



Vanessa Margarida França

Contributo da formação para o elevado desempenho organizacional:  
Um estudo de caso de uma entidade formadora

fevereiro de 2013



UNIVERSIDADE DE COIMBRA





FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Vanessa Margarida França

# Contributo da formação para o elevado desempenho organizacional

Um estudo de caso de uma entidade formadora

Dissertação de Mestrado em Gestão apresentada à Faculdade de Economia  
da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Doutora Teresa Carla Trigo Oliveira

Coimbra, 2013



## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar agradeço à entidade formadora em estudo por me terem permitido desenvolver este trabalho. Ao Dr. António Lourenço, pela confiança depositada; à Dra. Olga Viegas pelo apoio, à delegação de Coimbra, onde dei os primeiros passos no mundo laboral e onde fiz grandes amigos e a todos os diretores e colaboradores desta organização que fizeram parte deste estudo. Muito obrigado pela paciência e acima de tudo pela colaboração.

À Prof.<sup>a</sup> Doutora Teresa Carla Trigo Oliveira, que me deu indicações muito pertinentes para a prossecução deste trabalho. Agradeço a sua calma, simpatia e acima de tudo suas palavras de motivação, quando me encontrava mais preocupada.

De seguida gostaria de agradecer à minha “segunda casa”, o Departamento de Arquitetura da FCTUC, que me têm apoiado imenso, com um especial agradecimento à Doutora Maria da Graça Simões que para além da sua valiosa ajuda, a sua amizade e conforto, acalmou-me quando mais ansiosa. À Sílvia Damas, que para além de colega, posso considera-la uma grande amiga, que se mostrou extremamente prestável e a quem estou deveras grata.

Não podia deixar de agradecer aos meus Pais, que sempre me apoiaram em todas as decisões que fiz ao longo da vida. Agradeço as oportunidades que me deram e o amor que sempre senti deles.

Ao Anthony, apesar de não estares entre os vivos, sei que olhas por nós todos os dias.

Ao Jael, “my rock”. Nunca pensei que houvesse uma combinação tão perfeita de amor, amizade e cumplicidade! Obrigado pela tua paciência e dedicação.

À minha segunda família que estimo muito. Sinto-me tão abençoada por me ter cruzado no vosso caminho.

“Last but not least”, a todos os meus amigos (as) que sempre estiveram do meu lado. Vocês são um pilar importante na minha vida, obrigado.



## **Resumo**

A formação é uma prática de Gestão de Recursos Humanos (GRH) por excelência, em particular como contributo determinante para o elevado desempenho organizacional, quer para a motivação quer para a satisfação dos trabalhadores, num momento em que as mudanças empresariais são constantes e dramáticas. Neste contexto, pretende-se como objetivo geral do presente trabalho, apurar a importância da formação no crescimento e desenvolvimento da organização objeto do mesmo. Para melhor compreender o seu papel partiu-se de uma abordagem metodológica qualitativa, baseada em questionários de respostas abertas a todos os diretores de uma entidade formativa, complementada com entrevistas apenas aos diretores pedagógicos. Dos resultados que consideramos satisfatórios para o propósito enunciado concluímos que a formação é uma ferramenta de gestão imprescindível para fazer face às mudanças, assim como se constitui um instrumento que garante e contribuiu para a satisfação dos trabalhadores.

## **Palavras-chave**

Formação, Desenvolvimento Pessoal, Satisfação dos trabalhadores, Mudança Organizacional e Desempenho Organizacional.



## **Abstract**

Training is a current and by excellence a practice of Human Resource Management (HRM), in particular as a very decisive contribution in terms of high organizational performance, both for motivation and for the satisfaction of workers, during a time when business changes are constant and dramatic. In this context, it is intended as a general goal of this dissertation, to investigate the importance of training in the growth and development of the organization in study .To better understand the role of training in the present study, we started with a qualitative methodological approach, based on open questionnaire responses to all directors of a training organization, supplemented by interviews only with pedagogic directors. The results that may be suitable for the purpose, we conclude that training is an essential management tool to cope with change, and constitutes an instrument that guarantees and contributes to maintain satisfaction among employees.

## **Keywords**

Training, Personal Development, Employee Satisfaction, Organizational Change and Organizational Performance



## **Siglas e Acrónimos**

ANQ – Agência Nacional de Qualificações

ASA – Attraction – Selection – Attrition

CAP – Certificado de Aptidão Profissional

CV – Curriculum Vitæ

DGERT – Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

DSQA – Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação

DTP – Dossier Técnico-Pedagógico

EFA – Curso de Educação e Formação de Adultos

FEDER – Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural

FSE – Fundo Social Europeu

GRH – Gestão de Recursos Humanos

i.e. – Isto é

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

KSA – Knowledge, Skills and abilities

Lda. – Sociedade Limitada

LMX – Leader-Member exchange

LO – Learning Organizations

NP ISO – Norma Portuguesa- International Organization for Standardization

PEN – Plano Estratégico Nacional

POPH – Programa Operacional Potencial Humano

PRODER – Programa de Desenvolvimento Rural

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional

RH – Recursos Humanos

ROI – Return on investment

S.A. – Sociedade Anónima

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

UFCD – Unidade de Formação de Curta Duração

UWES – Utrecht Work engagement scale

VBP – Value, Beliefs and Personality



## Índice Tabelas

Tabela 1 – Aceitar a mudança: Sumário	80
Tabela 2 – Aceitar a mudança: Cruzamento	80
Tabela 3 – Aceitar a Mudança: Testes Qui-Quadrado	80
Tabela 4 – Aptidão para Inovar: Sumário	81
Tabela 5 – Aptidão para Inovar: Cruzamento	81
Tabela 6 – Aptidão para Inovar: Testes Qui-Quadrado	82
Tabela 8 – Papel dos diretores	95
Tabela 9 – Gestão das tarefas	96
Tabela 10 – Estratégia da Formação 123, S.A.	97
Tabela 11 – Reação dos trabalhadores face à mudança	99
Tabela 12 – Perfil do Formador	101
Tabela 13 – Contexto e público-alvo de formação	102
Tabela 14 – Formação a desenvolver na Formação 123, S.A.	103
Tabela 15 – Formação diferenciada	104
Tabela 16 – respostas à UWES	105
Tabela 17 – Respostas relativas ao Vigor	106
Tabela 18 – Respostas relativas à absorção	106
Tabela 19 – Respostas relativas à dedicação	106
Tabela 20 – Média e moda total	106



## Índice Gráficos

Gráfico 1 – Recursos Humanos Formação 123, S.A.	45
Gráfico 2 – Género da Amostra	47
Gráfico 3 – Faixa Etária da Amostra	47
Gráfico 4 – Habilitações Escolares	48
Gráfico 5 – Resultados do Bloqueio à Mudança	64
Gráfico 6 – Resultados dos Benefícios Sentidos	66
Gráfico 7 – Formas de eliminar o bloqueio	68
Gráfico 8 – Atores que deverão ser envolvidos na mudança	70
Gráfico 9 – Razões pelo bloqueio ainda existir	71
Gráfico 10 – Resultados do Bloqueio à Inovação	73
Gráfico 11 – Resultados dos benefícios sentidos	74
Gráfico 12 – Formas de eliminar o bloqueio	76
Gráfico 13 – Apresentação dos atores que deverão estar envolvidos	77
Gráfico 14 – Razão pelo bloqueio ainda existir	78
Gráfico 15 – Aspetos Melhorados “Aceitar a Mudança”	83
Gráfico 16 – Necessidade para melhorar “Aceitar a mudança”	84
Gráfico 17 – Melhoramentos a fazer “Aceitar a mudança”	85
Gráfico 18 – Sugestões implementadas “Aceitar a mudança”	86
Gráfico 19 – Aspetos Melhorados “Aptidão para Inovar”	87
Gráfico 20 – Necessidade para melhorar “Aptidão para inovar”	88
Gráfico 21 – Melhoramentos a fazer “Aptidão para inovar”	89
Gráfico 22 – Sugestões implementadas “Aptidão para Inovar”	90
Gráfico 23 – Análises devem continuar	91
Gráfico 24 – A importância das análises	91
Gráfico 25 – A Formação 123, S.A. está mudada	92
Gráfico 26 – As alterações implementadas	93



## Índice Figuras

Figura 1 – Elevado Compromisso e GRH _____	15
Figura 2 – Diferença entre single loop and double loop learning _____	25



## **Índice de Quadros**

Quadro 1 – Recursos Humanos da Formação 123, S.A. inseridos neste estudo. _____	46
Quadro 2 – Apresentação das respostas _____	94



## Sumário

Introdução	1
Relevância do Estudo	1
Contextualização do estudo e interesse da investigação	3
PARTE I: Formação profissional – A sua relevância no século XXI	11
Capítulo I – Formação como política de gestão do potencial humano	13
1. Organização que aprende e o bem-estar humano	13
1.1 Formação profissional – Uma necessidade	15
1.1.1 Plano estratégico para colmatar as necessidades de formação	18
1.1.2 Formação – Recursos, Tipos e Contextos	21
1.1.3 Complexidade da Formação	23
Considerações finais	29
Capítulo II – Compromisso e Satisfação dos Trabalhadores	31
2. A identificação e o desempenho organizacional	31
2.1 A Importância da identificação com a organização	34
2.1.1 Uma boa interação indivíduo-organização	36
Considerações finais	39
PARTE II: Formação 123, S.A. Um estudo de caso	41
Capítulo III – Análise da eficácia Organizacional	43
3. Contexto de investigação e metodologia aplicada ao estudo de caso	43
3.1 Contexto de Investigação	43
3.1.1 Considerações Gerais: Entidades Formadoras	48
3.1.2 Caracterização: Formação 123, S.A. – Formação e Serviços, S.A.	49
3.1.3 Core business	50
3.1.4 Recursos usados na formação	51
3.1.5 Alterações e mudanças relativamente ao novo paradigma	53
3.2 Metodologia da Investigação	55
3.2.1 Instrumentos de recolha de dados	56
3.2.2 Amostra	58
3.2.3 Revisão bibliográfica	58
4. Descrição de Resultados	59



4.1	Aceitar a Mudança e Aptidão para Inovar: considerações gerais _____	60
4.1.1	Aceitar a mudança e aptidão para inovar: descrição e análise dos dados recolhidos _____	62
4.2	Tratamento de dados – Testes de Independência _____	79
4.3	Questionário de Acompanhamento (semiestruturado) – Diretores _____	82
4.4	Entrevistas – Diretores Pedagógicos _____	94
4.4.1	Resultados e Análise. _____	95
4.4.2	Utrecht Work Engagement Scale _____	105
5.	Discussão dos Resultados _____	107
	Conclusão _____	113
	Referências bibliográficas _____	117
	Apêndice _____	127







## **Introdução**

### **Relevância do Estudo**

Para melhor compreender o papel da formação como a prática de gestão por excelência é determinante perceber o seu impacto na ligação organização e indivíduo, em particular no que se refere à *performance* e bem-estar psicológico. Neste trabalho procuramos refletir sobre o papel da formação quer para a aprendizagem da gestão de objetivos (i.e. *Single loop learning*), quer a que se refere ao clima de governação (i.e. *double loop learning*). Mais ainda tendo em conta que as organizações estão sujeitas a contextos de mudanças dramáticos e rápidos, apostar e implementar estratégias de formação e desenvolvimento dos Recursos humanos é fundamental para garantir, o seu lugar no mercado ou mesmo aumentar a sua quota de mercado. Neste sentido, a principal questão deste estudo consiste no seguinte: A formação adequada constitui-se ou não como uma ferramenta imprescindível ao bem-estar dos trabalhadores, contribuindo deste modo para um bom desempenho organizacional?

A maioria das organizações empresariais ambicionam alcançar o sucesso na forma de resultados acrescidos, reputação e grande força no mercado de negócio onde se inserem, objetivando o fim último de obtenção de lucro. Deste modo, é necessário atuar e acompanhar as tendências de um meio envolvente cada vez mais competitivo e dinâmico, para que tal se verifique é imprescindível a dedicação de todos os trabalhadores vinculados à organização, que se obtêm a partir da formação contínua e extensiva. Estas tendências, consequência de questões políticas, e de globalização de mercados, entre outras, levam a uma busca incessante da mudança nas organizações, de forma a garantir a sua sobrevivência. Estas transformações das organizações, podem ser efetuadas de forma planeada ou emergente (Velada, 2007, p. 7), sendo geralmente as melhores sucedidas, aquelas que são planeadas, uma vez que refletem sobre o plano de mudança de forma atempada, apresentando ideias mais coesas e estruturadas. As mudanças emergentes, também conhecidas como radicais ou de improviso, são processos espontâneos que resultam dos esforços das pessoas para responderem aos desafios com que a organização se vai confrontando. Contudo, a deteção e a rapidez de

resolução, são dois pontos importantes para a sustentabilidade da organização (Greenberg, 2001), reinando a mudança planeada como a melhor modalidade.

É de salientar que, na generalidade destes processos, os recursos humanos são os mais visados, na medida em que se constituem como os elementos mais valiosos que a organização possui. Para isso, deverão ser incluídos nos processos de mudança e, acima de tudo, deve ser assegurada uma comunicação aberta e sincera, para com estes, de modo a evitar as resistências associadas a este processo (Câmara, Guerra, Rodrigues, 1999, p. 170-174). Outro ponto importante passa por criação de uma cultura organizacional forte, para que os trabalhadores sintam a coerência dos valores da organização e deste modo associarem a eles (Drucker, 1997, p. 54-55). Assim, na maioria dos processos de mudança dentro das organizações, é utilizada a formação entre os trabalhadores por ser considerada um fator importante para o seu sucesso (Velada, 2007, p. 4).

Autores como Goldstein (1991), Wetland (2003) e Chew e Chan (2008) (*apud*: Salazar, Torres, Reche 2012, p. 2682-2683), defendem que o aumento da formação profissional entre os trabalhadores é visto como um investimento no maior capital que as organizações possuem – as pessoas. Este investimento dá origem a melhoramentos substanciais no seio organizacional a um nível individual e coletivo<sup>1</sup>.

Contudo, é comum em tempo de mudanças, o sentimento de ansiedade e de resistência referente ao desconhecido. As causas da resistência à mudança são muitas, entre elas a natureza individual e coletiva que provêm dos comportamentos dos trabalhadores, e as causas estruturais relacionadas com as decisões e a capacidade logística e financeira da organização- tempo, dinheiro e perícia (Velada, 2007, p. 14-15), que muitas vezes não são as mais adequadas para lidar com as mudanças sugeridas. Não raramente, as questões comportamentais de nível individual ou coletivo devem-se a problemas estruturais, como uma comunicação deficiente ou um plano de mudança pouco aprofundado. Para agilizar este processo, as práticas de gestão de recursos humanos são as mais indicadas (Kuvaas, Buch, Dysvik, 2012, p. 170-180).

---

<sup>1</sup> Friso o nível coletivo, uma vez que individual é mais perceptível, mas é um facto que a formação pode melhorar os relacionamentos com os colegas e as equipas, uma vez que ocorre uma maior interação e comunicação entre estes (Kuvass, Buch, Dysvik, 2012, p. 168).

Conscientes da importância destes fatores no processo produtivo de uma organização, optamos por nos debruçar sobre a formação. Neste sentido, e como objeto de estudo elegemos uma entidade formadora – Formação 123, S.A.<sup>2</sup>

As entidades de prestação de serviços, como é aquela que elegemos para caso de estudo, a Formação 123, S.A., não prescindem de recursos humanos eficientes, empenhados, e com um grau de motivação excepcional<sup>3</sup>, uma vez que a imagem e a sustentabilidade, especialmente em altura de crise, cortes e mudança, dependem do profissionalismo de todos os envolvidos.

Com esta dissertação pretende-se salientar a importância da formação como instrumento fulcral de Gestão de Recursos de Humanos (GRH), em especial numa entidade formadora que o *core business* é a formação e que, neste momento enfrenta grandes mudanças que poderiam ser melhor aproveitadas se no seu quadro de pessoal fosse ministrada a formação adequada, facto que nos é revelado pelas chefias nas respostas às questões dos questionários e entrevistas que lhes foram dirigidos.

### **Contextualização do estudo e interesse da investigação**

Na atual conjuntura económica, as organizações estão focadas em obter vantagem competitiva face ao mercado envolvente. Uma das formas de diferenciação em relação à concorrência passa pelo investimento nos recursos humanos sob o modo de formação, pois esta é considerada para além de uma ferramenta fulcral, uma estratégia organizacional que assegura o desempenho pretendido. Os recursos humanos são o pilar da organização e uma forma de garantir o desempenho organizacional esperado passa pela aposta nas pessoas. A título de exemplo, está provado que a satisfação dos clientes

---

<sup>2</sup> Importa referir que foi atribuído um nome fictício à entidade formadora, uma vez ter sido necessário dissociar efetivamente o presente trabalho, de carácter exclusivamente académico, da entidade sobre o qual este se debruça, que se mantém em atividade num meio concorrencial e por isso importa salvaguardar informação cuja publicação se poderia revelar lesiva aos seus legítimos interesses.

<sup>3</sup> Ao longo deste trabalho será mencionado várias vezes a palavra motivação. Face ao exposto julga-se necessário definir motivação. A motivação provém dos termos latinos *motus* (“movido”) e *motio* (“movimento”) e representa “Um conjunto de forças internas que mobilizem e orientam a ação de um indivíduo em direção a determinados objetivos como resposta a um estado de necessidade, carência ou desequilíbrio”(Dimas, 2011). A motivação tem um carácter tão complexo, visto que diferentes pessoas podem ser motivadas por diferentes fatores, não sendo linear no seu tratamento, sendo essa dificuldade bem salientada por Peter Drucker “We know nothing about motivation. All we can do is write books about it”.

deve-se à interação com os trabalhadores que são a “cara” da organização e o agrado dos clientes vai depender dos seus comportamentos e a qualidade do serviço prestado. Assim, o princípio que aqui se defende é que o valor que determinada organização detém sobre os clientes, está associado aos seus trabalhadores. Verifica-se, assim, a existência de uma relação estreita com a satisfação de clientes e a satisfação no trabalho, ou seja, se um cliente estiver perante um serviço de qualidade, em grande parte, tal situação, deve-se ao facto de o trabalhador se encontrar satisfeito com o trabalho que exerce (Nishii; Lepak; Schneider, 2008 p. 515). Deste modo, considera-se importante o desenvolvimento da formação entre os trabalhadores, pois deduz-se que de certo modo irá influenciar o serviço e trazer valor acrescentado à organização (Salazar, Torres, Reche, 2012, p. 2680).

As organizações nunca podem esquecer que os recursos humanos são ativos organizacionais que podem fazer a diferença entre o sucesso e insucesso das organizações (Domingues, Neves, 2009, p. 8). Face a isso, existe uma associação muito próxima entre políticas de gestão de recursos humanos e de desempenho organizacional, que se refletem na satisfação dos trabalhadores e nos resultados de qualidade e produção. Por vezes, a descentralização, uma liderança exímia, o trabalho em equipa, propiciar a formação adequada, rotação de trabalho entre outras ações, é suficiente para melhorar substancialmente o desempenho organizacional (Domingues, Neves, 2009, p. 18).

Segundo Ulrich (1997, *apud*: Domingues, Neves 2009, p. 18)) as políticas de GRH são determinantes para a sobrevivência da organização, uma vez que potencia a maximização do desempenho das pessoas e por conseguinte a obtenção de resultados satisfatórios na qualidade dos processos. Assim, a GRH deve integrar-se na cadeia de valores das organizações assim como também deve encontrar, juntamente com outras áreas funcionais, as capacidades necessárias para as pessoas acrescentarem valor à realização da estratégia em voga e aos respetivos processos, com o intuito de garantir a confiança dos atuais clientes e captação de novos, bem como assegurar os resultados financeiros que são inegavelmente necessários. Quando se trata das atividades das pessoas, estas devem estar alinhadas com os objetivos de negócio da organização, sendo o foco principal a gestão de talentos e a criação de valor, fomentar as capacidades críticas, promover a eficiência e estimular a aprendizagem organizacional, entre outros

(Domingues, Neves, 2009, p. 20-21). As organizações que querem ser consideradas *learning organizations (LO)*<sup>4</sup> deverão encorajar a aprendizagem contínua de todos os seus trabalhadores com vista assegurar a motivação entre estes e para garantir um futuro mais próspero para todos os envolvidos. Numa altura em que a incerteza e as mudanças são constantes, a formação é determinante para elevar o valor, interesse das pessoas no mercado de trabalho (Cardoso, 1995, p.174). Portanto, para obter uma dedicação mais forte entre trabalhadores, nada é melhor que a implementação de práticas de GRH. Neste âmbito, a formação profissional tem revelado contribuir de forma positiva na satisfação e compromisso dos trabalhadores (Salazar, Torres, Reche, 2012, p. 2686-2687).

Os conhecimentos e as competências adquiridas pela formação capacitam os trabalhadores de prosseguirem melhor com as tarefas que exercem, assumir as suas responsabilidades, melhorar o seu desempenho e contribuir para o desempenho das equipas e da organização. (Domingues, Neves, 2009, p. 21).

A formação cumpre, assim, o duplo objetivo de contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos e, para a melhoria do desempenho organizacional (Velada, 2007, p. 12). Estes contributos devem-se aos efeitos da formação que, por um lado, providencia os conhecimentos e apetências necessárias para otimizar o trabalho e, por outro, aumenta a motivação, satisfação e compromisso dos trabalhadores que apreciam a oportunidade que lhes fora dada e que se irá refletir num melhor trabalho (Salazar, Torres, Reche, 2012, p. 2687).

Mais uma vez se sublinha que o que gera sucesso e produtividade às organizações são as pessoas nelas inseridas, mas que para isso terão que ser devidamente instruídas, de modo a estarem preparadas para as inúmeras mudanças que ocorrem, desde a evolução tecnológica até ao ciclo de vida dos produtos/serviços.

Quando se trata de gerir pessoas em momentos de crise, as organizações são postas à prova. Nestas situações as atenções devem estar centradas nos trabalhadores de modo que estejam preparados para a mudança. Assim, deverão facultar a devida formação

---

<sup>4</sup> Existem várias designações em português, sendo as mais conhecidas a aprendizagem organizacional e organização que aprende (Franco, Ferreira, 2007,p. 170).

atrair e reter os trabalhadores com talento para o bem organizacional, de modo a conseguirem responder às mudanças que surjam (Drucker, 1997).

Assim a formação, para além de ser uma ferramenta de extrema importância, quando é inserida na estratégia da organização e vocacionada para o desenvolvimento dos trabalhadores, tem uma grande relevância na vida das organizações, pois permite acompanhar as tendências internas e externas e mais, gerar motivação aos trabalhadores. (Câmara, Guerra, Rodrigues, 1999, p. 319).

É crucial para o desenvolvimento e sucesso de uma organização a formação, quando bem planeada e concebida (Velada, 2007, p. 36). Tudo leva a crer que um trabalhador, dotado da devida formação, será muito mais eficiente e produtivo, pois consegue transferir o aprendido no local de trabalho e, por conseguinte, torna-se capaz de retirar maior satisfação no trabalho e comungar com os objetivos que as organizações pretendem alcançar.

Além disso, as organizações competitivas não devem de nenhuma maneira cingir-se apenas às questões económicas da sociedade. Estas deverão abraçar a sua vertente social, no aspeto das organizações funcionarem como local de aprendizagem e de estabelecimento de normas e valores que são incutidos a todos os trabalhadores e aos envolventes (Parente, 1996). Todo este processo vai influenciar o comportamento dos atores associados a nível da forma de pensar, interagir, de pertença e nas trocas de saberes que certamente trarão benefícios à organização. Na sociedade e neste aspeto, as organizações assumem um papel similar ao das escolas, pois permitem a integração social dos trabalhadores assim como a “aculturação”, que se propaga por todos que o rodeiam (Parente, 1996). As organizações, como as escolas, são locais de aprendizagem insubstituíveis, pois complementam o ensino obrigatório ou académico, com a oferta de conhecimentos constantes, via formação, necessários à prossecução do seu trabalho e produtividade, para acompanhar as tendências e especialmente para incremento do enriquecimento pessoal e organizacional.

Neste contexto, a escolha do tema de estudo baseia-se na minha experiência profissional levada a cabo na Formação 123, S.A. (2009), quando foi solicitado, pela gestão, a implementação de uma ferramenta que permitisse medir a satisfação laboral de todos os

trabalhadores<sup>5</sup>. A Formação 123, S.A., que sempre procurou a melhoria contínua, quer nas atividades desenvolvidas, quer em todos os aspetos promovidos a nível de qualidade do trabalho e a motivação dos seus trabalhadores, propôs-se a desenvolver um estudo de levantamento das opiniões de todos os trabalhadores. Este estudo tinha como intuito desenvolver novas formas e métodos de trabalho fundamentais para progressão da Formação 123, S.A.. Ao longo de três anos foi elaborado um estudo no qual foi privilegiado a distribuição de questionários aos diretores nas áreas de dinâmicas empresariais e da comunicação. Após um ano, foi distribuído um novo questionário de acompanhamento que tinha como objetivo tentar averiguar se face às respostas do primeiro inquérito, teriam sido implementados procedimentos para colmatar as fragilidades anteriormente encontradas. Numa última fase deste processo, foram levadas a cabo entrevistas aos diretores pedagógicos, de forma a conhecer as suas opiniões sobre a formação num contexto geral e interno. Aproveitando esta oportunidade, foi aplicada a *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*, de forma apurar o vigor, dedicação e absorção dos diretores pedagógicos da Formação 123, S.A., no desempenho das suas funções.

Concluído este trabalho, foi detetado um padrão de respostas, pela qual se conduz este estudo e se constitui a base desta dissertação. Com a aplicação dos questionários pretende-se destacar alguns pontos fracos apontados pelos diretores; explicar a razão da sua existência, assim como tentar encontrar uma solução para os eliminar. Para este propósito contamos com o auxílio de informação obtida nas entrevistas e questionários efetuadas aos diretores pedagógicos e aos restantes diretores, respetivamente.

Para este estudo recorreu-se a um largo leque de bibliografia referente à formação, e outros campos com estas relacionadas, de como são exemplo o desempenho organizacional, mudança organizacional, comunicação eficiente, motivação e satisfação no trabalho. Para isso, servimo-nos de artigos do Herman Aguinis e Kurt Kraiger (2009), David Guest (2004), Peter Drucker (1997) entre muitos outros, incluídos nas referências bibliográficas.

---

<sup>5</sup> Cumpre referir que este estudo efetuado na Formação 123, S.A. serviu para o trabalho de conclusão do MBA- Gestão para Executivos, intitulado “Auditorias à Eficácia Organizacional: Formação 123, S.A.” (2010). O público envolvido consistiu em todos os diretores e restantes trabalhadores da Formação 123, S.A. Contudo, para o presente trabalho apenas será considerado uma parte deste estudo e apenas as opiniões dos diretores serão mencionado ao longo da tese.

## Objetivos e Metodologias

O objetivo geral deste estudo é apurar a importância da formação no crescimento e desenvolvimento da organização em estudo. Para possibilitar a sua concretização foram estipulados alguns objetivos específicos. Primeiro, perceber a relação entre a satisfação dos trabalhadores e o desempenho organizacional, e se esta se baseia numa boa gestão de recursos humanos, recorrendo para isso às percepções dos diretores da Formação 123, S.A., segundo; estudar os contributos da formação para o desenvolvimento organizacional. Assim, através da concretização dos objetivos, pretendeu-se a obtenção de resultados pertinentes que redundem no fortalecimento e esclarecimento da organização em estudo.

A metodologia de investigação que sustenta o tema desenvolveu-se essencialmente a partir de uma análise compreensiva de dados, efetuada na qualidade de colaboradora desta organização, e foi centrada essencialmente em dois vetores da abordagem metodológica qualitativa. Esta abordagem assenta no método exploratório, baseado numa pesquisa bibliográfica, completado pela interpretação de uma parte dos questionários que se caracterizam por serem de natureza aberta, técnica posteriormente complementada por entrevistas. Para a interpretação dos dados resultantes dos questionários abertos, usou-se uma grelha para a análise de conteúdo. Nesta grelha, os resultados foram inseridos em classes de afinidade construídas para esse efeito. Posteriormente ao seu registo, foi feito o seu tratamento em SPSS. No sentido de aferir a existência de uma relação causal entre gestão dos recursos humanos, a satisfação dos trabalhadores e o desempenho organizacional, foram utilizados testes de independência, metodologia cuja fundamentação será aprofundada no capítulo III. Relativamente às entrevistas dirigidas aos diretores pedagógicos, estas foram transcritas e organizadas com ajuda do programa MAXQDA. Com este processo e recurso pretendeu-se seleccionar e codificar a informação que consideramos de maior relevância para o nosso estudo. Aproveitámos esta circunstância metodológica para fazermos 17 perguntas da UWES.

## Dificuldades Sentidas

Os inquéritos por questionário, enquanto ferramenta de recolha de informação apresentam algumas desvantagens na obtenção dos resultados. Nas respostas aos questionários, por vezes, é apercebida a falta de sinceridade por influências internas ou externas aos parâmetros em estudo, e ainda pelo efeito de halo, isto é, um efeito de resposta por semelhança que poderão advir da opinião de outros colegas. Este último facto caracteriza-se também por um cansaço inerente ao longo dos questionários, visto que o processo é consideravelmente demorado e nem sempre com a interpretação pretendida. Outro problema relativo aos questionários é a sua entrega morosa, sendo que o não cumprimento dos prazos estabelecidos dificultou o estudo.

Também a nível da apresentação das respostas abertas, não foi simples obter uma grelha adequada para o estudo. Face a esse obstáculo foi decidido recorrer ao aglomerar de respostas em classes de afinidade para posteriormente serem apresentadas em gráfico.

Quanto às entrevistas, devido à dispersão geográfica das delegações, tiveram que ser realizadas por telefone, à exceção da delegação de Coimbra, que foi presencial.

## Estrutura

No que concerne à estrutura, esta dissertação apresenta os seguintes elementos: Introdução, três capítulos e conclusões. Os primeiros dois capítulos integram a 1ª parte do trabalho, “formação profissional: sua relevância no século XXI”, enquanto o terceiro e último capítulo constitui-se na 2ª parte do trabalho, “Formação 123, S.A.: um estudo de caso”.

No primeiro capítulo faz-se uma abordagem conceptual da formação, apresentando as suas definições, a sua complexidade e a sua importância enquanto ferramenta de GRH. Também neste capítulo se explica o seu valor na sustentabilidade organizacional e na motivação dos trabalhadores. Por fim, são colocadas em evidência questões legais e de qualidade que salientam a necessidade da formação sob a forma de obrigatoriedade ou de recomendação.

No segundo capítulo, foram estabelecidas as ligações entre os conceitos de comportamento organizacional, compromisso organizacional, satisfação no trabalho e gestão de recursos humanos, dando ênfase às formas como se inter-influenciam e se inter-relacionam.

Por fim, o terceiro capítulo inicia-se com um ponto relativo à contextualização da investigação; uma breve caracterização da entidade em estudo, a metodologia utilizada para a prossecução desta dissertação e por fim a apresentação e discussão dos resultados. Na análise foram considerados os pontos fracos apontados pelos diretores, no questionário aberto; o questionário de acompanhamento (semiestruturado), as entrevistas e UWES. Esta análise foi efetuada a partir dos dados representados nos gráficos, com testes de independência e apresentação de resultados por categoria.

De referir ainda que o presente estudo é antecedido por esta introdução, que se presta a fazer notar a relevância e a proceder à contextualização da presente análise e por, esta via, salientar a sua pertinência. A conclusão, por sua vez, serve para o propósito de expor as considerações alcançadas no âmbito da parte qualitativa do trabalho e, em tal medida, salientar a importância da formação no contexto organizacional.

### Conclusões esperadas

Pelo presente estudo procura aferir-se a importância da formação no contexto do desempenho empresarial da Formação 123, S.A., organização que atravessa uma fase profunda de mudanças. Para este efeito, é posto em análise o parecer dos diretores da Formação 123, S.A., a partir da qual se retém que a formação é um instrumento de GRH valioso, capaz de induzir melhorias na produtividade dos trabalhadores, e na satisfação que estes retiram do trabalho.

Pretende-se assim que o presente estudo possa ter utilidade prática para a Formação 123, S.A., na medida que os resultados nele apresentado contribuam para uma tomada de decisão estratégica e operacional baseada num ainda mais alargado espectro de informação.

**PARTE I: Formação profissional – A sua relevância no  
século XXI**



## Capítulo I – Formação como política de gestão do potencial humano

### 1. Organização que aprende e o bem-estar humano

As formações, tanto as de nível profissional como de nível escolar são imprescindíveis para a sustentabilidade das organizações, uma vez que se consubstanciam na aposta nas pessoas, permitindo a aquisição de novos conhecimentos. Tanto as organizações como as escolas assemelham-se uma vez que geram conhecimento e são promotores de mudança (Baptista, 1997).

Como já mencionado, a mudança é uma realidade cada vez mais constante nas organizações, pelo que, para que estas possam acompanhar as tendências e vingar nas mudanças que surjam, é necessário que invistam nos recursos humanos. As organizações não podem de nenhuma maneira ficar estáticas, porque esta atitude irá refletir-se no sucesso do negócio (Cardoso, 1995, p. 203). Neste sentido as organizações têm que ser mais rápidas, inteligentes, ágeis, inovadoras, atentas e perspicazes ao meio e às obrigações de adaptabilidade (Morey, Maybury, Thuraisingham, 2000, p. 3-5).

É um facto que o conhecimento é o fulcro de qualquer organização, pela qual se garante a sustentabilidade organizacional e a diferenciação perante a concorrência. É durante os períodos de mudança que a criação de novo conhecimento e a sua respetiva disseminação e incorporação nos produtos ou serviços é o suficiente para destacar uma organização no mercado onde se insere (Franco, Ferreira, 2007, p. 170).

Face ao exposto, as organizações deverão promover a aprendizagem, fomentar o conhecimento e incentivar a inovação. Nesse sentido as *learning organizations (LO)* são encaradas como uma estratégia e abordagem para questões ligadas ao desempenho nas organizações (Harrison, 2009, p.132-145), na qual são criadas, processos permanentes de aprendizagem. Assim, as *LO* empenham-se em formas de facilitar a aprendizagem, onde os recursos humanos, de forma individual e conjunta, partilham pensamentos e geram conhecimento e inovação, sendo maximizada a capacidade intelectual de cada um (Franco, Ferreira, 2007, p. 171). Este gerador de conhecimento, oriundo do ambiente de

aprendizagem, só é possível com uma organização descentralizada. Associa-se a esta tendência a redução do número de níveis hierárquicos, para assegurar boa comunicação entre o topo e a base da estrutura e obter uma atuação mais eficaz (Cardoso, 1995, p. 136). As *LO* devem tentar sedimentar visões e valores comuns, para criar uma cultura organizacional coesa, também devem incentivar um aperfeiçoamento contínuo, a capacidade de transpor o conhecimento de forma tácita para a forma explícita, assim como uma aprendizagem contínua e coletiva. (Franco, Ferreira, 2007, p. 169-189; Harrison, 2009, p. 132-145).

Não podemos esquecer que o conhecimento é gerado pelas pessoas, e como tal as organizações têm de atender às suas necessidades humanas na forma de os estimular (Morey, Maybury, Thuraingham, 2000, p. 6). Neste enquadramento, existem diversos estudos que revelam a existência de uma associação positiva entre as políticas de GRH e o desempenho organizacional. Os programas de sugestões, o trabalho em equipa, a rotação no trabalho a descentralização das decisões operacionais, a remuneração e a uniformização do *status* são responsáveis pela elevação do desempenho (Domingues, Neves, 2009, p.18).

O princípio de que o indivíduo deverá estar constantemente a aprender e a atualizar-se, de modo a conseguir adaptar-se às constantes mutações do meio envolvente, foi crucial para o despertar e reforçar da importância atribuída à formação, tendo em conta que esta é o veículo essencial dessa mesma aprendizagem. (Velada, 2007, p. 60)

Deste modo, uma das vias para ser uma organização que aprende e que gere conhecimento é a formação. A formação é considerada uma ferramenta de gestão de recursos humanos fundamental para um melhoramento substancial do desempenho e compromisso dos trabalhadores.



Figura 1 – Elevado Compromisso e GRH  
 Adaptação de figura de David Guest (2006)  
 Fonte: Teresa Carla Trigo Oliveira

Como se pode depreender da Figura 1, a uma forte gestão de recursos humanos encontra-se associada uma relevância extraordinária para a prossecução dos objetivos da organização. Sabe-se e tem sido várias vezes repetido que para colmatar as transformações que surjam, e garantir o sucesso, as pessoas têm de ser prioridade, uma vez que o desenvolvimento destas é o fator da evolução da própria organização (Cardoso,1995, p. 29).

De acordo com Schuler e Jackson (1997, *apud*: Esteves 2008, p.21) “a chave do sucesso das companhias nos dias de hoje e no século XXI centra-se na utilização eficaz dos recursos humanos”. Deste modo, nos pontos que se seguem iremos abordar a importância da formação como instrumento GRH, associado às questões de compromisso e satisfação de trabalho, de forma a ultrapassar as turbulências vividas nas organizações e garantir o desempenho organizacional.

### 1.1 Formação profissional – Uma necessidade

A formação é considerada uma das ferramentas elementares da gestão de recursos humanos. Podemos considerar que a formação profissional passa pelo binómio formando-profissional, e pretende que o formando consiga reunir, a partir de uma série de atividades, um conjunto de conhecimentos, competências de trabalho, comportamentos e

atitudes para prosseguir, de uma forma satisfatória, o trabalho que lhe compete desenvolver. No que respeita aos objetivos e à metodologia da “educação escolar”, ela não apresenta diferenças substanciais, na medida em que ambas exigem uma vertente teórico-prática, encontrando-se neste ponto as duas indissociáveis. Contudo, a formação não deverá ser definida apenas no “modo escolar” (Torres; Palhares, 2008, p. 102), pois a ideia é desenvolver determinadas apetências nos trabalhadores, que é conseguido muitas vezes pelo método “*learning by doing*” e não apenas pelo método supramencionado. Por vezes o método escolar gera alguma desmotivação nos trabalhadores, tema que voltaremos abordar neste capítulo, com maior detalhe.

De um modo geral, a formação profissional serve para reorganizar conteúdos e para reeducar. Partindo de uma definição abrangente, podemos inferir que a formação profissional é uma atividade que altera o comportamento das pessoas. É comum referir que a importância da formação deve-se à vontade das organizações aumentarem a sua produtividade, na forma de conhecimento, e conseqüentemente destacarem-se no mercado. Todavia, este não deixa de ser o único benefício. A formação é essencial não apenas para aumentar a produtividade, como também para motivar e inspirar os trabalhadores, de forma que percebam a importância que lhes é conferida e que, deste modo, a organização que os acolhe está disposta a fornecer a formação necessária para que possam exercer as suas funções de forma mais adequada e lucrativa.

Passamos de seguida a apresentar alguns benefícios da formação profissional relativamente ao trabalho.

- Aumentar a capacidade de adotar novas tecnologias e métodos no contexto de trabalho;
- Aumentar a inovação nas estratégias a utilizar;
- Aumentar a dedicação profissional;
- Melhorar substancialmente a motivação dos trabalhadores – a formação aumenta a segurança e acima de tudo a satisfação no trabalho. Quanto mais satisfeitos estiverem os trabalhadores, mais estes contribuirão para o sucesso organizacional, o que concorre para a conseqüente diminuição do nível de absentismo e demissões;
- Menor supervisão – trabalhadores bem formados, necessitarão de menor supervisão, sendo benéfico para a organização a nível de tempo e esforço;

- Menos acidentes no trabalho – como os trabalhadores detêm a formação necessária para prosseguirem o trabalho, a probabilidade de ocorrer um erro no trabalho torna-se inferior;
- Possibilidades de promoção – os trabalhadores que recebem formação no trabalho, desenvolvem melhores competências para prosseguirem o trabalho, podendo levar a uma futura promoção e certamente uma vantagem para a organização;
- Aumento da produtividade – a formação aumenta a eficiência e produtividade do trabalho prestado pelos trabalhadores. Menor desperdício de tempo e recursos quando os trabalhadores são devidamente preparados.

Deste modo, existem muitas evidências relativamente à importância da formação nos recursos humanos, como um fator estratégico de desenvolvimento e competitividade organizacional. A necessidade de qualificar os trabalhadores, adequar as suas competências às necessidades dos clientes e às exigências dos processos, elevam a formação à condição de processo de gestão fundamental para a valorização organizacional (Domingues, Neves, 2009, p. 28-29).

Entre os motivos que concorrem e justificam a necessidade de formação nas organizações, encontram-se nomeadamente a mudança e o desenvolvimento.

A mudança leva à necessidade de formação, e por conseguinte, a formação gera mudança individual e organizacional, entrando este processo num ciclo. As constantes alterações a que o meio envolvente está sujeito, nomeadamente com o desenvolvimento das novas tecnologias, causadoras de mutações constantes nos negócios, de como é exemplo a concorrência, leva que se foque uma atenção permanente na formação e que esta seja imprescindível no mundo atual, sobretudo no que concerne ao campo organizacional. Assim, a formação relacionada com a mudança deverá trazer resultados melhorados do desempenho organizacional e outras mudanças positivas, como por exemplo a aquisição de novos conhecimentos e apetências (Salazar, Torres, Reche, 2012, p. 2682).

O desenvolvimento, por sua vez, é uma das maiores razões que levam as organizações a recorrerem à formação, por se considerar um fator de evolução da própria organização (Cardoso, 1995, p. 29). A remuneração não é o único item motivador no trabalho. Pessoas

que trabalham em organizações procuram mais do que um emprego, procuram desenvolver-se como pessoas, procuram a satisfação no trabalho, respeito, e espírito de pertença.

A formação e o desenvolvimento são considerados práticas imprescindíveis para uma boa gestão de recursos humanos (Harrison, 2009, p. 13). Muitas organizações empresariais encaram a formação como uma atividade integral no desenvolvimento dos recursos humanos (RH). Aliás, existem muitas organizações que, como estratégia, preferem fazer cortes em várias áreas enquadradas na organização do que prescindir da formação aos trabalhadores (Aguinis, Kraiger, 2009, p. 466).

Entre outros aspetos, a formação envolve mudança de atitude, de conhecimento e de competências com o fim de melhorar o seu comportamento. Para que a formação seja eficaz terá que ser planeada, isto é: passar pela análise das necessidades, avaliar certas competências e, sobretudo, deverá ser conduzida num ambiente de aprendizagem. Outra forma de garantir o sucesso da formação passa por comunicar esta intenção aos próprios trabalhadores, para ficar a conhecer a sua opinião. Acontece que, muitas vezes, as organizações elaboram o plano de formação sem consultar o público-alvo e esta postura não favorece o sucesso da formação (Torres; Palhares, 2008, p. 106-107).

### **1.1.1 Plano estratégico para colmatar as necessidades de formação**

De um modo geral, as três principais fases necessárias para desenvolver uma ação de formação são: em primeiro, um diagnóstico das necessidades de formação por forma a determinar a pertinência da formação dos trabalhadores; em segundo, a realização da formação, em que é determinante a utilização do método formativo mais eficaz; e por fim, a avaliação da formação, para apurar se os objetivos inicialmente definidos foram alcançados; se não o foram, deve tentar-se perceber a razão (Velada, 2007, p. 14).

O processo de formação em contexto laboral obtém o seu rumo após a orientação necessária. Requer um estudo das necessidades, assim como a implementação e avaliação da formação desenvolvida. Tem como fim fornecer conhecimentos e apetências para que os trabalhadores possam desenvolver com excelência o seu trabalho. A formação molda o

pensamento dos trabalhadores e a intenção de conduzi-los a um desempenho profissional exemplar. Deste modo, a formação deve ser encarada como um processo contínuo, não prescindindo de todo o acompanhamento necessário.

Para que a formação gere mais-valias, é necessário responder às necessidades da organização e, conseqüentemente, às dos seus trabalhadores. Para isso é importante fazer um estudo das necessidades de formação, antes de se encetar o investimento.

Por vezes, algumas necessidades de formação organizacionais/individuais poderão não ser perceptíveis, mesmo quando parecem evidentes, pois a complexidade humana é muito difícil de discernir, visto não existirem determinismos exatos (Cardoso, 1995, p. 167). Em qualquer situação é sempre necessário selecionar métodos de escolha.

O estudo de necessidades formativas é uma das formas mais comuns para se identificar as carências de uma organização, na medida em que permite, por um lado, perceber se a formação é a resposta para os problemas e, por outro, identificar qual o tipo de formação que serve para as colmatar.

Relativamente a esta questão, Gupta (*apud*: McClelland 2002, p. 16), menciona os seguintes pontos referentes ao estudo de necessidades formativas:

- O estudo providencia a informação que costuma ser utilizado para criar os programas de formação;
- A razão do estudo das necessidades formativas serve para identificar os conhecimentos e competências que as pessoas devem deter para prosseguir bem o seu trabalho;
- Perceber quais as intervenções apropriadas para preencher as lacunas.

Existem duas grandes razões para prosseguir com o estudo das necessidades formativas: por um lado, garantir que os programas de formação são desenvolvidos de acordo com as necessidades identificadas e, por outro, assegurar que estes sejam bem implementados.

Deste modo, alguns problemas de desempenho podem ser resolvidos através do recurso à formação. De acordo com Rosner (1999, *apud*: McClelland 2002, p. 17), a formação não

pode ser entendida como uma solução quando utilizada para disfarçar outros sintomas. O estudo de necessidades ajuda a perceber se o problema se deve ou não à falta de formação.

