplicadas pelos Recursos Humanos na Eurico Ferreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconhecimento profissional pelo superior hierárquico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transmissão de valores por parte das chefias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificação com os valores da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na globalidade, indique o seu grau de satisfação relativamente ao seu trabalho na Eurico Ferreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.2 Os aspetos seguintes pretendem conhecer a sua opinião sobre a Cultura da Organização. Classifique a Eurico Ferreira, relativamente a:

2.2.1. Práticas de trabalho

	1	2	3	4	5	
Rígidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Flexíveis

2.2.2 Demarcação hierárquica

	1	2	3	4	5	
Rígida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Imprecisa

2.2.3 Divisão do Trabalho

	1	2	3	4	5	
Forte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Fraca

2.2.4 Ambiente de Trabalho

	1	2	3	4	5	
Tenso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Descontraído

2.2.5 Frequência de conflitos

	1	2	3	4	5	
Elevada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Baixa

### 2.2.6 Estrutura organizacional

	1	2	3	4	5	
Centralizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Descentralizada

### 2.2.7 Mecanismos de integração de novos membros

	1	2	3	4	5	
Inexistentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentes

### 2.2.8 Práticas de trabalho de equipa

	1	2	3	4	5	
Inexistentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentes

### 2.2.9 Compromisso dos colaboradores com a empresa

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Forte

### 2.2.10 Identificação com a imagem social da empresa

	1	2	3	4	5	
Fraca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Forte

2.3 Como caracteriza a cultura da empresa, quanto ao grau de partilha entre os diferentes colaboradores?

- Semelhante
- Conflitual
- Diferente

2.4 Qual o seu grau de identificação com a cultura da empresa?

	1	2	3	4	5	
Mínimo de identificação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Máximo de identificação

### III Parte - Práticas da Formação na Eurico Ferreira

3.1 Qual o horário que considera mais interessante para a realização das ações de formação?

- Laboral
- Pós-Laboral
- Misto

3.2 Quantas vezes por semana considera praticável a sua frequência em ações de formação?

- 1 Vez
- 2-3 Vezes
- 3-5 Vezes
- 5 ou mais Vezes

3.3 Qual a sua preferência relativamente às tipologias das ações de formação?

- Presencial
- E-learning (ensino eletrónico corresponde a um modelo de ensino não presencial)
- B-learning (ensino misto - presencial e eletrónico)

3.4 Aproximadamente, quantas ações de formação frequentou até hoje:

Dentro da empresa\_\_\_\_\_

Aproximadamente, quantas ações de formação frequentou até hoje:

Fora da empresa\_\_\_\_\_

3.5 Se nunca frequentou ações de formação, qual o motivo:

- Nunca pedi
- O meu pedido nunca foi respondido
- Nunca me convidaram a frequentar
- Recusei a formação
- O meu trabalho impediu que eu frequentasse

3.6 Selecione o objetivo principal das ações de formação que tem frequentado na empresa:

- Aquisição de competências técnicas/específicas
- Aquisição de competências gerais
- Opção estratégica da empresa
- Adaptação à mudança

3.7 Origem da inscrição. A última ação de formação frequentada resultou de:

- 1 - um pedido meu
- 2 - uma proposta da empresa

Se respondeu 1, indique os motivos do seu pedido:(3 no máximo)

- Um aperfeiçoamento
- Uma adaptação ao novo posto de trabalho
- uma reconversão
- Uma qualificação nova
- Um diploma
- Uma promoção
- Uma oportunidade para mudar de empresa
- Um aumento da minha autonomia no trabalho
- Um reforço da minha posição atual na empresa
- Uma maior integração nos valores da empresa



Se respondeu 2, indique os motivos da proposta da empresa:(3 no máximo)

- Adquirir novas competências ligadas ao posto de trabalho
- Aumentar a eficiência e a eficácia no trabalho
- Favorecer a resolução de um problema do meu serviço
- Aceder a uma nova qualificação
- Adquirir um diploma
- Conhecer melhor a empresa
- Obter subsídios
- Distinguir os melhores trabalhadores
- Favorecer um melhor espírito coletivo na empresa
- Aumentar a fidelidade à empresa

3.8 Como teve conhecimento da existência de formação na empresa:

- Por um documento distribuído
- Por informação oral dada pelo meu responsável
- Por conversas informais com os meus colegas
- Por outro meio. Qual? \_\_\_\_\_

3.9 De que forma a sua opinião sobre a formação foi recolhida?

- Não foi recolhida opinião
- Por questionário no fim da formação
- Por diálogo no fim da ação
- Por conversa informal com o formador
- Por um questionário enviado depois da ação
- Por outro meio. Qual? \_\_\_\_\_

3.10 Que uso pensa que será dado à sua opinião, da formação que frequentou? (2 no máximo)

- Mudar de formador
- Alterar os conteúdos programáticos da formação
- Propor novas formações sobre o mesmo tema
- Avaliá-lo a si
- Nenhum uso
- Outros usos. Quais? \_\_\_\_\_

3.11 Foi consultado sobre a elaboração do plano de formação?

- Sim
- Sim

Se respondeu Sim, indique através de:

---

3.12 Manifeste a sua opinião, assinalando com uma cruz considerando que:

	1	2	3	4	5
A quantidade de ações de formação tem sido suficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na Eurico Ferreira as necessidades de formação são devidamente atendidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A qualidade da formação corresponde às minhas expectativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No último ano, a quantidade de ações de formação aumentou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A qualidade de formação na Eurico Ferreira melhorou no último ano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3.13 Transferência da formação

	1	2	3	4	5
Adquirir novas competências técnicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Novas atitudes profissionais (novas formas de se relacionar com os outros)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter consciência mais viva dos problemas enfrentados pelos profissionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma visão mais clara da minha função profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um melhor conhecimento do trabalho dos outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compreender melhor os objetivos da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aceitar melhor a ordem e a hierarquia (chefias)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A possibilidade de criar novos projetos com outros colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter mais interesse pelos projetos na empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma melhor compreensão das mudanças na empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um interesse para dizer aos outros o que aprendi na formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma experiência pessoal interessante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A capacidade de exercer uma função de orientador / tutor para outras pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma oportunidade para relembrar ou aprofundar conhecimentos anteriores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma melhoria do meu trabalho no dia-a-dia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser mais considerado no serviço / empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma melhor compreensão das possibilidades de subir na carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maior capacidade para trabalhar sem ser controlado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma maior lealdade à organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um reforço dos laços de amizade com colegas do mesmo setor/ serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### IV Parte - Implementação do Knowledge Center

4.1 Já utilizou algum algum knowledge Center?

- Sim. Qual? \_\_\_\_\_
- Não

4.2 Em que medida a criação do Knowledge Center será útil para o seu desenvolvimento?

- Inútil
- Pouco útil
- Útil
- Muito Útil

4.3 Considera que o knowledge Center vai facilitar o acesso a informações, aumentando assim as suas competências?

- Sim
- Não
- Talvez

4.4 Seria útil uma ferramenta de apoio em reuniões,conferências, etc?

- Sim
- Não

4.5 A Eurico Ferreira fomenta a aquisição de competências necessárias ao desenvolvimento da minha carreira?

- Sim
- Não

Grupo II e III: Adaptado de: Estevão, Carlos V. (Coord.); Gomes, Carlos A.; Torres, Leonor L. & Silva, Paulo (2006). Políticas e práticas de formação em organizações empresariais. Relato de uma investigação. Braga: Centro de investigação em Educação da Universidade do Minho.

Grupo II: Adaptado de: ISCTE – IUL (2015) Inquérito aos colaboradores da Eurico Ferreira.



## Apêndice 3

*(Email de reforço de resposta)*



# Questionário | Relatório de Mestrado

Juliana Ribeiro

qua 20-07-2016 09:12

Caros colegas,  
Bom dia,


Venho através deste meio, agradecer a todos os colaboradores que participaram na recolha de dados no âmbito do meu relatório de mestrado, com a temática "Práticas da Formação, Clima e Cultura Organizacional: Estudo de caso numa organização empresarial".

Obrigado pelo apoio na realização deste projeto!

PS:A sua participação neste estudo é voluntária. No entanto, se pretender entregar o questionário, ainda o poderá fazer através deste [link](#) até ao próximo dia **22/07/2016**.

**Juliana Ribeiro**  
Trainee

Rua do Poente, no166 | 4786-909 Trofa  
Tel: +351 252 400 610  
Fax: +351 252 400 619  
E-mail: [Juliana.Ribeiro@proef.pt](mailto:Juliana.Ribeiro@proef.pt)

 Please consider the environment before printing this email!





## Apêndice 4

(Formulário de levantamento de necessidades do *Knowledge Center*)



## Knowledge Center e Blended Learning

(Guião para levantamento de necessidades)

O presente guião tem como finalidade identificar as necessidades de cada departamento para a criação de um *knowledge Center* e da Plataforma *Blended Learning*. Ambas as iniciativas do projeto visam ajudar na performance em reuniões, palestras e conferências bem como contribuir para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Os dados recolhidos serão analisados e utilizados apenas no âmbito deste trabalho, é muito importante para nós que expresse a sua opinião.

Desde já agradecemos a sua colaboração.

### 1. Formação

- 1.1) Qual o horário que considera mais interessante para a realização das ações de formação?  
Laboral Pós-laboral Misto
- 1.2) Quantas vezes por semana considera praticável a sua frequência em ações de formação?  
1 2 3 4 5
- 1.3) Quantas horas por semana considera exequível a sua frequência em ações de formação?
- 1.4) Em que medida a criação do *Knowledge center* será útil para o desenvolvimento do seu trabalho diário?  
Inútil Pouco útil Útil Muito Útil
- 1.5) Já utilizou um *knowledge center*? Qual?
- 1.6) Já utilizou uma plataforma destinada à formação b-learning?

### 2. Condução de Reuniões

- 2.1) Costuma ter reuniões com a sua equipa?
- 2.2) Seria útil uma ferramenta de apoio em reuniões?
- 2.3) Auxilia-se normalmente de alguma ferramenta como o youtube