Por forma a tomar decisões corretas sobre atuais e futuras necessidades formativas, deverá ser reunida informação sob a forma de questionários, entrevistas, observação, entre outras (Velada, 2007, p. 16). É um facto que a causa de desvios identificados no estudo supramencionado, se devem à falta de rigor na definição da estratégia, na atribuição de competências, análise do trabalho, entre outros.

Tendo em consideração os desvios sentidos, existem passos a cumprir nos programas de formação, por forma a obter resultados satisfatórios como aqueles que são apresentados a seguir:

- Identificar as necessidades formativas – as necessidades formativas de cada trabalhador deverão ser identificados;
- Preparar o formador – “...*Cada Caso é um Caso...*”. A chefia deverá dar a conhecer ao formador o seu público-alvo de forma a poder orientar a sua formação de acordo com o perfil dos formandos de modo a motivar e evitar a perda de interesse. Segundo Harrison (2009) “the trainer is the driver”, isto significa que o papel do formador é importante para captar o interesse dos formandos, para que os objetivos associados à formação sejam cumpridos e os formandos aprendam. Para isso o formador terá que guiar os trabalhadores para os resultados pretendidos;
- Preparar o formando – o formando deverá saber o motivo pelo qual irá receber formação, assim como os objetivos da formação, de modo a sentir-se motivado para que a formação corra bem, até porque nenhuma organização consegue obrigar ninguém aprender, o que pode fazer é apenas encorajá-los (Harrison, 2009, p. 7). Num estudo feito por Klein (2006, *apud*: Aguinis, Kraiger 2009, p. 461), verificou-se que num grupo de formandos a motivação crescia, quando eram bem informados sobre os objetivos da formação, assim como quando estavam perante um ambiente adequado para a prossecução da formação (exemplo: acesso à internet);

- Orientações e demonstrações – o formador deve explicar os processos que serão ensinados e como se devem, depois, implementar no trabalho. Deverá existir um acompanhamento por parte do formador, para perceber se os formandos estão a compreender os processos para que os erros sejam corrigidos durante a formação;
- Feedback por parte do formador – o formando deverá ser informado da sua evolução dos conhecimentos ao longo da formação. O formando deverá, ainda, ter a possibilidade de expressar as suas considerações sobre o programa de formação, normalmente, através de um questionário de satisfação. Reconhece-se que o feedback é muito importante (Franco, Ferreira, 2007, p. 8), pois é uma forma de saber se as pessoas entenderam a matéria, se estão a prosseguir bem com o trabalho, e também se deixaram para trás práticas contrárias.

Ainda no planeamento e desenho da formação é necessário perceber os recursos, os tipos e contextos a utilizar.

### **1.1.2 Formação – Recursos, Tipos e Contextos**

No seio organizacional existe a formação formal e a informal, também conhecidas por *high and low training* (Harrison, 2009, p. 229). A formação informal é aquela que não é programada, nem certificada é, inconsciente e geralmente ocorre no local de trabalho, onde os trabalhadores mais experientes explicam, por exemplo, aos mais novos determinados procedimentos. Por sua vez, a formação formal ou profissional refere-se a uma formação estruturada e planeada, certificada e consciente (Salazar, Torres, Reche, 2012, p. 2682). Não obstante da importância da formação informal dentro das organizações (Torres, Palhares, 2008, p. 102), vamos debruçar-nos na formação planeada – a formal.

No âmbito da formação, os recursos podem ser divididos entre internos e externos, sendo os internos os indivíduos qualificados, que exercem funções dentro da organização, e são detentores de conhecimentos que deverão ser partilhados com os restantes trabalhadores sob a forma de formação. Já os recursos externos são indivíduos contratados a entidades

externas, e apresentam conhecimentos e competências pertinentes para transmitir aos trabalhadores, para a prossecução de um melhor trabalho.

Em muitas organizações, devido à limitação de recursos, têm-se recorrido aos próprios trabalhadores especializados para ministrarem formação aos restantes colegas. A opção desta modalidade é em muitos casos favorável pois apresenta menores custos face ao recurso de formadores externos, contribuindo ainda para uma relação mais estreita entre o formador-formando, o que facilita os processos de transferências de saberes, de mudança e de compromisso (Martin, Hrivnak, 2009, p. 607-615).

Contudo, optar entre um recurso interno ou um recurso externo depende dos objetivos do programa e daquilo que se pretende alcançar dentro da organização (Martin, Hrivnak, 2009, p. 607).

Quanto aos tipos de formação estes são vários, sendo os mais conhecidos os seguintes: a formação de integração e orientação; a formação técnica funcional, formação para o desenvolvimento de comportamentos desejáveis, a formação para o desenvolvimento grupal, entre outros. A formação de integração e orientação visa integrar novos trabalhadores, explicando a história da organização, os valores, a composição, as políticas de gestão e acima de tudo o seu encaminhamento para as tarefas que irão prosseguir. Por seu turno, a formação técnica funcional é um tipo de formação mais vocacionada para o melhoramento de conhecimentos ou para a transmissão de novos aos seus trabalhadores, de forma a refletirem-se no seu trabalho. Já a formação para o desenvolvimento de comportamentos desejáveis serve para implementar os comportamentos pretendidos, nos seus trabalhadores. Por fim, a formação para o desenvolvimento grupal ajuda os trabalhadores a trabalharem como uma equipa, sob a forma de relacionamento interpessoal, de organização de trabalho e resolução de problemas em equipa. (Camara; Guerra; Rodrigues; 1999, p. 328-330).

A formação, ao nível de contexto, poderá ser desenvolvida em sala (salas de formação); *on-the-job* (local de trabalho), *outdoors* (ao ar livre) e por *e-learning* (conteúdos colocado na internet).

Apesar de a formação mais comum centrar-se na formação em sala seguindo o programa de formação previsto, é um facto que não é a formação mais benéfica por ser demasiado estandardizado e rigidamente estruturada. De facto, o modo educativo é muito parecido com o da escola, gerando por sua vez desmotivação nos formandos. A formação deverá estar relacionada com os contextos reais de trabalho, pois doutra forma irá separar o saber da ação, perdendo a sua essência (Torres, Palhares, 2008, p. 102-113). Há várias formas de dinamizar as formações, como por exemplo a discussão coletiva de determinado assunto, estudos de caso ou os trabalhos de grupo, que deverão ser implementados para uma formação mais estimulante e mais prática no contexto de trabalho (Torres, Palhares; 2008, p. 108-109; Velada, 2007, p. 19).

Num estudo apresentado por Aguinis e Kraiger (2011) e que está em linha com Torres e Palhares (2008), ocorreram no contexto formativo melhores resultados quando incluídas competências cognitivas e interpessoais, seguido das formações que apresentavam apetências psicomotores ou tarefas. Tal demonstra que deverá adaptar-se a forma com se dá a formação, ao contexto e ao objetivo da mesma.

### **1.1.3 Complexidade da Formação**

Outra questão a ter em consideração pelas organizações, é a complexidade do conhecimento que se quer oferecer aos trabalhadores, podendo recorrer ao *single loop* ou *double loop learning*.

A formação não serve apenas para reter conhecimento procedimental, mas também para dar origem a um conhecimento estratégico, isto é, saber aplicar um determinado conhecimento quando é necessário (Aguinis, Kraiger, 2009, p. 454). Admitindo que a formação é vista como uma ferramenta de gestão de recursos humanos e uma estratégia organizacional (Torres, Palhares, 2008, p. 115), é importante perceber qual a complexidade de conhecimento que se quer oferecer aos trabalhadores e se se pretende transformar este conhecimento em sabedoria. O processo *single loop and double loop learning* de Chris Argyris (1991) consiste, de uma forma muito sucinta, ao seguinte: Enquanto que o *single loop* resolve problemas imediatos, por sua vez o *double loop* oferece o conhecimento necessário para lidar com as causas dos problemas. O primeiro centra-se na identificação e correção de erros, sendo considerado que apenas permite uma

aprendizagem muito limitada. O segundo passa pela reflexão e pensamento crítico sobre o próprio comportamento e identifica as formas que, muitas vezes, inadvertidamente adensam para os problemas da organização, e, em seguida, procura mudar as ações que os motivam.

Deste modo, o processo *single loop learning* tende a ser a via mais fácil, mas é a *double loop* que faculta aos trabalhadores um conhecimento mais profundo para a solução do problema. O *single loop* encontra-se relacionado apenas com a prossecução da tarefa (*Task*), na medida em que este tipo de formação respeita apenas os objetivos previstos, podendo-se considerar uma formação transaccional, pois a organização apenas facultou a informação necessária para a prossecução da função em vista (KSA), desvalorizando as considerações gerais. Já o *double loop* tem uma visão mais humanista (*Person*), na medida em que se preocupa com o bem-estar dos recursos humanos, pois acredita que a motivação e a satisfação consistem num incremento para a realização das tarefas. É que, para além do objetivo cumprido, são tidos em consideração também as competências, sendo, por isso, considerada uma formação transformacional (KSA e VBP)<sup>6</sup>. Face ao exposto, a formação a implementar deverá ser transformacional, pró-ativa e virada para o futuro, nunca descurando a estimulação das pessoas envolvidas (Harrison, 2009, p. 20). Contudo, a escolha feita pelas organizações dos processos mencionados tem a ver com a ambição e a forma como encaram a formação e o seu recurso mais precioso – os trabalhadores. (Argyris, 1991).

---

<sup>6</sup> KSA- Knowledge, Skills and abilities and VBP – Value, Beliefs and Personality.

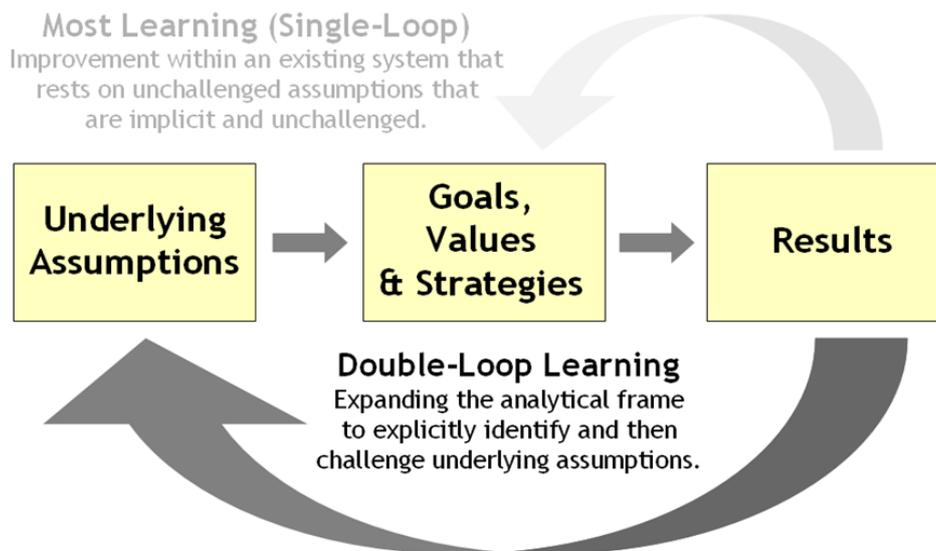


Figura 2 – Diferença entre single loop and double loop learning

Fonte: Argyris (1991)<sup>7</sup>

Assim, as características essenciais para as atividades formativas competitivas passam pela forma como os programas formativos são concebidos (Velada, 2007, p. 13). Só assim, a formação vai ser considerada uma ferramenta para adaptar os trabalhadores aos novos desafios do mundo em que vivemos (Salazar, Torres, Reche, 2012, p. 2682).

Para que a administração de uma organização garanta o sucesso de um programa de formação, para além de ter de focar-se na formação a desenvolver, com base num estudo de necessidades bem elaborado, terá de ter em consideração a reação dos seus trabalhadores face a essa formação. (Yang; Sanders; Bumatay, 2011, p. 143). Assim, para maximizar a formação, deverá ser tido em atenção a comunicação antecipada dos objetivos, de forma a assegurar a motivação entre os formandos e, por sua vez, diminuir a ansiedade e apreensão dos formandos. É importante frisar que as atitudes dos trabalhadores são importantes a nível laboral: produtividade, satisfação no trabalho e redução de turnover. Tal deverá ser tido em atenção quando se desenvolve o programa de formação (Velada, 2007, p. 44-46).

<sup>7</sup> Retirado Crips consultants [imagem] <http://blog.crisp.se/2012/02/06/anderslaestadius/congruent-leadership> [5 de Setembro de 2012]

No fundo, são várias as razões que levam as organizações a recorrerem à formação como estratégia, sendo que a sua maior funcionalidade se encontra na transferência de formação.

Segundo Newstrom (1986, *apud*: Velada 2007, p. 32), a transferência da formação diz respeito ao grau que os formandos aplicam no seu contexto de trabalho. Os conhecimentos, competências, comportamentos ou atitudes que os trabalhadores apreenderam no programa de formação terão de estar adequados às suas necessidades laborais. Esta transferência é importante na medida em que permite perceber o que foi apreendido pelo formando e posto em uso, pois não adianta facultar formação se o resultado não terá reflexo no desempenho profissional. Como foi referido, o modo como a formação é ministrada é determinante para o sucesso da mesma. Este ponto vai depender na capacidade da organização promover a formação (Harrison, 2009), assim como sua habilidade em facilitar o conhecimento e, por conseguinte, transformá-lo em resultados (Franco, Ferreira, 2007, p. 171). É no período pós-formação que a formação facultada é colocada à prova. Para que ocorra transferência da formação é necessário que os formandos-trabalhadores demonstrem interesse no programa de formação e posteriormente que o seu conteúdo seja responsável por mudanças comportamentais e que estas concorram para um aumento do desempenho das funções exercidas. Na verdade, a formação tem como fim que os trabalhadores regressem ao trabalho e ponham em prática os novos conhecimentos, pois de outra forma a formação não tem sentido. (Velada, 2007, p. 32-37).

Deste modo, um bom diagnóstico das necessidades aliado a um plano de formação bem estruturado e eficaz é importante para uma boa transferência de formação.

Terminada a ação de formação, a sua avaliação é relevante para a perceção da eficiência e da importância da mesma no desempenho organizacional, para efeitos da avaliação de investimento e para aferir se teve lugar a transferência de formação pretendida. Segundo Goldstein (1986) e Philips (1991) (*apud*: Velada 2007, p. 20), a avaliação da formação consiste num processo sistemático de recolha de dados e da análise da conceção, implementação e consequências das ações de formação realizadas numa organização, com vista a averiguar a sua eficiência, relevância e efeitos na dinâmica organizacional. A forma de se compreender se os objetivos da formação foram atingidos em termos de

aprendizagem por parte dos trabalhadores, e se estes resultaram na mudança ou melhoria do seu desempenho profissional, ou seja, se ocorreu transferência de aprendizagem (Velada, 2007, p. 21), processa-se a partir do modelo de avaliação de formação *Kirkpatrick* e ROI<sup>8</sup>.

Perante as amplamente estudadas e reconhecidas vantagens da formação, não podemos deixar de nos interrogar sobre o porquê das organizações empresariais não recorrerem com maior frequência à formação para colmatar os seus problemas.

Segundo Rosner (1999, *apud*: McClelland 2002, p. 13), a formação nem sempre é a resposta para os problemas de desempenho organizacional. Neste sentido, a formação tanto pode ser um grande investimento, como uma perda de tempo e dinheiro. É certamente um mau investimento quando não se encontra a motivação adequada nos formandos, assim como quando se oferece uma formação inadequada ao público para a qual se destina. Perante este cenário é conveniente perceber que problemas podem ser atribuídos a uma formação mal sucedida, por forma a garantir que a formação que está a ser implementada é a mais adequada.

Outro ponto que deixa as organizações apreensivas com o desenvolvimento de formação é o facto de, finda a formação, os trabalhadores saírem da organização para integrarem outra, inutilizando o investimento feito. É face a esta incerteza que as organizações se interrogam se deverão ser os trabalhadores adquirir a formação, para evitar que o investimento na formação se perca, ou ainda assim deverão ser estes a fazer este investimento.

Existem organizações que, para se prevenirem, incluem na minuta do contrato de trabalho a restituição dos custos da formação, caso o trabalhador venha a demitir-se, ou, noutras situações, as organizações suportam apenas parte dos custos da formação sendo o resto acarretado pelo trabalhador (Balkin, Richebé, 2007, p. 55).

Como resposta a esta dúvida, e querendo reforçar o compromisso e ética dos trabalhadores, surge *The Gift Exchange Theory*. O facto de uma organização facultar

---

<sup>8</sup> O modelo de avaliação *Kirkpatrick* e Retorno no investimento (ROI) serão melhor explicados na 2ª parte do trabalho, no ponto 3.1.4 – Recursos usados na formação.

formação aos trabalhadores vai criar um relacionamento mais cooperativo entre esta e o trabalhador, o influenciando no trabalho e os comportamentos de forma positiva. Esta teoria defende que quando é dado algo a uma das partes, existe obrigatoriedade de reciprocidade, de forma a equilibrar a “balança”. Logo, estes sentimentos de gratidão e retribuição dos trabalhadores poderão ser entendidos como uma salvaguarda para as organizações (Balkin, Richebé, 2007, p. 52-60).

É cada vez mais comum os próprios países ou mesmo os blocos supranacionais, de como a União Europeia é exemplo, incluírem nas suas políticas estruturais o desenvolvimento dos recursos humanos. (Aguinis; Kraiger, 2009, p. 459-460). Deste modo, é reconhecido que a formação melhora de forma substancial a qualidade da mão-de-obra nacional, e acaba por ter efeitos no seu crescimento económico.

O interesse da formação de trabalhadores é instituído, no nosso país, pelos Artigos 130º e seguintes do Código do Trabalho, o qual refere a importância da formação no trabalho instituindo, deste modo às organizações empresariais a obrigação de garantir um número mínimo de formações profissionais aos seus trabalhadores. Esta obrigatoriedade não deve ser encarada por parte das organizações como um obstáculo, mas sim como um investimento gerador de riqueza organizacional, de produtividade, qualidade, diminuição dos gastos, maior dedicação dos trabalhadores e maior eficácia e eficiência nos processos.

Outro modo de perceber a pertinência da formação reside na criação da Norma NP ISO 10015:2002<sup>9</sup>. Esta ISO que integra as diretrizes da ISO 9000, disponibiliza uma série de linhas orientadoras relativas à formação, que vão desde a análise das necessidades à avaliação dos resultados da formação.

O objetivo destas diretrizes consiste em fornecer, às organizações, uma série de ferramentas que lhes permitam desenvolver sistemas de gestão da qualidade eficientes, conducentes ao desenvolvimento dos recursos humanos, dado que, pois como já foi observado, torna-se cada vez mais importante o investimento nas pessoas.

---

<sup>9</sup> Uma parte da informação consultada a partir de ISO10015 [em linha] [consult. a 16 de março de 2012] <http://iso10015.wordpress.com/>.

Neste alinhamento, Peter Drucker, sustenta que “*Knowledge has to be improved, challenged, and increased constantly, or it vanishes*”<sup>10</sup>. É neste sentido que muitas organizações apostam em cursos de formação, por forma a garantir a viabilidade organizacional. O recurso mais precioso de uma organização é o seu capital intelectual<sup>11</sup> e, como tal, é necessário prepará-lo para enfrentar qualquer desafio laboral que possa surgir.

Assim considerando o explanado, podemos depreender que a formação tem um enorme impacto no desempenho individual e coletivo de uma organização, pois, para além de influenciar os níveis de produção, tem ainda outros benefícios ao nível das atitudes, compromissos, motivações e autonomia (Aguinis, Kraiger, 2009, p. 453) positivamente repercutíveis na organização e na sociedade em geral (Parente, 1996).

### **Considerações finais**

A título conclusivo relativamente a este capítulo, importa referir as seguintes ideias chave:

- a) A formação serve essencialmente para melhorar o desempenho de cada trabalhador na prestação dos seus serviços, ou ainda, para o preparar para o desempenho de novas funções;
- b) Em alguns casos a formação é a solução mais eficaz para a resolução de alguns problemas, sendo necessário analisar a adequação da formação ao negócio e à estratégia da organização (Velada, 2007, p. 14);
- c) Que a formação deve ser contínua e consistente com as necessidades da organização (Salazar, Torres, Reche, 2012, p. 2683);

---

<sup>10</sup> Esta citação foi retirada de Peter F. Druker Quotes [em linha] [consult. a 10 de Setembro de 2012] disponível em [http://thinkexist.com/quotes/peter\\_f.\\_drucker/](http://thinkexist.com/quotes/peter_f._drucker/).

<sup>11</sup> Apesar ser mais comum a utilização da expressão capital humano, não é a mais indicada por apenas corresponder à educação formal a nível individual. Já o capital intelectual passa por todas as transformações e inovações criadas pelos Recursos Humanos e propriedade de determinada organização. O capital intelectual como já referido é muito mais completo e tem a particularidade de ser mensurável, uma vez que é o somatório de capital humano (competências individuais referente a conhecimento e habilidades adquiridas), capital estrutural (conhecimento dentro da organização que não pode ser usufruído por ex-trabalhadores) e capital relacional (conhecimento e habilidades adquiridas com a relação com outras organizações). Recentemente associou-se também ao Capital Intelectual, o capital social, relacionado com as relações internas de uma organização. (Oliveira, Holland, 2007).

- d) A formação é imprescindível para o desenvolvimento dos recursos humanos sendo considerada um recurso imprescindível para manter a sustentabilidade de uma organização tendo em consideração a concorrência cada vez mais feroz e as mudanças cada vez mais constantes. Em tal medida, a formação poderá aumentar as expectativas dos clientes, a qualidade do serviço, na medida em que prepara os trabalhadores para novas funções e outros benefícios acrescidos.

## Capítulo II – Compromisso e Satisfação dos Trabalhadores

### 2. A identificação e o desempenho organizacional

A vida de uma organização empresarial é muitas vezes semelhante à vida de cada um de nós, uma vez que também nela são considerados vários fatores que, interligados ou não, provocam diretamente ou indiretamente, interferências uns nos outros. Tal como nas nossas vidas, também nas organizações se torna necessário saber coordenar esses fatores.

Se na nossa vida, de uma forma geral, o sucesso pessoal depende, em grande parte, da atitude individual, nas organizações empresariais o sucesso depende da atitude coletiva dos seus trabalhadores, i.e., da sua equipa. Há momentos em que os dirigentes das organizações têm de tomar medidas de emergência para enfrentar situações inesperadas. Há situações em que é necessário mudar o comportamento para consolidar posições conquistadas e assim continuar a avançar com sucesso. Contudo, para continuar o sucesso numa nova conjuntura, torna-se necessária uma revisão individualizada das atitudes dos seus trabalhadores e, se for caso disso, manterem-se as que se encontram corretas e alterarem-se as que já não se enquadram no âmbito dos objetivos comuns, acrescentando-se aquelas que se considerem as mais adequadas para atender à missão e aos valores estabelecidos pela organização.

A organização humana de uma empresa é muito mais do que um simples conjunto, ou do que um simples agrupamento de pessoas. No seio de uma organização o indivíduo deve ser encarado não só como um recurso ou agente de trabalho, mas também como um ser individual, com a sua personalidade e estilo próprios. O seu comportamento irá depender de fatores internos e externos, os quais o irão afetar. Esses fatores são os estímulos positivos e negativos<sup>12</sup> que se geram dentro da organização (Greenberg, 2001, p. 38).

---

<sup>12</sup> Esta ideia dos estímulos positivos e negativos provém da Lei do Efeito (B.F Skinner), que revela que a ligação entre as atitudes e consequências levará a que uma pessoa comporte de determinada forma. As organizações para “manipular” esses comportamentos poderão fazê-lo a partir de reforços positivos, quando entender que os trabalhadores estão a conduzir o comportamento desejado e um reforço negativo para evitar a repetição de um comportamento indesejado (Greenberg, 2001, p.37-38).

Para que a relação entre a organização e os trabalhadores seja satisfatória, é necessário que os objetivos da primeira estejam bem definidos e sejam conhecidos junto dos segundos, que haja clareza quanto à estratégia e aos processos para os alcançar. Também, importa que a comunicação entre as pessoas, no seio da organização, se desenvolva de forma clara, direta e aberta. É igualmente necessário que a organização corresponda às expectativas do indivíduo. O papel de um líder carismático é enorme, pois a sua função é levar as pessoas aos objetivos da organização, lidando de forma ponderada com todas as variáveis associadas à complexidade humana (Cardoso, 1995, p. 163). Este deverá agir com paixão, dedicação, persistência e compreensão, para que subordinados sintam esse estímulo (Cardoso, 1995, p. 202). Essa relação chefias-subordinados é explorada pelo efeito LMX (*Leader-Member Exchange*). Quando o efeito LMX é elevado, significa que estamos perante um clima de confiança, de serenidade, que influencia a produtividade e por sua vez melhora substancialmente o desempenho organizacional. Num estudo apresentado por Stringer (2006), conclui-se que uma boa relação chefia-trabalhador influencia de forma positiva a satisfação no trabalho, pois trabalha-se num meio de confiança, comunicação aberta, respeito e estima. Esta satisfação reflete-se na prosperidade das organizações. Deste modo, a criação de lideranças relacionadas com esta teoria, trará resultados crescentes para as organizações. (Stringer, 2006, p. 135-138). Na sequência deste assunto, vários estudos provaram que a identificação organizacional dos diretores está estritamente relacionada com a identificação organizacional dos trabalhadores, gerando comportamentos positivos destes em relação à organização (Schuh, Egold, Van Dick, 2011, p. 547). Deste modo, líderes com grande sentimento de pertença para com a organização conseguem transmitir um sentimento de identificação organizacional aos trabalhadores, situação que é conducente à motivação, e ao mesmo tempo incentiva o trabalho de equipa. (Schuh, Egold, Van Dick, 2011, p.551).

Não podemos esquecer que as pessoas passam uma grande parte da sua vida, a trabalhar numa organização. Para que o trabalho seja mais produtivo, as pessoas têm que ser bem tratadas e munidas das condições necessárias para a prossecução de serviços de excelência. É com estas preocupações que o comportamento organizacional se foca (Greenberg, 2001, p. 6-7).

Para a conceção de um relacionamento de confiança entre a organização e trabalhadores, as organizações devem aliar-se a práticas de recursos humanos de como são exemplos e já mencionadas, a segurança nos postos de trabalho, a formação e desenvolvimento, a descentralização, a criação de equipas de trabalho, a comunicação aberta entre outros, de forma a gerar efeitos positivos na prossecução do trabalho, motivação e compromisso (Kuvaas, Buch, Dysvik, 2012, p. 170-180).

Atualmente, a análise destas dimensões constitui o objeto de estudo do Comportamento Organizacional<sup>13</sup>. Este é um dos mais importantes temas da Gestão de Recursos Humanos. Atendendo ao aumento da complexidade da estrutura interna e do ambiente externo das organizações, tornou-se necessário, o estudo detalhado das características destas diferentes dimensões; de modo a compreender as novas interações decorrentes desta realidade, manifestada em mudanças de paradigma, no comportamento dos indivíduos no seio das organizações, e nas relações que se estabelecem entre elas.

No que concerne ao estudo das dinâmicas de comportamento dos indivíduos nas organizações, é salientado essencialmente a análise e perceção dos fatores que condicionam a atividade das organizações, tais como motivação e expectativas dos trabalhadores. O estudo destas dinâmicas visa a compreensão dos mecanismos de incremento de produtividade, de eficácia e desempenho global da organização através dessa avaliação das necessidades, valores e expectativas dos trabalhadores (Greenberg, 2001).

O conceito de organização fica profundamente alterado quando o clima de conforto, entreajuda e centralização nos objetivos comuns traduz um conceito de ambiente familiar, no qual todos os intervenientes são convidados a participar. Neste sentido, o conceito de comunidade é gerador de novas dinâmicas de poder e de relação de emprego.

---

<sup>13</sup> Em Sentido lato, Comportamento Organizacional é uma ciência social que estuda o comportamento humano dentro de uma organização. Contudo, o que o comportamento organizacional aborda é um campo vasto que procura entender o conhecimento individual, de grupo e os processos organizacionais. A partir dos campos referidos, perceber a relação com a eficácia organizacional e o bem-estar dos trabalhadores (Greenberg, 2001, p. 4).

## 2.1 A Importância da identificação com a organização

Numa organização estruturada para interatuar numa sociedade moderna como a nossa, deve existir um espírito de identificação comum, tanto com o meio externo como com o interno. Deste modo, torna-se necessário estabelecer um conjunto de atributos e/ou características da organização com os quais exista um elevado nível de identificação dos trabalhadores de forma a fundamentar uma política de sucesso.

O conceito de compromisso organizacional está relacionado com a lealdade e a ligação emocional que o trabalhador tem com a organização onde exerce funções. Este compromisso afetivo tem um papel fulcral quando se trata de competitividade, uma vez que manter os bons trabalhadores a partir do compromisso, irá refletir-se em efeitos positivos no desempenho organizacional (Salazar, Torres, Reche, 2012, p. 2686).

Quando se alude compromisso organizacional, é com o objetivo de perceber a atitude dos trabalhadores perante a organização. Os compromissos podem ser contínuos, quando os trabalhadores por uma questão de conforto mantêm-se em determinado trabalho (receio dos riscos e custos que se refletem na procura de um novo trabalho); afetivos quando as pessoas nela inseridas identificam-se com os objetivos definidos e os valores organizacionais e por fim normativos quando esse compromisso apenas deve-se à preocupação da opinião dos outros relativamente a uma possível saída da organização (Greenberg, 2001, p. 131-132).

Sugere-se claro que o ideal numa organização é deter trabalhadores com um compromisso afetivo, pois é da forma que organização-trabalhador não choca a nível de valores. Para atingir esse compromisso, cada organização antes de admitir um candidato a um posto de trabalho deverá tentar perceber se a cultura organizacional vai ao encontro das suas crenças pessoais (Greenberg, 2001, p. 314). Esta concordância de valores designa-se por *Person-Organization fit*, que significa a existência de uma compatibilidade pessoa-empresa. Por sua vez, a conceção tradicional de *Job-Person-Fit* relacionada com seleção de trabalhador que tem em conta os conhecimentos e competências para a prossecução do trabalho, tende a não ser suficiente (Sekiguchi, 2004).

A seleção do pessoal, segundo Wanous (1992), Smith e Robertson (1993) e Robertson (1994) (*apud*: Oliveira, 1997, p. 109), é imprescindível para a viabilidade organizacional. Isso tem-se verificado com o abandono do modelo pessoa-função em prol da pessoa-organização, de forma a melhorar a integração e bem-estar dos trabalhadores e por conseguinte, garantir a eficácia organizacional (Oliveira, 1997, p. 110).

O modelo pessoa-organização evidencia a ligação entre o indivíduo e a organização, que pode ser encarado, segundo Robinson e Rousseau (1994) e Rousseau (1995) (*apud*: Oliveira 1997, p.110-111), num contrato psicológico entre a organização e o indivíduo, no qual os instrumentos de seleção deverão facultar a ambas as partes informações pertinentes para determinar ou não a existência de uma relação.

Assim, para se entender e melhorar a tomada de decisões de seleção, a organização precisa de conhecer o seu clima organizacional, que por certo estará associada a tarefas complexas e às pessoas que as executam (Oliveira, 1997, p. 112-113).

Como se disse, as organizações deverão fomentar uma ligação com os trabalhadores para que estes se identifiquem com a organização e que sejam dedicados à mesma. Uma das formas de o conseguir é a partir da seleção de pessoas com valores semelhantes à da organização de forma a fortalecer esses laços. A teoria ASA (*Attraction-Selection-Attrition*) serve também para defender esta ideia. Este modelo defende que as organizações conforme a cultura que detêm vão atrair um género específico de trabalhadores. O ponto de atração defende que pessoas em busca de trabalho irão procurar organizações que defendam valores semelhantes aos seus. Na fase de seleção, a organização vai tentar apurar a compatibilidade entre o candidato e a organização, utilizando como critério de seleção os demonstrados níveis de conhecimento, apetências, habilitações, personalidade, entre outros, para assim encontrar a pessoa adequada para o trabalho e colmatar as necessidades da organização. Por fim, pode durante este processo ocorrer atrito, i.e. quando se gera uma desarticulação entre a organização e a pessoa. (Smith, 2008).

A perceção comum de que, em tempos, a maioria das organizações centravam a sua atividade na procura incessante da obtenção de lucro, sem manifestarem grande nível de

preocupação com o bem-estar dos intervenientes na relação humana, considerada numa perspetiva social.

Atualmente, na tentativa de proporcionar melhores condições de trabalho e de atendimento para incrementar a produtividade e a satisfação dos trabalhadores e clientes, este paradigma alterou-se. Deste modo, exemplificar-se-á nos pontos seguintes diferentes estratégias de interação conducentes à obtenção de melhorias de desempenho global das organizações.

### **2.1.1 Uma boa interação indivíduo-organização**

Um dos grandes problemas organizacionais remete para a inexistência ou desconhecimento de modelos de interação entre indivíduos. Para suprir este problema são efetuadas diversas tentativas de reestruturação da hierarquia da organização (Chiavenato, 2010) passando esta de estruturas verticais para estruturas, que privilegiam as relações horizontais, baseadas na interação e comunicação constante dos seus intervenientes. No entanto, esta reestruturação nem sempre evita a existência de certas tensões na relação laboral, resultantes das relações de poder mal estruturadas, do excesso de procedimentos e da instabilidade social causada por razões de conjuntura socioeconómica incertas. Por este facto surgiu a necessidade de definir relações de poder mais justas, baseadas na orientação, delegação de poder e, quando necessário, na autoridade conforme os níveis de maturidade dos diversos trabalhadores (Chiavenato, 2010, p. 190). Um dos pontos fundamentais para a resolução destes problemas baseia-se na identificação e análise dos fatores de interação Indivíduo-Organização que condicionam a atividade laboral, do primeiro relativamente ao segundo.

Uma das formas de fomentar a relação interpessoal e um clima de confiança é a partir do Contrato Psicológico. Segundo a definição teórica indicada por *David Guest* (2003), entende-se por contrato psicológico a perceção da relação de emprego, das promessas e obrigações recíprocas subjacentes a esta relação, por ambas as partes (indivíduo e organização). O carácter psicológico deste contrato remete para o assumir mútuo das obrigações acordadas entre o trabalhador e a organização, assim como para a conciliação de expectativas mútuas relativas à justiça e à confiança na relação laboral

contratualizada. Nas organizações atuais, este tipo de contrato pode ser formulado de modo transacional ou relacional. O primeiro expressa-se num contrato apenas funcional, ou seja o empregador assume pagar o salário do empregado em troca de trabalho. Já o contrato relacional, vai muito mais além de uma transação, pois está claramente voltado para o compromisso e confiança das partes envolvidas (Harrison, 2009, p. 243). No entanto, pode existir incumprimento deste tipo de contrato. Esta quebra de confiança pode ser manifestada pela alteração indevida de qualquer um dos pressupostos nos quais se baseia a relação de trabalho. Esta alteração pode dever-se à insatisfação, *Turnover* (perda de trabalhadores), desconfiança ou sentimento de iniquidade e, conseqüentemente ressaltar na diminuição do desempenho.

Esta situação, gerada por fatores objetivos e subjetivos, como os que referimos concorrem para indubitavelmente para a não satisfação do trabalho. A este propósito e para colmatar esta questão, no portal da educação de 19 de janeiro de 2009, fez-se menção a uma edição especial da revista Exame<sup>14</sup> que defendia que as melhores organizações para trabalhar eram aquelas que, para além de apresentar os melhores índices de lucratividade e produtividade, também despendiam mais atenção nos trabalhadores. Deste modo, as organizações melhor sucedidas são aquelas que integram trabalhadores satisfeitos.

A satisfação no trabalho tem sido considerada pelas ciências sociais como um ponto decisivo na produtividade e desempenho organizacional.

É um facto que a satisfação no trabalho tem repercussões no desenvolvimento social e, por conseguinte, na economia, na forma como está dependente das seguintes variáveis: da produtividade de determinada organização, do empenho e da motivação dos seus trabalhadores. Por sua vez, esta dependência proporciona serviços de excelência, bem como lealdade e sentimento de pertença nos trabalhadores, que se caracteriza como a força relativa da identificação do indivíduo com a organização, cujo envolvimento se traduz, entre outras circunstâncias, na redução do absentismo no trabalho e no *turnover* (Mishra: 2005, p. 91).

---

<sup>14</sup> Esta notícia foi consultada em Guimarães, Sebastião – O que as empresas bem-sucedidas têm que as outras não têm. [em linha] [consult. a 9 de junho de 2012] Disponível em <http://www.portaleducacao.com.br/gestao-e-lideranca/artigos/7343/o-que-as-empresas-bem-sucedidas-tem-que-as-outras-nao-tem>.

Neste sentido, é fulcral para a organização prestar a devida atenção à satisfação no trabalho, pois assim poderá perceber os efeitos que exerce sobre o bem-estar dos trabalhadores, o qual, por sua vez, se encontra também ele relacionado com o desempenho e a definição estratégica. A melhor forma de obter essa informação é inquirir diretamente os trabalhadores sobre o que os satisfaz e não satisfaz no contexto de trabalho (Greenberg, 2001, p. 123) e, com base nessa informação, implementar a mudança dentro das possibilidades organizacionais.

Quando se fala em organizações bem-sucedidas, associa-se a este sucesso os trabalhadores e as suas ideias. Se estas não enaltecem a motivação entre os seus trabalhadores, tal situação concorrerá para impactos na produção.

As consequências da insatisfação no trabalho, como já foram mencionadas, são muitas: o absentismo, as demissões, o desempenho individual de cada trabalhador, entre outros. Cabe às organizações evitar, que os seus trabalhadores sintam este esmorecimento. Alguns dos meios de promoção da satisfação laboral são os seguintes:

- Salários justos;
- O trato Administração – Trabalhador- A satisfação é maior entre trabalhadores que consideram as chefias competentes, credíveis, que tratam os trabalhadores com respeito, e que mostram preocupação com o bem-estar dos trabalhadores a quem lhes cabe chefiar. Quando os canais de comunicação entre os superiores e os subalternos são flexíveis, revela-se um acréscimo de satisfação nos trabalhadores;
- Ajustar os trabalhadores aos cargos a desempenhar – As organizações deverão estudar a personalidade e apetências de cada trabalhador e inseri-lo no cargo a que se melhor identifica. (Greenberg, 2001, p. 127-130).

Segundo o psicólogo social, Fernando Laureano<sup>15</sup>, "sabe-se que pessoas satisfeitas trabalham melhor, mas as empresas não prestam atenção às suas pessoas", e isto é uma realidade nacional. Como podemos observar no relatório "*High Performance Workplace Practices and Job Satisfaction: Evidence from Europe*" (Bauer, 2004 p. 7) os

---

<sup>15</sup> Sanchez, Paula - Satisfação laboral é chave para a motivação e sucesso nas organizações. [em linha] [consult. a 7 de julho de 2012] Disponível em [http://www.dn.pt/inicio/interior.aspx?content\\_id=637625](http://www.dn.pt/inicio/interior.aspx?content_id=637625).

trabalhadores portugueses são aqueles que se apresentam menos satisfeitos com o trabalho. Isto deve-se provavelmente aos baixos vencimentos, poucos incentivos e precariedade no trabalho. Talvez seja necessário prestar mais atenção a esta matéria em prol de um “país mais saudável”.

Perante tal situação, torna-se extremamente necessária, a obtenção de um pleno acordo entre os diferentes intervenientes na atividade organizacional.

Segundo Georgellis e Lange (2007, *apud*: Salazar, Torres, Reche 2012, p. 2686)), num mundo em constante mudança, atrair, desenvolver e manter mão-de-obra qualificada, motivada e satisfeita, com o trabalho deve ser um dos maiores objetivos de qualquer organização que pretenda manter e melhorar a sua produtividade e manter-se na competição.

### **Considerações finais**

Relativamente a este capítulo importa salientar como linhas conclusivas e estruturantes, as seguintes ideias:

- a) A necessidade de estimular a criação de uma cultura organizacional, caracterizado por um conjunto de valores, objetivos e aspirações comuns a todos os membros da organização, que transforme o esforço comum num resultado mais valioso do que o contributo individual de cada uma das partes;
- b) Que o espírito de colaboração oferece valor acrescentado à atividade organizacional e reforça o sentido de identidade com a mesma facilitando o entendimento da relação de trabalho e a aceitação das relações de poder no seio da organização;
- c) Aliado à cultura organizacional, as organizações têm de tentar garantir a satisfação no trabalho, a motivação e compromisso organizacional para assim alcançar o seu fim.



## **PARTE II: Formação 123, S.A. Um estudo de caso**



## Capítulo III – Análise da eficácia Organizacional

### 3. Contexto de investigação e metodologia aplicada ao estudo de caso

#### 3.1 Contexto de Investigação

O estudo que apresentamos baseia-se em dois momentos, a saber: um primeiro estudo que foi elaborado nesta organização, em 2009, no âmbito de um trabalho académico de pós-graduação, e que de seguida passamos a apresentar em traços gerais, tão só com o propósito de contextualizar o presente estudo; o segundo incide sobre o estudo que foi objeto da atual investigação.

##### Estudo Inicial

A base do caso de estudo assentou sobre questionários, propostos pela Formação 123, S.A., entregues em 2009, tendo como objetivo geral indagar sobre a satisfação dos trabalhadores relativamente ao trabalho nesta entidade, e em particular, identificar os pontos fracos da organização e tentar melhorá-los.

Para o cumprimento deste objetivo e para nos contextualizarmos sobre o tema, partimos de um conjunto de bibliografia desta área específica, da qual salientamos, dada a sua relevância nesta parte do trabalho, a obra de Dave Francis e Mike Woodcock – Auditorias da Eficácia Organizacional (2008), pelo facto de conter os elementos que considerados necessários para a sua execução, de como são exemplo, os questionários fechados e abertos, adequados ao propósito que se prosseguia.

Neste contexto, foram apenas tidos em conta dois processos de auditoria: um que se relacionava com a auditoria direcionada à agilidade empresarial e outro que se relacionava com a comunicação.

O propósito desta ferramenta foi a deteção dos pontos fracos<sup>16</sup> da organização reconhecidos pelos RH, que depois de identificados seriam, na medida do possível, corrigidos de forma a tornar a organização mais competitiva, por efeito da sua melhor orientação para os resultados e para a melhoria contínua, exigência que Formação 123, S.A., enquanto entidade acreditada, estava vinculada a cumprir.

Assim, nesse ano, iniciou-se a distribuição de questionários aos diferentes escritórios e departamentos (pedagógicos, financeiros, marketing e internacional) contabilizando um total de 14 Diretores e de 34 trabalhadores inquiridos nas vertentes de Dinâmica Empresarial e Eficiência na Comunicação. A seleção destes itens deveu-se ao facto de a organização entender que se constituíam em dois pontos que precisavam de aperfeiçoamento. Cada auditoria foi composta por dois questionários, o primeiro de resposta fechada, com uma escala de 0 a 5, sendo 0 inteiramente falsa e o 5 inteiramente verdadeiro. Pelos pontos fracos identificados, no questionário fechado, baseou-se um outro questionário de resposta aberta, que serviu para perceber as opiniões pessoais dos trabalhadores da Formação 123, S.A.. É de salientar que neste processo de auditorias, foi decidido entregar os questionários numa primeira fase aos diretores e só após aos restantes trabalhadores. A opção de tal metodologia concorreu para estudar as respostas em separado e, deste modo, tentar perceber, num segundo tempo, a divergência de respostas tendo em conta os diferentes cargos dos trabalhadores da Formação 123, S.A.. Após um ano da distribuição (2009) dos questionários, fez-se a recolha e o estudo dos seus resultados<sup>17</sup>, os quais foram apresentados em dezembro de 2010, numa reunião geral da Formação 123, S.A..

---

<sup>16</sup> Par um melhor entendimento desta questão e para que não restem dúvidas ou ambiguidades, cumpre-nos referir que se entende por pontos fracos os resultados mais baixos obtidos a partir de uma média aritmética, em relação às perguntas do questionário fechado. Entende-se por pontos fortes os resultados mais altos apurado por uma média aritmética às perguntas do questionário já mencionado.

<sup>17</sup> Cumpre-nos referir que os resultados do estudo completo, encontram-se em anexo

## Amostra do Estudo Inicial

Passa-se a expor de forma mais detalhada a amostra deste estudo. Os diretores da Formação 123, S.A. que fizeram parte deste estudo representam 29% da população, enquanto que os trabalhadores representam 71% (Gráfico 1).

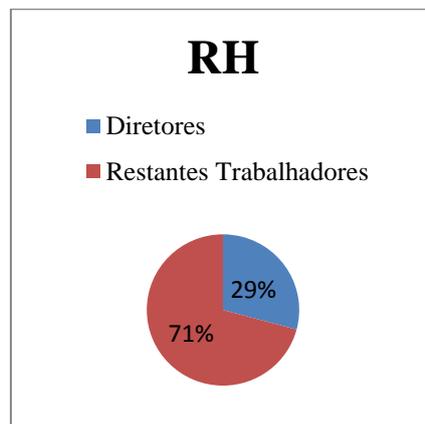


Gráfico 1 – Recursos Humanos Formação 123, S.A.

Para um melhor entendimento desta matéria passamos a apresentar a Quadro 1 na qual é apresentada a amostra sobre a qual incidiu o estudo.

<b>RH Formação 123, S.A.</b>				
<b>Escritório</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Cargo</b>	<b>Habilitações Literárias</b>
<b>PORTO</b>	F	[30-40]	<b>Diretora</b>	Licenciatura
	F	[30-40]	Técnica de Formação	12ºano
	F	[30-40]	Técnica de Formação	Licenciatura
	F	[20-30]	Gestora de Projetos	Licenciatura
	F	[20-30]	Técnica de Formação	Licenciatura
	F	[20-30]	Gestora de Projetos	Licenciatura
	F	[40-50]	Técnica Formação	12ºano
	F	[30-40]	Coordenadora Externa	Licenciatura
<b>CHAVES</b>	F	[30-40]	<b>Diretora</b>	Licenciatura
	F	[20-30]	Técnica de Formação	Licenciatura
<b>CASTELO BRANCO</b>	F	[30-40]	<b>Diretora</b>	Licenciatura
	F	[30-40]	Técnica de Formação	Licenciatura
<b>COIMBRA</b>	M	[50-60]	<b>Diretor</b>	Frequência de licenciatura
	F	[30-40]	Técnica de Formação	Licenciatura
	F	[20-30]	Gestora de Projetos	Licenciatura
	F	[20-30]	Gestora de Projetos	Licenciatura
<b>ENTRONCAMENTO</b>	F	[20-30]	<b>Diretora</b>	Licenciatura
	F	[20-30]	Gestora de Projetos	Licenciatura
	F	[20-30]	Estagiária	Licenciatura
<b>TORRES VEDRAS</b>	F	[40-50]	<b>Diretora</b>	Licenciatura
	F	[20-30]	Técnica de Formação	Licenciatura
<b>LISBOA</b>	F	[30-40]	Assistente de Direção	12ºano
	F	[30-40]	<b>Diretora Dep/Internacional</b>	Licenciatura
	F	[20-30]	Departamento Financeiro	Licenciatura
	F	[20-30]	<b>Diretora Marketing</b>	Licenciatura
	F	[30-40]	<b>Diretora Financeira</b>	Licenciatura
	M	[30-40]	Gestor Financeiro	Licenciatura
	F	[30-40]	Gestora Financeira	Licenciatura
	M	[20-30]	Gestor Financeiro	Licenciatura
	F	[20-30]	Departamento Financeiro	Licenciatura
	M	[20-30]	Gestor Financeiro	Licenciatura
	M	[20-30]	Gestor Financeiro	Licenciatura
<b>ÉVORA</b>	F	[30-40]	<b>Diretora</b>	Licenciatura
	F	[20-30]	Gestora de Projetos	Licenciatura
	F	[20-30]	Técnica de Formação	Licenciatura
	F	[40-50]	Técnica de Formação	Licenciatura
	F	[20-30]	Auxiliar Contabilidade	Licenciatura
<b>BEJA</b>	F	[40-50]	<b>Diretora</b>	Licenciatura
	F	[30-40]	Técnica de Formação	Licenciatura
	F	[40-50]	Técnica de Formação	12ºano
	F	[30-40]	Técnica de Formação	Licenciatura
<b>FARO</b>	F	[30-40]	<b>Diretora</b>	Licenciatura
	F	[30-40]	Gestora de Projetos	Licenciatura
<b>PONTA DELGADA</b>	M	[30-40]	<b>Diretor</b>	Licenciatura
	F	[20-30]	Técnica de Formação	Licenciatura
	F	[20-30]	Estagiária de Marketing	Licenciatura
<b>FUNCHAL</b>	F	[30-40]	<b>Diretora</b>	Frequência de licenciatura
	F	[30-40]	Técnica de Formação	Licenciatura

Quadro 1 – Recursos Humanos da Formação 123, S.A. inseridos neste estudo.

Como é possível observar, os recursos humanos da Formação 123, S.A. que participaram neste estudo, são compostos predominantemente por mulheres, 88%, com idades compreendidas ente 20 e 30 anos, 45% (Gráfico 2 e Gráfico 3).

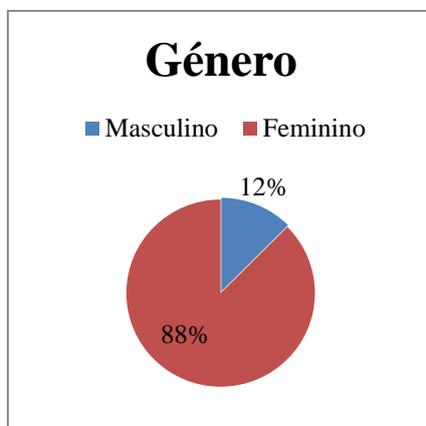


Gráfico 2 – Género da Amostra

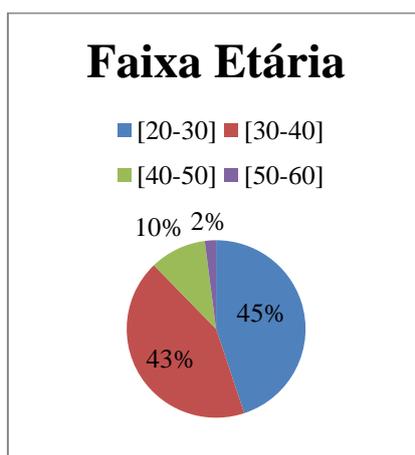


Gráfico 3 – Faixa Etária da Amostra

A maioria dos trabalhadores da Formação 123, S.A. possui formação académica (87%) nas mais variadas áreas, desde Psicologia, Ciências da Educação, Gestão de Empresas e Recursos Humanos, Contabilidade, Marketing, Engenharias, entre muitas outras (Gráfico 4). Dois dos diretores encontram-se a terminar as suas respetivas licenciaturas.

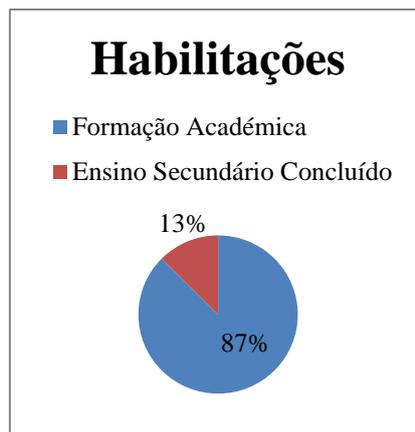


Gráfico 4 – Habilitações Escolares

Salienta-se ainda que neste estudo, todos os escritórios da Formação 123, S.A. em território nacional foram incluídos.

Concluído este estudo, foi elaborado um outro estudo em 2011, desta vez recorrendo a um questionário de acompanhamento, na forma semiestruturada. Estes foram dirigidos aos diretores e trabalhadores. O propósito deste estudo foi o de avaliar se observaram alterações na Formação 123, S.A. após a revelação dos dados do estudo elaborado em 2009. Destes questionários apenas se fez a recolha e interpretação dos questionários dos diretores, pois a amostra recolhida dos questionários dirigidos aos trabalhadores foi muito pequena.

### 3.1.1 Considerações Gerais: Entidades Formadoras

Com o surgimento da formação financiada houve um aumento de entidades formadoras por todo o país. Tal circunstância, leva-nos a inferir que a formação durante muito tempo e ainda hoje, mas em condições diferentes, é um nicho com muita oferta. Em todo o território nacional podemos encontrar cerca de 2140 entidades<sup>18</sup> que se encontram registadas. Só no Concelho de Coimbra, podemos considerar como concorrência direta cerca de 50 entidades formadoras com valências semelhantes à da Formação 123, S.A.. Como concorrência indireta, considera-se o Instituto de Emprego e formação Profissional – IEFPP, uma vez que estes são responsáveis por muita da

<sup>18</sup> Catálogo Nacional de Qualificações [em linha] [consult. a 10 de Novembro de 2012] Disponível em <http://www.catalogo.anqep.gov.pt/Entidades/ListaEntidades?Page=&acao=pesquisar&Designacao=&Perfil=&DistritosId=6&ConcelhosId=>

formação efetuada em território Português e as várias entidades que não se inserem diretamente no ramo, mas que são acreditadas pelas DGERT para efetuar formação. A título de exemplo existem várias IPSS, Sindicatos, Associações de índole social ou comercial. No Concelho de Coimbra a concorrência indireta ascende as 13 entidades.

A Formação 123, S.A., assim como outras entidades formadoras centralizadas, essencialmente, na formação financiada, tiveram que recorrer à formação privada e outros serviços para manter o proveito a que estavam familiarizadas. A Formação 123, S.A. tem como fim evidenciar-se no mercado onde se insere, para isso terá que perceber o que o cliente pretende. Existem muitos projetos interessantes que podem ser desenvolvidos de uma forma sustentável se os intervenientes tiverem uma sólida formação técnica.

Passamos de seguida a apresentar e caracterizar a entidade formadora: Formação 123, S.A.

### **3.1.2 Caracterização: Formação 123, S.A.**

A Formação 123, S.A., é uma entidade formadora desde 1993, com sede social em Lisboa. Como entidade acreditada pela DSQA – Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação, integrado na DGERT – Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, e como compete a este tipo de organizações poderão desenvolver as suas atividades nos seguintes domínios:

- Diagnóstico de necessidades de formação;
- Planeamento de intervenções ou atividades formativas;
- Conceção de intervenções, programas, instrumentos e suportes formativos;
- Organização e a promoção de intervenções ou atividades formativas;
- Desenvolvimento/execução de intervenções ou atividades formativas;
- Acompanhamento e a avaliação de intervenções ou atividades formativas.

Dado o sucesso inicial da Formação 123, S.A., esta rapidamente se difundiu no território nacional, expandindo a sua presença através de delegações próprias, com

recursos humanos adequados e salas de formação devidamente equipadas em Lisboa, Porto, Coimbra, Castelo Branco, Entroncamento, Torres Vedras, Chaves<sup>19</sup>, Évora, Beja, Faro, Madeira, Ilha de São Miguel e recentemente as delegações de Torres Novas e Portalegre. O mesmo decorreu em território internacional, tendo já sido aberto escritórios nos seguintes países: Polónia; Hungria; Roménia e em 2011, Cabo Verde. Para além das delegações mencionadas, o Grupo Formação 123, S.A. também tem coligações com outras entidades formadoras. Estas entidades são a Sulforma; Partner Hotel e Saber Saúde.

### 3.1.3 Core business

Quanto ao core business da Formação 123, S.A., esta sofreu grandes alterações ultimamente, pois o seu nicho passava pela formação profissional, oriundo do Programa POPH (2007 – 2013)<sup>20</sup>, ligada à adaptabilidade e aprendizagem ao longo da vida (Eixo 2)<sup>21</sup> Cofinanciada pelo Fundo Social Europeu e o Estado português. Este eixo era destinado tanto a ativos empregados como a ativos desempregados, a públicos desfavorecidos, assim como a requalificação de jovens e adultos. No sentido de cumprir com sucesso os seus propósitos, propôs-se a realizar cursos de formação profissional na dupla vertente de certificação escolar e profissional, tendo esta última decaído substancialmente nos últimos tempos.

Esta formação tinha uma procura significativa, devido ao crescente índice de desemprego, muitas pessoas recorriam aos Cursos de Educação e Formação de Adultos, também designado EFA (tipologia de intervenção 2.2) para obterem o 6º ano de escolaridade (nível I), o 9º ano de escolaridade (nível II) ou o 12º ano de escolaridade

---

<sup>19</sup> A delegação de Chaves fechou recentemente.

<sup>20</sup> O Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) é um documento apresentado pelos Estados-Membros à Comissão da União Europeia, através do qual é assegurada a coerência da intervenção dos fundos com as orientações estratégicas da Comunidade em matéria de coesão procurando focar prioridades. Assim cada Estado-membro apresenta a estratégia nacional e os temas prioritários escolhidos para a intervenção dos fundos. A estruturação operacional do QREN é sistematizada através da criação de Programas Operacionais Temáticos e também programas regionais que incorpora Portugal continental e ilhas.

No mencionado Programa Operacional Temático podemos encontrar os Cursos de Formação Financiada do POPH - Programa Operacional Temático Potencial Humano (FSE), que abarca os cursos de formação financiada.

<sup>21</sup> No *site* do POPH poderá consultar os 10 eixos existentes (<http://www.poph.qren.pt/>).

(nível III), assim como uma certificação profissional nas mais variadas áreas apresentadas pela Agência Nacional de Qualificações<sup>22</sup> (ANQ). Ainda neste eixo, existiam Formações modulares certificadas (tipologia de intervenção 2.3) que *grosso modo* consistiam em formações de curta duração certificada (25 horas ou 50 horas) nas diversas áreas oferecidas pela ANQ, para o mesmo público-alvo que os EFA. Para além dos cursos mencionados existiam outras tipologias também desenvolvidas pela Formação 123, S.A., no âmbito do POPH, direcionadas à administração pública, jovens, organizações, entre outras.

Durante anos houve vários programas de formação financiada, sendo o mais conhecido e ainda em vigor o Programa POPH (2007 – 2013). Atualmente algumas das candidaturas da tipologia 2.3 têm sido aprovadas. Contudo, devido à falta de dotação financeira do programa operacional e potencial humano – uma grande parte das candidaturas propostas têm vindo indeferidas, e a atual conjuntura económico-financeira nacional e internacional, parece ter anunciado grande queda da formação financiada.

#### **3.1.4 Recursos usados na formação**

A Formação 123, S.A. antes de prosseguir com qualquer tipo de formação faz um diagnóstico das necessidades de formação, com as entidades empregadoras ou com os formandos que se dirigem à organização, interessados em formação, a partir de um inquérito por questionário e/ou entrevista. Após a interpretação da informação adquirida, a partir dos inquéritos por questionário e inquérito por entrevistas e tendo em conta determinados requisitos<sup>23</sup> são detetadas as necessidades e prossegue-se, então, com a formação.

No domínio da avaliação, para o qual a Formação 123, S.A. se encontra acreditada, esta pretende responder às solicitações das organizações clientes que a si recorrem a fim de colmatarem as suas necessidades de formação. Com a formação administrada nestes centros, em particular, no que se constituiu como nosso objeto de estudo, as

---

<sup>22</sup> ANQ – Agência Nacional de Qualificações é um instituto público da administração indireta que visa abarcar questões da educação e formação. Agência Nacional de Qualificações (ANQ) [em linha] [consult. a 10 de janeiro de 2012] Disponível em <http://www.anqep.gov.pt/>.

<sup>23</sup> Em alguns cursos são exigidos determinada escolaridade, idade, ou situação de emprego.

organizações empresariais, que a ele recorrem pretendem aumentar os seus ganhos. A avaliação destas medidas apenas se conseguem através do recurso a instrumentos de recolha da informação, como é o caso da aplicação de inquéritos. Estes estudos devem ser orientados por uma metodologia devidamente validada. Este sistema de avaliação para além de imposto serve também para elevar a qualidade e pertinência das intervenções formativas.

O modelo de Avaliação da Formação da Formação 123, S.A. incorpora nos instrumentos de recolha de informação desenhados para o efeito, os níveis I, II, III e IV de Kirkpatrick<sup>24</sup>, e ROI, respetivamente:

- Nível 1: Avalia a reação dos participantes à formação (Os formandos ficaram satisfeitos com a formação?);
- Nível 2: Avalia as aprendizagens efetuadas (Os formandos aprenderam com a formação realizada?);
- Nível 3: Avalia os comportamentos no contexto real de trabalho (Os formandos alteraram os respetivos comportamentos com base no que adquiriram/desenvolveram através da formação? – processo de transferência de “adquiridos”);
- Nível 4: Avalia os resultados da formação (A transferência de adquiridos para os contextos reais de trabalho provocou impactes no desempenho da organização?).

Assim, passado determinado período, após o término da formação, é entregue uma avaliação de impacto aos formandos e entidade empregadora a fim de que estes compreendam a utilidade da formação, prosseguindo simultaneamente a avaliação do Retorno do Investimento (ROI).

O ROI consiste na comparação em valores monetários dos resultados líquidos obtidos face ao custo do programa formativo (expresso em percentagens). A determinação deste

---

<sup>24</sup> O modelo de avaliação de formação de Donald Kirkpatrick é composto por 4 níveis de avaliação. Contudo, Jack Philips acrescentou ao modelo supramencionado um 5º nível para avaliar o ROI. Uma vez se apresenta o modelo de Kirkpatrick, entende-se coerente apresentar os 4 níveis e o ROI em separado. (Rouse, 2011).

nível permite às chefias averiguarem se lhes é garantido um bom nível de retorno do investimento.

### **3.1.5 Alterações e mudanças relativamente ao novo paradigma**

Para colmatar esta redução da formação financiada oriunda pelo POPH, a Formação 123, S.A. tem focado as atenções em outros tipos de projetos, de índole público, como título de exemplo PRODER<sup>25</sup>, que abarca formação somente virada para o sector agrícola e para pessoas já com formação nessa área. Também, em parceria com o IEFPP, tem desenvolvido cursos de aprendizagem, direcionado a um público jovem que pretende obter uma dupla certificação em diversas áreas.

Outro foco de orientação é a formação privada, sector com o qual já se encontrava familiarizado há algum tempo e com várias homologações, tais como: Formação inicial de formadores, Técnico de segurança e higiene no trabalho nível V, Formação de vigilantes e seguranças; Curso motorista de transporte de mercadorias perigosas, entre muitos outros, de índole autofinanciada. A Formação 123, S.A. persiste em aumentar o número de homologações com as entidades competentes, para que estas lhe permitam oferecer cada vez mais uma formação diferenciada. Para além da formação privada, têm desenvolvido muitas conferências e *workshops*, que são promovidos pelos vários escritórios da Formação 123, S.A. e que se debruçam sobre os mais variados temas. Apesar da oferta formativa muito diversificada e de grande interesse, a esperada adesão por vezes não surge, dadas as dificuldades económicas, os potenciais formandos põem de parte a formação em prol de necessidades primárias.

A Formação 123, S.A. decidiu também recorrer a novos nichos de mercado inseridos no Grupo Formação 123, S.A.. Foi criado um novo departamento de Segurança e Higiene no Trabalho com as valências de medicina no trabalho, vistorias de higiene e segurança no trabalho e formação nessa área. A forma de promover este novo serviço é a partir de

---

<sup>25</sup> O Programa de desenvolvimento rural que se enquadra no PEN – Plano Estratégico Nacional e Cofinanciado pela FEDER -Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural, tem como fim revigorar o sector agrícola e toda zona rural.

Programa de Desenvolvimento Rural (PRODER) [em linha] [consult. a 09 de fevereiro de 2012] Disponível em <http://www.proder.pt/conteudo.aspx?menuid=329&eid=263>.

várias técnicas de higiene e segurança espalhadas pelos vários escritórios para apoiar e promover esta nova área por território nacional.

Outro sector recente passa pela aposta na vigilância estática, oferecendo consultoria de segurança, de seguida a distribuição dos seguranças pelos postos interessados. Este projeto é muito ambicioso, pensando já, como intervenção futura, a vigilância eletrónica.

Para além da Formação 123, S.A. ter apostado em novas oportunidades de negócio, ela encetou também por um processo de reestruturação da sua imagem, explorando para tal as novas tecnologias. Outro campo no qual investiu, dentro da política de renovação da sua imagem foi na melhoria dos espaços. Para uma melhor perceção deste processo passamos a descrever as intervenções levadas a cabo por esta organização:

- A nível de imagem, a Formação 123, S.A. melhorou substancialmente dedicando-se a *sites*<sup>26</sup> mais atrativos e frescos, com apresentação do leque formativo em todo o território nacional e a possibilidade dos interessados se inscreverem nos cursos supra via internet. Também podem encontrar os destaques da Formação 123, S.A., Newsletters e outros assuntos de relevância para formandos/formadores. No *site* oficial para além da versão portuguesa, podem ser consultadas as versões húngaras ou polacas;
- A nível de divulgação, consagrou-se um maior investimento em publicidade nos jornais locais, nacionais, uma grande adesão a feiras e, neste contexto, a oferta de brindes originais. A Formação 123, S.A., apesar dos muitos anos de atividade, persiste em continuar a dar a conhecer a marca, especialmente nas zonas do país onde tem menos visibilidade;
- Nos últimos tempos, houve cerca de quatro delegações que se deslocaram para escritórios maiores e com melhores condições de trabalho, foi o caso das Delegações de Coimbra; Torres Vedras; Castelo Branco e Faro. Esta reforma dos espaços nestas delegações, além de terem proporcionado espaços mais alargados e confortáveis para os trabalhadores e para os clientes, financeiramente também foi benéfico para a Formação 123, S.A. que, assim,

---

<sup>26</sup> Para além do *site* oficial que abarca todos os escritórios nacionais e internacionais, a Formação 123,S.A. Açores também detêm o seu próprio *site*.

passou a possuir espaços próprios em vez de espaços arrendados a entidades externas. Ainda, na extensão deste processo de renovar os espaços foram abertos dois novos escritórios em Torres Novas e Portalegre.

Neste âmbito, a Formação 123, S.A. pretende apostar em novos negócios, aproveitando a estrutura, os vários contactos e reputação da entidade, para assim garantir a sua sustentabilidade organizacional.

Mas mesmo com os esforços e a criatividade que a Formação 123, S.A. tem assistido para ultrapassar a crise sentida, tal não se tem revelado fácil. A opinião dos recursos humanos fala por si, como será abordado no próximo ponto. Daí achar imprescindível que a Formação 123, S.A. elabore um estudo de necessidades a cada escritório para perceber qual a formação necessária, para assim tentar arranjar uma solução por esta via.

### **3.2 Metodologia da Investigação**

A metodologia da investigação que suporta a segunda parte deste estudo desenvolveu-se fundamentalmente em dois pontos, que se integram na mesma abordagem metodológica a qualitativa, e que se articulam do seguinte modo: um caso de estudo onde foi efetuado uma análise compreensiva de dados desta organização, complementado por uma pesquisa bibliográfica.

Antes de prosseguir, importa referir que optámos pelo estudo de caso, por este ser uma abordagem metodológica que incide sobre determinada questão, com o fim de apurar esse problema, objetivo assumido neste estudo. O estudo de caso tende a focar-se num assunto “único”, considerado pertinente ao nível da investigação. Assim, assume-se como os elementos essenciais de um estudo de caso o problema, a sua identificação e a respetiva explicação da sua existência. De seguida, deverão ser mencionados os passos para a resolução do problema, os resultados e conclusões.

### 3.2.1 Instrumentos de recolha de dados

Na concretização do estudo de caso foram considerados os seguintes instrumentos de recolha de dados: a) questionários<sup>27</sup> e b) entrevistas.

- a) Relativamente aos questionários eles foram de duas naturezas: um aberto e outro semiestruturado.

Quanto ao primeiro, importa caracterizá-lo nos seguintes pontos: este questionário baseou-se nos pontos fracos apontados pelos diretores e visava perceber a opinião pessoal de cada um sobre a existência dessas fragilidades, assim como, os efeitos, positivos e negativos, e registar, no caso de a ocorrência, os melhoramentos nessas matérias. Procurava, por outro lado, obter outros *inputs*, tais como: sugestões; que indivíduos deveriam estar envolvidos, e mencionar a razão pela qual ainda não ter sido eliminada as restrições à mudança e à inovação.

Este tipo de questionário baseou-se nestes dois pontos fracos identificados pelos diretores:

- Aceitar a Mudança;
- Aptidão para Inovar;

Os dois resultados surgem das respostas dos diretores à análise da dinâmica empresarial. Importa referir que os questionários efetuados objetivaram compreender algumas das dimensões consideradas importantes para a organização, assim como verificar a satisfação dos trabalhadores.

No que concerne às respostas abertas, considerou-se uma análise qualitativa verdadeira, para a qual foi criada uma grelha *a posteriori*. Deste modo, não foi utilizada qualquer grelha já testada para análise do discurso, por entender-se que não se adequava às

---

<sup>27</sup> Para o presente trabalho foi apenas tida em consideração uma parte do estudo anteriormente desenvolvido. Neste sentido, apenas foram consideradas as respostas dos diretores (14), relativas ao questionário de respostas abertas da primeira análise e o questionário de acompanhamento, tendo em consideração somente aquelas que foram entendidas como as mais pertinentes, para justificar os temas debatidos ao longo desta dissertação.

respostas em estudo. Para a elaboração da grelha foram criadas classes, de acordo, com a regra de afinidade, com vista à quantificação das respostas e à sua respetiva interpretação.

Os resultados obtidos pelo tipo de questionário em questão foram completados pelo desenvolvimento do programa estatístico SPSS. Neste processo começou por ser feito um teste de independência a partir do Qui-Quadrado de Pearson, que apura a associação de variáveis. Para este teste, aproveitaram-se todas as respostas relacionadas com a forma de eliminar os bloqueios em causa (1ª Variável), a saber: uma melhor gestão de recursos humanos, uma comunicação mais eficiente ou uma alteração da estrutura organizacional. A segunda variável prende-se com os benefícios sentidos, e compreende os seguintes pontos: Satisfação de Clientes, Satisfação dos RH, Melhor vias de comunicação e efeitos no desempenho organizacional. No final deste processo de observação fez-se a relação das duas variáveis. Esta análise de dados permitiu entender que existia dependência das variáveis consideradas.

No que concerne ao questionário semiestruturado, nas respostas fechadas, foi utilizado a Escala de Likert (0 a 5), assim como a possibilidade de responder “sim”, “não” e alguns casos também dando a possibilidade do “parcialmente”. Nas respostas abertas adotou-se, à semelhança do questionário aberto, pela criação de classes, de acordo, com a regra de afinidade. No presente trabalho as respostas fechadas apresentam a forma de média, e as respostas abertas a forma de categorias.

#### b) Entrevistas

A razão de termos recorrido às entrevistas, deve-se à necessidade de apurar a opinião individual de cada diretor relativo a este assunto, assim como para complementar os questionários que já tinham sido elaborados. Uma vez que as entrevistas dão origem a material não estruturado, pelo facto de existir o intuito de colocar esta informação num sistema de categorias teoricamente orientadas, recorreu-se ao programa de MAXQDA para facilitar a análise de conteúdo, que tem como fim estruturar e organizar a informação para posterior interpretação. Importa ainda referir que neste guião de entrevista foi colocado a UWES, através do qual os diretores pedagógicos responderam

a 17 questões, escaladas de 0 (nunca) a 6 (sempre) e associadas ao Vigor (6 itens); Dedicção (5 itens) e absorção (6 Itens) no contexto de trabalho. (Schaufeli, Bakker, Salanova, 2006, p.706). Esta escala permitiu avaliar os altos níveis de energia, resistência, persistência de cada diretor (Vigor); o envolvimento, o entusiasmo e orgulho na organização (dedicção) e, por fim, a concentração e a forma como o trabalho flui para cada individuo (absorção) (Schaufeli, Bakker, Salanova, 2006, p. 702). Foi considerado pertinente incluir esta escala na medida em que nos permitiu obter respostas dos diretores pedagógicos, facto que consideramos da maior relevância para o nosso trabalho.

### **3.2.2 Amostra**

Da população da Formação 123, S.A. foi considerada para amostra, para os questionários abertos e semiestruturados todos os Diretores (14), para as entrevistas foram apenas considerados os Diretores pedagógicos (10)<sup>28</sup>.

A razão de se ter escolhido apenas este público deve-se ao duplo papel que os diretores pedagógicos prestam na formação, assim como pelo facto de assumirem nesta organização o papel líderes das delegações.

O guião das entrevistas privilegiou perguntas relacionadas com a formação numa conjuntura interna e empresarial.

### **3.2.3 Revisão bibliográfica**

Para completar este apontamento metodológico, importa referir que numa primeira fase foi consultado um vasto leque bibliográfico, que incluiu obras de Dave Francis e Mike Woodcock (2008), Herman Aguinis & Kurt Kraiger (2009), David Guest (2004), entre outros. Estes textos permitiram, para além de uma reflexão sobre um conjunto de conceitos que se encontram relacionados, sustentar teoricamente a segunda parte; que

---

<sup>28</sup> No que diz respeito às entrevistas, fui informada que recentemente a delegação de Chaves tinha sido encerrada, impossibilitando entrevistar a diretora, que noutra hora fez parte do anterior estudo.

tal como já foi referido, consiste na interpretação dos dados recolhidos nos questionários e entrevistas, anteriores devidamente filtrados de acordo com o objetivo que se pretende alcançar.

#### **4. Descrição de Resultados**

A complexidade estrutural de uma organização comporta um conjunto de fatores de enorme relevância para promover o incremento do desempenho organizacional. Entre a importância da motivação e estímulo pessoal de cada trabalhador, bem como, uma liderança cooperante e colaborante na atividade de planeamento e execução do trabalho, pode encontrar-se a base de lançamento para a análise da complexa interação entre os diversos fatores que influenciam o aumento da performance e do sucesso organizacional.

Segundo Levinson (1965, *apud*: Schuh, Egold, Van Dick 2011, p. 551), para muitos trabalhadores, o diretor é o único representante formal da organização com quem interage pessoalmente, assumindo, assim, um papel crucial no seio organizacional. Deste modo, e face ao exposto, decidiu-se estudar e reter, para este estudo, apenas as respostas dos diretores.

Como já foi referido, no ponto 3.2 relativo à metodologia aplicada ao estudo, foram entregues questionários abertos, no âmbito da dinâmica empresarial e o questionário de acompanhamento (semiestruturado). Estes dois questionários foram entregues a 14 diretores de diferentes áreas – pedagógica, financeira, marketing e Internacional. Enquanto que as entrevistas apenas foram realizadas aos diretores pedagógicos (10).

No ponto 4.1 e no seu desenvolvimento, iremos apresentar, algumas considerações gerais sobre os pontos fracos que foram identificados pelos Diretores. Esta conceptualização servirá como referencial teórico, para um melhor entendimento das respostas.

#### **4.1 Aceitar a Mudança e Aptidão para Inovar: considerações gerais**

A Mudança pressupõe a alteração do estado da organização empresarial por razões de carácter inesperado ou premeditado, independentemente da origem, e da natureza. A mudança representa sempre um desafio para qualquer organização, pois é uma combinação de incerteza e ao mesmo tempo de sobrevivência das mesmas.

Na generalidade, os esforços para mudar fracassam porque certas organizações não reconhecem a necessidade de mudar, e por isso não preparam os recursos humanos para essa situação. É natural a tendência das pessoas resistirem à mudança. Face a tal circunstância, é necessário que sejam motivados, informados, e lhes seja facultada a devida formação para enfrentarem as transformações que possam surgir.

Para facilitar o processo de mudança, por parte dos trabalhadores, deverá ter-se em linha de conta, entre outros elementos, a psicologia organizacional, bem como um acompanhamento contínuo. Se os trabalhadores não se sentirem motivados para a mudança, o projeto está por certo condenado ao insucesso. Para evitar estes constrangimentos devem ser tomadas algumas medidas, entre as quais salientamos: Comunicação aberta, formação, elaboração de um plano de mudança, entre outros.

A mudança organizacional em algum ponto está associada à mudança individual de cada trabalhador inserido nessa organização. Para melhor encarar essa mudança deverá encontrar-se associado à formação adequada (Hayes, 2010, p. 350), como já mencionado.

Também é extremamente importante manter as pessoas informadas, sem desvios referentes aos acontecimentos para que os trabalhadores possam compreender e deste modo aceitar melhor a mudança. Mais uma vez, os líderes têm um papel fundamental no processo da mudança, pois têm como função principal marcar as prioridades, comunicar eficazmente e conduzir corretamente as ações consequentes.

Não devemos esquecer que *tudo flui, nada se mantém* (Heraclito) Assim, devemos abraçar a mudança com entusiasmo e sem medo.

O caso da inovação tem muito a ver com a dificuldade em aceitar a mudança, na medida em que estes conceitos se encontram relacionados. Desenvolver novos serviços ou aperfeiçoar os já existentes, diversificar o mercado e procurar novas estratégias de negócio, são tudo formas de mudar e inovar.

A Formação 123, S.A. tem que promover a criatividade na entidade, uma vez que pessoas criativas são consideradas uma mais-valia para qualquer organização. Para promover esta criatividade as organizações deverão criar ambientes propícios assim como desenvolver essa criatividade com a formação necessária. (Greenberg, 2001, p 320). Ideias criativas geram a inovação numa organização e face a isso as organizações tem que investir nas ideias e nas pessoas que geram essas ideias. Contudo, para além de promover a inovação, também terá que se aceitar os erros cometidos, valorizar as tentativas e sucessos, aprender com os erros e acima de tudo gerar um ambiente onde a rotina e a hostilidade não é regra (Cardoso, 1995, p. 202). Os membros da Formação 123, S.A. face a estas situações têm que colocar todo o receio e hesitação de parte, e agarrar as oportunidades que surjam, com estímulo de modo a garantir uma vantagem competitiva e notoriedade da organização.

As políticas de mudança passam pela implementação de medidas inovadoras para a melhoria organizacional. A mudança deve ser encarada como algo positivo. Porém, atualmente, quando ocorrem mudanças, normalmente estas são acolhidas negativamente. Por isso associado à mudança, deverá constar sinceridade, compreensão e formação, para que os trabalhadores se adaptem às novas condições.

Assim, de seguida, apresentam-se e analisam-se os resultados deste questionário, decorrentes das respostas dos diretores, relativamente aos pontos fracos considerados neste estudo: Aceitar a Mudança e Aptidão para Inovar.

#### **4.1.1 Aceitar a mudança e aptidão para inovar: descrição e análise dos dados recolhidos**

##### **4.1.1.1 Aceitar a mudança**

###### **a) Quais as causas deste bloqueio de Agilidade?**

Da interpretação dos resultados desta questão, foram identificados três principais causas de bloqueio motivadoras da resistência à mudança, as quais passamos a apresentar:

- Causas individuais;
- Causas coletivas;
- Causas estruturais.

###### Causas Individuais

As causas individuais dizem respeito às alterações induzidas no ambiente organizacional de cada indivíduo.

Os principais pontos fracos apontados foram o comodismo e a falta de capacidade adaptativa. Das respostas analisadas as causas individuais representam 33% (Gráfico 5).

###### Causas coletivas

Os trabalhadores de determinada organização, geralmente partilham valores comuns, têm enraizado as políticas da organização e tentam guiar-se por eles, criando, deste modo, *collective minds* (Salazar, Torres, Reche, 2012, p. 2685). Por vezes com as mudanças geradas, as diretrizes nem sempre são claras e/ou surge a necessidade dos trabalhadores exercerem funções diferentes ou terem de as exercer diferente maneira. Como por exemplo, a utilização de novas ferramentas ou ter de trabalhar em equipa. Estas dificuldades, por vezes, verificam-se nas diferentes delegações, que detêm

diferentes hábitos de trabalho, e quando novos requisitos oriundos da mudança surgem, por vezes, criam alguns atritos a nível comportamental dos trabalhadores.

A orientação da mudança deve ter em conta estes valores e a organização deverá inteirar-se dos receios coletivos, de forma a dar resposta ao problema e, se for o caso, comunicar sobre a estabilidade dos valores e aprofundar novos.

Algumas das respostas dadas a esta pergunta, passam pelo fraco entusiasmo dos trabalhadores, referente à mudança; tais como a dificuldade em trabalhar em equipa e a falta de flexibilidade dos intervenientes da organização. Das respostas analisadas as causas coletivas representam 27% (Gráfico 5).

### Causas Estruturais

As causas estruturais representam as condições de trabalho na organização (horários; rotina; a existência das ferramentas necessárias para a prossecução do trabalho; se detêm o número suficiente de RH, entre outros) e a organização funcional da empresa (estrutura de cada escritório; hierarquia, entre outros).

As respostas mais comuns neste campo foram a falta de recursos humanos para a prossecução de tarefas; falta de acompanhamento; falta de informação e falhas na forma como a mudança é apresentada (sem preparação, formação, etc.). Das respostas analisadas, as causas estruturais representam 40% (Gráfico 5), ou seja, neste estudo os diretores consideram que o maior “bloqueio” encontra-se nas questões estruturais.

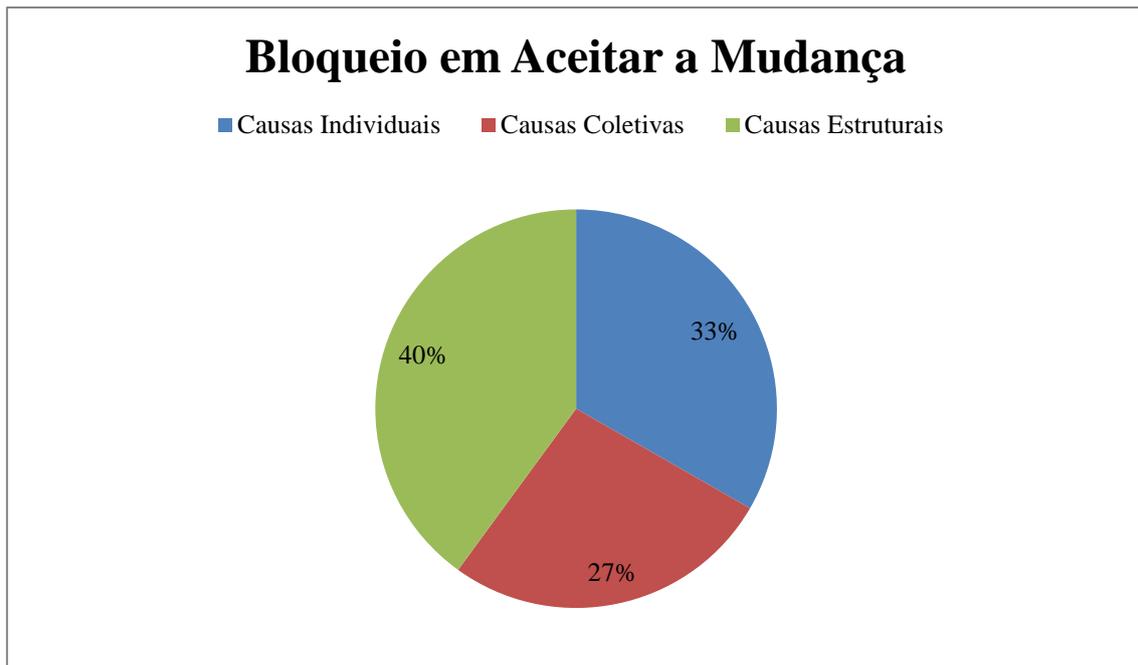


Gráfico 5 – Resultados do Bloqueio à Mudança

**b) Se houvesse a possibilidade de suprimir o bloqueio em questão, quais seriam os benefícios sentidos?**

Da interpretação dos resultados foram identificados três principais benefícios sentidos, caso o bloqueio à mudança fosse resolvido:

- Satisfação dos Clientes;
- Satisfação dos RH;
- Desempenho Organizacional.

Satisfação dos Clientes

Cada vez mais o conceito de “*customer value*” é utilizado na literatura de estratégias como um instrumento fundamental no ambiente competitivo dos negócios de hoje. É relacionado com a possibilidade de diferenciação dos produtos das empresas em busca da vantagem competitiva sobre os concorrentes (Kotler, 1998).

A satisfação dos consumidores tem-se tornado um importante critério para julgar a qualidade das organizações. A satisfação também é importante por ser considerada um agente chave na mudança de atitude baseada na experiência (Farias et al, 1997).

Deste modo, as organizações devem estar em permanente alerta em relação ao nível de satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços que ele adquire e nunca assumir que os clientes estão fidelizados, pois a concorrência é feroz e pode oferecer um produto diferenciado e mais aliciante.

As respostas mais comuns neste campo foram no sentido desta organização apostar numa imagem melhorada, num aumento de satisfação dos clientes e na criação de novos clientes. Das respostas analisadas desta questão, a satisfação de clientes representam 9% (Gráfico 6).

### Satisfação dos RH

É ponto assente que a satisfação dos trabalhadores traz benefícios acrescidos à organização. Para tal, as organizações têm que colocar num nível de prioridade os RH face aos custos. Estratégias de motivação e a criação de um espaço de trabalho íntegro e justo são mais-valias para ambas as partes.

As respostas mais comuns neste campo foram a criação de uma organização sem “receio”, a criação de benefícios individuais – valorização, cooperação e espírito de interajuda; *empowerment* dos trabalhadores; um grupo mais coeso e funcional, resolução de conflitos e aumento da velocidade da resposta. Das respostas analisadas desta questão, a satisfação dos RH representa 36% (Gráfico 6).

### Desempenho Organizacional

As organizações não podem ser consideradas estáticas, já que são compostas por pessoas e são orientadas para um mercado extremamente dinâmico com oscilações internas e externas. As bem-sucedidas são aquelas que estão conscientes de toda a sua

envolvência: concorrência direta/indireta; questões socioeconómicas; garantir a fidelização dos clientes e obtenção de novos; ter bem definido os pilares da organização – objetivos, planos, metas e valores; saber antecipar as necessidades de mudança e ser realista face aos recursos disponíveis. A durabilidade da organização só é possível quando os trabalhadores e clientes são considerados prioridade face aos custos.

As respostas mais comuns neste campo foram a criação de uma organização mais dinâmica, aumento das oportunidades de negócio, aumento da agilidade e qualidade organizacional, aumento da diversificação de mercado e aumento da produtividade.

Das respostas analisadas desta questão, o Desempenho Organizacional representa 55% (Gráfico 6), ou seja, neste estudo os diretores consideram que os maiores benefícios sentidos, caso venha a melhorar o processo da mudança, passam pelo desempenho organizacional.

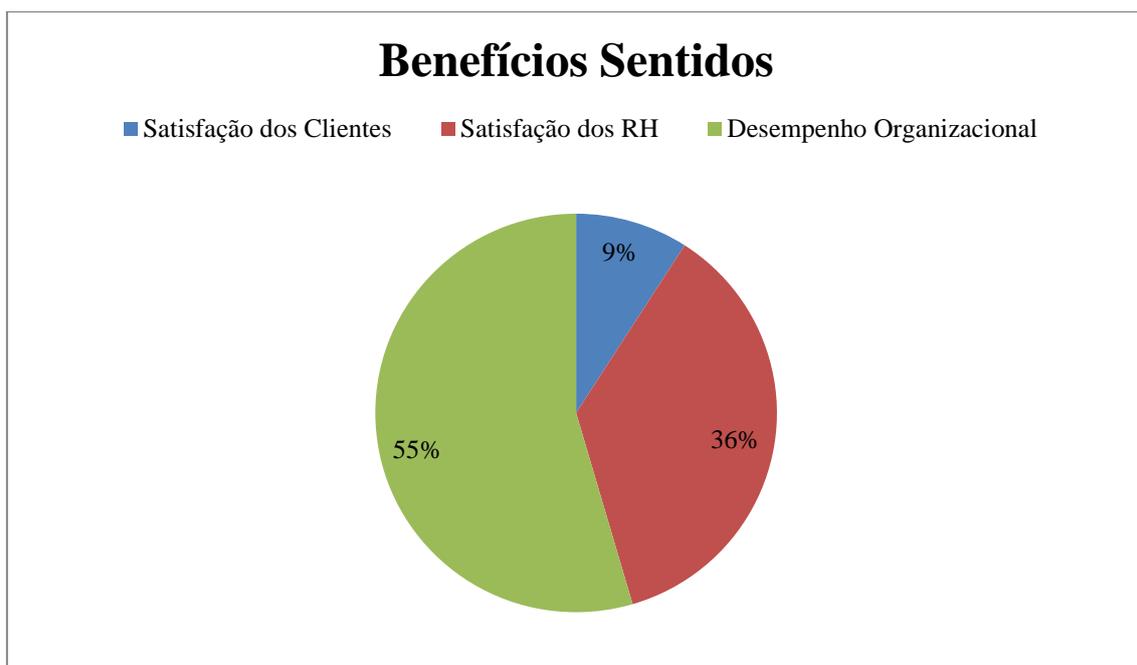


Gráfico 6 – Resultados dos Benefícios Sentidos

**c) Que ações seriam necessárias para eliminar o bloqueio?**

Da interpretação dos resultados desta questão, foram identificados duas principais ações para a eliminação do bloqueio motivador da resistência à mudança:

- Gestão de RH;
- Comunicação.

### Gestão de RH

De uma forma muito sucinta a gestão de RH visa compatibilizar os objetivos organizacionais com os dos trabalhadores, de forma a maximizar o trabalho num ambiente onde os trabalhadores se sintam integrados. Para chegar a esse patamar, são incluídos um conjunto de ações que ocorrem por fases, sendo neste caso concreto, dada especial atenção às remunerações e incentivos, formação e desenvolvimento profissional, ações que geram sentimentos de pertença e motivação entre os trabalhadores.

As respostas mais comuns neste grupo foram a necessidade de desenvolver ações de formação interna; estimular o trabalho em equipa, aumentar a confiança dos trabalhadores, promover reuniões periódicas, a criação de um sistema de recompensas económicas e o acompanhamento contínuo a todos os trabalhadores.

Das respostas analisadas relativas a esta questão, melhorar a GRH representa 82% (Gráfico 7) isto significa que a GRH atualmente praticada terá que ser aperfeiçoada, segundo opinião dos diretores.

### Comunicação

Toda a nossa vida se compõe, desde o seu mais início, por relações interpessoais, uma vez que somos seres sociais dependentes das relações com outros seres humanos. O domínio e o recurso a instrumentos de comunicação são, desta forma, um meio indispensável para a prossecução e manutenção destes vitais relacionamentos.

A comunicação tem um enorme impacto na sobrevivência organizacional, na medida em que se constitui o meio de ligação entre as chefias e os trabalhadores. É através dela

que todos os trabalhadores podem expressar os pensamentos, ideias, críticas, recomendações, desagrados, entre outras situações.

Para que a relação entre a organização e as pessoas seja satisfatória, é necessário que os objetivos da organização estejam bem definidos, que exista clareza quanto à estratégia e aos processos para os alcançar, e sobretudo que a comunicação entre as pessoas, no seio da organização, se faça de forma clara, direta e aberta.

As respostas mais comuns neste âmbito passam pelo aumento dos canais de comunicação, e as chefias recorreram a uma comunicação transparente quando se trata de comunicar decisões de mudança e outros procedimentos organizacionais.

Das respostas analisadas desta questão, melhorar a comunicação representa 18% (Gráfico 7).

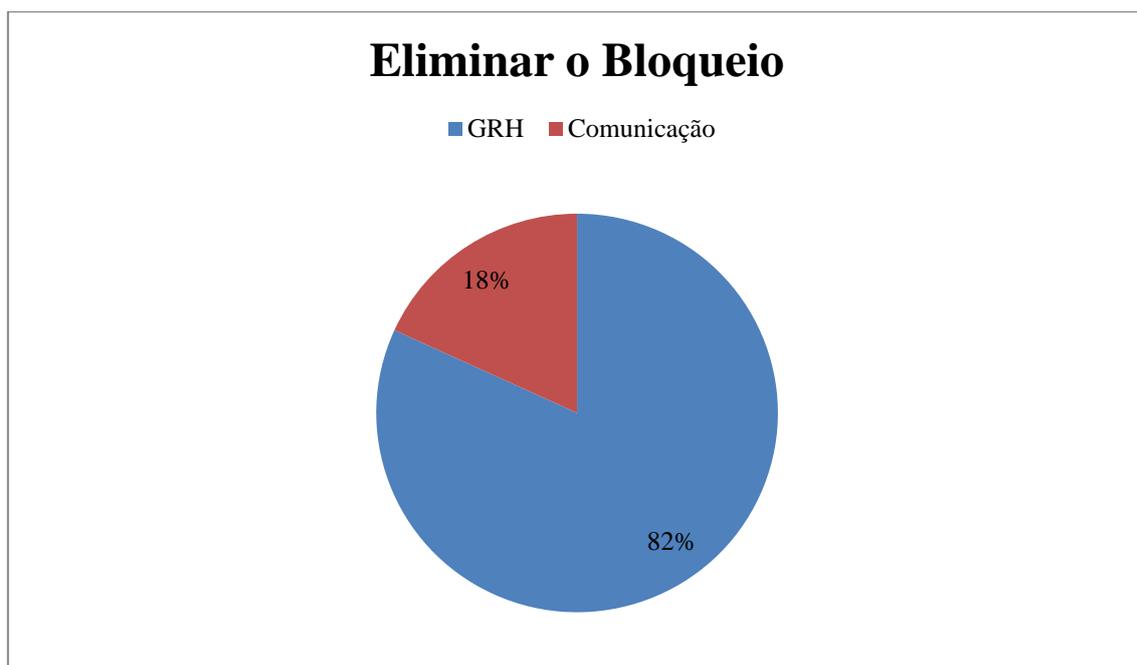


Gráfico 7 – Formas de eliminar o bloqueio

#### **d) Que Atores Seriam Envolvidos neste Processo?**

Da interpretação dos resultados desta questão, foram identificados dois pontos relativos aos intervenientes que deveriam fazer parte deste processo:

- Equipa da Formação 123, S.A.;
- Entidades Externas.

### Equipa da Formação 123, S.A.

No processo de mudança terá que haver o esforço de todos os intervenientes da organização desde a administração a todos os trabalhadores.

Cada um desempenha um papel fundamental neste processo, os administradores deverão informar e preparar os trabalhadores das mudanças organizacionais que possam vir a surgir e para isso é necessário criar todas as condições para que as mudanças possam ser implementadas com sucesso. Quanto aos trabalhadores, face às diretrizes da administração, terão que colaborar da melhor forma possível.

Das respostas analisadas, a necessidade de toda equipa Formação 123, S.A. estar envolvida no processo de mudança representa 82% (Gráfico 8).

### Entidades Externas

Por vezes para colmatar as mudanças que surgem numa organização, é necessário recorrer a entidades externas. Estas entidades externas, como é o caso das consultorias, têm muita experiência na área de reestruturação organizacional, sendo, por isso considerada, uma forma de amenizar este processo por vezes tenso e desconhecido perante a mudança organizacional.

Das respostas analisadas, a necessidade de recorrer a entidades externas para o processo de mudança representa 18% (Gráfico 8).

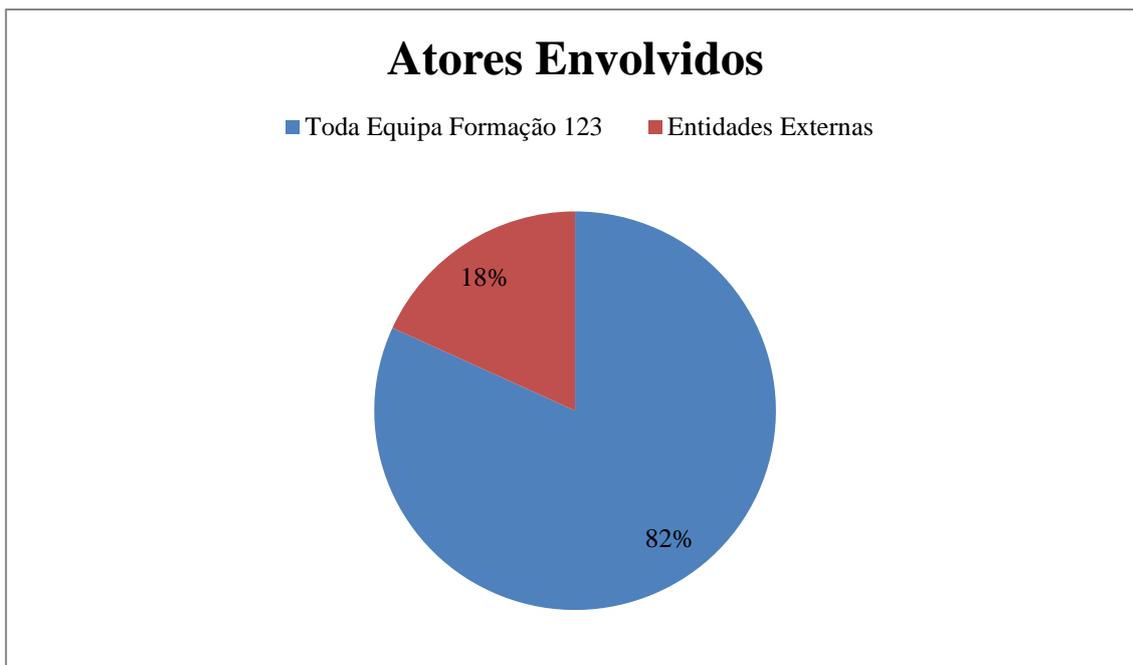


Gráfico 8 – Atores que deverão ser envolvidos na mudança

**e) Qual a razão do bloqueio ainda não ter sido eliminado?**

Da interpretação dos resultados, foram identificados três principais causas do bloqueio ainda ter sido eliminado:

- Causas individuais;
- Causas coletivas;
- Causas estruturais.

Como já mencionado na primeira questão, a designação e respetiva explicação das causas individuais, coletivas e estruturais mantêm-se.

Causas Individuais

As respostas mais comuns neste campo foram a falta de motivação individual, fraca cooperação e entusiasmo. Das respostas analisadas, as causas individuais representam 11% (Gráfico 9).

### Causas Coletivas

As respostas mais comuns neste campo foram a resistência à mudança da equipa Formação 123, S.A., a falta de crença e apatia geral face à mudança. Das respostas analisadas desta questão, as causas coletivas representam 33% (Gráfico 9).

### Causas Estruturais

As respostas mais comuns neste campo foram a falta de tempo para explorar as questões da mudança; falta de comunicação e definição estratégica empresarial. Das respostas analisadas desta questão, as causas estruturais representam 56% (Gráfico 9), ou seja, neste estudo os diretores consideram que a razão do bloqueio relativo à mudança ainda não ter sido eliminado deve-se a problemas estruturais.

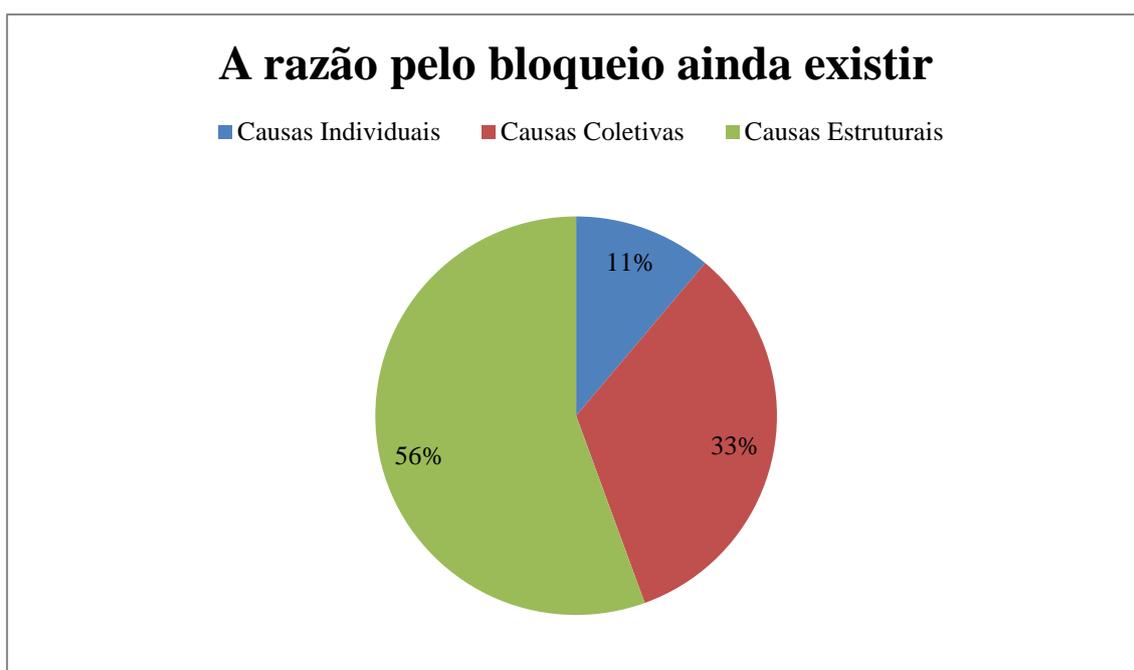


Gráfico 9 – Razões pelo bloqueio ainda existir

#### **4.1.1.2 Aptidão à Inovação**

##### **a) Quais as causas deste bloqueio de Agilidade?**

Da interpretação dos resultados a esta questão do questionário, foram identificados três principais causas de bloqueio motivador da aptidão para inovar:

- Causas individuais;
- Causas coletivas;
- Causas estruturais.

##### Causas Individuais

As respostas mais comuns neste campo foram: pouco entusiasmo a nível individual para abraçar a inovação e personalidades pouco empreendedoras. Das respostas analisadas as causas individuais representam 36% (Gráfico 10).

##### Causas Coletivas

As respostas mais comuns neste campo foram a resistência geral à inovação e a dificuldade dos escritórios mudarem de hábitos. Das respostas analisadas, as causas coletivas representam 27% (Gráfico 10).

##### Causas Estruturais

As respostas mais comuns neste campo foram a falta de incentivo a ideias inovadoras, falta de pessoas especializadas nesta matéria, trabalhadores sobrecarregados com as tarefas diárias e sem tempo para criar/inovar; falta de informação e acompanhamento. Das respostas analisadas desta questão, as causas estruturais representam 37% (Gráfico 10).

## Bloqueio em Aptidão para Inovar

■ Causas Individuais ■ Causas Coletivas ■ Causas Estruturais

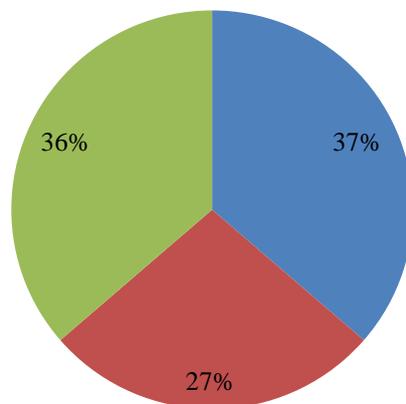


Gráfico 10 – Resultados do Bloqueio à Inovação

**b) Se houvesse a possibilidade de suprimir o bloqueio em questão, quais seriam os benefícios sentidos?**

Da interpretação dos resultados, foram identificados três principais benefícios, caso o bloqueio à inovação fosse suprimido:

- Satisfação de Clientes;
- Satisfação dos RH;
- Desempenho Organizacional.

### Satisfação dos Clientes

As respostas mais comuns neste campo foram: assegurar os clientes habituais e fidelizar novos. Das respostas analisadas a satisfação dos clientes representa 7% (Gráfico 11).

## Satisfação dos RH

A resposta mais comum neste campo foi o aumento significativo da motivação dos trabalhadores. Das respostas analisadas, a satisfação dos RH representa 24% (Gráfico 11).

## Desempenho Organizacional

As respostas mais comuns neste campo foram o aumento de novas oportunidades de negócio, aumento da diferenciação em relação à concorrência, capacidade de antecipar as oportunidades, assegurar a qualidade dos serviços e a evolução da Formação 123, S.A.. Das respostas analisadas, o campo desempenho organizacional representa 64% (Gráfico 11), ou seja, neste estudo os diretores consideram que os benefícios sentidos iriam refletir-se essencialmente a nível do sucesso organizacional.

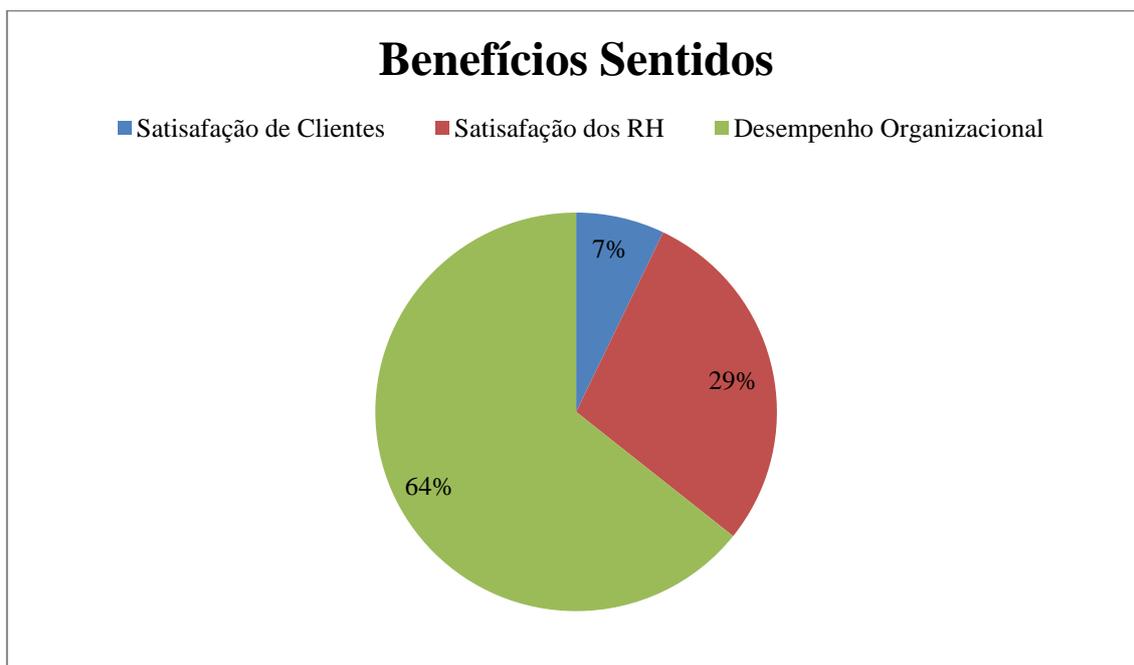


Gráfico 11 – Resultados dos benefícios sentidos

**c) Que ações seriam necessárias para eliminar o bloqueio?**

Da interpretação dos resultados foram identificados duas principais ações para eliminar o bloqueio da inovação:

- GRH;
- Estrutura Organizacional.

GRH

As respostas mais comuns neste campo foram desenvolver a formação interna, incentivar os trabalhadores a terem novas ideias e face a essas propostas a criação de prémios internos. Das respostas analisadas, a GRH representa 58% (Gráfico 12), ou seja, neste estudo os diretores consideram que uma das formas de eliminar este bloqueio passa pela aposta numa gestão de recursos humanos melhorada.

Estrutura Organizacional

As respostas mais comuns neste campo foram a reapreciação das atitudes, valores comportamentos e estrutura da organização. Das respostas analisadas, a estrutura organizacional representa 42% (Gráfico 12).

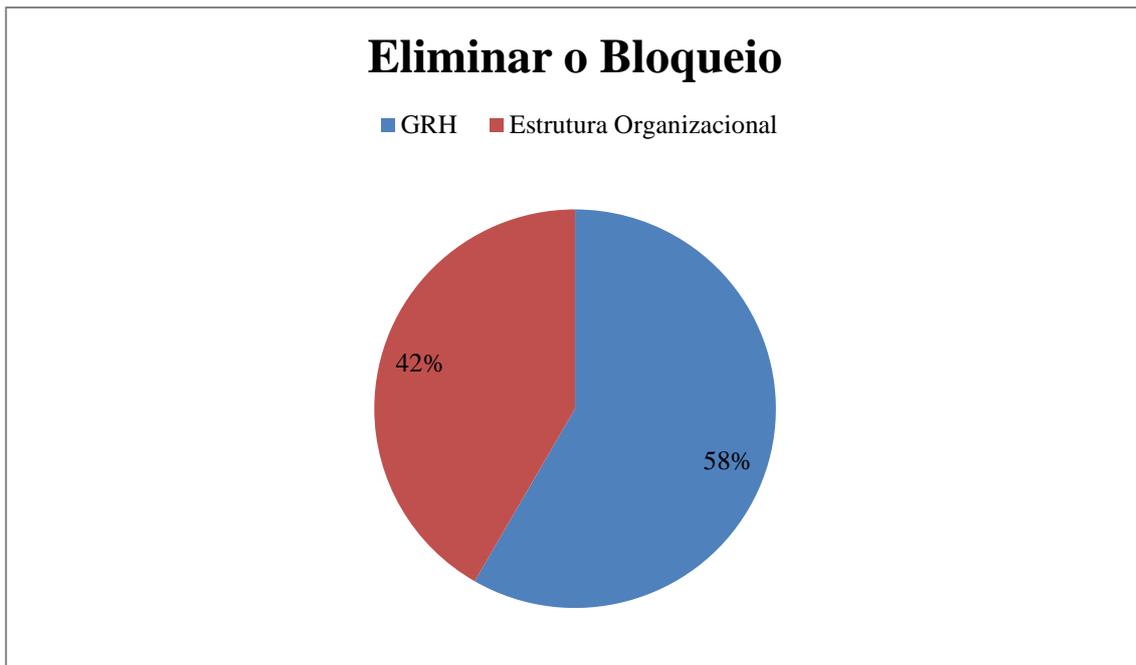


Gráfico 12 – Formas de eliminar o bloqueio

#### d) Que Atores Seriam Envolvidos neste Processo?

Da interpretação dos resultados desta questão, foram identificados dois principais pontos de intervenientes que deverão estar presentes neste processo:

- Toda a Equipa da Formação 123, S.A.;
- Entidades Externas.

#### Toda a Equipa da Formação 123, S.A.

Das respostas analisadas, toda a equipa da Formação 123, S.A. estar integrado no processo de inovação representa 90% (Gráfico 13).

#### Entidades Externas

Das respostas analisadas, o recurso a entidades externas representa 10% (Gráfico 13).

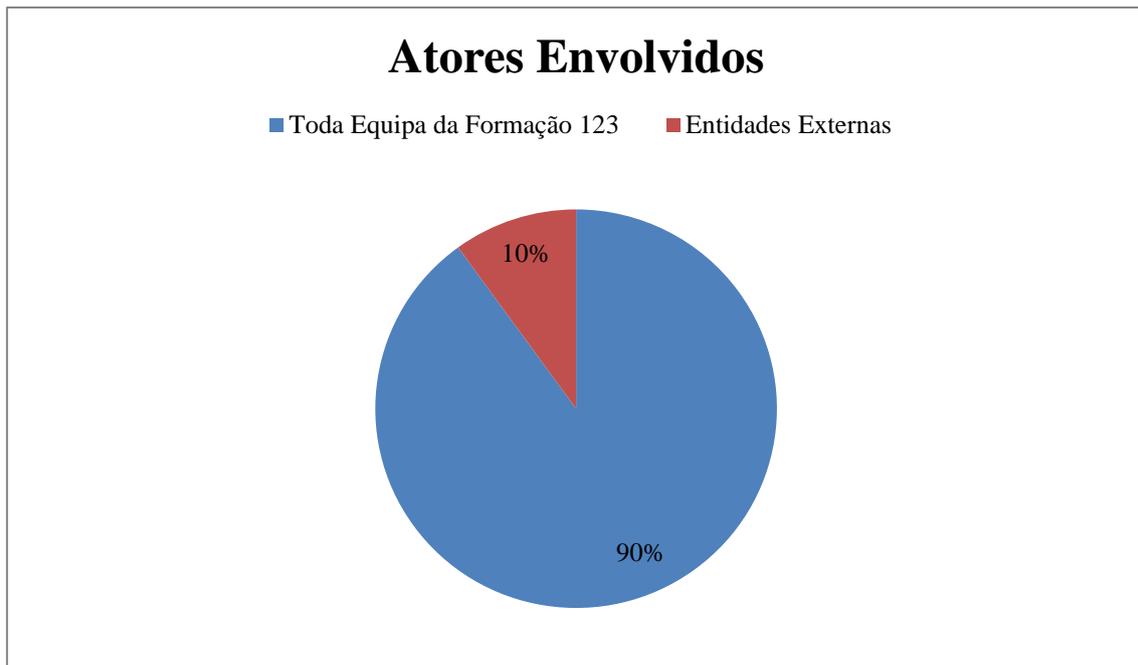


Gráfico 13 – Apresentação dos atores que deverão estar envolvidos

**e) Qual a razão do bloqueio ainda não ter sido eliminado?**

Da interpretação dos resultados desta questão, foram identificados três principais causas de o bloqueio à inovação ainda não ter sido eliminado:

- Causas individuais;
- Causas coletivas;
- Causas estruturais.

Causas Individuais

As respostas mais comuns neste campo foram: a dificuldade individual em aceitar a inovação, a falta de entusiasmo e o comodismo. Das respostas analisadas as causas individuais representam 25% (Gráfico 14).

### Causas Coletivas

As respostas mais comuns neste campo foram: a falta de capacidade criativa das equipas, a resistência geral à mudança e à inovação, a problemáticas entre equipas por não aceitarem novas ideias e diferentes opiniões. Das respostas analisadas as causas coletivas representam 17% (Gráfico 14).

### Causas Estruturais

As respostas mais comuns neste campo foram a falta de apoio e ferramentas para implementar novas ideias, a falta de análise e reflexão dos problemas organizacionais e o excesso de trabalho. Das respostas analisadas as causas estruturais representam 58% (Gráfico 14), ou seja, neste estudo os diretores consideram que a razão do bloqueio à inovação ainda não ter sido eliminado deve-se a problemas estruturais.

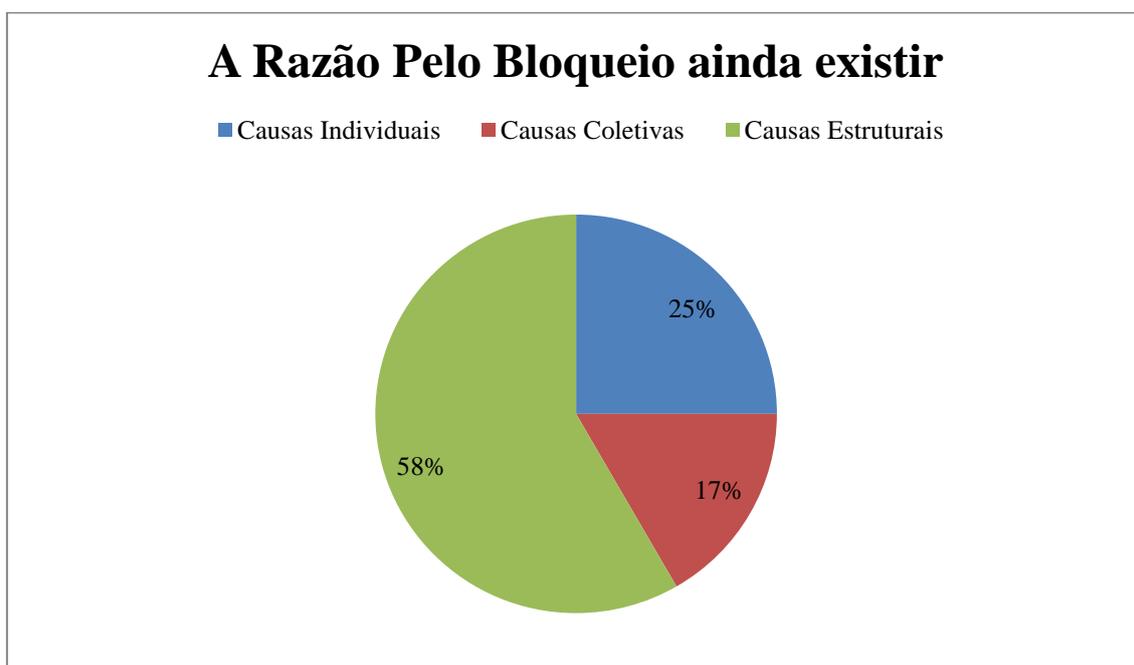


Gráfico 14 – Razão pelo bloqueio ainda existir

## 4.2 Tratamento de dados – Testes de Independência

Os resultados obtidos, focaram-se em dois pontos referentes às medidas a tomar, de forma a melhorar substancialmente o desempenho organizacional, gestão de RH, comunicação e satisfação dos clientes, pois pareceu-nos interessante e essencial para fundamentar a parte teórica da dissertação: As boas práticas de gestão de RH estão intimamente relacionadas com a satisfação dos RH e Desempenho Organizacional.

Deste modo, evidenciamos os pontos: Eliminar o bloqueio e Benefícios sentidos, perguntas consideradas nas análises apresentadas.

Uma vez que se pretendia relacionar estes dois pontos, mas não era possível com correlações, visto não terem sido considerados valores numéricos, recorreu-se ao Qui-Quadrado de Pearson para desenvolver o teste de independência entre as variáveis. As duas variáveis, nos estudos, consistiam nas variáveis: Eliminar o bloqueio e Benefícios sentidos, nas quais foram apontadas o número de respostas a cada classe, incluindo um outro campo designado Sem Resposta (SR), no qual foi considerada a falta de resposta ou respostas descontextualizadas para o estudo.

Perante esta situação recorreu-se às seguintes hipóteses:

Hipótese 0 – Há independência das variáveis

Hipótese 1 – Não há independência das variáveis

Quando os resultados apresentarem um resultado inferior a 0,05, estamos perante a hipótese 1, ou seja, a existência de dependência das variáveis, que é aquilo que se pretende para este estudo.

Também importa referir, que foram utilizados valores assintóticas, uma vez que eram muito semelhantes com os valores exatos.

## Aceitar a Mudança

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Benefícios Sentidos * EB	14	100,0%	0	0,0%	14	100,0%

Tabela 1 – Aceitar a mudança: Sumário

### Benefícios Sentidos \* EB Crosstabulation

#### Count

		EB			Total
		Comunicação	Gestão RH	Sem Resposta	
Benefícios Sentidos	Desempenho Organizacional	2	4	0	6
	Satisfação dos Clientes	0	1	0	1
	Sem Resposta	0	0	3	3
	Satisfação dos RH	0	4	0	4
	Total	2	9	3	14

Tabela 2 – Aceitar a mudança: Cruzamento

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,593(a)	6	0,011
Likelihood Ratio	17,341	6	0,008
N of Valid Cases	14		

Tabela 3 – Aceitar a Mudança: Testes Qui-Quadrado

(a) 12 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,14.

As variáveis apresentadas são dependentes. Isto significa que no ponto *Aceitar a mudança* se se verificar uma reestruturação organizacional e uma melhor gestão de recursos humanos haverá naturalmente um desempenho organizacional notório, assim como uma crescente satisfação dos trabalhadores e clientes, que se assumem como sustento das organizações.

## Aptidão para Inovar

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Benefícios Sentidos * EB	14	100,0%	0	0,0%	14	100,0%

Tabela 4 – Aptidão para Inovar: Sumário

### Benefícios Sentidos \* EB Crosstabulation

#### Count

		EB			Total
		Estrutura Organizacional	Gestão RH	Sem Resposta	
Benefícios Sentidos	Desempenho Organizacional	5	2	2	9
	Satisfação dos Clientes	0	1	0	1
	Satisfação dos RH	0	4	0	4
Total		5	7	2	14

Tabela 5 – Aptidão para Inovar: Cruzamento

## Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,778(a)	4	0,100
Likelihood Ratio	9,873	4	0,043
N of Valid Cases	14		

Tabela 6 – Aptidão para Inovar: Testes Qui-Quadrado

(a) 9 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,14.

As variáveis apresentam uma independência fraca. O que quer dizer que no ponto *Aptidão para inovar* a comunicação e a gestão de RH representadas na variável *Eliminar o bloqueio* não estão inteiramente relacionadas com os *Benefícios sentidos* onde foram dadas as respostas de: Desempenho organizacional, Satisfação de clientes e Satisfação de RH. Contudo, como já foi dito a independência apresentada é muito fraca, pelo que se infere que poderá existir alguma ligação entre estas variáveis.

### 4.3 Questionário de Acompanhamento (semiestruturado) – Diretores

Para rigor de estudos desta dimensão, considera-se importante a sua continuidade, desta forma foram entregues questionários de acompanhamento<sup>29</sup> a todos os diretores para perceber a opinião destes em relação às anteriores análises e se denotaram mudanças significativas ao longo dos estudos decorridos na Formação 123, S.A..

Para o propósito desta dissertação, apresenta-se apenas os resultados do questionário, referente aos pontos fracos “Aceitar a Mudança” e “Aptidão para Inovar”, assim como outras respostas abertas feitas neste questionário e consideradas pertinentes para este estudo.

---

<sup>29</sup> Importa referir que todo o estudo, relativo ao questionário de acompanhamento, encontra-se em apêndice.

## Aceitar a mudança

Em primeiro, neste ponto foi perguntado aos diretores se consideravam que tinha havido melhoramentos. Para isso foi apresentado uma escala de *likert* com uma escala de 1 a 5 em que o 1 significava “não se aplica nada” e o 5 “aplica-se totalmente”, de modo a obtermos uma resposta dos diretores. Decidiu-se apresentar a média de respostas que foi 3,9, ou seja de uma forma geral, os diretores pensam que houve alguns progressos quando se trata de mudança no contexto da Formação 123, S.A..

## Que aspetos foram melhorados?

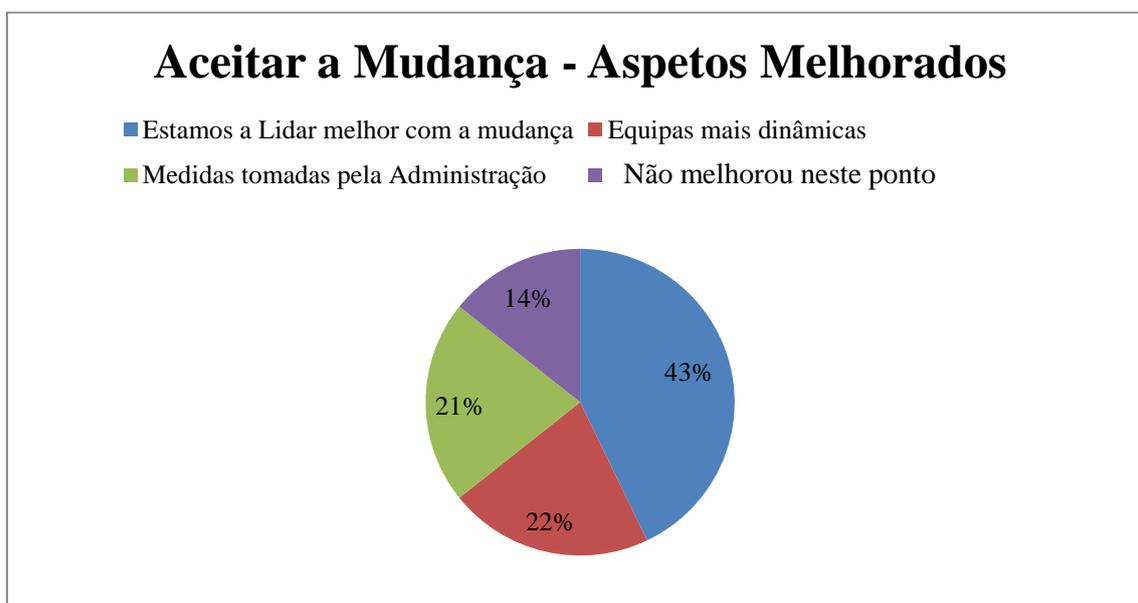


Gráfico 15 – Aspetos Melhorados “Aceitar a Mudança”

Segundo as respostas dos diretores a este ponto, 43% apontaram que a Formação 123, S.A. está a lidar muito melhor com as mudanças existentes. Isso reflete-se em algumas das respostas dadas pelos diretores ”Os trabalhadores estão mais recetivos às mudanças inclusive, são eles que muitas vezes sugerem”; ”As mentalidades dos trabalhadores, no âmbito das mudanças e inovação, melhoraram bastante, notando-se uma maior resposta para as exigências diárias internas e externas” e “Criou-se alguma consciência de que quem não muda não evolui, não atualiza, não sobrevive”.

No caso das equipas mais dinâmicas que apresenta 22% das respostas, os diretores consideram que as “ equipas estão mais motivadas” e “ Há uma maior dinâmica entre equipas”, que é de facto importante, numa altura em que o trabalho em equipa e uma interação próxima é fulcral para a sustentabilidade organizacional.

Quando se trata de medidas tomadas pela administração, que obteve 21% das respostas, eis algumas respostas dos diretores” Maior valorização dos recursos humanos e das diversas áreas de formação/ experiências profissionais que detêm”, “A nível pedagógico e financeiro têm sido implementados novos métodos e processos que tem sido aceites pelos trabalhadores” e “ um maior acesso à informação”. Logo, têm-se deparado com alguma iniciativa por parte da Administração para melhorar questões internas.

Por fim, 14% das respostas defendem que não houve melhoramentos no ponto “aceitar a mudança”,

## 2. Considera que ainda há melhoramentos a fazer neste ponto?



Gráfico 16 – Necessidade para melhorar “Aceitar a mudança”

É unanime que todos os diretores consideram que há melhoramentos a fazer no âmbito da mudança.

## 2.1 Se sim, Quais?

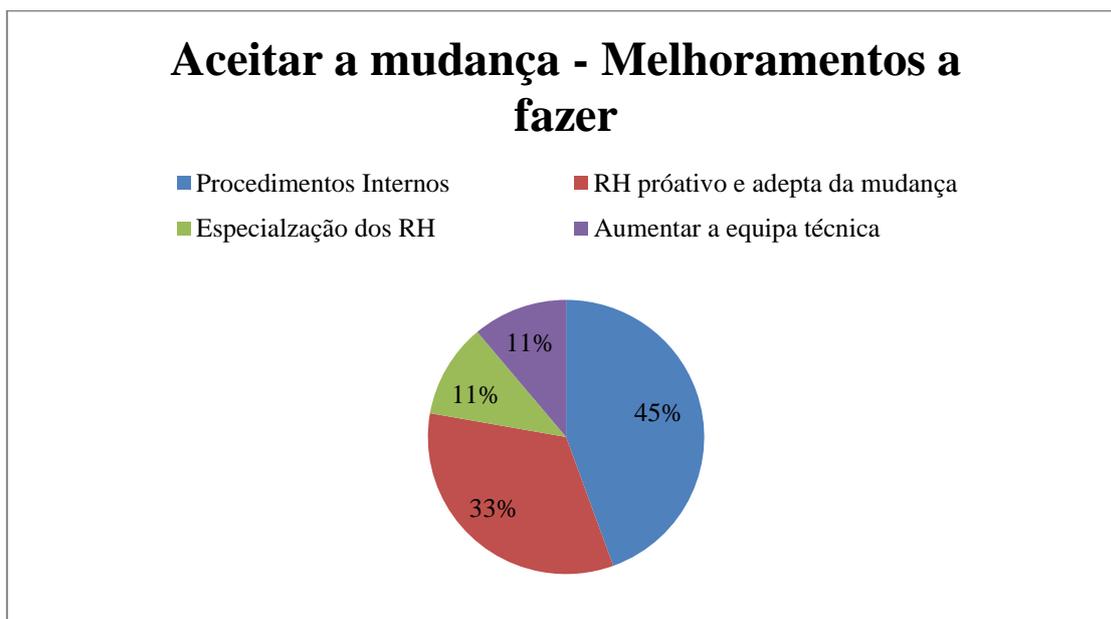


Gráfico 17 – Melhoramentos a fazer “Aceitar a mudança”

Apesar de os diretores assinalarem que ocorreu alguns melhoramentos, os procedimentos internos (45%) estão longe de ser os ideais. Para salientar esse ponto, passa-se a expor duas respostas dadas pelos diretores “Melhorar a implementação dos nossos projetos, ou seja, antes de impor uma mudança, é necessário falar com os colaboradores que a vão operar, averiguar a aplicabilidade, os recursos existentes, dar formação específica sobre os projetos, etc. As pessoas têm de ser informadas e envolvidas na mudança, antes de esta ocorrer” e “Mais transparência e clareza nos objetivos atingir”. Deste modo, os diretores consideram que todos os recursos humanos têm que ser melhor integrados nas políticas de mudança, para tal é necessário reformular os procedimentos internos da Formação 123, S.A..

Contudo, as dificuldades em aceitar a mudança, não passam apenas pela inadequada utilização de procedimentos, mas também pela resistência individual dos trabalhadores da Formação 123, S.A., daí a resposta “RH mais Proactiva e adepta da mudança” (33%), apresentar-se como o segundo maior problema, de acordo com as respostas dos diretores: “As colegas têm de ser mais proactivas e estar mais atentas às mudanças de mercado para assim dar rápida resposta” e” Alguns elementos da Formação 123, S.A. ainda não aceitaram a mudança, continuando aplicar velhos hábitos. Estes continuam a

ser um fardo para aqueles que implementam a mudança”. É notório que alguns diretores consideram que existem trabalhadores na Formação 123, S.A. que não estão a dar o seu melhor.

Por fim, a especialização dos RH (11%) e aumentar a equipa técnica (11%) apresentam o mesmo número de respostas. No caso de aumentar a equipa técnica, um diretor respondeu que: “O problema não é aceitar a mudança, porque para mudar é necessário que a equipa técnica seja em número suficiente para dar continuidade aos projetos que o grupo desenvolve e introduzir novas áreas de serviço. O problema é o excesso de trabalho e responsabilidade que cada um tem, que por vezes é difícil conjugar com as inovações e novos serviços necessários e as nossas tarefas diárias”, enquanto que a falta de especialização dos RH, também é visto como um problema” É necessário afetar definitivamente as pessoas às suas funções. Apesar da diversificação e polivalência serem relevantes, a especialização não é menos importante”. Assim, o facto de existir um número de recursos humanos insuficiente e pouco especializado para a prossecução das tarefas, é visto como um *handicap* da organização.

### 3. Pensa que as sugestões dadas foram tidas em consideração para melhorar a Formação 123, S.A.?

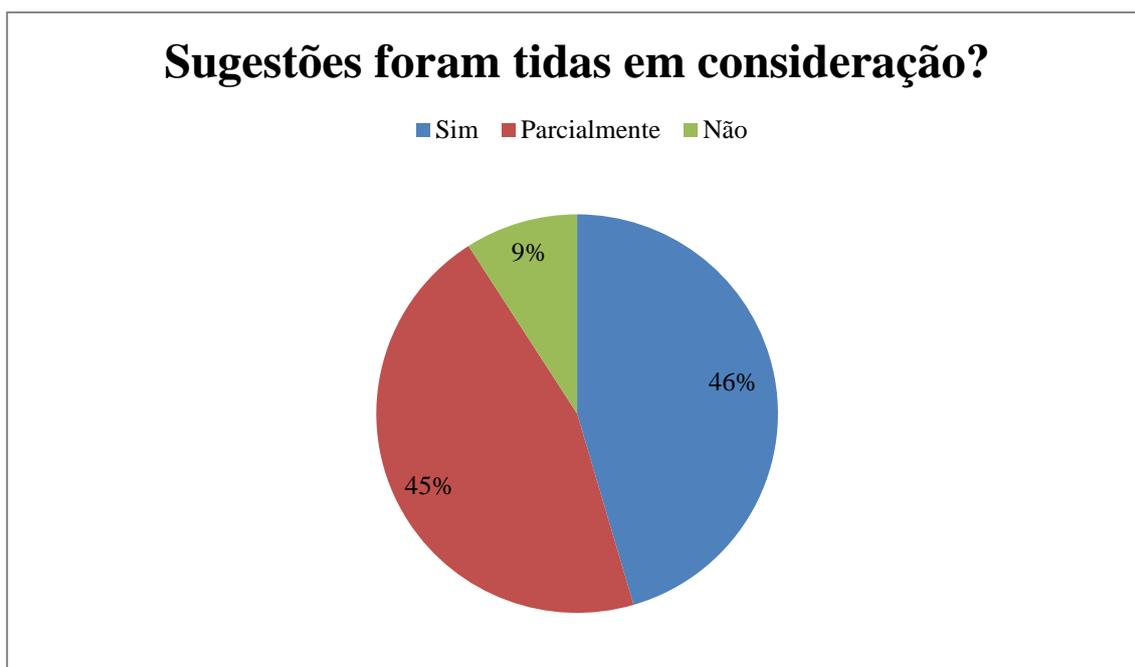


Gráfico 18 – Sugestões implementadas “Aceitar a mudança”

## Aptidão para inovar

Tal como se fez para o ponto aceitar a mudança, perguntou-se aos diretores se consideravam que tinha havido melhoramentos na inovação. A média de respostas foi de 3,7, que significa que os diretores pensam que houve alguns progressos quando se trata de inovação, mas longe do objetivo.

### Que aspetos foram melhorados?

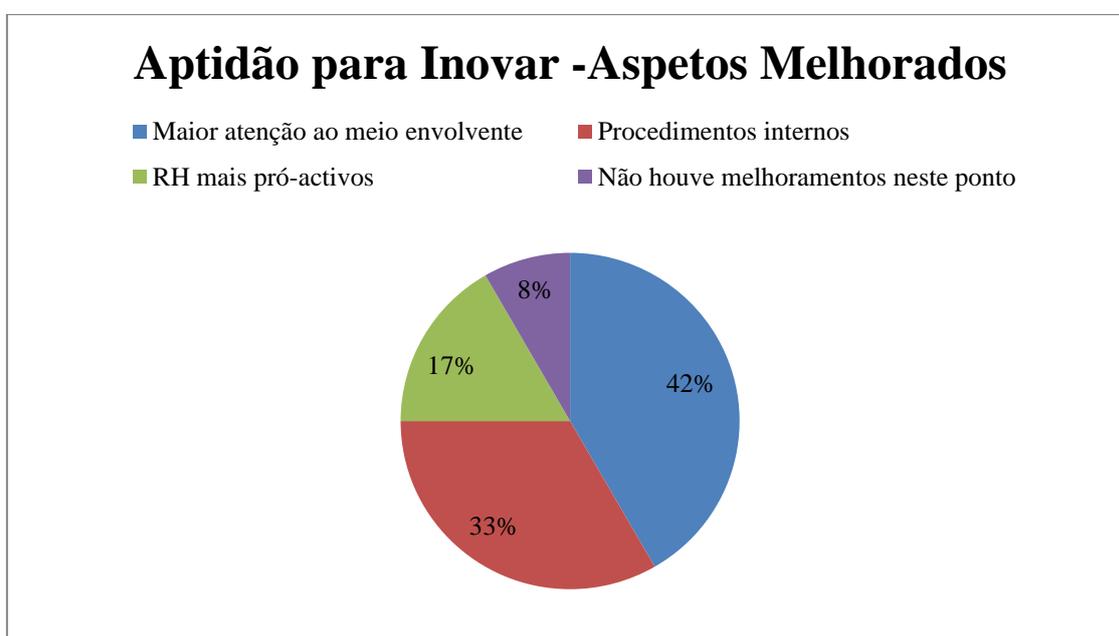


Gráfico 19 – Aspetos Melhorados “Aptidão para Inovar”

Segundo as respostas dos diretores a este ponto, 42% apontaram que a Formação 123, S.A. está mais envolvida com o meio que o rodeia. Isso reflete-se em algumas das respostas dadas pelos diretores “Uma maior atenção ao mercado”; “Preocupação com a diversificação dos serviços prestados pela organização”; “Efetuar shopping de preços às organizações concorrentes”, “Criatividade nas tarefas a desenvolver diariamente com os clientes” e “Aposta no relacionamento humano com outras entidades e clientes”. De facto, é muito importante este contacto com os clientes e a preocupação de conhecer a concorrência e os serviços que prestam, de forma a melhorar os próprios.

Mais uma vez os procedimentos internos (22%) foram considerados melhores, à vista dos utilizados em tempos anteriores. Os diretores consideram que existem “Melhores procedimentos, documentos de trabalho, metodologias e áreas laborais”. Mesmo a nível de novos projetos e uma imagem melhorada, a Formação 123, S.A. tem-se esforçado para mudar: “Houve alguma inovação na medida em que alguns trabalhadores criaram novos projetos a partir de candidaturas com novas formas de apoio. Contudo, isto é limitado a alguns trabalhadores, mais propriamente alguns diretores de delegações” e “Neste momento, a nível de marketing melhoramos bastante, existe uma pessoa que cria modelos gerais para posterior divulgação. Aos poucos, começamos a ter uma marca e temos que saber usá-la da melhor forma”.

Os diretores também consideram que os RH estão mais Pró-ativos, que obteve 17% das respostas, com exemplos: “um aumento considerável de sugestões de melhoria para implementar na organização” e “Maior recetividade para novas iniciativas e propostas”;

Por fim, 8% das respostas defendem que não houve melhoramentos no ponto “aptidão para inovar”.

### Considera que ainda há melhoramentos a fazer neste ponto?

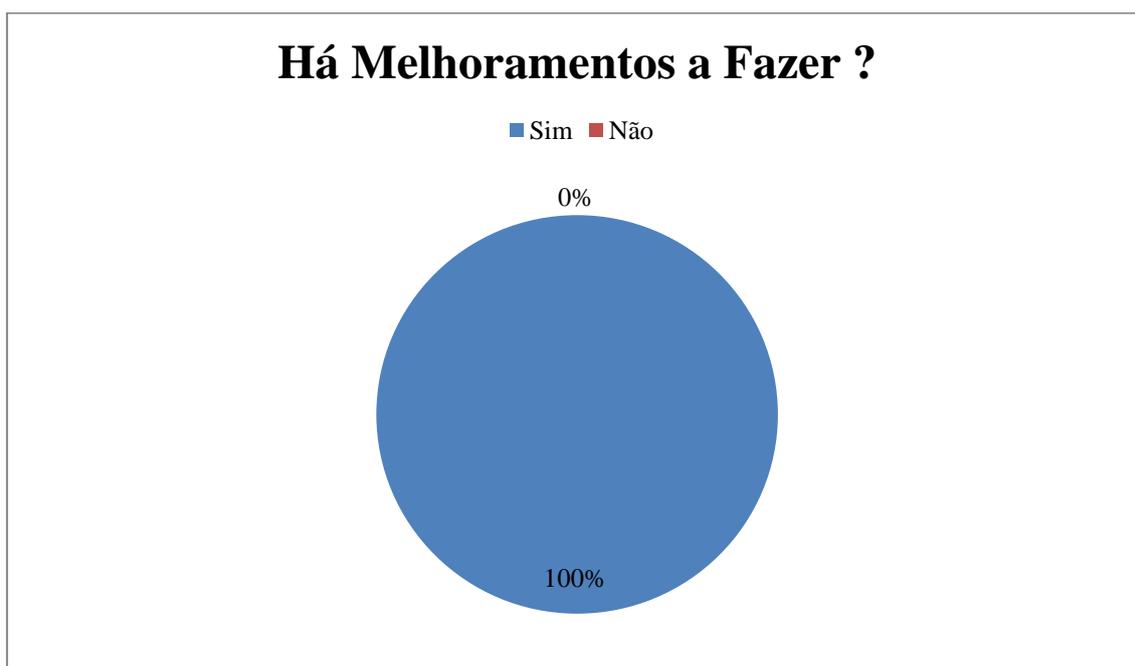


Gráfico 20 – Necessidade para melhorar “Aptidão para inovar”

É unanime que todos os diretores consideram que há melhoramentos a fazer no âmbito da inovação.

**Se sim, Quais?**

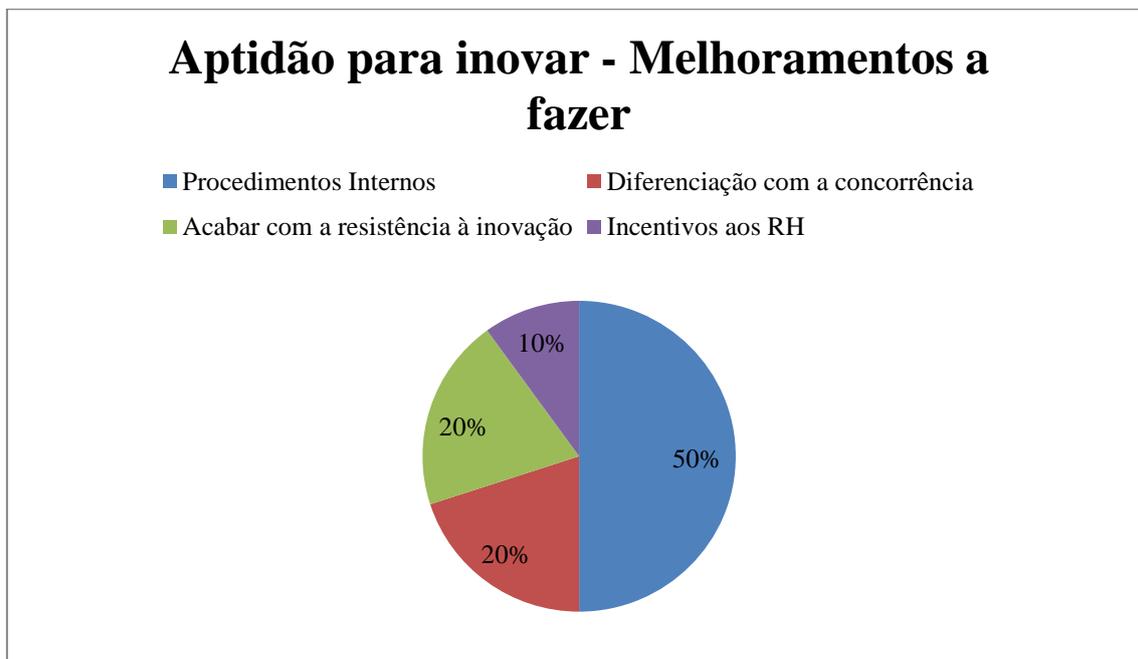


Gráfico 21 – Melhoramentos a fazer “Aptidão para inovar”

Apesar de os diretores assinalarem novamente que se tem verificado progressos nos procedimentos internos, estes continuam a precisar de aperfeiçoamento, apresentando 50 % das respostas. Para salientar esta questão, passa-se a enunciar algumas respostas dadas pelos diretores “Dar maior atenção aos procedimentos já implementados na organização e que até agora não foram tidos em grande consideração”; “É necessário melhorar os procedimentos internos e fornecer essa informação a todos”; “É necessário que exista um departamento de formação geral que trabalhe apenas modelos pedagógicos e investigação para dar apoio às delegações” e “Adoção de novas tecnologias e criar métodos estruturados para inovar”. Desta forma, é imprescindível uma reestruturação dos departamentos e procedimentos, assim como abraçar as novas tecnologias para originar uma Formação 123, S.A. mais fortalecida e capaz.

As respostas “Diferenciação com a concorrência” e “acabar com a resistência à inovação”, obtiveram o mesmo resultado: 20%. Passa-se a apresentar algumas respostas

referentes à resistência emergente à inovação: “Deixar de ter receio de falhar” e “Não ter medo de ser diferente, mesmo que tudo pareça estranho inicialmente. Para inovar é preciso ter coragem para contrariar o habitual e o mais fácil”. O mesmo será feito para o ponto “Diferenciação com a Concorrência”: “Apostar em novas abordagens no mercado” e “Maior desenvolvimento no trabalho perante as novas apostas de negócio”.

Por fim, “Incentivos aos RH” (10%) há quem considere importante um “Reforço positivo das propostas inovadoras, por exemplo, com incentivos financeiros, prémios, etc.” para estimular ideias inovadoras e uma forma de motivar os mais empreendedores da organização.

**Pensa que as sugestões dadas foram tidas em consideração para melhorar a Formação 123, S.A.?**

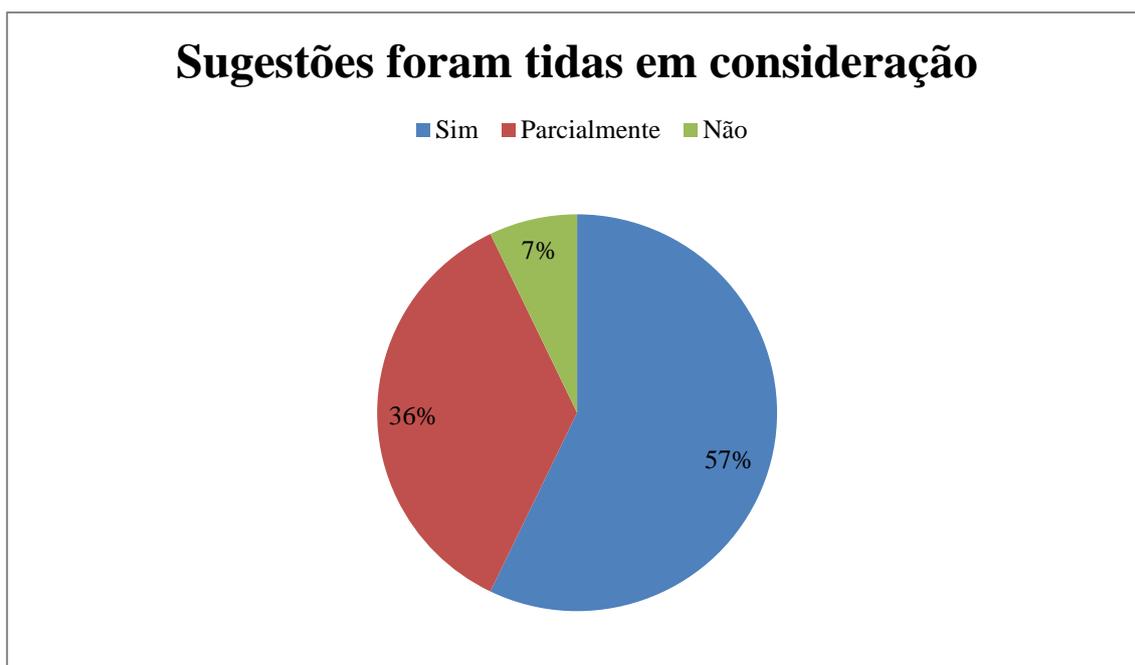


Gráfico 22 – Sugestões implementadas “Aptidão para Inovar”

## Questões Finais Gerais

**Acha que se deve continuar a fazer estas análises na Formação 123, S.A.?**

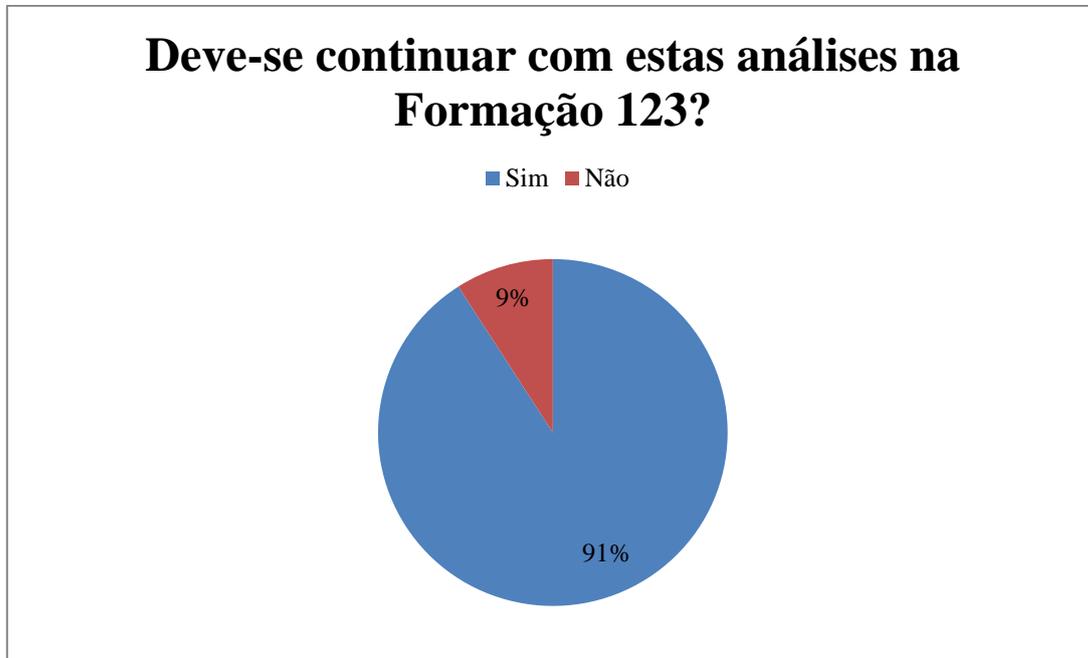


Gráfico 23 – Análises devem continuar

**Se Sim, Porquê?**



Gráfico 24 – A importância das análises

De uma forma geral, os diretores consideraram estas análises realizadas na Formação 123, S.A. importantes por ser uma forma de dar “voz a todos os trabalhadores de forma indiscriminada” e “Este tipo de análise permite detetar as deficiências da organização, para posteriormente criar respostas que permitam ultrapassá-las”, como também “É sempre importante fazer uma pausa para refletir sobre alguns comportamentos e situações do dia-a-dia. Este tipo de análise permite ajustar alguns procedimentos”. Com as apreciações apresentadas, depreende-se que este tipo de análise num contexto organizacional é bastante benéfico.

### A Formação 123, S.A. está na mesma, nada mudou?

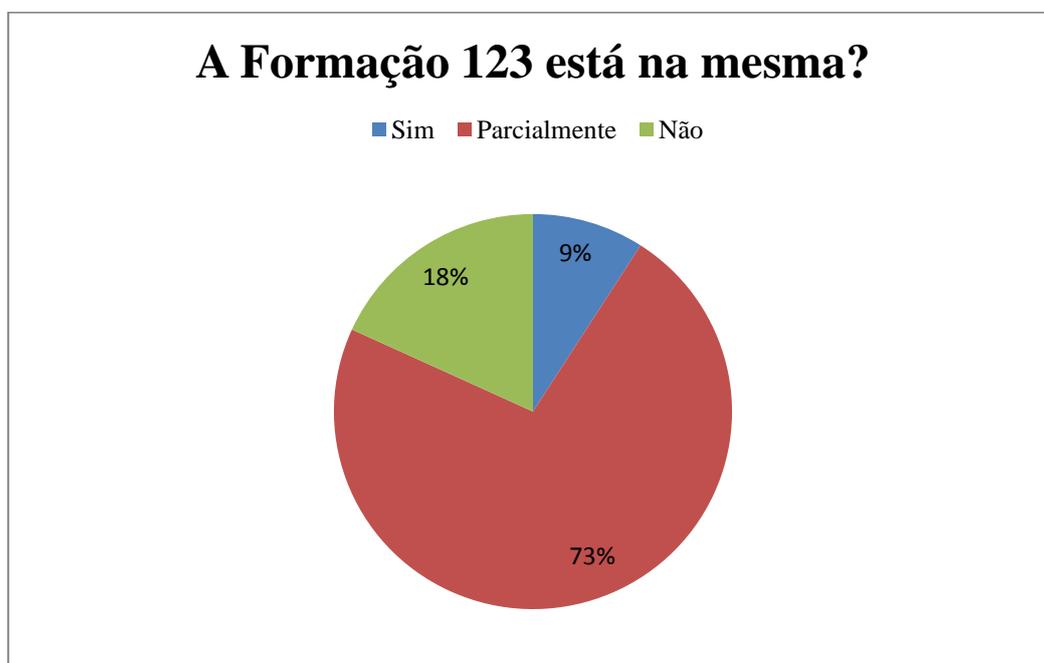


Gráfico 25 – A Formação 123, S.A. está mudada

**Se considera que sofreu alterações, nomeie quais?**

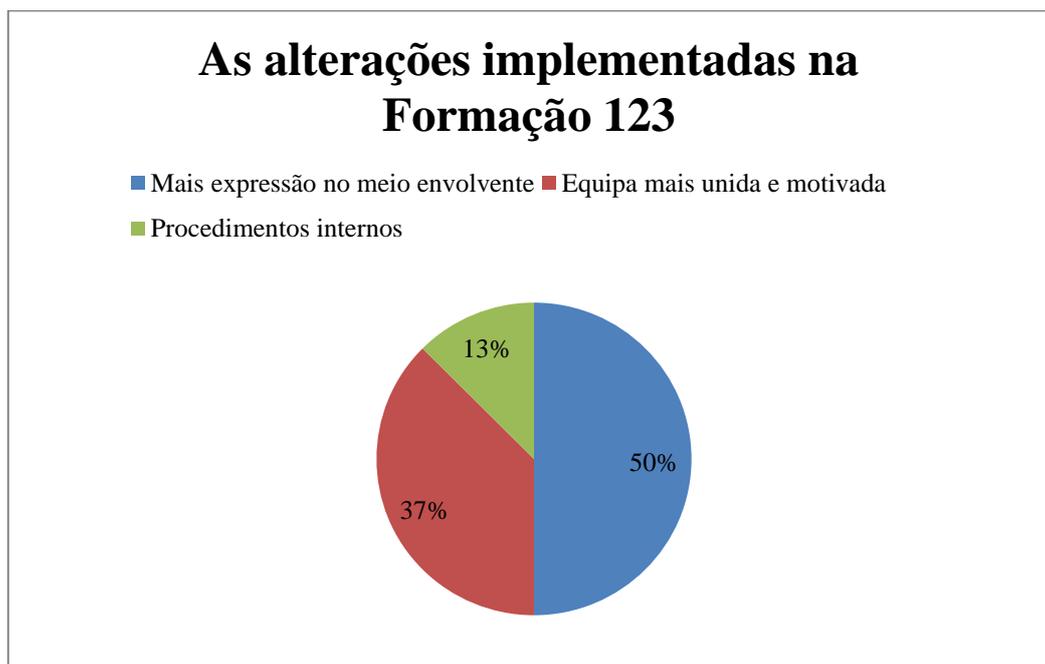


Gráfico 26 – As alterações implementadas

Para finalizar, perguntou-se aos diretores, o que é que tinha sido mudado na Formação 123, S.A. de uma forma geral e que merecesse maior destaque, ao qual 50% responderam que a Formação 123, S.A. tem uma maior expressão num contexto externo, oriunda de um maior investimento no marketing, na criação do Departamento de Higiene e Segurança e Medicina no Trabalho e uma maior comunicação com o exterior. Todos estes contributos geraram uma maior visibilidade da Formação 123, S.A. para o exterior.

Também se têm verificado que a equipa está mais motivada e unida( 37%), que é muito bom para a garantia de um trabalho de excelência. Por fim, os procedimentos internos( 13%), de alguma forma tem sido melhorados, segundo os diretores, agilizando assim todos os processos de mudança e de inovação.

#### 4.4 Entrevistas – Diretores Pedagógicos

Como já foi mencionado, perguntou-se aos diretores pedagógicos, a sua opinião pessoal<sup>30</sup> referente à formação na atualidade e como deve ser desenvolvida no meio interno e externo.

As respostas dadas pelos diretores pedagógicas foram categorizadas da seguinte forma:

1	Qual o seu papel para o desenvolvimento da Formação 123, S.A.?	Boa liderança	Novas ideias e proatividade	Contenção de Custos	Explorar novos mercados	Angariar novos clientes
2	Como diretor pedagógico, como é que gere as tarefas (o que se faz), os processos (como) e os colaboradores (quem)?	Dificuldades sentidas	Espírito de equipa	Distribuição de tarefas	Reuniões/comunicação assídua	
3	Com as inúmeras mudanças no âmbito formação financiada, qual é a estratégia da Formação 123, S.A.?	Qualidade do serviço e valorização dos RH	Formação Financiada	Investir no tecido empresarial	Serviços Privados	
4	Com as mudanças sentidas, como é que os colaboradores têm reagido?	Motivadas	Ambiente de trabalho	Condições de Trabalho		
		Desmotivados	Dificuldade na prossecução das tarefas	Realidade Nacional	Questões Internas	
5	Qual o perfil ideal do formador para a atividade de formação? Quais os critérios de seleção?	Requisitos	Idade	Valores	Experiência Profissional	Experiência Académica
		Meios de Contratação	Outros	Anúncio	Entrevista	
6	Como é que se deve fazer formação nos dias que correm? O que mudou? Qual o modelo de formação mais preciso para obter resultados satisfatórios? Quando? Quem?	Público-Alvo	Todos	Público c/baixas qualificações (Jovens/adultos)	Ativos Empregados	Desempregados
		Tipos de Formação	Outros	Formação dinâmica	Formação <i>Outdoor</i>	Formação Formal
7	Face aos pontos fracos apontados pelos diretores e colaboradores, considera que o desenvolvimento da adequada formação, junto dos mesmos, conseguiria colmatar os problemas sentidos? Porquê?	Formação de Informática	Formação de Vendas	Formação Técnica	Formação Comportamental	Outros
8	Que tipo de formação acha necessária para os trabalhadores da Formação 123, S.A.? Acha que deve haver formação diferenciada para diretores e colaboradores?	Não	Formação igualitária			
		Sim	Formação Liderança e Gestão de Equipas			

Quadro 2 – Apresentação das respostas

Uma vez que os diretores pedagógicos tiveram oportunidade de responder a estas questões de uma forma muito aberta e após a análise de todas as respostas, decidiu-se

<sup>30</sup> Importa referir que a transcrição de todas as entrevistas realizadas, encontram-se no apêndice [página 220 a 233].

cingir-se às várias classes apresentadas. As respostas de alguns diretores adequam-se a mais que uma classe, sendo natural um número de respostas superior ao número da amostra (10).

#### 4.4.1 Resultados e Análise.

Qual o seu papel para o desenvolvimento da Formação 123, S.A.?	Nº de respostas
Boa liderança	1
Novas ideias e proatividade	4
Contenção de Custos	1
Explorar novos mercados	4
Angariar novos clientes	3

Tabela 8 – Papel dos diretores

Segundo as respostas dos diretores pedagógicos a este ponto, a maioria tentam explorar novos mercados e gerar novas ideias. Como exemplo, “Vamos lançar um novo serviço na vertente de recrutamento de recursos humanos, desde a seleção até ao encaminhamento para o trabalho temporário. O que queremos é potenciar a adjudicação dos nossos serviços, começando com a nossa realidade e depois aplicar ao resto do grupo”, assim como “descentralização e o crescimento geográfico do grupo. Fazer com que a Formação 123, S.A. seja uma entidade de referência na região e por sua vez, aumentar a dimensão do grupo. Temos tentado alargar a Formação 123, S.A. para outros mercados, inclusive a nossa expansão para Cabo Verde” e “Procurar novas oportunidades de negócio. Abranger e “vender “ novas áreas como a segurança e higiene no trabalho, dinamizar estes serviços e mostrar que temos serviços diferenciados”.

A nível de angariação de clientes, têm-se verificado um grande esforço por parte dos diretores: “Acho que neste momento, sou vendedor. É esse o papel que faço. Empenho-me em angariar novos clientes, na área de higiene e segurança no trabalho e na formação financiada e privada”; “Angariar novos clientes, de forma a garantir um volume de formação aceitável”. É importante manter e satisfazer os clientes habituais e procurar novos, que é algo que as delegações da Formação 123, S.A. estão a tentar obter. Uma das formas é focarem-se no tecido empresarial, anteriormente pouco abordado, mas com grande potencial e evidenciado pela literatura ao longo deste estudo.

Por fim, houve um diretor que mencionou que tentava reduzir nos custos da Formação 123, S.A.” Não gastar muito dinheiro. Recorrer a instituições que tenham salas de formação e outro material que não necessite de aluguer” e ainda outro diretor que o seu papel principal era ser um bom líder “Como diretora pedagógica possuo o papel de líder que é importante para o desenvolvimento da delegação. Se não houver bons resultados também não há desenvolvimento e crescimento do grupo o que pode até conduzir ao encerramento das delegações, despedimento de pessoal, etc.”.

Como diretor pedagógico, como é que gere as tarefas?	Nº de respostas
Dificuldades sentidas	1
Espírito de equipa	4
Distribuição de tarefas	8
Reuniões/comunicação assídua	8

Tabela 9 – Gestão das tarefas

De uma forma geral, todos os diretores pedagógicos distribuem as tarefas entre os trabalhadores. Estas tarefas são definidas em reuniões periódicas, ou em muitos casos por reuniões informais, pois há muitas delegações onde se trabalha em *open-office*. Para ressaltar estes aspetos, passa-se a expor algumas respostas dos diretores pedagógicos:

- “Cada pessoa sabe o que tem de fazer. Em reunião discutimos o que foi feito e os projetos futuros. Face a essa discussão de trabalhos, tenta-se adequar as tarefas às pessoas certas”;
- “No que diz respeito à elaboração dos projetos, nós dividimos os projetos conforme as competências técnicas de cada colaborador, de forma a seguir cada cliente de um modo mais eficaz e contínuo. Por regra, reunimos para fazer o ponto de situação dos trabalhos em desenvolvimento e para acima de tudo trocar de impressões, pois por vezes, este diálogo permite anular alguma dificuldade que surja”;
- “Nós fazemos mensalmente uma reunião de equipa, quando existem prazos a cumprir, pois de outra forma não é necessário marcar reuniões, uma vez que trabalhamos todos na mesma sala o que permite falarmos de vários assuntos, como exemplo a definição de tarefas, tudo num contexto informal”.

Na maioria das delegações da Formação 123, S.A., vive-se um grande espírito de equipa e de interajuda, que possibilita um trabalho sem pressões e uma excelente relação diretor e restantes trabalhadores:

- “O que se rege é o princípio da envolvimento coletiva, temos uma forte equipa. Tentamos que todas as decisões sejam do conhecimento e da concordância de todos os membros da equipa”;
- “Na nossa delegação apostamos numa forte interação entre toda a equipa de forma a conseguir dar resposta aos desafios do dia-a-dia”;
- “Em termos de trabalho, existe uma equipa muito coesa, não existe um líder por assim dizer, pois trata-se de um trabalho em conjunto”.

Mas também houve quem se queixasse de ter uma relação mais atribulada com os trabalhadores da sua delegação: “Confesso que de momento, existe um divórcio entre mim e as colaboradoras, não estamos a entender-nos a nível profissional. Há cada vez menos trabalho e mais dificuldades... Mas também nestas condições exige-se cada vez mais de nós. A minha figura de responsabilidade não é tarefa fácil.”

<b>Com as inúmeras mudanças no âmbito formação financiada, qual é a estratégia da Formação 123, S.A.?</b>	<b>Nº de respostas</b>
Qualidade do serviço e valorização dos RH	3
Formação Financiada	0
Investir no tecido empresarial	4
Serviços Privados	7

Tabela 10 – Estratégia da Formação 123, S.A.

De facto com a redução da formação financiada, a maioria das delegações consideram que a Formação 123, S.A. tem que investir nos serviços privados: “A estratégia da Formação 123, S.A. baseia-se num gradual aumento da formação privada promovida por cada uma das delegações de forma a que consigam assegurar a sua sustentabilidade e dos respetivos colaboradores”; “Para além de promover os cursos privados homologados, também tentamos adquirir novas homologações, de forma a oferecer cursos que as empresas precisem. Nós tentamos fazer uma formação à medida para os clientes.” Estes serviços privados abarcam para além da formação privada, os serviços

prestados pelo departamento de higiene, segurança no trabalho, assim como outros serviços que surjam (Workshops, recrutamento, seminários, etc.).

Durante muito tempo os clientes-alvo da Formação 123, S.A. eram as IPSS, sindicatos, associações e autarquias locais, pela proximidade que estas organizações tinham com populações mais carenciadas e com baixas qualificações. Contudo, uma das novas estratégias da Formação 123, S.A. passa por investir no tecido empresarial da seguinte forma:

- “Com as modulares do grupo Formação 123, S.A., estamos a contactar e oferecer essas formações a empresas, associações, etc. No sentido de posteriormente criar uma relação que levará a uma parceria, ou seja, damos com uma mão na esperança de receber com a outra. Também temos recorrido à formação financiada para angariar clientes para os serviços de Higiene e Segurança no Trabalho (HST). Por exemplo, damos uma formação gratuita de primeiros socorros e passam a ser nossos clientes de HST”;
- “Também pretende-se formação profissional dirigida ao tecido empresarial. O que se tem feito com as empresas é darmos formação financiada, quando estes fazem contrato de higiene e segurança no trabalho. Este método tem funcionado bem, não à escala que tencionamos, mas tem funcionado bem. O facto de darmos algo em troca, torna-se mais fácil criar laços com as empresas”;
- “O que temos feito é canalizar mais para empresas em relação ao anterior público-alvo, os desempregados. O melhor é trabalhar com empresas, que têm trabalhadores que também necessitam de formação. De momento, oferecemos formação financiada, para os fidelizar, a nossa ideia é quando oferecermos formação privada, também recorrerem a nós. Neste âmbito, temos tentado fazer parcerias para formação com empresas, na forma de entidades empregadoras”.

Outra medida estratégica da Formação 123, S.A. deverá associar-se à qualidade dos serviços e a valorização dos Recursos Humanos:

- “Utilizamos uma comunicação profissional muito forte, também com a ajuda das novas tecnologias, como o exemplo das redes sociais, para assim

apresentarmos uma imagem credível na formação privada. Enquanto grupo, isto tem sido o nosso foco”;

- “Deverão valorizar o capital humano de forma obterem resultados e contrariar as mudanças sentidas”.

<b>Com as mudanças sentidas, como é que os colaboradores têm reagido?</b>	<b>Nº de respostas</b>
<b>Motivadas</b>	
Ambiente de trabalho	3
Condições de Trabalho	4
<b>Desmotivação</b>	
Dificuldade na prossecução das tarefas	2
Realidade Nacional	3
Questões Internas	5

Tabela 11 – Reação dos trabalhadores face à mudança

Neste ponto, os diretores apontaram os seus trabalhadores como motivados ou desmotivados e indicaram as respetivas razões.

Deste modo, os trabalhadores considerados motivados deve-se ao bom ambiente de trabalho que se vive, assim como um grande volume de trabalho para se desenvolver. Nada melhor que citar algumas das respostas dos diretores pedagógicos à pergunta que lhes fora direcionada:

- “Há uma tensão básica que considero natural, face às dificuldades, mas penso que até agora, em termos financeiros, nosso grupo tem uma razoável solidez. Isso minimiza um pouco a tensão no trabalho...Não existe grandes atrasos, os compromissos são pagos dentro dos parâmetros aceitáveis. No geral, temos uma solidez muito razoável. Isso acaba por dar alguma confiança aos colaboradores”;
- “A motivação da equipa nasce em mim e termina em mim. Se eu estiver bem, motivada, se conseguir controlar as minhas emoções, a equipa está devidamente controlada. Se por algum instante, e isso também acontece pois também sou humana, se em algum momento fraquejar a equipa resente-se um pouco. Se tiver emocionalmente bem, motivada, pró-ativa, empenhada, se

- estiver com espírito de liderança e de competitividade, espírito de luta e de vencerem em conjunto, a equipa está comigo, nunca me abandona”;
- “As pessoas estão motivadas com a mudança, ou o surgimento de novos projetos. Por exemplo, nós de momento temos novos projetos cofinanciados e estamos motivados com essa parte”;
  - “Acho que as pessoas até têm estado motivadas porque a Formação 123, S.A. tem dado a oportunidade de nós desenvolvermos o nosso trabalho, não tem havido despedimentos, por isso a situação podia ser muito mais grave”;
  - “Não. Temos muito trabalho, pelo menos nós não sentimos muito isso. Talvez por sermos uma zona privilegiada, a nível de aprovações, por isso temos muito trabalho em comparação com outras regiões.”

Contudo, existem delegações que clamam que sentem a desmotivação dos seus trabalhadores, devido a vários aspetos, desde algumas medidas tomadas pela Formação 123, S.A. à realidade nacional e a austeridade que se vive:

- “Quando não se arranca com os grupos de formação, nota-se alguma desmotivação”;
- “Os colaboradores vivem atualmente num ambiente de muita insegurança provocado pelas mudanças permanentes na formação profissional mas também pela conjuntura atual do nosso país. No entanto, é feito um enorme esforço (e neste aspeto penso que a função do diretor de delegação é fundamental) para a motivação dos recursos humanos e no sentido de reforçar positivamente cada um a querer procurar mais e novas alternativas”;
- “A desmotivação advém ao facto de nunca sermos aumentados”;
- “Tentamos desenvolver um excelente trabalho e achamos que muitas vezes isso não é reconhecido...”;
- “Há claramente uma resistência dos colaboradores quando se trata de mudança. Contudo, se houvesse um clima, cultura e poder mais coeso da Formação 123, S.A., poderia melhorar o comportamento dos colaboradores face à mudança”;
- “Acho que é essencial sabermos qual o contributo que damos à empresa e às vezes (muitas vezes) não nos é dado esse feedback, querendo sempre parecer que o retorno é inferior”;

- “A nível da comunicação interna, continua a ser um problema para a Formação 123, S.A.. Antes tínhamos uma diretora pedagógica, que delegava e ajudava em questões pedagógicas. Agora cada delegação tem que resolver esses problemas pedagógicos e alguns até divulgam entre os outros escritórios. Contudo, isto revela uma falta de recursos humanos especializados e níveis de comunicação interna deficientes”.

Qual o perfil ideal do formador para a atividade de formação?	Nº de respostas
Meios de Contratação	
Outros <sup>31</sup>	5
Anúncio	2
Entrevista	4
Requisitos	
Idade	1
Valores	8
Experiência Profissional	7
Experiência Académica	6

Tabela 12 – Perfil do Formador

Quanto ao perfil dos formadores, foi quase unânime procurarem formadores com a adequada experiência profissional e académica para a área da formação, bem como um formador organizado, com boas apetências comunicacionais e que se integra bem com os valores da Formação 123, S.A.. Contudo há uma delegação que utiliza como requisito a idade, pois “ procuramos criar uma jovem”. Passa-se a expor algumas das respostas:

- “Primeiro é o critério de competência de conhecimentos e do domínio da área em questão. Segundo critério está relacionado com a experiência tanto no âmbito formativo como também num contexto profissional da área em que se vai dar formação. Terceiro critério passa pela capacidade de envolvimento e proatividade do formador, por forma a fazer parte da equipa e vestir a camisola da Formação 123, S.A., e representar-nos num contexto de formação, quando não estamos presentes”;

<sup>31</sup> No campo “outros” incluímos respostas como contratarem formadores que já trabalham com a Formação 123, S.A. ou conhecerem os candidatos a formadores”.

- “Tem de ser muito assertivo, comunicativo, pró-ativo, dinâmico e conhecedor das técnicas da área”;
- “O formador ideal tem de ser uma pessoa organizada, dinâmica, com boas competências comunicativas e que consiga ter um bom relacionamento interpessoal”.

Quando se trata da contratação, geralmente é feito uma entrevista para tentar depreender se o candidato reúne as condições previstas:

“Entrevista presencial quando tivermos possibilidade de o fazer. Quando não é possível ser em pessoa, fazemos a entrevista por *Skype*. Nunca contratamos um formador sem falar com ele antes e sem fazer entrevista. Depois é feito uma análise a nível curricular.”

“A partir da entrevista podemos depreender a experiência profissional e os respetivos valores que detêm que ao nosso ver, é extremamente relevante.”

“Basicamente é a experiência das pessoas e depois fazemos uma entrevista para perceber a vontade, motivações, interesse, disposição e a postura. É todo um conjunto de fatores que nos levam ao resultado final: Contratação do Formador.”

Como é que se deve fazer formação nos dias que correm?	Nº de respostas
Público-Alvo	
Todos	2
Público c/baixas qualificações (Jovens/adultos)	1
Ativos Empregados	5
Desempregados	3
Tipos de Formação	
Outros	1
Formação dinâmica	6
Formação <i>Outdoor</i>	2
Formação Formal	0

Tabela 13 – Contexto e público-alvo de formação

Nesta questão a maioria dos diretores apresentaram as formações dinâmicas como as mais adequadas:

- “Com dinâmicas de grupo, com jogos pedagógicos e muita comunicação. Independentemente da área seja ela mais técnica ou mais teórica, as dinâmicas devem ser sempre aplicadas”;
- “Mais dinâmico, porque às vezes a formação formal não dá para perceber se o formando percebeu a matéria, pois não há interação. Se a formação for dinâmica a formação flui de uma forma mais saudável”;
- “Eu acho que deve ser interativa por uma razão; uma vez que estamos a dar formação a ativos, estamos a trabalhar com um público que tem um vasto percurso profissional e de vida, assim como disponibilizam o seu tempo em detrimento de fazer outras coisas, que resulta também em expectativas muito altas das pessoas que se inscrevem na formação”.

Contudo as formações *outdoor* apesar de não serem prática comum na Formação 123, S.A. foram vistas como um dos melhores contextos da formação. Também houve quem não definisse um contexto-tipo, porque isso dependeria do público a receber formação (definido como outros):

- “Não existe um modelo estanque nem pré definido que nos garanta a obtenção de resultados satisfatórios. O que funciona bem com um determinado grupo numa determinada localidade pode ser um enorme fracasso com um grupo semelhante mas noutra localidade. O que caracteriza um bom modelo de formação é a adaptação ao grupo e ao contexto e é isso que temos que tentar fazer sempre de forma a alcançar bons resultados.”

Quando se trata do público-alvo, as opiniões dos diretores pedagógicos dividem-se, mas abunda mais a resposta - formação para ativos empregados.

Face aos pontos fracos apontados, considera que o desenvolvimento da adequada formação, conseguiria colmatar os problemas sentidos?	Nº de respostas
Formação de Informática	2
Formação de Vendas	1
Formação Técnica	2
Formação Comportamental	7
Outros	2

Tabela 14 – Formação a desenvolver na Formação 123, S.A.

Foi unânime a necessidade de desenvolver formação aos RH da Formação 123, S.A., para colmatar alguns dos problemas sentidos. Até porque os diretores mencionam nas suas respostas, a falta de formação “De facto, estamos a precisar de muita formação, boa formação, com bons formadores. Faz mesmo muita falta à empresa e nós que fazemos tanta formação...”.

Os diretores apresentaram as áreas que consideram necessárias promover formação, sendo a área comportamental a mais nomeada. Contudo, decidiu-se colocar o ponto “outros” para abranger outras necessidades, fora do contexto da formação, que os diretores apontaram, tais como um maior diálogo e reuniões periódicas:

- “A formação podia fazer parte da resolução, mas acho que passa mais por outras medidas. Uma das medidas passa pela concretização de mais reuniões periódicas entre os diretores das delegações e a administração da empresa”;
- “Para além da formação é necessário um diálogo permanente entre o grupo”.

<b>Formação diferenciada para diretores e restantes trabalhadores?</b>	<b>Nº de respostas</b>
Não	6
Sim	4

Tabela 15 – Formação diferenciada

Neste ponto a maioria dos diretores responderam que não concordavam com a formação diferenciada, pois os diretores e os restantes trabalhadores detinham as mesmas funções:

- “Não. Como trabalhamos em equipa e somos todos os principais vendedores de formação, todos nós precisamos da mesma formação na área das vendas”;
- “Existem áreas comuns, nomeadamente a área técnica em que deveriam ser desenvolvidas ações de formação para todos os colaboradores e diretores”.

Os diretores que responderam de forma positiva à formação diferenciada, salientaram que os diretores deveriam ter formação especializada na área de liderança:

- “Sim. Tem que haver. Por exemplo, liderança e gestão de equipas têm de ser formação dada aos diretores”;
- “Sim. Acho que devia haver alguns módulos direcionados apenas aos diretores, como liderança e gestão de equipas, apesar de ser importante para o conhecimento de todos”.

#### 4.4.2 Utrecht Work Engagement Scale

Acredita-se que os diretores com uma grande identificação organizacional, terão a capacidade de transmitir a dedicação aos trabalhadores e por conseguinte, aos clientes (Schuh, Egold, Van Dick, 2011), por esta razão ter sido incluída a UWES no guião de entrevista. Esta escala permite apurar o vigor, dedicação e absorção de cada diretor, a partir das respostas às 17 questões feitas.

[UWES-17]										
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1(V1) – No meu trabalho, sinto-me cheio de energia.	3	6	6	5	5	4	4	6	6	6
2(D1) – Penso que o trabalho que exerço é extremamente relevante.	5	5	6	6	6	4	5	5	5	6
3(A1) – O tempo voa quando estou a trabalhar.	4	6	6	6	5	5	6	6	5	6
4(V2) – No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso.	3	5	6	3	5	5	6	5	6	6
5(D2) – Sinto-me entusiasmado com minha profissão.	1	4	6	5	6	5	6	5	6	5
6(A2) – Quando estou a trabalhar, esqueço-me de tudo que está ao meu redor.	0	5	6	6	5	5	5	4	6	5
7(D3) – Meu trabalho inspira-me.	4	4	6	6	6	4	5	5	5	6
8(V3) – Quando me levanto de manhã, sinto vontade de ir para o trabalho.	6	5	6	3	5	4	4	5	5	6
9(A3) – Sinto-me feliz quando trabalho de forma intensiva.	6	4	6	4	5	5	5	4	6	6
10(D4) – Sinto orgulhoso com o trabalho que prossigo.	6	5	6	6	6	5	5	5	6	6
11(A4) – Estou imerso com o meu trabalho.	4	6	6	6	5	6	4	5	5	6
12(V4) – Eu consigo trabalhar por períodos muito longos de cada vez.	3	4	6	6	5	6	4	5	6	5
13(D5) – Para mim, o trabalho que exerço é um desafio.	6	5	6	6	6	5	4	6	6	6
14(A5) – Eu deixo-me levar quando estou a trabalhar.	6	4	6	5	6	5	5	4	5	5
15(V5) – No meu trabalho, considero-me muito resistente, mentalmente.	3	6	6	6	5	5	6	4	5	5
16(A6) – É difícil separar-me do meu trabalho.	0	6	6	6	4	5	0	5	5	5
17(V6) – No meu trabalho, sou persistente, mesmo quando as coisas não vão bem.	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6

Tabela 16 – respostas à UWES

## VIGOR

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Média	Moda
1(V1)	3	6	6	5	5	4	4	6	6	6	5,1	6
4(V2)	3	5	6	3	5	5	6	5	6	6	5	5
8(V3)	6	5	6	3	5	4	4	5	5	6	4,9	5
12(V4)	3	4	6	6	5	6	4	5	6	5	5	6
15(V5)	3	6	6	6	5	5	6	4	5	5	5,1	6
17(V6)	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	5,8	6
Média	4	5,333333	6	4,833333	5,166667	4,833333	5	5	5,666667	5,666667		
Moda	3	6	6	6	5	5	4	5	6	6	5,15	5

Tabela 17 – Respostas relativas ao Vigor

## ABSORÇÃO

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Média	Moda
3(A1)	4	6	6	6	5	5	6	6	5	6	5,5	6
6(A2)	0	5	6	6	5	5	5	4	6	5	4,7	5
9(A3)	6	4	6	4	5	5	5	4	6	6	5,1	6
11(A4)	4	6	6	6	5	6	4	5	5	6	5,3	6
14(A5)	6	4	6	5	6	5	5	4	5	5	5,1	5
16(A6)	0	6	6	6	4	5	0	5	5	5	4,2	5
Média	3,333333	5,166667	6	5,5	5	5,166667	4,166667	4,666667	5,333333	5,5		
Moda	4	6	6	6	5	5	5	4	5	6	4,983333	6

Tabela 18 – Respostas relativas à absorção

## DEDICAÇÃO

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Média	Moda
2(D1)	5	5	6	6	6	4	5	5	5	6	5,3	5
5(D2)	1	4	6	5	6	5	6	5	6	5	4,9	6
7(D3)	4	4	6	6	6	4	5	5	5	6	5,1	6
10(D4)	6	5	6	6	6	5	5	5	6	6	5,6	6
13(D5)	6	5	6	6	6	5	4	6	6	6	5,6	6
Média	4,4	4,6	6	5,8	6	4,6	5	5,2	5,6	5,8		
Moda	6	5	6	6	6	5	5	5	6	6	5,3	4,6

Tabela 19 – Respostas relativas à dedicação

## TOTAL

	Vigor	Absorção	Dedicação
Média Total	5,15	4,983333	5,3
Moda	5	6	6

Tabela 20 – Média e moda total

Apesar dos valores encontrarem-se muito próximos, podemos constatar que das respostas obtidas pelos diretores pedagógicos, a dedicação é o ponto considerado mais forte. Já a moda na absorção e dedicação apresentam o mesmo número: 6. Também podemos depreender que o Vigor e Absorção apresentam valores muito altos, ao qual podemos constatar que o compromisso no trabalho e o bem-estar dos diretores é considerado alto. É curioso, que apesar de algumas reclamações e desagrados com a organização, não deixa de existir lealdade e sentimento de pertença com a Formação 123, S.A..

## **5. Discussão dos Resultados**

Conforme todo o estudo desenvolvido podemos depreender que as organizações têm de aceitar a mudança e inovação, caso contrário correm o risco de não sobreviverem no meio turbulento e incerto onde se inserem. Para isso, terão que recorrer à formação como estratégia e acima de tudo envolver os recursos humanos nestas transformações para assegurar o desempenho organizacional desejado.

Os diretores da Formação 123, S.A. clamam que os problemas relacionados com a mudança e inovação devem-se a questões estruturais, desde problemas a nível da logística à oferta de ferramentas capazes de prosseguir com o trabalho. Estes problemas terão que ser detetados e resolvidos, mesmo que isso leve algum investimento da organização. A título de reflexão, pelas respostas obtidas no inquérito e pela revisão bibliográfica podemos referir que à medida que as mudanças surgem, causadas por várias razões, tais como o surgimento de novas tecnologias ou questões económicas (Câmara, Guerra, Rodrigues, 2001, p. 165-167), as organizações têm que se adaptar para sobreviver. Para isso, deverão focar-se em medidas para colmatar problemas que surjam e acima de tudo, apostar nos trabalhadores, e oferecer um conjunto de experiências de aprendizagem no âmbito diário das suas funções (Torres, Palhares, 2008, p. 102). Esta cultura de aprendizagem contínua deverá ser fomentada, na medida que a partilha de perceções e expectativas de todos os trabalhadores é essencial para o trabalho e, por sua vez tem um grande contributo para o desempenho no seio organizacional (Velada, 2007, p. 60). Nesta linha de pensamento, se a Formação 123, S.A. focar-se no bem estar e aprendizagem contínua dos RH, decerto poderá resolver os

problemas de atitude e resistência dos trabalhadores à mudança e inovação, ponto fraco mencionado pelos diretores. Neste sentido, a eficácia organizacional depende da eficácia das pessoas que a compõem (Câmara, Guerra, Rodrigues, 1999, p. 320). As pessoas são o corolário da organização e são extremamente valiosas, sendo importante proporcionar um local de trabalho onde se sintam motivados, preparados e informados, por forma a maximizar a produtividade.

Os diretores estão cientes que se ocorrer mudanças a estes níveis, certamente haverá um acréscimo substancial na satisfação dos clientes, dos RH e por conseguinte, no desempenho organizacional. Todo este bloqueio será colmatado com uma melhor comunicação interna e uma GRH mais eficiente, tais como formação, incentivos e reconhecimento dos trabalhadores. Isto confere com as ideias defendidas ao longo do estudo, i.e., a ligação GRH-satisfação dos RH-desempenho organizacional. Segundo Guest (1999. *apud* Domingues, Neves 2009, p. 27), a formação e todos os incentivos facultados aos trabalhadores, vão gerar um aumento da satisfação e compromisso entre estes, que dará a origem a práticas de trabalho de maior qualidade, assim como um atendimento mais profissional aos clientes, fidelizando-os e assegurando o desempenho organizacional pretendido. Tentamos certificar esta ideia, com os testes de independências de variáveis que foram desenvolvidos neste trabalho, do qual concluímos que o desempenho organizacional e satisfação de RH estão intimamente relacionados com uma boa GRH.

No que concerne ao questionário de acompanhamento, ficamos a conhecer que os diretores consideram que a Formação 123, S.A. melhorou em alguns aspetos tais como: na atitude perante a mudança, a interação entre as equipas e até em alguns procedimentos internos. Talvez estas mudanças deveram-se à informação obtida na primeira análise e a vontade de resolver os problemas internos. Contudo, ainda existe a necessidade de melhorar várias questões. Mais uma vez trata-se de assuntos que só a administração pode resolver, como recrutamento e análise de funções dos RH, na forma de aproveitar as formações académicas diferenciadas, que cada trabalhador possui, para que se possam desenvolver tarefas diversas no seio da Formação 123, S.A. e, por fim, melhoramentos nos procedimentos laborais diários. Mais uma vez, foram apontados soluções como: a formação, reuniões periódicas e uma comunicação mais eficiente. Acredita-se que as sugestões enunciadas, poderiam ser a solução para os problemas

anunciados, pois parece-nos que se administração reunisse com os diretores, para ouvir e implementar as suas opiniões, críticas e sugestões, poder-se-ia chegar a homogeneização dos processos e maior satisfação neste ponto.

Foi verificado ao longo deste estudo que o espírito de equipa e a relação diretor-trabalhador é muito boa, sendo um dos fatores de motivação entre os RH da Formação 123, S.A.. Deste modo e, na sequência do estudo de Stringer (2006), uma boa relação entre diretor-trabalhador (LMX) terá efeitos positivos na satisfação no trabalho, por se trabalhar num ambiente de confiança, respeito e empatia, que por sua vez terá repercussões na prosperidade organizacional. Qualquer sistema organizacional será mais produtivo se possuir um bom nível de coordenação. Assim, a existência de um líder será favorável, se este manifestar a capacidade de influenciar e orientar os membros da organização ou secção que lidera. Deve empenhar-se nos objetivos do grupo para que os conduza ao cumprimento dos propósitos estipulados pela organização. Para tal, um líder terá entre outras competências de promover a comunicação eficaz entre os vários elementos e o espírito de coesão e cooperação da equipa. Um líder deverá atuar com base nos pressupostos da liderança democrática (Chiavenato, 2010), que promovem a coesão, motivação, criatividade, uma comunicação abundante entre os trabalhadores e que deverá ser feita de forma horizontal.

Para alguns autores, uma liderança competente é entendida como um fator de diferenciação, uma vez que afeta positivamente os trabalhadores. Se o líder tiver um grande papel emocional (Goleman,2002), este terá resultados acrescidos por parte dos outros elementos (Schuh, Egold, Van Dick, 2011, p.548). Os líderes que se identificam com a organização esforçam-se para a beneficiar assim como aos seus elementos. (Schuh, Egold, Van Dick, 2011, p. 549). Isto verifica-se no contexto de algumas delegações da Formação 123, S.A., onde a relação diretor/trabalhador é excelente, não havendo atritos, problemas de autoridade ou necessidade de punição por parte do líder.

Nesta linha de pensamento e a partir das entrevistas foi possível perceber que as delegações com maior LMX, eram as delegações mais ativas, produtivas e motivadas, à vista das outras que não apresentavam estas características. Apesar de existir vários fatores que possam influenciar a produtividade tais como, localização geográfica e

atitude dos trabalhadores de cada delegação. Esta constatação vem na sequência de um padrão de respostas demonstrada pela motivação e desmotivação dos trabalhadores: As delegações mais empenhadas em ideias novas e o crescimento da Formação 123, S.A. são aquelas que estão mais motivadas e apresentam um excelente ambiente de trabalho, já aquelas que se queixam com dificuldades na prossecução do trabalho, sentem um maior grau de desmotivação.

Por fim, as entrevistas aos diretores pedagógicos, serviram para obter uma perceção mais aberta como cada escritório sente, o que estão a desenvolver como estratégia e a forma como encaram a formação como instrumento de trabalho e a um nível pessoal. De uma forma geral todos estão em busca de novas estratégias, existindo escritórios com mais dificuldades que outros. A Formação 123, S.A. começa a investir cada vez mais no tecido empresarial, por deduzir que a formação é uma ferramenta de gestão e uma estratégia organizacional (Torres, Palhares, 2008) e que os trabalhadores deverão estar constantemente a renovar os seus conhecimentos de uma forma transformacional (*double loop learning*), proactiva e focada no futuro (Harrison, 2009, p. 24), em prol do desempenho e sustentabilidade organizacional. No entanto, a Formação 123, S.A. descarta um pouco desta ideia com os próprios trabalhadores, parecendo que encara apenas a formação e sua importância, como ordem de negócio, e não implementa e usufrui dos benefícios para interesse próprio (satisfação dos trabalhadores e desempenho organizacional).

As delegações da Formação 123, S.A. acreditam numa formação mais interativa, com uma relação mais horizontal entre formador-formando, para que tenha utilidade e, que venha a corresponder às expectativas do interessado e, acima de tudo, motivá-lo neste processo de aprendizagem (Velada, 2007). Para que a formação seja bem-sucedida, a contratação do formador com as habilitações e capacidades para transmitir conhecimentos é muito importante. Assim, mais uma vez depreende-se que a Formação 123, S.A., desenvolve formação de excelência para o exterior e não aproveita essa prática para melhorar questões internas. Os diretores clamam ter falta de recursos humanos para a prossecução das tarefas, isto pode dever-se à pouca formação desenvolvida, i.e., novos procedimentos têm que ser estudados individualmente, sem auxílio, levando que muitas vezes se façam interpretações diferentes e que gerem resultados diferentes. Se nestas situações, tal como sugeridas pelos diretores, ocorresse

a devida formação, deixava de ser um processo tão moroso e frustrante, para além de se obter os resultados pretendidos.

Perante tal situação e conforme o UWES, acredita-se que se a Formação 123, S.A. ministrar formação nas várias áreas sugeridas pelos diretores e, privilegiando a incorporação de novos conhecimentos ou a melhoria dos existentes (Velada, 2007, p. 12-13), haverá ainda uma maior dedicação, absorção e vigor nos comportamentos dos RH, gerando práticas de trabalho mais produtivas. A formação deverá ser vista como elo aglutinador da equipa, permitindo uma certa identificação entre a organização e os trabalhadores, para em momentos difíceis todos estarem dispostos a sacrificarem-se pela organização. Nunca que se pode esquecer que “ *A gestão de formação é a condição de sucesso do seu fator humano* ” (Domingues, Neves, 2009, p. 30), sendo imprescindível que as organizações invistam nesta forma de GRH, para garantir o compromisso, bem-estar e por sua vez desempenho organizacional.



## **Conclusão**

Os pontos fracos apresentados são maioritariamente handicaps que só a gestão de topo pode colmatar. De entre os quais, pelos resultados apresentados, observa-se que a resistência à mudança e inovação estão relacionados com dificuldades e pouca apetência para investir financeiramente em mais-valias para a organização, ou ainda pelo facto de se verificar a existência de debilidades e má organização nas redes de comunicação da Formação 123, S.A., o que leva à discriminação e carência de informação em muitos dos seus escritórios.

Por vezes a informação passa apenas por alguns ou chega demasiado tarde, devendo este ser um ponto a melhorar, pois se todos estão a trabalhar com o mesmo objetivo, a todos deve ser conferida igual oportunidade para contribuir. Desta forma, toda a informação deve chegar a todos por uma questão de profissionalismo e acima de tudo por motivo de homogeneizar a organização, por efeito do fortalecimento da pertença e da inter-afinidade. Neste sentido, foram sugeridas várias soluções para atenuação deste ponto, desde formação à descentralização dos processos. Face ao exposto, é reconhecida que a resolução deste problema passa pela criação de canais de comunicação eficazes, que garantam que a informação chega a todos e ao mesmo tempo. É necessário uma maior aposta nas tecnologias de informação.

Quanto aos pontos relativos à mudança e inovação, foi considerado que a Formação 123, S.A. não lhes tem dado a devida atenção. O incentivo à inovação e as situações que requerem a implementação de procedimentos de mudança, são dois pontos fundamentais para a subsistência organizacional, para o destaque da organização no mercado onde se insere e para a garantia da satisfação dos trabalhadores. Todos os elementos da organização deverão ser estimulados a usar a sua criatividade e, de modo a que esta competência seja desenvolvida é necessária a criação de equipas de trabalho, a elaboração de um plano estruturado para colmatar as falhas da mudança e para o enriquecimento da inovação, é preciso considerar a inovação como estratégia da Formação 123, S.A. e acima de tudo facultar a formação adequada aos seus trabalhadores. No caso do ponto relativo aceitar a mudança, os trabalhadores deverão ser informados e preparados para prosseguirem devidamente este processo, que embora implique tensão na organização, é verdadeiramente imprescindível. A mudança deverá

ser apurada de forma antecipada para que seja melhor planeada e abraçada sem receio pelos trabalhadores, sendo que uma das melhores formas de o conseguir passa pela explicação das mudanças a efetuar e pelo desenvolvimento de formação adaptada a esta nova fase da organização.

Após a interpretação de todos os gráficos apresentados, concluímos que as causas estruturais foram as mais votadas entre a equipa Formação 123, S.A. como pontos que precisam de ser polidos. Aparentemente, se os problemas mencionados forem resolvidos, haverá certamente uma maior satisfação dos RH e um desempenho organizacional mais notório. Aliás, a relação de trabalho e a performance da organização são dois conceitos intimamente relacionados entre si e que interatuam simultaneamente. Pode afirmar-se que uma boa relação de trabalho proporciona a obtenção de elevados níveis de performance da organização

Já durante a interpretação dos dois testes de independência efetuados, foi possível observar no primeiro, uma dependência de variáveis e, no segundo uma independência de variáveis fraca. Em tal alinhamento, conclui-se que existe uma relação estreita entre as boas práticas de GRH e a comunicação eficiente, para com a satisfação do RH, e com o desempenho organizacional. Estas conclusões seriam expectáveis, dado que ao longo deste trabalho temos debatido a importância de uma boa gestão de RH, nomeadamente pela formação como condição imprescindível para a criação de condições de produtividade e satisfação. A partir deste estudo, depreende-se que se houver uma atenção redobrada nos RH, tal concorrerá para os benefícios organizacionais a vários níveis.

Quando à interpretação dos questionários de acompanhamento, é evidente que a maioria dos diretores verificaram melhorias substanciais na forma como as equipas têm lidado com a mudança e inovação, bem como, com a preocupação da organização com o meio envolvente e com o desenvolvimento de procedimentos internos mais eficientes. No entanto, apesar do esforço verificado, existem questões internas que tem de ser impreterivelmente mudadas, a começar nos já referidos problemas de comunicação, bem como na necessidade de se recrutarem novos trabalhadores e de melhor se aproveitarem as habilitações que cada um detém, de modo a que estes se especializem e adquiram competências mais diferenciadas. Outra questão importante passa pela

mudança comportamental de alguns trabalhadores, uma vez que demonstraram alguma passividade e resistência à mudança e inovação. Por este motivo, terá de ser fomentada a proatividade e perseverança entre os trabalhadores, sendo o papel dos líderes importante para mostrar o caminho.

Estas análises foram bem aceites pelos diretores, que consideram estes estudos importantes por identificar os pontos fracos e fortes da Formação 123, S.A.. Por seu turno, os RH da Formação 123, S.A. consideram benéfica a oportunidade de se exprimirem relativamente a determinados assuntos.

No que às entrevistas diz respeito, serviram para complementar as respostas dadas aos questionários abertos e foram muito produtivas. Serviram para perceber que a estratégia da Formação 123, S.A. é promover serviços privados para um contexto empresarial, pois o futuro é desenvolver formação aos ativos empregados. Não é de estranhar essa decisão, uma vez que ao longo deste estudo temos debatido a importância da formação num contexto organizacional.

As entrevistas permitiram também aos diretores fazerem uma autoanálise do seu contributo para a organização, pela qual surgiram interessantes impressões como novas ideias de negócio, expansão geográfica, novos clientes, entre outros. Assim como foi possível depreender que a Formação 123, S.A. está apostar cada vez mais no tecido empresarial e nos serviços privados para colmatar a diminuição da formação financiada. Face a estas mudanças houve quem considerasse que os seus trabalhadores encontram-se motivados, devido ao volume de trabalho e a excelente relação entre colegas. Já as desmotivações consideradas por alguns escritórios, devem-se ao contexto político-económico do nosso país, dificuldades na prossecução das tarefas e a questões internas, tais como falta de reconhecimento, incentivos, entre outros.

Quando se trata do desenvolvimento da formação e da contratação de formadores, a Formação 123, S.A. procura, com estes, promover uma formação dinâmica. No recrutamento de formadores, para além das competências profissionais e académicas, são valorizadas as apetências sociais e a capacidade de interação com os formandos. Tal é sintomático da procura, por parte dos diretores pedagógicos, pelo desenvolvimento de formação útil para o formando, e ministrada de acordo com os mais elevados padrões.

Quanto ao desenvolvimento da formação interna, houve unanimidade em reconhecer carências de formação entre os trabalhadores da Formação 123, S.A., em particular nas áreas de vendas, comportamentais e técnicas. É de notar que os RH de uma entidade formadora expressem necessidades formativas.

Como já foi apresentado, a Formação 123, S.A. possui ferramentas para prosseguir com a devida formação para clientes e deverá aproveitar esse *know-how* para os seus próprios trabalhadores. A este propósito no *website* da Formação 123, S.A.<sup>32</sup>, podemos consultar todo o leque formativo, que por sinal é extremamente rico em variedade e interesse. Nele, despertam à atenção alguns cursos, como título de exemplo, Comunicação - Ferramenta Estratégica; Comunicação Empresarial; Gerir Eficazmente o Processo de Mudança; Gestão em Tempo de Crise e Workshop -Empreendedorismo e Inovação. Neste ponto, concluímos, baseados nas respostas dos inqueridos que estas são áreas privilegiadas de formação.

Contudo, pode-se depreender que a maioria das delegações existentes na Formação 123, S.A. trabalham em equipa e apresentam um excelente ambiente de trabalho. Aliás, para muitos a função de líder é “só no papel”, pois não há diferenciação de categoria e todos se entendem muito bem a nível profissional e pessoal. Talvez seja por essa razão que os pontos: Vigor, absorção e dedicação na UWES tenham apresentado valores tão elevados.

Concluimos, ainda que a formação é considerada uma importante prática da GRH, que influência de forma positiva as atitudes dos trabalhadores e, por sua vez influencia de forma positiva o desempenho organizacional. Ainda assim, a Formação 123, S.A., como entidade formadora, não faculta a formação necessária para colmatar os problemas gerados pela mudança.

---

<sup>32</sup> Formação 123,S.A. [Em linha] [consult. a 04 de junho de 2012]. Disponível em <http://www.competir.com.pt/pt/>.

## Referências bibliográficas

Agência Nacional de Qualificações (ANQ) [em linha] [consult. a 10 de janeiro de 2012] Disponível em <http://www.anqep.gov.pt/>.

Aguinis, H., e Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *The annual review of psychology*, (60), 451-74.

Amaral, É. (2010). Gerência pró-ativa de incidentes de TI através de quantificação de dados e de utilização de métodos estatísticos multivariado. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria (Brasil): [s.n]. Tese de Mestrado.

Balkin, D. e Richebé, N (2007). A gift exchange perspective on organizational training. *Human resource management review* (17), 52-62.

Baptista, R. (1997). Formação contínua no mercado regional de emprego. *Millenium*, 5. [em linha] [consult. a 3 de março de 2012] Disponível em <http://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/691/1/Forma%C3%A7%C3%A3o%20cont%C3%ADnua.pdf>

Bauer, T. (2004). High performance workplace practices and job satisfaction: Evidence from Europe; Bonn, Germany: Institute for the Study of Labor, Discussion Paper nº 1265. [em linha] [consult. a 12 de janeiro de 2012] Disponível em <http://ftp.iza.org/dp1265.pdf>

Câmara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (1997). *Humanator – Recursos humanos e sucesso empresarial*. 3ª ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Cardoso, L. (1995). *Gestão estratégica das organizações – Ao encontro do 3º milénio*. Lisboa: Editorial Verbo.

Carnall, C. (2007). *Managing change in organizations*. 5<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Caruso, S. The importance of training and development within organizations [em linha] [consult. a 03 de junho de 2012] Disponível em <http://www.eadulthoodeducation.org/adult-learning/the-importance-of-training-and-development-within-organizations/>.

Catálogo Nacional de Qualificações [em linha] [consult. a 10 de Novembro de 2012] Disponível em <http://www.catalogo.anqep.gov.pt/Entidades/ListaEntidades?Page=&acao=pesquisar&Designacao=&Perfil=&DistritosId=6&ConcelhosId=>

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*. 3ªed, Rio de Janeiro: Elsevier Editoria.

Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração*. 7ª ed, Rio de Janeiro: Elsevier Editora.

Formação 123, S.A.[Em linha] [consult. a 04 de junho de 2012]. Disponível em <http://www.competir.com.pt/>

Cursos de Especialização Tecnológica (CET) [em linha] [consult. a 10 de janeiro de 2012] Disponível em <http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/AssuntosDiversos/CET+no+Ensino+n%C3%A3o+Superior/>.

Dimas, I. (2011) – *Apontamentos de Motivação e satisfação no trabalho* [em linha] [consult. a 13 de fevereiro, de 2013] disponível em <https://woc.uc.pt/fluc/getFile.do?tipo=2&id=9220>

Domingues, I. e Neves, J. (2009). *Tecnologia, gestão da qualidade e dos recursos humanos: análise sociológica*. Ermesinde: Edições Ecopy.

Drucker, P (1998). *A organização do futuro*. Mem Martins: Publicações Europa-América, Lda.

Esteves, M. (2008). Atitudes e comportamentos de trabalho: Estudo de caso no sector bancário português. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa: [s.n]. Tese de doutoramento

Farias, S. A. de (et, al.). (1997). Emoções e sentimentos na resposta de satisfação dos consumidores: o caso de um programa de MBA. Rio de Janeiro: Enanpad, (21).

Formação – Infopédia (Enciclopédia e Dicionários Porto Editora) [em linha] [consult. a 02 de julho de 2012] Disponível em <http://www.infopedia.pt/pesquisa-global/forma%C3%A7%C3%A3o>.

Formação Laboral [em linha] [consult. a 03 de junho de 2012] Disponível em <http://www.managementstudyguide.com/training-of-employees.htm>.

Formação Laboral [em linha] [consult. a 03 de junho de 2012] Disponível em <http://www.personneltoday.com/articles/2008/03/17/44968/spotlight-on-the-importance-of-training.html>.

Formação Laboral [em linha] [consult. a 03 de junho de 2012] Disponível em <http://www.paycheck.in/main/career-tips/paycheck-articles-archives/paycheck-articles/importance-of-training-and-constant-upgrading-of-skills>.

Formação Laboral [em linha] [consult. a 03 de junho de 2012] Disponível em <http://www.artigonal.com/educacao-artigos/o-pedagogo-empresarial-a-importancia-da-formacao-continuada-na-qualidade-dos-servicos-prestados-1367996.html>.

Francis, D e Woodcock, M. (2008). Auditorias da eficácia organizacional. Lisboa: Monitor – Projectos e Edições.

Franco, M. e Ferreira, T. (2007). Um estudo de caso sobre as organizações que aprendem; Comportamento Organizacional e Gestão, **13**(2), 169-189.

Furnham, A. (2009). People Management in turbulent times. Hampshire: Palgrave Macmillian.

Goleman, D. (2002). Os novos líderes – A inteligência emocional nas organizações. Lisboa: Gradiva – publicações, Lda.

Gomes, D. (2000). Cultura Organizacional – Comunicação e Identidade. Coimbra: Quarteto Editora.

Greenberg, J. (2001). Managing behavior in organizations, 3rd ed. Upper Saddle River, N J.: Prentice Hall.

Guest, D. (2004). The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract; International Association for Applied Psychology, **53** (4), 541–555.

Guest, D. (2006). Gestão de Recursos Humanos e o desempenho da organização – os empregados são o elo que falta? Powerpoints cedidos pela Prof.<sup>a</sup> Doutora Teresa Carla Trigo Oliveira.

Guimarães, S. – O que as empresas bem-sucedidas têm que as outras não têm. [em linha] [consult. a 09 de junho de 2012] Disponível em <http://www.portaleducacao.com.br/gestao-e-lideranca/artigos/7343/o-que-as-empresas-bem-sucedidas-tem-que-as-outras-nao-tem>.

Harrison, R. (2009). Learning and devolpment, 5<sup>th</sup> ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Haslam, S.; Reicher, S. e Platow, M. (2011). The new psychology of leadership – Identity, Influence and Power. Madison Av, NY: Psychology Press.

Hayes, J. (2010). The theory and practice of change management. 3<sup>rd</sup>. ed. Hampshire: Palgrave Macmillian.

ISO10015 [em linha] [consult. a 16 de março de 2012] Disponível em <http://iso10015.wordpress.com/>

ISO 9001:2008 – Sistema de gestão da qualidade requisitos (2008). 3ª ed, Caparica: Instituto Português da Qualidade.

ISO 10015:1999 - Quality management — Guidelines for training (2008). [ em linha][consult. a 16 de março de 2012] Disponível em <https://www.astandis.at/shopV5/Preview.action;jsessionid=A98CC96E820C44AF81EDA1EA3F00A7D9?preview=&dokkey=299163&selectedLocale=en>

Klunge, J.; Stein; W. e Licht, T. (2002). Gestão de Conhecimento Segundo um estudo da Mckinsey&Company. 1ªed, Cascais: Principia.

Kotler, P. (1988). Marketing. Ed. compacta. São Paulo: Editora Atlas.

Kotler, P. (1998). Administração de marketing: análise, planeamento, implementação e controle. 5ª ed, São Paulo: Atlas.

Kuvaas, B.; Buch, R.e Dysvik, A. (2012). Perceived training intensity and knowledge sharing: Sharing for intrinsic and prosocial reasons. Human Resource Management, **51**(2) 167-188.

Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro – Aprova a Revisão do Código do Trabalho. [em linha] [consult. a 02 de fevereiro de 2012] Disponível em <http://dre.pt/pdf1s/2009/02/03000/0092601029.pdf>

Lei n.º 46/86 de 14 de outubro – Lei De Bases Do Sistema Educativo. [em linha] [consult. a 02 de fevereiro de 2012] Disponível em <http://intranet.uminho.pt/Arquivo/Legislacao/AutonomiaUniversidades/L46-86.pdf>

Manual Introdutório – MAXQDA the art of data analysis. [em linha] [consult. a 25 de janeiro de 2013] Disponível em [http://www.maxqda.com/download/manuals/MAX11\\_intro\\_eng.pdf](http://www.maxqda.com/download/manuals/MAX11_intro_eng.pdf)

Martin, H. e Hrivnak, M. (2009). Creating disciples: The transformation of employees into trainers. *Business Horizons* **52**, 605-616.

Mcclelland, S. (2002). A Training needs assessment for the united way of Dunn County. University of Wisconsin-Stout. Wisconsin. Menomonie, WI: [s.n]. Tese de Mestrado.

Meyer, J. e Maltin, E. (2010). Employee commitment and well-being: a critical review. Theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational behavior*, **77**, 323–337.

Mishra, G. P. (2005). Role of employee commitment in organizational effectiveness. *Delhi Business Review*, **6** (2).

Morey, D., Maybury, M. e Thuraisingham, B. (2000). *Knowledge Management – Classic and Contemporary Works*. Cambridge, MA: The MIT Press.

Moron, M. A. (1998). Concepção, desenvolvimento e validação de instrumentos de coleta de dados para estudar a percepção do processo decisório e as diferenças sociais. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: [s.n]. Tese de Pós-graduação.

Neale, P., Thapa, S. e Boyce, C. (2006). Preparing a case study: A guide for designing and conducting a case study for evaluation input. [em linha] [consult. a 20 de setembro de 2012] Disponível em [http://www2.pathfinder.org/site/DocServer/m\\_e\\_tool\\_series\\_case\\_study.pdf](http://www2.pathfinder.org/site/DocServer/m_e_tool_series_case_study.pdf)

Neves, P. (2011). Building commitment to change: The role of perceived supervisor support and competence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **20** (4), 437-450.

Nishi, L. H, Lepak, D. P e Schneider, B. (2008) - Employee attributions of the “Why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, **61**, 503-545.

Oliveira, T. (1997). Cultura Organizacional e decisões de seleção. *Psychologica*, **18**, 107-117.

Oliveira, T. (2006). Implicit logic in managerial discourse – a case study in choice of selection criteria. *Notas Económicas*, 53-71.

Oliveira, T. e Holland, S. (2007). Beyond human and intellectual capital: Profiling the value of knowledge, skills and experience. *Comportamento Organizacional e Gestão*, **13** (2) 237-260.

Parente, C. (2006). Avaliação de impacto da formação sobre as trajectórias profissionais e a competitividade empresarial: um ensaio em empresas do sector têxtil do Rio Ave. Instituto Superior de Ciências do trabalho e da empresa. Lisboa: [s.n] Tese de Mestrado.

Partner Hotel. Formação, Consultoria e Projetos para Serviços Hoteleiros, Lda. [em linha] [consult. a 04 de junho de 2012] Disponível em <http://www.partnerhotel.net/>.

Pinder, C. (2008). *Work motivation in organizational behavior*. 2<sup>nd</sup> ed, Madison Av NY: Psychology Press.

Pires, A. (1991). *Marketing: Conceitos, técnicas e problemas de gestão*. Lisboa: Verbo.

Programa Operacional Potencial Humano (POPH) [em linha] [consult. a 09 de fevereiro de 2012] Disponível em <http://www.poph.qren.pt/>.

Programa de Desenvolvimento Rural (PRODER) [em linha] [consult. a 09 de fevereiro de 2012] Disponível em <http://www.proder.pt/conteudo.aspx?menuid=329&eid=263>.

Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) [em linha] [consult. a 09 de fevereiro de 2012] Disponível em <http://www.qren.pt/>.

Quotes de Peter Drucker [em linha] [consult. a 28 maio de 2012] Disponível em [http://thinkexist.com/quotes/peter\\_f.\\_drucker/](http://thinkexist.com/quotes/peter_f._drucker/).

Rosolen, T. de (et, al.). Contrato Psicológico: Um estudo de caso do programa de educação tutorial PET – FEA Administração USP [em linha] [consult. a 14 julho de 2012] Disponível em [http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado\\_semead/trabalhosPDF/365.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/365.pdf).

Rouse, D. (2011). Employing Kirkpatrick's Evaluation Framework to Determine the Effectiveness of Health Information Management Courses and Programs [em linha][consult. a 28 de setembro de 2012] Disponível em <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3070232/>

Sackmann, S.(1997). Cultural complexity in organizations – Inherent contrasts and contradictions. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Salazar, M.; Torres, N. e Reche, F (2012). Training as a generator of employee capabilities. The international journal of human resource management, **23** (13) 2680-2697.

Sanchez, P. Satisfação laboral é chave para a motivação e sucesso nas organizações. [em linha] [consult. a 07 julho de 2012] Disponível em [http://www.dn.pt/inicio/interior.aspx?content\\_id=637625](http://www.dn.pt/inicio/interior.aspx?content_id=637625).

Schaufeli, W.; Bakker, A.; Salanova, M.(2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire – A Cross- National Study. Educational and Psychological Measurement, **66**(4) 701-716.

Schuh, S.; Egold, N.; Dick, R. (2011). Towards Understanding the role of organizational identification in service settings: A multilevel study spanning leaders, service employees, and customers. European Journal of Work and Organizational Psychology, **21**(4) 547-574.

Sekiguchi, T. (2004). Person-Organization Fit and Person-Job fit in employee selection: A review of the literature. Osaka Keidai Ronshu, **54**(6) 179-196.

Single Loop and Double loop learning (Imagem) [em linha] [consult. a 27 de setembro de 2012] Disponível em <http://blog.crisp.se/2012/02/06/anderslaestadius/congruent-leadership>

Smith, B. (2008). *The people make the place dynamic linkages between individuals and organizations*, Madison Avenue, NY: Lawrence Erlbaum Associates.

Sousa, M. J. (et.al.) (2006). *Gestão de recursos humanos*, 4ª ed. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.

Spínola, M. (2010). *White paper: como Produzir um case study – Guia prático e essencial*. [em linha] [consult. a 20 de setembro de 2012] Disponível em [http://www.mariaspinola.com/whitepapers/Como\\_Produzir\\_um\\_Case\\_Study\\_\\_Guia\\_Pratico\\_e\\_Essencial.pdf](http://www.mariaspinola.com/whitepapers/Como_Produzir_um_Case_Study__Guia_Pratico_e_Essencial.pdf)

SPSS: Uma ferramenta para análise de dados. [em linha] [consult. a 22 de setembro de 2012] Disponível em [http://docentes.ismt.pt/~m\\_pocinho/manual\\_SPSS.pdf](http://docentes.ismt.pt/~m_pocinho/manual_SPSS.pdf)

Stringer, L. (2006). *The link between the quality of the supervisor: employee Relationship and the level of the employee's job satisfaction*. *Public Organizational Review*. Fort Lauderdale, FL: Springer Science, (6), 125-142.

Sulforma – Consultoria e Gestão Empresarial, Lda. [em linha] [consult. a 04 de junho de 2012] Disponível em <http://www.sulforma.com.pt/apresenta.php>.

Task-Person [em linha] [consult. a 21 de setembro de 2012] Disponível em [http://changingminds.org/explanations/preferences/task\\_person.htm](http://changingminds.org/explanations/preferences/task_person.htm)

Teece, D. (2002). *Managing intellectual capital – Organizational, strategic, and policy dimensions*. Oxford: Oxford University Inc.

Testes de Independência. [em linha] [consult. a 29 de setembro de 2012] Disponível em <http://www.isa.utl.pt/dm/estdel/10-11/slidesQui2.pdf>

Tomás, M. (2001). Comissão interministerial para o emprego; Lisboa: Elo - Publicidade, Artes Gráficas, Lda.

Torres, L. e Palhares, J. (2008). Cultura, formação e aprendizagens em contextos organizacionais. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, **(83)**, 99-120.

Trompenaars, F. e Hampden-Turner, C. (2004). *Managing people across cultures*. Chichester: Campstone Publishing, Ltd.

Velada, A. R. (2007). *Avaliação da eficácia da formação profissional: Factores que afectam a transferência da formação para o local de trabalho*. Instituto Superior de Ciências do trabalho e da empresa. Lisboa: [s.n]. Tese de Doutoramento.

Yang, H., Sanders, K. e ,Bumatay, C. (2012). Linking perceptions of training with organizational commitment: The moderating role of self-construals. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **21** (1), 125-149.

## **Apêndice**



## **Questionário – Análise à dinâmica empresarial**

### **Instruções:**

Antes de mais esta auditoria baseia-se na medição da dinâmica/agilidade da Formação 123, S.A., ou melhor dizendo se a Formação 123, S.A. têm a capacidade de visionar as oportunidades e ameaças de forma imediata, pois um apropriado nível de agilidade de uma organização, permite uma enorme vantagem competitiva face ao mercado onde se insere. No fundo a Análise à Dinâmica Empresarial tem como propósito encontrar um caminho para tornar ágil determinada organização, a partir da identificação e avaliação das várias componentes-chave, bem como questões internas aliadas à agilidade.

O preenchimento deste questionário vai ao encontro de pontos restritivos à rapidez de resposta da Formação 123, S.A..

Os questionários são anónimos, por essa razão pedimos que sejam sinceros e coerentes na resposta, de forma a trabalharmos com informação sem desvios.

Aproveitamos para mostrar toda a nossa disponibilidade para esclarecermos alguma dúvida ou informação adicional.

**Questionário – Fase 1 (Diretores/Restantes trabalhadores):**

**Delegação:** \_\_\_\_\_

Terão que responder às seguintes questões tendo em vista a Formação 123, S.A. na sua totalidade, atribuindo pontos de acordo com a vossa opinião, utilizando a escala que passa a ser citado:

- Inteiramente Verdadeira 5 pontos;
  - Normalmente Verdadeira 4 Pontos;
  - Raramente Verdadeira 3 Pontos;
  - Raramente Falsa 2 Pontos;
  - Normalmente Falsa 1 Ponto;
  - Inteiramente Falsa 0 Ponto.
1. Todos os trabalhadores têm fácil acesso a recursos aprendizagem disponíveis.
  2. Os trabalhadores que partilham uma boa ideia, recebem todo auxílio necessário para a pôr em prática.
  3. As equipas são formadas de forma rápida e eficiente.
  4. Os Gestores de Topo estão sempre dispostos abraçar novas ideias.
  5. Todos os problemas são debatidos abertamente.
  6. A mudança é vista por todos como uma mais-valia para a organização.
  7. Todas as nossas Infraestruturas e equipamentos são de carácter flexível.
  8. Independentemente do escalão e competências, todos os trabalhadores sentem detentores de autonomia para exercer funções.
  9. Estamos atentos às estratégias dos nossos concorrentes.
  10. Todos os trabalhadores conhecem a opinião dos clientes face aos nossos serviços.
  11. Frequentemente a Formação 123, S.A. trabalha em parceria com outras organizações.
  12. Todos os trabalhadores percebem quando ocorre a morosidade de um projeto.
  13. As boas ideias são imediatamente implementadas.
  14. Os problemas são rapidamente detetados.
  15. Novos modos de pensar são constantemente estimulados entre trabalhadores.

16. Todos os trabalhadores são incentivados e apoiados a criarem novas ideias para o bem da Formação 123, S.A..
17. Não existem barreiras na Formação 123, S.A., todos trabalham em estreita colaboração.
18. As oportunidades que surgem são rapidamente transformadas em realidade.
19. Não existem barreiras face à informação especializada existente na organização.
20. Geralmente, os trabalhadores aderem com entusiasmo à mudança.
21. Os Sistemas Organizacionais têm uma natureza flexível, o que simplifica a realização de novos projetos.
22. A Formação 123, S.A. é considerada uma organização adaptada ao mercado onde se insere.
23. Todos os trabalhadores estão cientes das constantes mudanças do meio envolvente.
24. A satisfação dos clientes, é a prioridade da Formação 123, S.A..
25. A Formação 123, S.A. mantém boas relações com outras organizações, o que gera grandes oportunidades de negócio.
26. Os trabalhadores apercebem-se de imediato na morosidade da obtenção de resultados.
27. Grande parte das sugestões surge dos trabalhadores.
28. As decisões são tomadas de acordo com a rapidez que a situação exige.
29. Os trabalhadores estão dispostos abraçar novas ideias, deixando de parte as antigas.
30. Todos os trabalhadores estão determinados a reunirem forças em nome da mudança.
31. Há o hábito de trabalhar em grupo, por isso quando são criadas novas equipas, os trabalhadores respondem aos problemas com eficiência.
32. As oportunidades para além de descobertas, também são criadas.
33. Independentemente do departamento laboral, os trabalhadores são informados do que ocorre na generalidade.
34. Os trabalhadores gerem muito bem os níveis de stress face à mudança.
35. Habitualmente os recursos não são recusados para a realização de novos projetos.
36. A Formação 123, S.A. é forte em gerir projetos.
37. As estratégias não são estáticas, são alteradas quando necessário.

38. Os trabalhadores investem muito tempo e dedicação em perceber o que pensam os nossos potenciais clientes.
39. Sempre que necessário, a Formação 123, S.A. alia-se a outras organizações.
40. A Formação 123, S.A. pode considerar-se mais rápida que as entidades concorrentes, uma vez que mede o desempenho por critérios de tempo.
41. São feitas muitas experiências em busca de melhores práticas.
42. São tomadas decisões oportunas sobre investimentos em novos equipamentos.
43. Os trabalhadores da Formação 123, S.A. são incentivados apresentar novas ideias para melhorar o desempenho da empresa.
44. A promoção de novas ideias é considerada uma boa atitude.
45. Existe uma cooperação muito grande entre trabalhadores através das fronteiras organizacionais internas.
46. As ameaças à Formação 123, S.A. são rapidamente detetadas e enfrentadas.
47. Existe um clima de honestidade entre trabalhadores.
48. Os trabalhadores mostram grande entusiasmo perante a mudança.
49. Os equipamentos utilizados são flexíveis.
50. Reorganizamo-nos sempre que necessário.
51. Os trabalhadores são estimulados a manterem-se atualizados na área de trabalho.
52. Colaboramos com os clientes de forma a criar novos serviços.
53. Estabelecemos alianças construtivas com outras organizações.
54. É medido a rapidez e a eficácia sob a forma de execução.
55. Os trabalhadores criativos, sentem-se reconhecidos e satisfeitos.
56. Há uma grande destreza na resolução de problemas, por parte dos trabalhadores.

## Questionário – Fase 2 (Diretores)

**Delegação:** \_\_\_\_\_

### Pessoas Ágeis

Antes de mais, o questionário “Análise à Dinâmica Empresarial” é dividido em duas vertentes – Pessoas Ágeis e Estratégias.

Após análise de todos os questionários entregues aos diretores da Formação 123, S.A., determinou-se que o resultado de cotação mais baixa do questionário foi: “**Aceitar a mudança**”.

Geralmente as pessoas têm uma tendência natural a resistir à mudança, por ser algo de novo e desconhecido. Mas como já foi dito, há grandes variações na vida de uma organização resultante de diferentes situações (questões económico-sociais, políticas, tecnológica, etc.) que geram a necessidade de reorganizar. Todas as pessoas vinculadas a uma organização devem ser estimuladas a aceitar a mudança de forma positiva, pois na verdade o plano da mudança tem como finalidade incrementar valor organizacional.

A partir desta informação, é favor responder às questões em baixo indicadas:

1. Quais as causas deste bloqueio de agilidade?
2. Se houvesse a possibilidade de suprimir o bloqueio em questão, quais seriam os benefícios sentidos?
3. Que ações seriam necessárias para eliminar o bloqueio?
4. Que atores seriam envolvidos neste processo?
5. Qual a razão do bloqueio ainda não ter sido eliminado?

## **Estratégias**

Após análise de todos os questionários entregues aos diretores da Formação 123, S.A., determinou-se que o resultado de cotação mais baixa do questionário foi: “**Aptidão para Inovar**”.

A Formação 123, S.A., sendo uma organização de ordem lucrativa, deve ser capaz de oferecer de forma sustentável mais valor aos serviços prestados, de maneira a garantir a satisfação dos clientes. Para isso, devemos estar sempre aliados à inovação e criatividade no desenvolvimento de todos os nossos procedimentos, assim como em potenciais modelos de negócio. O importante é estarmos predispostos a inovar e para isso ter a capacidade de identificar e eliminar todos bloqueios de inovação que possam vir a surgir.

A partir desta informação, é favor responder às questões em baixo indicadas:

1. Quais as causas deste bloqueio de agilidade?
2. Se houvesse a possibilidade de suprimir o bloqueio em questão, quais seriam os benefícios sentidos?
3. Que ações seriam necessárias para eliminar o bloqueio?
4. Que atores seriam envolvidos neste processo?
5. Qual a razão do bloqueio ainda não ter sido eliminado?

## Questionário – Fase 2 (restantes Trabalhadores)

**Delegação:** \_\_\_\_\_

### Pessoas Ágeis

O questionário “Análise à Dinâmica Empresarial” é dividido em duas vertentes – Pessoas Ágeis e Estratégias.

Após análise de todos os questionários entregues aos trabalhadores da Formação 123, S.A., determinou-se que o resultado de cotação mais baixa do questionário foi: “**Fácil Acesso à Informação**”.

A falta de informação é suficiente para gerar uma má decisão, razão pela qual é necessário ter um sistema de informação, ou outro meio, que contenha toda a informação organizacional relevante para a prossecução de um trabalho produtivo, por conseguinte, evitar qualquer bloqueio.

A partir desta informação, é favor responder às questões em baixo indicadas:

1. Quais as causas deste bloqueio de agilidade?
2. Se houvesse a possibilidade de suprimir o bloqueio em questão, quais seriam os benefícios sentidos?
3. Que ações seriam necessárias para eliminar o bloqueio?
4. Que atores seriam envolvidos neste processo?
5. Qual a razão do bloqueio ainda não ter sido eliminado?

## **Estratégias**

Após análise de todos os questionários entregues aos trabalhadores da Formação 123, S.A., determinou-se que o resultado de cotação mais baixa do questionário foi: “**A Elasticidade das Infraestruturas**”.

As infraestruturas devem ser flexíveis para se adaptarem a todas as situações que possam vir a surgir. Na mesma medida, a mobilidade da Formação 123, S.A. terá que adaptar-se às circunstâncias.

A partir desta informação, é favor responder às questões em baixo indicadas:

1. Quais as causas deste bloqueio de agilidade?
2. Se houvesse a possibilidade de suprimir o bloqueio em questão, quais seriam os benefícios sentidos?
3. Que ações seriam necessárias para eliminar o bloqueio?
4. Que atores seriam envolvidos neste processo?
5. Qual a razão do bloqueio ainda não ter sido eliminado?

## Questionário – Análise à eficiência da comunicação

A Comunicação é um dos componentes mais importantes para a sobrevivência de uma organização. Para além de obrigatório a comunicação regula, favorece, abre canais à interação entre as pessoas, ao trabalho em equipa, à vida pessoal e organizacional.

Esta auditoria serve para avaliar a eficiência da comunicação entre os vários trabalhadores dos diversos departamentos existentes, com a finalidade de identificar as formas de melhorar este processo.

### Questionário – Fase 1 (Diretores/Restantes trabalhadores):

**Delegação:** \_\_\_\_\_

Terão que responder às seguintes questões, perspetivando a Formação 123, S.A. na sua totalidade, atribuindo pontos de acordo com a vossa opinião, utilizando a escala patente infra.

- Inteiramente Verdadeira 5 pontos;
  - Normalmente Verdadeira 4 Pontos;
  - Raramente Verdadeira 3 Pontos;
  - Raramente Falsa 2 Pontos;
  - Normalmente Falsa 1 Ponto;
  - Inteiramente Falsa 0 Ponto.
1. A Formação 123, S.A. reconhece rapidamente as mais convenientes oportunidades.
  2. Todos os trabalhadores conhecem bem os objetivos da Organização.
  3. A gestão de topo é persuasiva na comunicação com os restantes trabalhadores.
  4. Os departamentos cooperam bem no trabalho.

5. As novas tecnologias são adotadas consistentemente, de modo a melhorar a comunicação.
6. A comunicação exerce-se com facilidade entre o topo hierárquico e os escalões abaixo.
7. Os trabalhadores confiam nas palavras dos gestores.
8. Existe uma relação aberta entre os vários escalões, o que permite uma comunicação sem pressão nem crítica.
9. Os trabalhadores assumem como responsabilidade pessoal a chegada de informação a todos.
10. Há facilidade de comunicação entre os vários escalões que se inserem na Formação 123, S.A..
11. Os vários pontos de vista dos colaboradores são tidos em conta, sempre que se tomam decisões importantes.
12. Os sistemas de informação facilmente detetam problemas que possam surgir.
13. Existe um grande esforço por parte de todos para garantir a boa imagem pública da Formação 123, S.A..
14. Os planos futuros sugeridos pela direção são geralmente vistos pelos trabalhadores como positivos.
15. Os diretores dos escritórios transmitem as mensagens de forma satisfatória.
16. Os grupos que trabalham em equipa asseguram uma intercomunicação eficaz.
17. A Formação 123, S.A. possui tecnologias avançadas para facilitar o trânsito de informações mais complexas.
18. A gestão de topo tem canais de comunicação diretos para todos os níveis da empresa.
19. A direção é conhecida pela sua credibilidade, baseando as relações na honestidade.
20. A discriminação na Formação 123, S.A. não existe.
21. Os trabalhadores aprontam-se a comunicar, não esperam que os outros o façam.
22. Os gestores de todos os níveis esforçam-se em garantir contacto com todos os trabalhadores que trabalham na sua área de responsabilidade.
23. Os trabalhadores com diferentes opiniões têm a oportunidade de serem ouvidos.
24. O desempenho de cada parte da organização é facilmente aferido.
25. A Formação 123, S.A. deteta facilmente as ameaças latentes.

26. Todos os trabalhadores conhecem o que a gestão de topo quer que a organização faça.
27. Quando há a necessidade de mudanças, explicam-se criteriosamente as razões.
28. Os diferentes departamentos esforçam-se a partilhar toda a informação que considerada pertinente.
29. A Formação 123, S.A. investe em tecnologia de informação, desde que dela possa advir a melhorias para a comunicação.
30. Os acontecimentos com resultados satisfatórios que ocorrem na Formação 123, S.A., são identificados e participados a todos.
31. As declarações feitas pela gestão são de carácter transparente e honesto.
32. Todos os trabalhadores, independentemente das funções que exerçam, têm voz na organização.
33. Todos os trabalhadores são treinados para serem ótimos comunicadores.
34. A gestão de topo entende as dificuldades que os trabalhadores sentem no trabalho.
35. Antes de tomar qualquer grande decisão, são tidas em consideração as várias opiniões dos trabalhadores.
36. Todos os trabalhadores têm acesso à informação necessária para resolver problemas que surjam.
37. A Formação 123, S.A. tende atualizar-se continuamente face às tecnologias da informação.
38. As pessoas de fora consideram que os objetivos da Formação 123, S.A. são muito bem definidos.
39. Todas as propostas feitas pelos gestores de topo são claras e bem fundamentadas.
40. Os problemas que possam surgir entre equipas são facilmente resolvidos.
41. O recurso à informática facilita muito a comunicação entre os vários escritórios.
42. Com regularidade os colaboradores são informados do que se passa na organização.
43. Os trabalhadores sentem que a gestão de topo zela pelos seus interesses pessoais.
44. Todos os trabalhadores são reconhecidos e valorizados.
45. Os trabalhadores com competências que possam ser úteis para a organização partilham-nas com muito orgulho.
46. A Formação 123, S.A. tem formas de garantir que todas as ideias dos trabalhadores são cuidadosamente avaliadas e ponderadas.

47. Os trabalhadores são incentivados a confrontar as ideias dos gestores de topo, quando não estão de acordo.
48. Os sistemas de informação asseguram uma monitorização efetiva da execução dos projetos.
49. Todos os trabalhadores são pró-ativos e procuram incessantemente novas ideias vindas do exterior.
50. Os gestores de topo trabalham em equipa em busca de um propósito comum.
51. Os gestores de topo são bons a fazer ver e implementar as suas ideias.
52. Os especialistas esforçam-se a explicar assuntos técnicos de uma forma clara e sucinta a quem não domina a matéria.
53. Todos os trabalhadores dão bom uso às tecnologias de comunicação disponíveis.
54. Os trabalhadores adquirem informação suficiente face à atividade da organização.
55. Os gestores de topo não criticam os colaboradores quando os resultados não são os pretendidos.
56. A Formação 123, S.A. pode ser considerada uma organização que preza a igualdade de oportunidades.
57. Os trabalhadores quando não recebem a informação necessária, recorrem a quem a possui.
58. Os canais de comunicação são extremamente flexíveis, a direção fala com destreza a todos os trabalhadores.
59. Ninguém tem medo de dizer o que realmente pensa.
60. Facilmente se obtêm a informação necessária para tomar determinadas decisões.
61. Os trabalhadores estão atentos a todas as estratégias de negócio utilizadas pela concorrência, de forma a melhorar a prestação da Formação 123, S.A. no mercado onde se insere.
62. Os trabalhadores mostram empenho e entusiasmo sempre que conseguem ajudar a Formação 123, S.A. a atingir os objetivos definidos.
63. Os gestores utilizam habilmente várias ferramentas para comunicar as mensagens pretendidas.
64. Os departamentos e grupos que trabalham em conjunto têm desenvolvido processos de cooperação.
65. As bases de dados em suporte digital facilitam o acesso à informação útil.
66. Os trabalhadores são informados de forma apropriada sobre as mudanças que os podem afetar.

67. Os trabalhadores não vivem em clima de medo, podendo assim comunicar notícias más sem sofrer represálias.
68. Os trabalhadores são promovidos por mérito.
69. Todas as equipas de trabalho têm um plano de comunicação, de forma a informar os interessados dos progressos de determinado projeto.
70. Os gestores preocupam-se com as opiniões dos trabalhadores, recolhendo com regularidade informação sobre o que pensam e sentem todos os grupos de trabalhadores.
71. Antes da tomada de decisão, todas as questões são largamente discutidas.
72. Os trabalhadores sabem de imediato quando os objetivos estão a ser atingidos.

## Questionário – Fase 2 (Diretores)

**Delegação:** \_\_\_\_\_

Depois da análise de todos os questionários entregues aos diretores da Formação 123, S.A., determinou-se que o resultado de cotação mais baixa foi: **Ia – Interação com o exterior.**

Uma comunicação organizacional eficaz passa por vários intervenientes sejam eles internos ou externos. É o caso de clientes e as suas contínuas necessidades que vão alterando com o tempo. Assim, uma organização bem-sucedida tem que ser capaz de comunicar com o meio, tal como, seguir novas tendências sempre que necessárias.

A partir desta informação, é favor responder às questões em baixo indicadas:

**1. Sintomas**

(Quando se sabe que há um problema)

**2. Efeitos**

(Quais as consequências do bloqueio?)

**3. Ideias**

(O que pode ser feito para Melhorar este problema?)

## Questionário – Fase 2 (restantes Trabalhadores)

**Delegação:** \_\_\_\_\_

Depois da análise de todos os questionários entregues aos trabalhadores da Formação 123, S.A., determinou-se que o resultado de cotação mais baixa foi: **Eliminar todos os Entraves e Preconceitos.**

Para uma comunicação eficaz numa organização, terá que existir uma isenção completa de preconceitos e discriminação. Independentemente do cargo, todas as pessoas devem ser tratadas com respeito e dignidade, excluindo deste modo, as orientações sexuais, religião, etnia, etc.

A partir desta informação, é favor responder às questões em baixo indicadas:

**1. Sintomas**

(Quando se sabe que há um problema)

**2. Efeitos**

(Quais as consequências do bloqueio?)

**3. Ideias**

(O que pode ser feito para Melhorar este problema?)

## Interpretação dos Resultados<sup>33</sup>

### Análise à Dinâmica Empresarial – Diretores

#### FASE I

Após a entrada de todos os questionários preenchidos pelos 14 diretores, foram interpretados os resultados que passam a ser citados:

<b>Q</b>	<b>R</b>	<b>Q</b>	<b>R</b>	<b>Q</b>	<b>R</b>	<b>Q</b>	<b>R</b>	<b>Totais</b>		<b>MEDIA</b>
<b><u>1</u></b>	52	<b><u>15</u></b>	60	<b><u>29</u></b>	57	<b><u>43</u></b>	61	57,5	<b>F1</b>	3,83
<b><u>2</u></b>	59	<b><u>16</u></b>	64	<b><u>30</u></b>	59	<b><u>44</u></b>	67	62,25	<b>F2</b>	4,15
<b><u>3</u></b>	54	<b><u>17</u></b>	59	<b><u>31</u></b>	61	<b><u>45</u></b>	59	58,25	<b>F3</b>	3,88
<b><u>4</u></b>	63	<b><u>18</u></b>	55	<b><u>32</u></b>	62	<b><u>46</u></b>	60	60	<b>F4</b>	4,00
<b><u>5</u></b>	55	<b><u>19</u></b>	56	<b><u>33</u></b>	56	<b><u>47</u></b>	60	56,75	<b>F5</b>	3,78
<b><u>6</u></b>	51	<b><u>20</u></b>	52	<b><u>34</u></b>	57	<b><u>48</u></b>	53	53,25	<b>F6</b>	3,55
<b><u>7</u></b>	54	<b><u>21</u></b>	60	<b><u>35</u></b>	60	<b><u>49</u></b>	57	57,75	<b>S1</b>	3,85
<b><u>8</u></b>	60	<b><u>22</u></b>	68	<b><u>36</u></b>	68	<b><u>50</u></b>	63	64,75	<b>S2</b>	4,32
<b><u>9</u></b>	62	<b><u>23</u></b>	58	<b><u>37</u></b>	66	<b><u>51</u></b>	67	63,25	<b>S3</b>	4,22
<b><u>10</u></b>	56	<b><u>24</u></b>	68	<b><u>38</u></b>	64	<b><u>52</u></b>	67	63,75	<b>I4</b>	4,25
<b><u>11</u></b>	74	<b><u>25</u></b>	68	<b><u>39</u></b>	69	<b><u>53</u></b>	67	69,5	<b>I6</b>	4,63
<b><u>12</u></b>	61	<b><u>26</u></b>	58	<b><u>40</u></b>	46	<b><u>54</u></b>	58	55,75	<b>P7</b>	3,72
<b><u>13</u></b>	57	<b><u>27</u></b>	55	<b><u>41</u></b>	56	<b><u>55</u></b>	48	54	<b>P8</b>	3,60
<b><u>14</u></b>	52	<b><u>28</u></b>	53	<b><u>42</u></b>	55	<b><u>56</u></b>	59	54,75	<b>P9</b>	3,65

Tabela 1 – Resultados dos questionários “Análise à Dinâmica Empresarial” – Diretores

<sup>33</sup> Como já foi mencionado no corpo da tese, apresenta-se o estudo completo com todas as respostas obtidas.

## **Legenda<sup>34</sup>:**

### **Círculo Interior – Componentes Estruturantes (Agilidade de TODOS os trabalhadores da FORMAÇÃO 123, S.A.)**

**F1 Capacidade de adaptação** – Uma forma de garantir o sucesso de uma empresa passa por contrariar os pensamentos estáticos. O Capital humano que se insere em determinada empresa tem que ser capaz de se adaptar à envolvimento e respectivas oscilações. A resignação das funções pré-determinadas tem que terminar e deve-se promover a aprendizagem contínua.

**F2 Capital Humano empreendedor** – Em muitas empresas apenas os gestores de topo desenvolvem as estratégias para mais tarde serem aplicadas por todos. No entanto, uma empresa ágil deve fomentar o empreendedorismo entre todos os colaboradores, independentemente do nível hierárquico, de modo assegurar o surgimento de uma série de ideias e entre estas, escolher as melhores.

**F3 Equipas Interativas** – O sucesso da Equipa passa pela atitude coletiva dos funcionários. As interações dos indivíduos nas equipas produzem o desenvolvimento de novos conhecimentos, “insights” e soluções que nenhum dos elementos poderia produzir sozinho. São criados valores que aumentam o desempenho da organização. Isto é o mesmo que dizer que numa equipa, o todo é maior do que a soma das partes. O trabalho em equipa possibilita a troca de conhecimento e agilidade no cumprimento de metas e objetivos compartilhados.

**F4 Rapidez de resposta** - As Organizações de hoje atuam num ambiente extremamente dinâmico, complexo e competitivo. É necessário delinear as estratégias mais adequadas

---

<sup>34</sup> Na análise à dinâmica empresarial a grelha de interpretação das respostas fechadas do questionário dividia-se em dois círculos – o interior relacionado com as pessoas inseridas na organização e como torna-las mais ágeis e o exterior mais centrado nas estratégias que uma organização deve implementar. Em cada círculo havia vários pontos que se encontram na legenda. É de frisar que as grelhas de interpretação das perguntas fechadas, assim como as legendas foram aproveitados pela obra de Dave Francis e Mike Woodcock (2004) e adaptados à realidade da Formação 123, S.A. (Francis, Woodcock, 2004, p. 1-40)

de forma a responderem eficazmente aos desafios colocados. Assim, decisões rápidas e pertinentes são a fonte da sustentabilidade organizacional.

**F5 Fácil acesso à informação** – A falta de informação é o suficiente para gerar uma má decisão, razão pela qual é necessário ter um sistema de informação ou outro meio, que contenha toda a informação organizacional relevante para assim prosseguir com um trabalho produtivo e por conseguinte, evitar qualquer bloqueio.

**F6 Aceitar a mudança** – Geralmente as pessoas têm uma tendência natural a resistir à mudança, por ser algo de novo e desconhecido. Mas como já foi dito, há grandes variações na vida de uma empresa resultante de diferentes situações (questões económico-sociais, políticas, tecnológica, etc.) que geram a necessidade de reorganizar a empresa. Todas as pessoas vinculadas a uma organização devem ser estimuladas a aceitar a mudança de forma positiva, pois na verdade o plano da mudança tem como finalidade incrementar valor organizacional.

#### **Círculo exterior – Componentes Operacionais – Estratégias**

**S1 A Elasticidade das Infraestruturas** – As infraestruturas devem ser flexíveis para se adaptarem a todas as situações que possam vir a surgir, assim como a mobilidade da Formação 123, S.A. terá que adaptar-se ao exigido.

**S2 Estruturas ajustadas** – Há muitas empresas que criam funcionários estáticos, isto é limitam-se a executar as tarefas pré-definidas. Uma empresa que pretenda ser ágil, não pode empregar esta política, pois corre o risco de perder grandes oportunidades, uma vez que os funcionários não são capazes nem autorizados agarrá-las. Isto não significa que as organizações devem ter funcionários sem regras, mas sim funcionários treinados de modo a estarem atentos a todas as possibilidades.

**S3 Meio Envolve**nte – Todos os funcionários devem estar cientes das constantes mudanças do meio envolvente, utilizando o modelo PEST<sup>35</sup> como um auxílio.

---

<sup>35</sup> Análise da envolvente externa nas vertentes políticas, económicas, sociológicas e tecnológicas.

**I4 Afinidade com clientes** – A satisfação dos clientes, tem-se tornado um importante critério para julgar a qualidade das empresas. Cada vez mais o conceito: “customer value” é utilizado nas estratégias de negócio como um instrumento fundamental num ambiente cada vez mais competitivo. Devemos dar especial atenção aos nossos clientes e às respetivas necessidades, assim como estar atentos aos anseios de futuros clientes.

**I6 Out-sourcing** – Nós, como entidade formadora, recorremos constantemente a parcerias que passam por:

- Clientes,
- Formadores externos,
- Coordenadores;
- Tipografia;
- Material de escritório;
- Mediadores;
- Outros.

Estas parcerias são estabelecidas para que a Formação 123, S.A. possa focar-se na sua área de intervenção, recorrendo a outros que se especializaram em determinadas áreas. Estas interações são excelentes para manter a agilidade e boas relações das empresas.

**P7 Caçadores de Oportunidades** – Uma empresa para ser ágil têm que visionar e tomar proveito das oportunidades que surgem, tentando sempre ser mais rápida que a concorrência. Para a prossecução destes fins existe um modelo CAVE, que passa pela análise da:

- **Comprehensive** (abrangente) – medir todas as dimensões relevantes para gerar um desempenho ágil;
- **Available** (disponível) – Disponibilidade imediata na tomada de decisões assim como no desenvolvimento de projetos oportunos;
- **Visible** (visível) – Transparência nas ideias e decisões, para que os colaboradores fiquem a conhecer a agilidade da empresa onde se inserem.
- **Easy** (obtenção simples) – Oportunidades que não crie demasiado transtorno e bloqueio no trabalho já existentes.

**P8 Aptidão para inovar** – A Formação 123, S.A., sendo uma empresa de ordem lucrativa, deve ser capaz de oferecer de forma sustentável mais valor aos serviços prestados, de maneira a garantir a satisfação dos clientes. Para isso, devemos estar sempre aliados à Inovação e Criatividade no desenvolvimento de todos os nossos procedimentos, assim como em potenciais modelos de negócio. O importante é estarmos predispostos a inovar e para isso ter a capacidade de identificar e eliminar todos bloqueios de inovação que possam vir a surgir.

**P9 Eficácia na Resolução de Problemas e Capacidade decisória** – Uma empresa considerada ágil deve ser capaz de resolver problemas com destreza e rapidez. Conflitos irão sempre surgir no seio de uma empresa pelas mais variadas razões. O importante é saber contornar estas situações de forma harmoniosa, encontrando uma solução que traga resultados satisfatórios. O mesmo com decisões relevantes, uma empresa ágil terá que ter a capacidade de filtrar as boas oportunidades, excluindo deste modo, as menos benéficas, de maneira acrescentar valor à empresa.

Deste modo, apresento os resultados do círculo interior – Trabalhadores Ágeis:

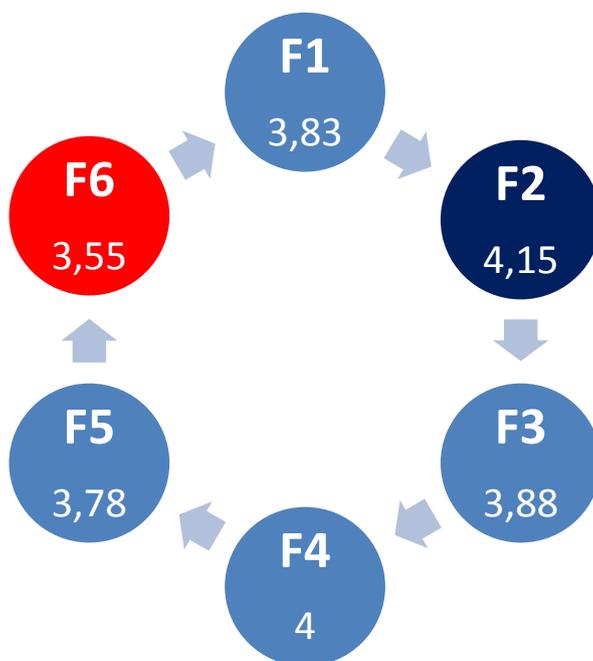


Figura 1 – Resultados do Círculo Interior Diretores

E os resultados do Círculo Externo – Estratégias:

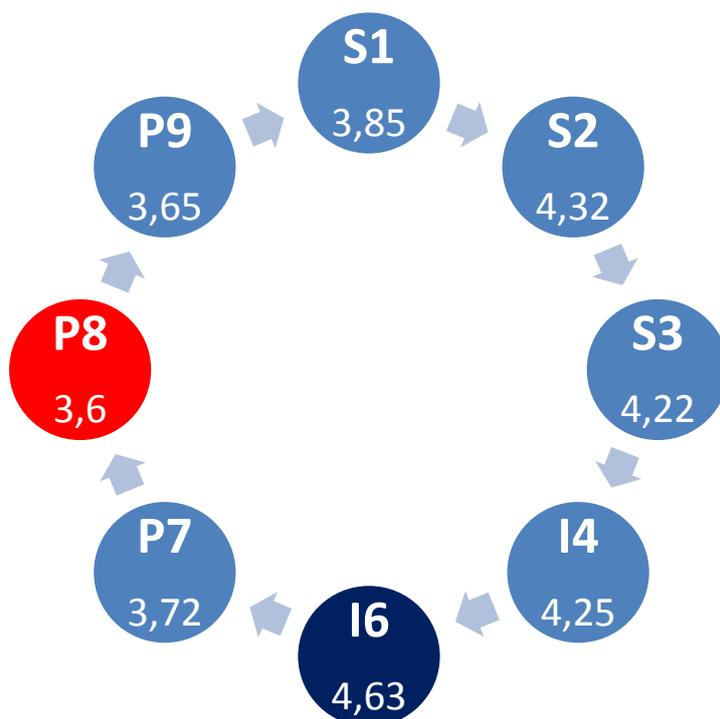


Figura 2 – Resultados do esquema exterior Diretores

Assim concluímos que a maioria dos diretores da Formação 123, S.A., pensam que o ponto: “ *Aceitar a Mudança*” e o ponto: “ *Aptidão para Inovar*” precisam de ser melhorados.

Já os resultados mais satisfatórios passam pelo “ *Capital Humano empreendedor*” e “ *Out-sourcing*”.

## FASE II:

Face a estes resultados, será valorizado a opinião dos diretores. Passando para a fase seguinte desta auditoria, que faz menção às cotações mais baixas, são colocadas uma série de questões com intuito de perceber a opinião dos trabalhadores sobre os mesmos pontos<sup>36</sup>.

<sup>36</sup> As legendas das classes de afinidade apresentadas na tese servem também para os gráficos apresentados em anexo. Entende-se desnecessário a repetição das mesmas.

Desta fase foram efetuadas uma série de questões, dos quais se retiram as seguintes conclusões:

Círculo Interior - Pessoas Ágeis, Referente à Cotação mais baixa: “**Aceitar a Mudança**”.

### 1) Quais as causas deste bloqueio de Agilidade?

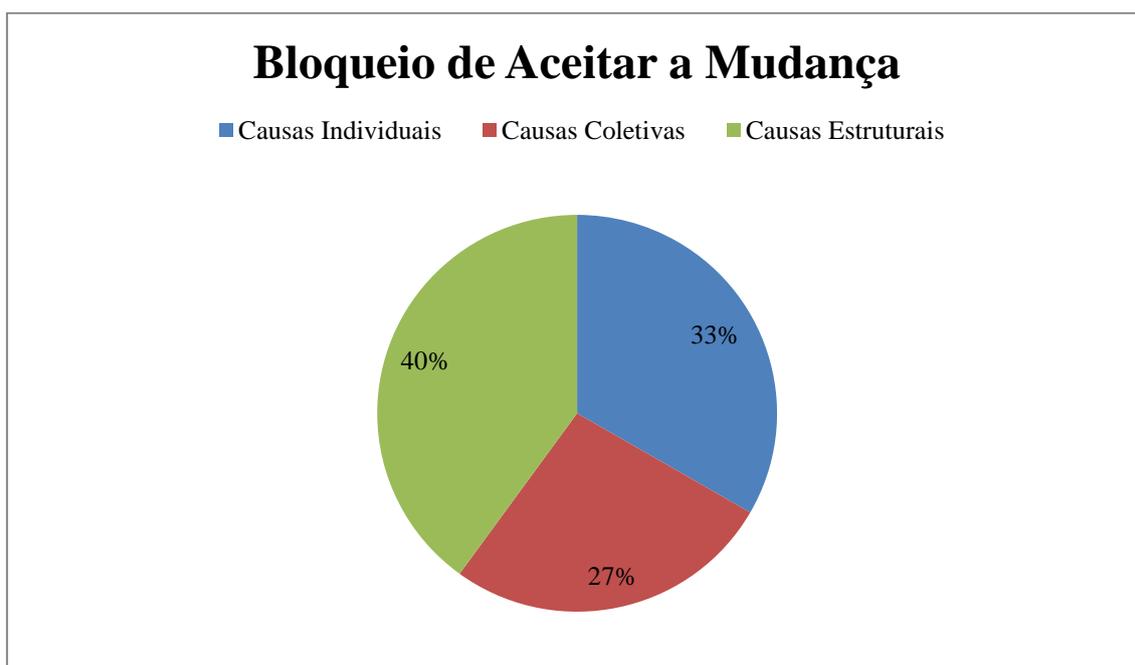


Gráfico 1 – Resultados do Bloqueio à Mudança

- 2) **Se houvesse a possibilidade de suprimir o bloqueio em questão, quais seriam os benefícios sentidos?**

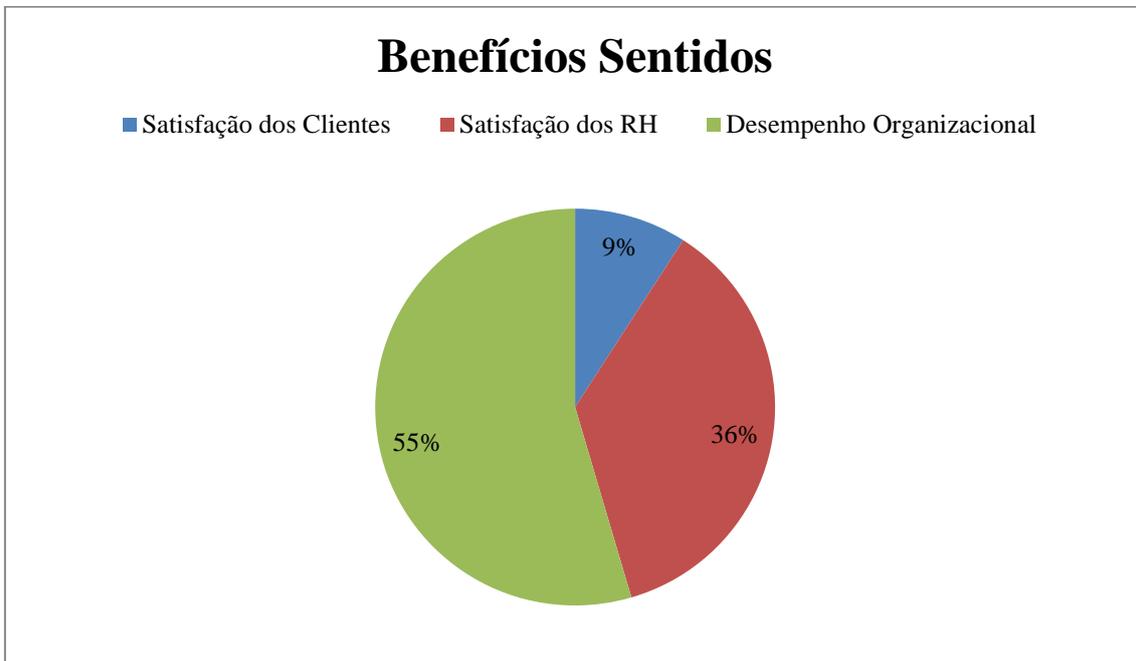


Gráfico 2 – Resultados dos Benefícios Sentidos

- 3) **Que ações seriam necessárias para eliminar o bloqueio?**

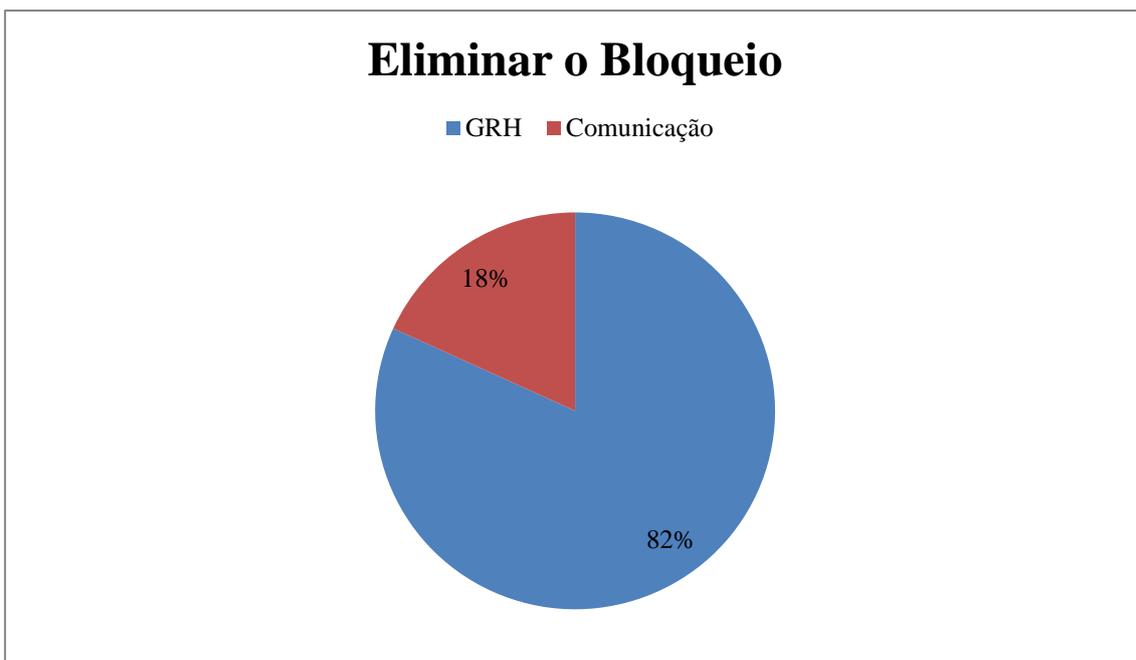


Gráfico 3 – Formas de eliminar o bloqueio

4) **Que Atores Seriam Envolvidos neste Processo?**

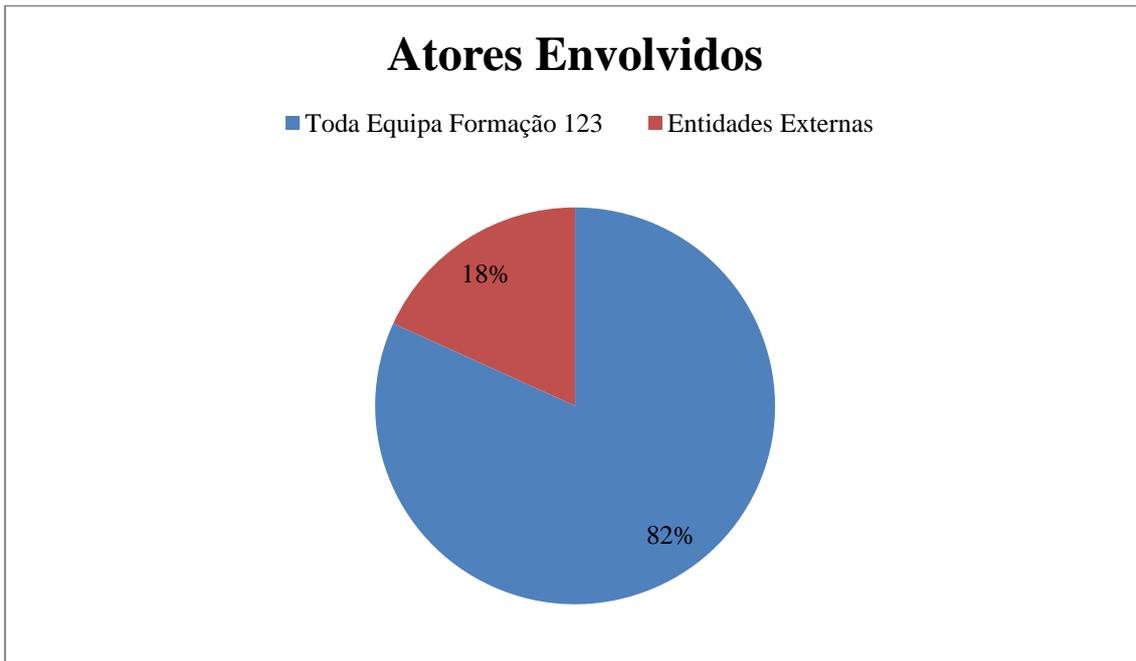


Gráfico 4- Atores que deverão ser envolvidos na mudança

5) **Qual a Razão do Bloqueio ainda não ter sido eliminado?**

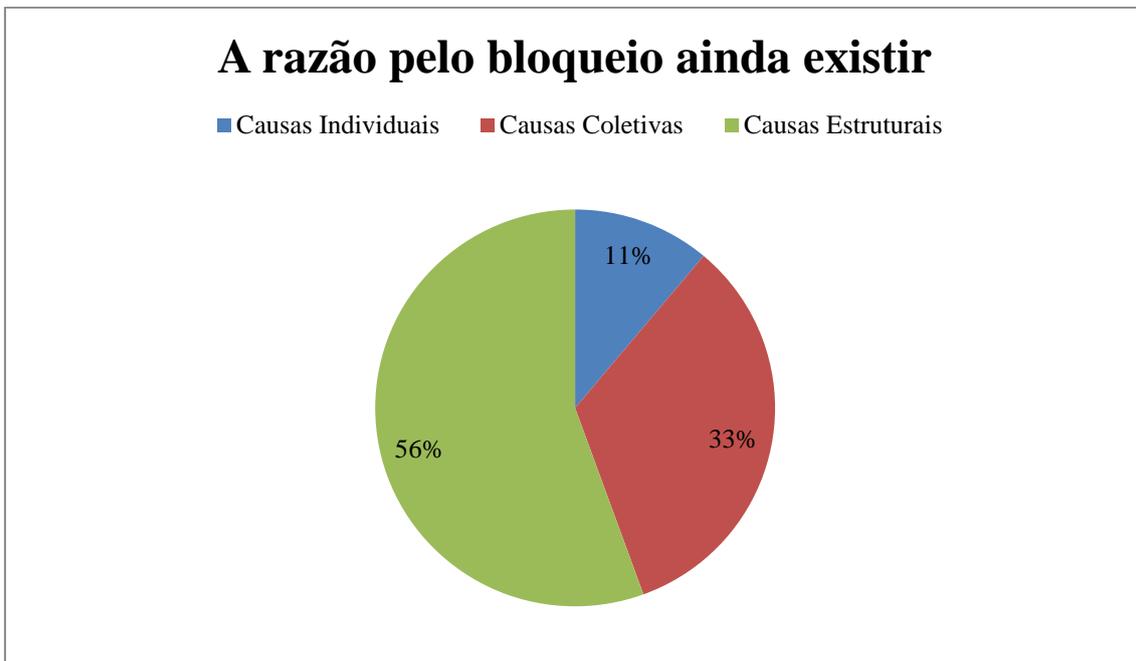


Gráfico 5 – Razões pelo bloqueio ainda existir

O mesmo foi efetuado para o Círculo exterior – Estratégias, do qual obteve-se como resultado mais baixo: "Aptidão à Inovação". Desta Forma colhemos as seguintes respostas:

1) **Quais as causas deste bloqueio de Agilidade?**

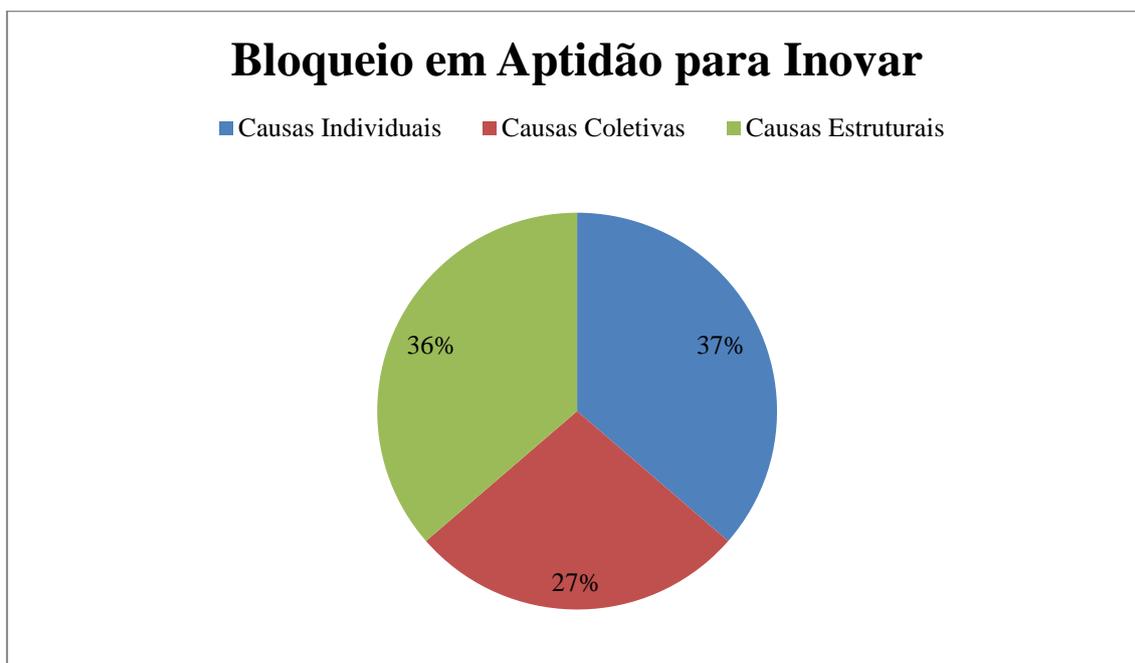


Gráfico 6 – Resultados do Bloqueio à Inovação

- 2) **Se houvesse a possibilidade de suprimir o bloqueio em questão, quais seriam os benefícios sentidos**

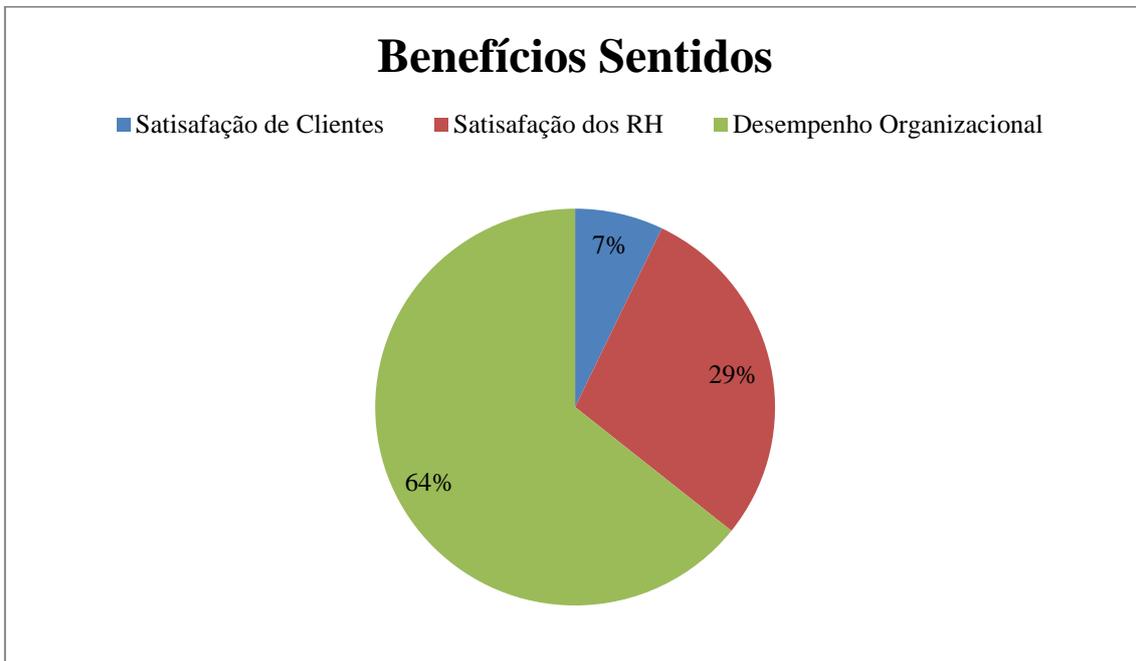


Gráfico 7 – Resultados dos benefícios sentidos

- 3) **Que ações seriam necessárias para eliminar o bloqueio?**

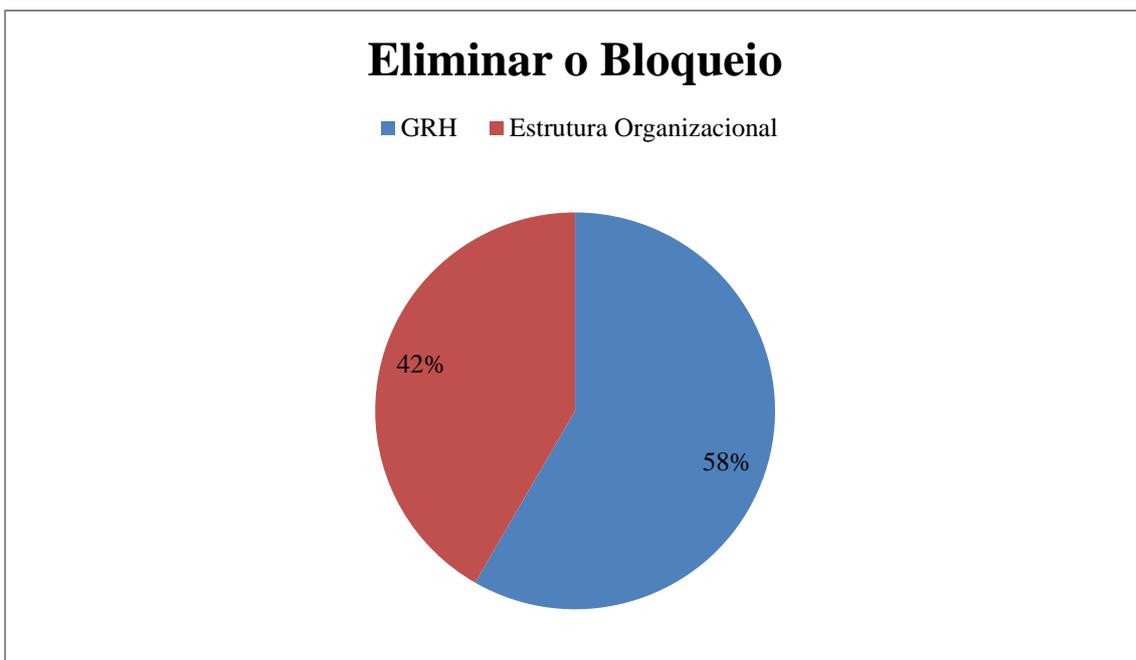


Gráfico 8 – Formas de eliminar o bloqueio

#### 4) Que Atores Seriam Envolvidos neste Processo?

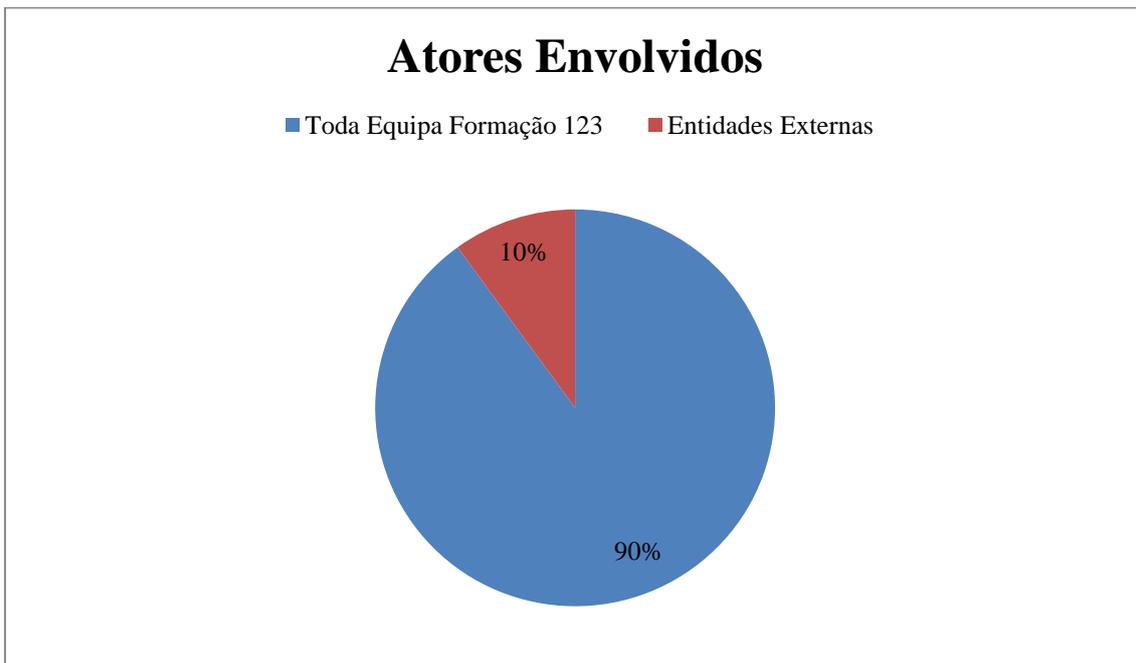


Gráfico 9 – Apresentação dos atores que deverão estar envolvidos

#### 5) Qual a Razão do Bloqueio ainda não ter sido eliminado?

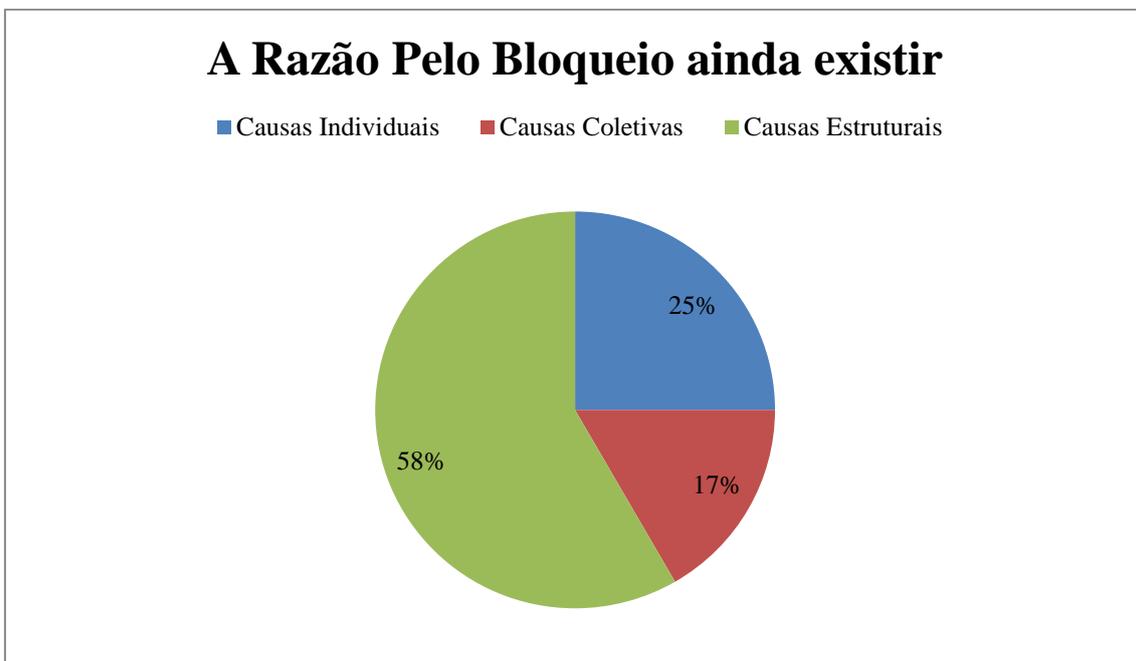


Gráfico 10 – Razão pelo bloqueio ainda existir

## Análise à Dinâmica Empresarial – Trabalhadores

### FASE I:

#### Interpretação dos Resultados:

Após a entrada de 34 questionários preenchidos pelos trabalhadores da Formação 123, S.A., foram interpretados os resultados que passam a ser citados

Q	R	Q	R	Q	R	Q	R	Totais		MEDIA
<u>1</u>	154	<u>15</u>	160	<u>29</u>	158	<u>43</u>	154	156,5	<b>F1</b>	3,64
<u>2</u>	154	<u>16</u>	125	<u>30</u>	166	<u>44</u>	158	150,75	<b>F2</b>	3,51
<u>3</u>	140	<u>17</u>	130	<u>31</u>	167	<u>45</u>	141	144,5	<b>F3</b>	3,36
<u>4</u>	144	<u>18</u>	140	<u>32</u>	153	<u>46</u>	139	144	<b>F4</b>	3,35
<u>5</u>	147	<u>19</u>	146	<u>33</u>	126	<u>47</u>	138	139,25	<b>F5</b>	3,24
<u>6</u>	153	<u>20</u>	141	<u>34</u>	165	<u>48</u>	153	153	<b>F6</b>	3,56
<u>7</u>	128	<u>21</u>	128	<u>35</u>	145	<u>49</u>	137	134,5	<b>S1</b>	3,13
<u>8</u>	139	<u>22</u>	132	<u>36</u>	169	<u>50</u>	164	151	<b>S2</b>	3,51
<u>9</u>	142	<u>23</u>	148	<u>37</u>	157	<u>51</u>	164	152,75	<b>S3</b>	3,55
<u>10</u>	148	<u>24</u>	135	<u>38</u>	159	<u>52</u>	170	153	<b>I4</b>	3,56
<u>11</u>	186	<u>25</u>	169	<u>39</u>	178	<u>53</u>	176	177,25	<b>I6</b>	4,12
<u>12</u>	160	<u>26</u>	160	<u>40</u>	143	<u>54</u>	148	152,75	<b>P7</b>	3,55
<u>13</u>	125	<u>27</u>	164	<u>41</u>	141	<u>55</u>	129	139,75	<b>P8</b>	3,25
<u>14</u>	130	<u>28</u>	163	<u>42</u>	131	<u>56</u>	172	149	<b>P9</b>	3,47

Tabela 2 – Resultados dos questionários “Análise à Dinâmica Empresarial” – Trabalhadores

Desta Forma, conclui-se que no Círculo Interior - Pessoas Ágeis tem como valor mais baixo o F5- “*Fácil Acesso à Informação*” e o valor mais elevado o F1- “*Capacidade de Adaptação*”.

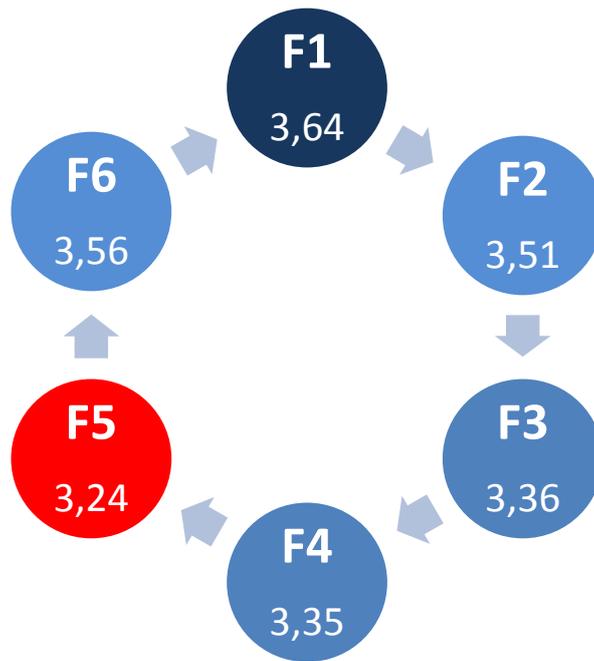


Figura 3 – Resultados do Círculo Interior – Trabalhadores

Quanto ao Círculo exterior – Estratégias, o valor mais baixo foi S1 – “*Elasticidade das Infra-estruturas*” e o valor mais elevado foi I6 – “*Out-Sourcing*” (o mesmo valor obtido pela interpretação dos questionários dos diretores).

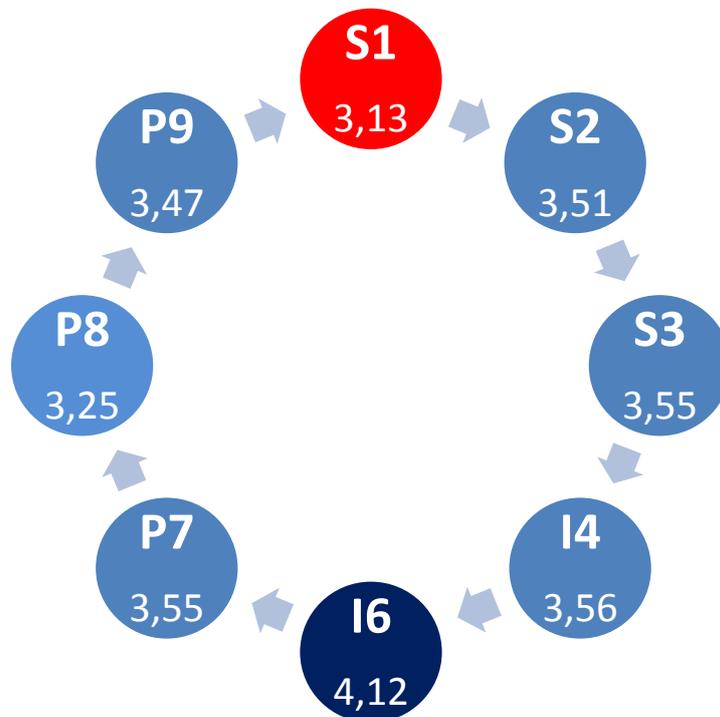


Figura 4 – Resultados do Círculo Exterior – Trabalhadores

## Fase II:

Para a prossecução da segunda fase foi distribuído um segundo questionário com referência aos valores mais baixos. Ao contrário do que sucedeu com os diretores (todos preencheram o questionário da fase II), no caso dos restantes trabalhadores, visto serem muitos e seria complicado filtrar todas as respostas abertas e empíricas, foi decidido apenas entregar o questionário da fase II aos escritórios de Lisboa, Entroncamento, Chaves e Porto, sendo o critério o facto de serem os que apresentam, na fase I, pontuações mais baixas. Uma vez que os mesmos encontram-se mais insatisfeitos com algumas das práticas da Formação 123, S.A., seria interessante verificar as sugestões de melhoria dos respetivos pontos fracos apontados.

Círculo Interior - Pessoas Ágeis, Referente à Cotação mais baixa: “**Fácil Acesso à Informação**”.

### 1) Quais as causas deste bloqueio de Agilidade?

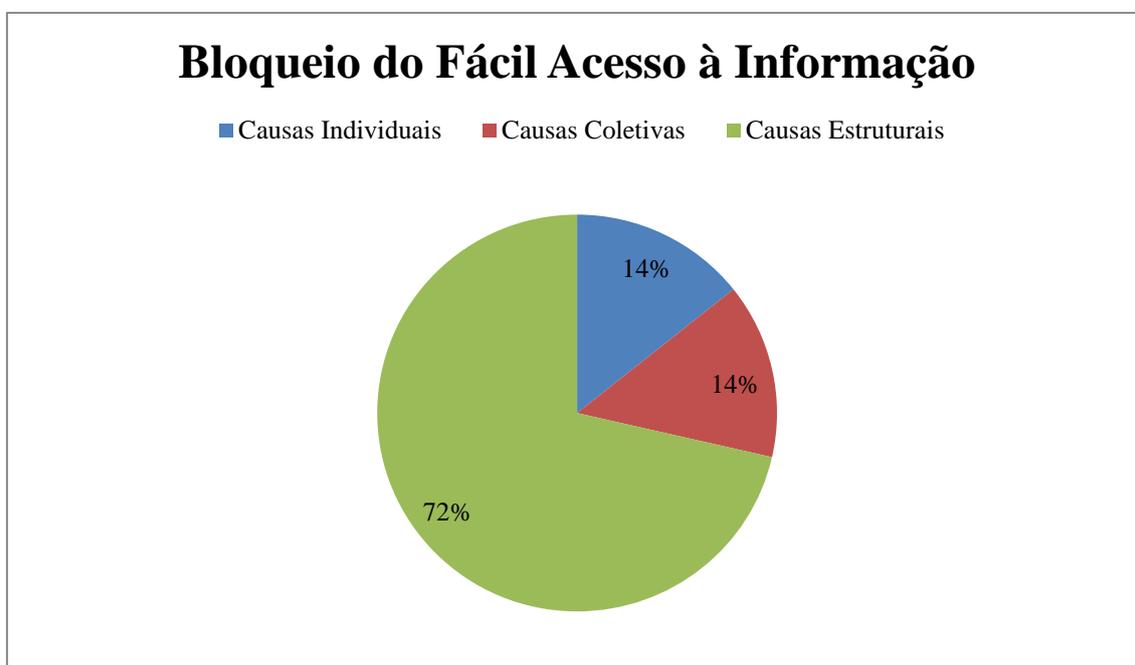


Gráfico 11 – Resultados ao bloqueio na comunicação

- 2) **Se houvesse a possibilidade de suprimir o bloqueio em questão, quais seriam os benefícios sentidos?**

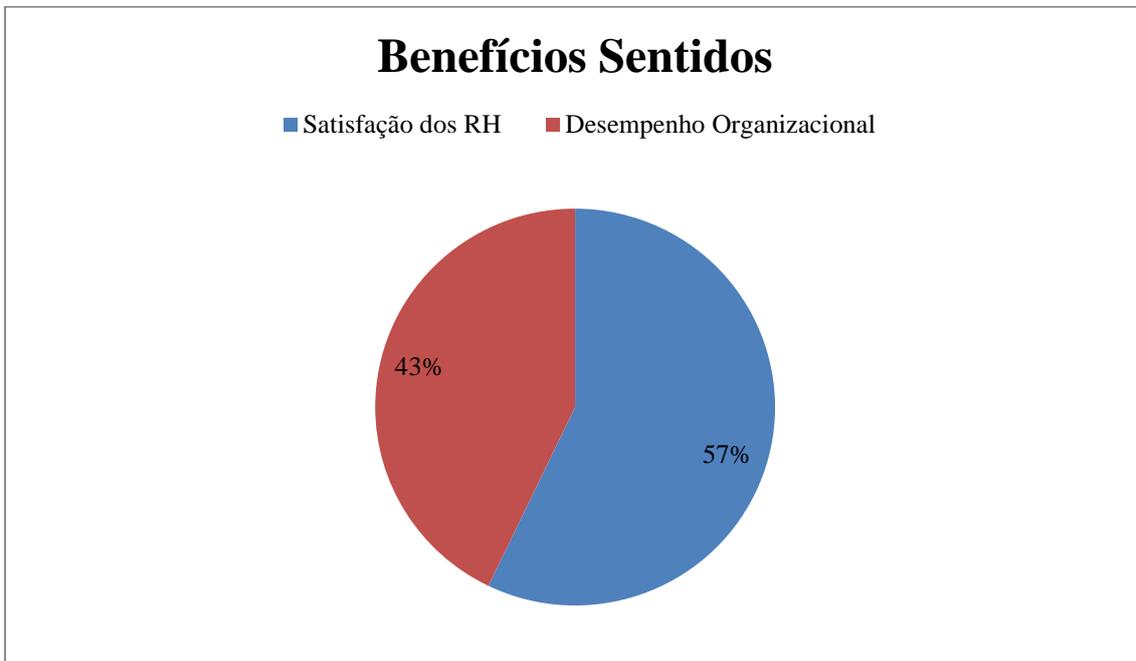


Gráfico 12 – Resultados dos Benefícios Sentidos

- 3) **Que ações seriam necessárias para eliminar o bloqueio?**

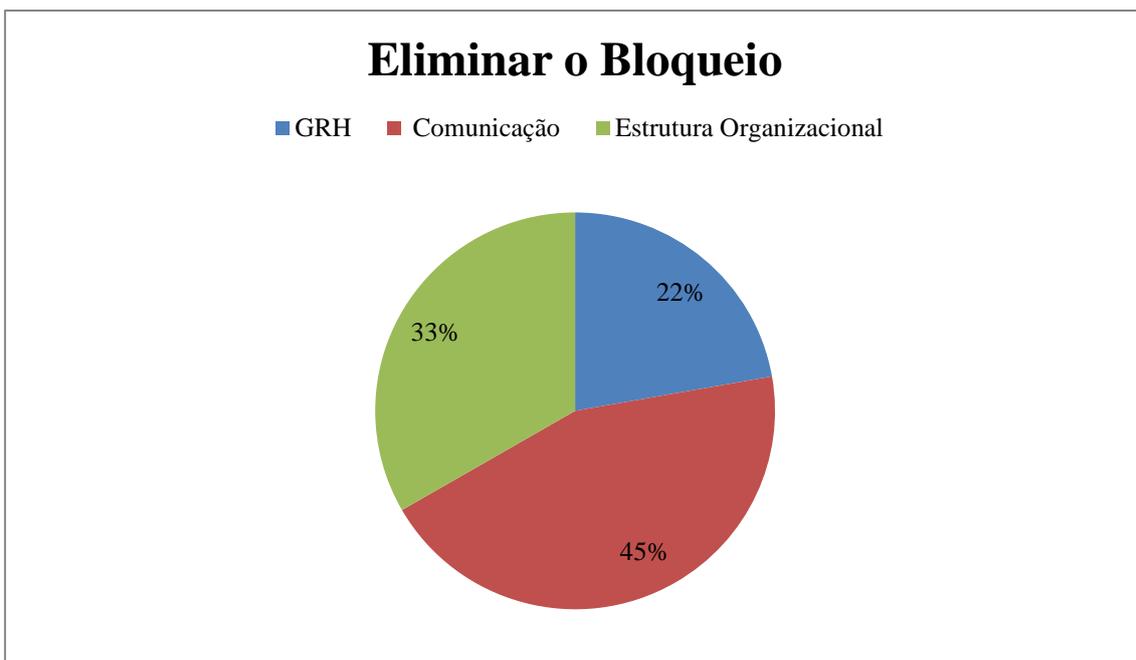


Gráfico 13 – Formas de eliminar o bloqueio

4) **Que Atores Seriam Envolvidos neste Processo?**

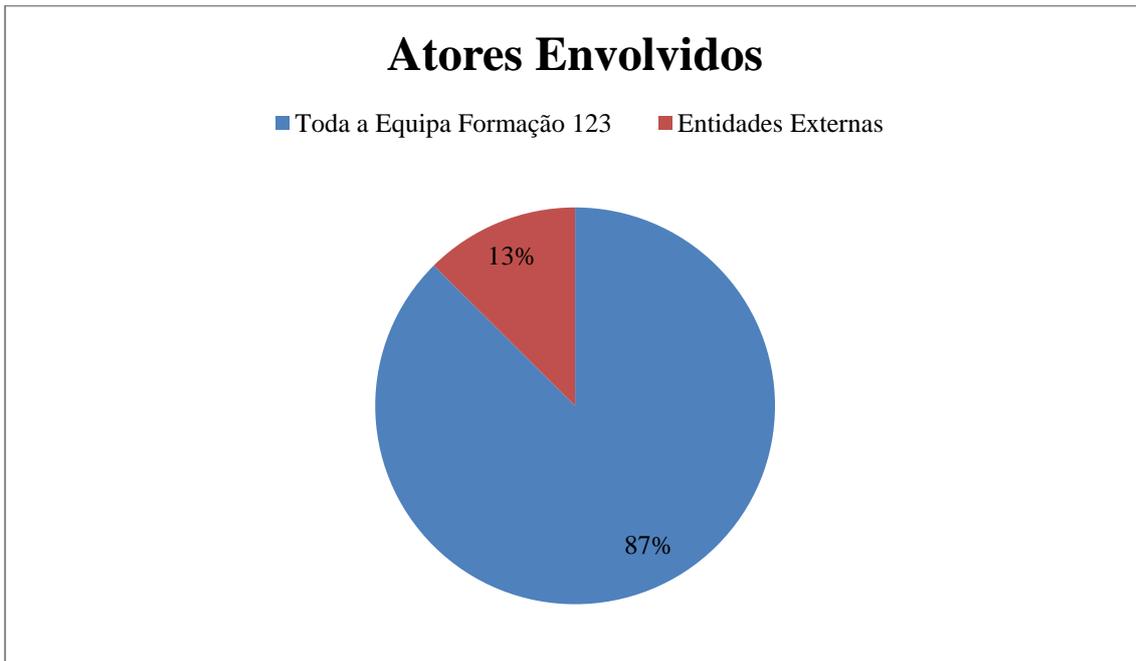


Gráfico 14- Atores que deverão ser envolvidos neste processo de comunicação

5) **Qual a Razão do Bloqueio ainda não ter sido eliminado?**

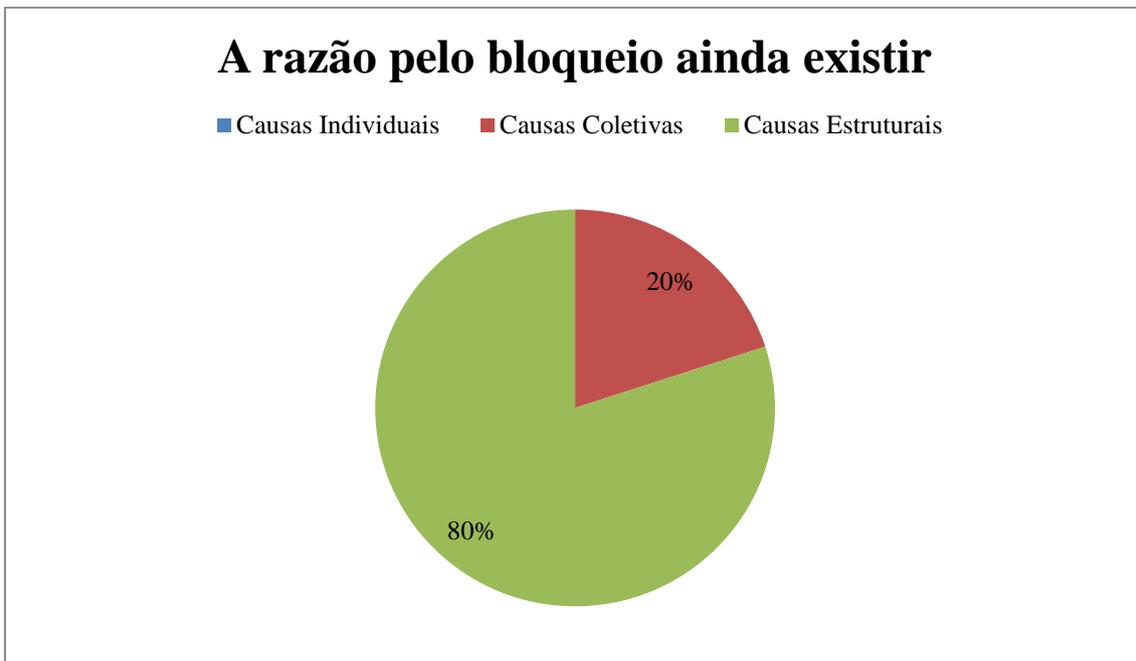


Gráfico 15 – Razões pelo bloqueio ainda existir

O mesmo foi efetuado para o Círculo exterior – Estratégias, do qual obteve-se como resultado mais baixo: **”A Elasticidade das Infra-Estruturas”**.

Desta forma colhemos as seguintes respostas:

**1) Quais as causas deste bloqueio de Agilidade?**

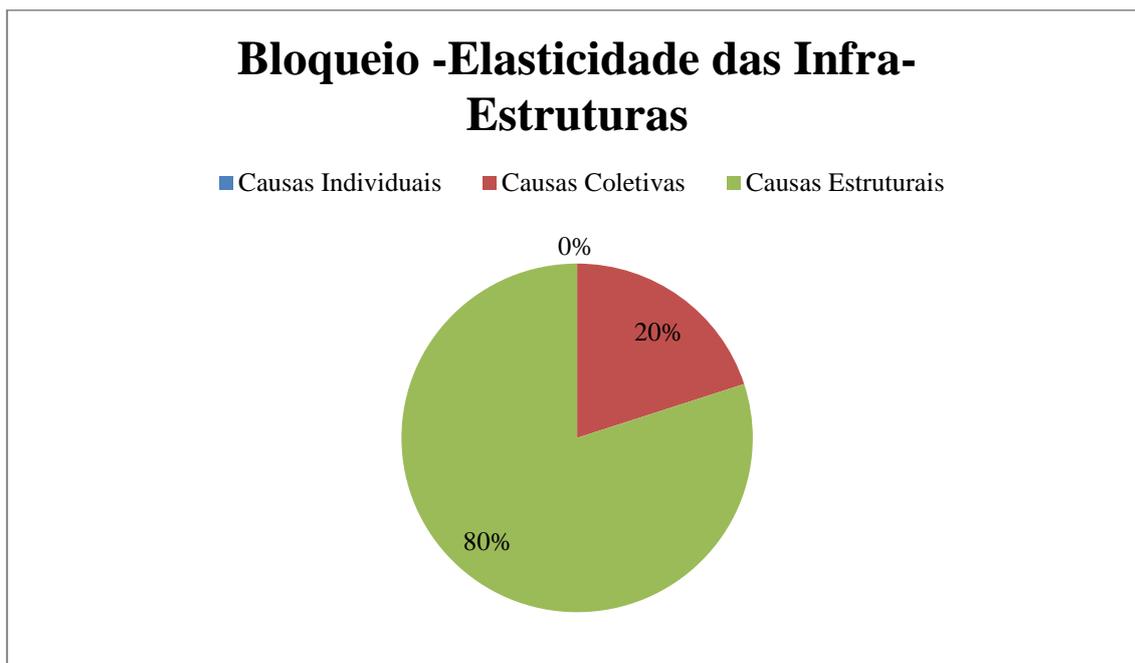


Gráfico 16 – Resultados do Bloqueio às Infra-estruturas

- 2) **Se houvesse a possibilidade de suprimir o bloqueio em questão, quais seriam os benefícios sentidos?**

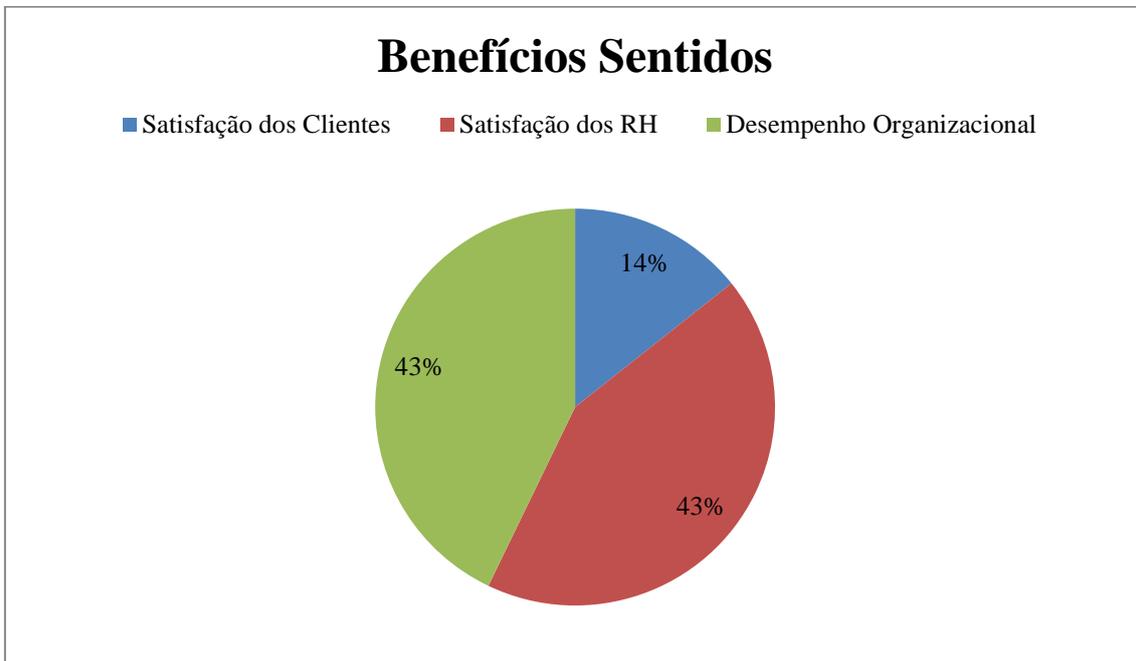


Gráfico 17 – Resultados dos Benefícios Sentidos

- 3) **Que ações seriam necessárias para eliminar o bloqueio?**

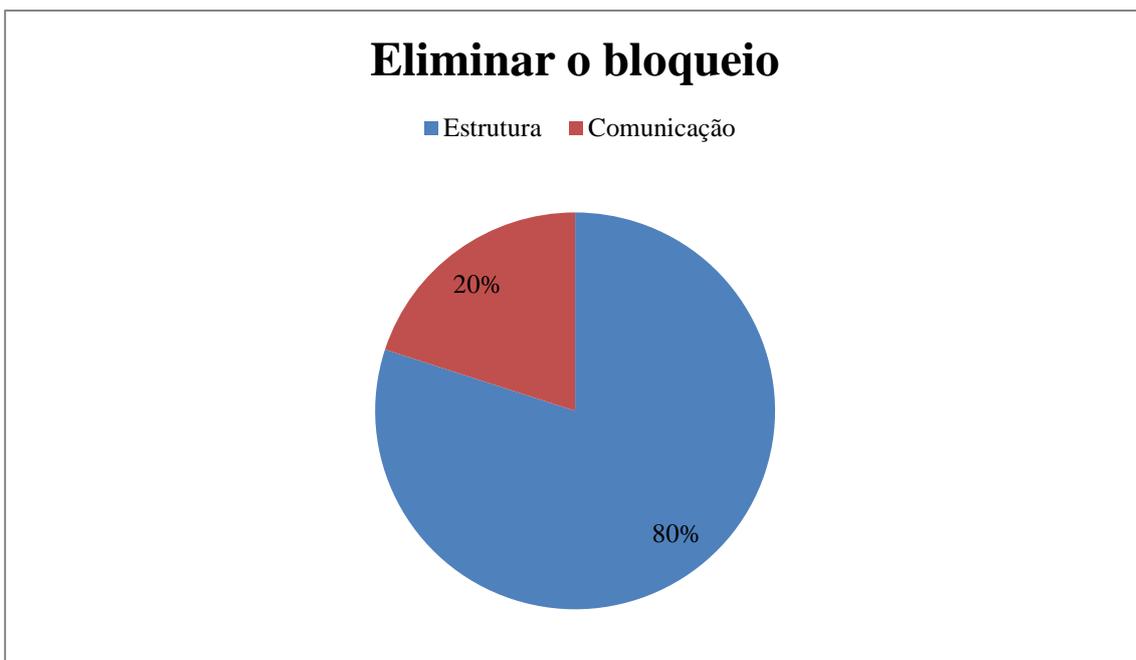


Gráfico 18 – Formas de eliminar o bloqueio

4) **Que Atores Seriam Envolvidos neste Processo?**



Gráfico 19 – Atores que deverão ser envolvidos na mudança

5) **Qual a Razão do Bloqueio ainda não ter sido eliminado?**



Gráfico 20 – Razões pelo bloqueio ainda existir

## **Análise à Eficiência na Comunicação:**

### **Análise à eficiência da Comunicação – Diretores**

#### **Fase I – Interpretação dos Resultados:**

Após a entrada de todos os questionários preenchidos pelos 14 diretores, foram interpretados os resultados, que passam a ser citados:

<b>Q</b>	<b>R</b>	<b>T</b>		<b>Σ</b>										
<b><u>1</u></b>	58	<b><u>13</u></b>	79	<b><u>25</u></b>	75	<b><u>37</u></b>	96	<b><u>49</u></b>	99	<b><u>61</u></b>	120	87,8	<b>I(A)</b>	5,86
<b><u>2</u></b>	54	<b><u>14</u></b>	75	<b><u>26</u></b>	79	<b><u>38</u></b>	94	<b><u>50</u></b>	105	<b><u>62</u></b>	130	89,5	<b>I(B)</b>	5,97
<b><u>3</u></b>	58	<b><u>15</u></b>	79	<b><u>27</u></b>	78	<b><u>39</u></b>	94	<b><u>51</u></b>	111	<b><u>63</u></b>	116	89,3	<b>I(C)</b>	5,96
<b><u>4</u></b>	59	<b><u>16</u></b>	76	<b><u>28</u></b>	77	<b><u>40</u></b>	97	<b><u>52</u></b>	108	<b><u>64</u></b>	122	89,8	<b>II(A)</b>	5,99
<b><u>5</u></b>	58	<b><u>17</u></b>	69	<b><u>29</u></b>	88	<b><u>41</u></b>	112	<b><u>53</u></b>	115	<b><u>65</u></b>	125	94,5	<b>II(B)</b>	6,30
<b><u>6</u></b>	61	<b><u>18</u></b>	80	<b><u>30</u></b>	80	<b><u>42</u></b>	99	<b><u>54</u></b>	109	<b><u>66</u></b>	118	91,2	<b>II(C)</b>	6,08
<b><u>7</u></b>	67	<b><u>19</u></b>	80	<b><u>31</u></b>	93	<b><u>43</u></b>	96	<b><u>55</u></b>	84	<b><u>67</u></b>	120	90	<b>III(A)</b>	6,00
<b><u>8</u></b>	61	<b><u>20</u></b>	86	<b><u>32</u></b>	89	<b><u>44</u></b>	97	<b><u>56</u></b>	112	<b><u>68</u></b>	112	92,8	<b>III(B)</b>	6,19
<b><u>9</u></b>	64	<b><u>21</u></b>	74	<b><u>33</u></b>	79	<b><u>45</u></b>	107	<b><u>57</u></b>	121	<b><u>69</u></b>	120	94,2	<b>III(C)</b>	6,28
<b><u>10</u></b>	63	<b><u>22</u></b>	78	<b><u>34</u></b>	78	<b><u>46</u></b>	96	<b><u>58</u></b>	112	<b><u>70</u></b>	125	92	<b>IV(A)</b>	6,13
<b><u>11</u></b>	64	<b><u>23</u></b>	82	<b><u>35</u></b>	82	<b><u>47</u></b>	100	<b><u>59</u></b>	103	<b><u>71</u></b>	122	92,2	<b>IV(B)</b>	6,14
<b><u>12</u></b>	54	<b><u>24</u></b>	77	<b><u>36</u></b>	88	<b><u>48</u></b>	102	<b><u>60</u></b>	113	<b><u>72</u></b>	125	93,2	<b>IV(C)</b>	6,21

Tabela 3 – Resultados dos questionários “Análise à Eficiência da Comunicação” – Diretores

### Legenda<sup>37</sup>:

#### **I – Visão com projecção**

**I(A) – Interação com exterior** Uma comunicação organizacional eficaz passa por vários intervenientes sejam eles internos ou externos. É o caso de clientes e as suas contínuas necessidades que vão alterando com o tempo. Assim, uma empresa bem-sucedida tem que ser capaz de comunicar com o meio, tal como, seguir novas tendências sempre que necessárias;

**I(B) – Articular uma visão com projecção** Como tem sido mencionado ao longo do trabalho, é necessário que todos os intervenientes, independentemente dos cargos que levam, detem visão, isto é, serem capazes de encontrar novas oportunidades ou modificar as existentes de modo a acrescentar valor para a empresa;

**I(C) – Ser persuasivo na gestão e administração** Uma argumentação sólida e convincente são os pilares de uma comunicação persuasiva. Para qualquer venda ou angariação de clientes é necessário cativar o cliente e convencê-lo que o produto ou serviço é excelente, melhor que da concorrência e que não se vai arrepender da escolha. É esta atitude que todos devem tomar em especial os gestores e líderes que deliberam na maior parte dos casos;

#### **II – Reunir e Integrar esforços**

**II (A) – Além-fronteiras** Numa organização existem vários departamentos, escritórios, pessoas com competências especializadas que não devem trabalhar isolados, mas sim em equipa para assim reunir o melhor de toda organização na prossecução do trabalho;

---

<sup>37</sup> A grelha de interpretação das respostas fechadas da análise à eficiência na comunicação subdivide-se em quatro pontos: I – Visão com projecção, II -Reunir e Integrar esforços; III – Garantia de um meio saudável e por fim IV – Decisões. Todos estes pontos, assim como na análise anterior detêm determinados pontos com a respetiva legenda. Findo a interpretação do inquérito fechado apurou-se para o estudo apenas um ponto fraco e forte de entre estes quatro pontos mencionados. (Francis, Woodcock 2004, p. 41-70).

**II(B) – O engenho da tecnologia** Para assegurar uma comunicação eficaz podemos auxiliar-nos com as tecnologias existentes: *Voice mail, e-mail, fax, vídeo conferências*, etc. Para facilitar o trabalho em equipa e chegada de informação;

**II(C) – Comunicação Descendente** Geralmente dentro de uma organização existe uma hierarquia. Nessa hierarquia é comum apenas a gestão de topo terem as ideias, tomarem as decisões e possuírem a informação relevante. Toda essa informação deverá ser passada aos restantes colaboradores de forma transparente, autêntica e em doses corretas.

### **III – Garantia de um meio saudável**

**III(A) – Confiança** Numa organização bem sucedida, deve existir um ambiente de transparência, integridade, abertura que gere o sentimento de confiança entre todos;

**III(B) – Eliminar todos os entraves e preconceitos** Para uma comunicação eficaz numa organização, terá que existir uma isenção completa de preconceitos e discriminação. Independentemente do cargo, todas as pessoas devem ser tratadas com respeito e dignidade, excluindo deste modo, as orientações sexuais, religião, etnia, etc.;

**III(C) – Comunicação aberta e proactiva** É comum entre colaboradores, principalmente de escalões inferiores queixarem-se que a gestão de topo não vem conversar com eles. Mas na verdade, “*it takes two to tango*”, e quando isto acontece em vez de se conformarem com o acontecimento, devem procurar uma forma de se manterem informados, assim como também devem informar quando detêm informação relevante;

### **IV – Decisões sábias**

**IV(A) – Comunicação ascendente aberta e transparente** Muita da informação importante surge dos escalões mais baixos da organização, visto serem estes que lidam directamente com os clientes, conhecem as suas necessidades e desgostos, e outras

informações específicas. Esta informação deve ser dirigida à Administração e Gestão de topo, para assim, tomarem decisões tendo em consideração as opiniões do seu sustento – Clientes;

**IV(B) – Inputs diversificados** Antes de tomar uma decisão, devemos juntar pessoas com opiniões e experiências diferentes para assim não deixar folga para um acontecimento inesperado;

**IV(C) – Visão Global** Uma Organização bem sucedida deve ser capaz de conhecer o plano geral, ou seja, conhecer o meio inserido, a concorrência, o risco de determinada decisão ou os lucros acrescidos. Para isso é necessário canais de comunicação extremamente fluídos para obtenção de toda a informação necessária.

O melhor resultado nomeado pelos Diretores: “ **Engenho da Tecnologia**”

O pior resultado nomeado pelos diretores: “ **Interação com Exterior**”

## **Fase II – Eliminar os bloqueios Comunicacionais**

De seguida serão interpretados as respostas dos diretores, referente à cotação mais baixa:

### ***“Ia- Interação com o meio exterior”***

Nesta fase foram efetuadas algumas questões do qual tira-se as seguintes conclusões:

## Sintomas

(Quando se sabe que há um problema)

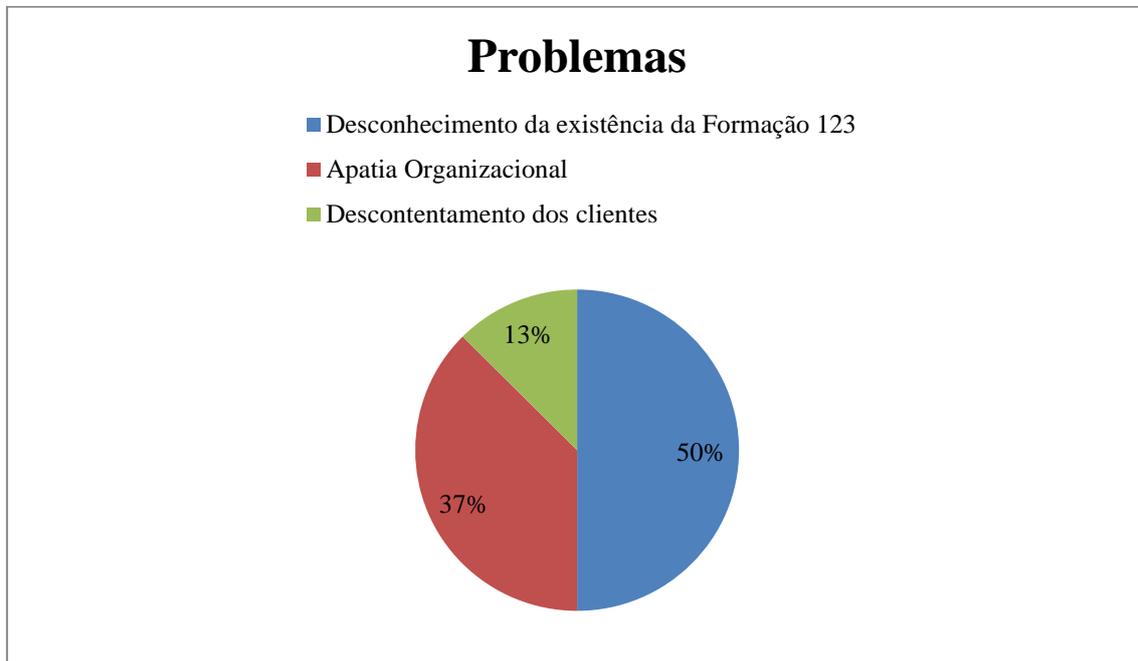


Gráfico 21 – Apresentação dos Problemas

## Efeitos

(Quais as consequências do Bloqueio)

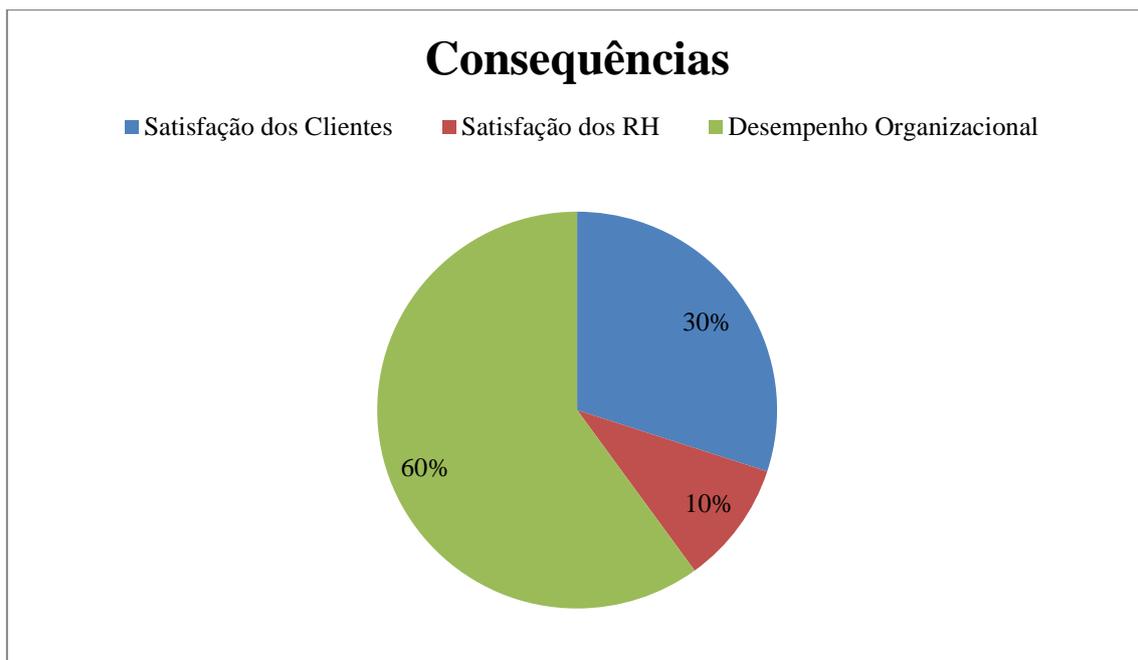


Gráfico 22 – Apresentação das consequências

## Ideias

(O que pode ser feito para melhorar este problema?)

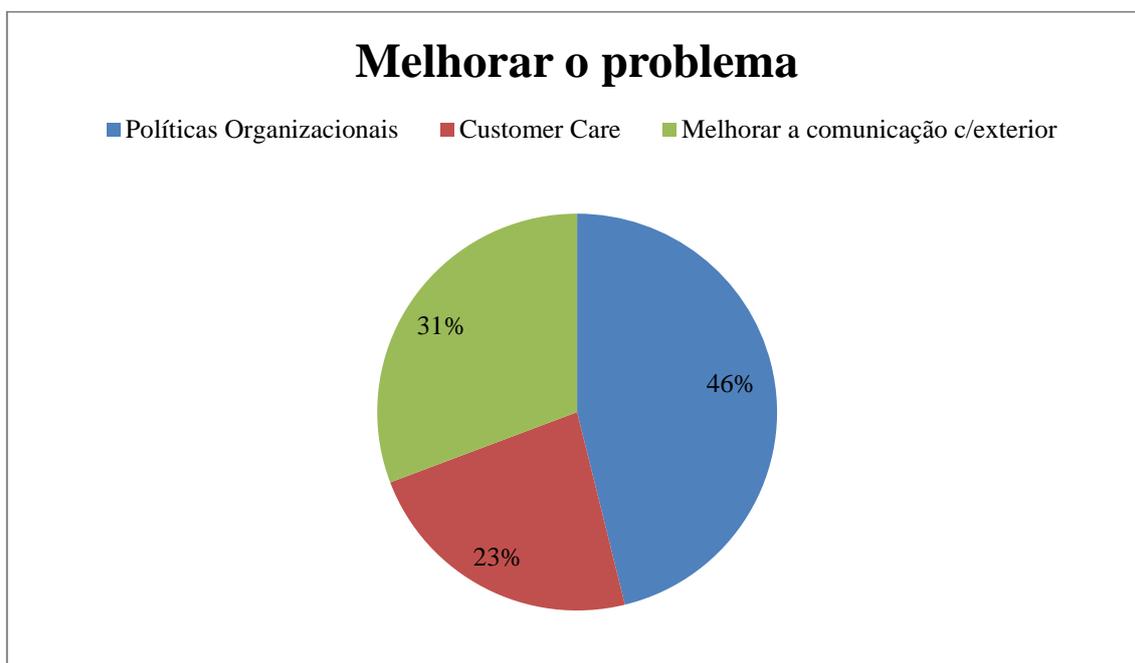


Gráfico 23 – Apresentação de sugestões para melhorar o problema

## Análise à eficiência da Comunicação – Trabalhadores

### Fase I- Interpretação dos Resultados:

Face a estes questionários, obteve-se os seguintes resultados:

Q	R	Q	R	Q	R	Q	R	Q	R	Q	R	T		Σ
<u>1</u>	104	<u>13</u>	123	<u>25</u>	98	<u>37</u>	96	<u>49</u>	109	<u>61</u>	110	106,67	I(A)	3,68
<u>2</u>	116	<u>14</u>	118	<u>26</u>	103	<u>38</u>	104	<u>50</u>	104	<u>62</u>	112	109,5	I(B)	3,78
<u>3</u>	98	<u>15</u>	117	<u>27</u>	98	<u>39</u>	99	<u>51</u>	103	<u>63</u>	106	103,5	I(C)	3,57
<u>4</u>	105	<u>16</u>	118	<u>28</u>	106	<u>40</u>	108	<u>52</u>	104	<u>64</u>	113	109	II(A)	3,76
<u>5</u>	108	<u>17</u>	96	<u>29</u>	97	<u>41</u>	119	<u>53</u>	112	<u>65</u>	107	106,5	II(B)	3,67
<u>6</u>	94	<u>18</u>	102	<u>30</u>	108	<u>42</u>	97	<u>54</u>	103	<u>66</u>	97	100,17	II(C)	3,45
<u>7</u>	115	<u>19</u>	110	<u>31</u>	107	<u>43</u>	87	<u>55</u>	86	<u>67</u>	104	101,5	III(A)	3,50
<u>8</u>	97	<u>20</u>	109	<u>32</u>	100	<u>44</u>	77	<u>56</u>	104	<u>68</u>	74	93,5	III(B)	3,22
<u>9</u>	109	<u>21</u>	105	<u>33</u>	98	<u>45</u>	97	<u>57</u>	126	<u>69</u>	94	104,83	III(C)	3,61
<u>10</u>	98	<u>22</u>	107	<u>34</u>	86	<u>46</u>	89	<u>58</u>	101	<u>70</u>	90	95,167	IV(A)	3,28
<u>11</u>	90	<u>23</u>	100	<u>35</u>	92	<u>47</u>	88	<u>59</u>	100	<u>71</u>	94	94	IV(B)	3,24
<u>12</u>	85	<u>24</u>	90	<u>36</u>	97	<u>48</u>	98	<u>60</u>	99	<u>72</u>	95	94	IV(C)	3,24

Tabela 4 – Resultados dos questionários “Análise à Eficiência da Comunicação” – Trabalhadores

O valor mais alto atribuído a esta auditoria foi: “ **Articular uma visão com projeção**”.

O valor mais baixo atribuído a esta auditoria foi: “ **Eliminar todos os entraves e preconceitos**”

### Fase II – Trabalhadores:

Após a entrega da Fase II aos vários Trabalhadores, eis as respostas obtidas:

## Sintomas (Quando se sabe que há um problema)

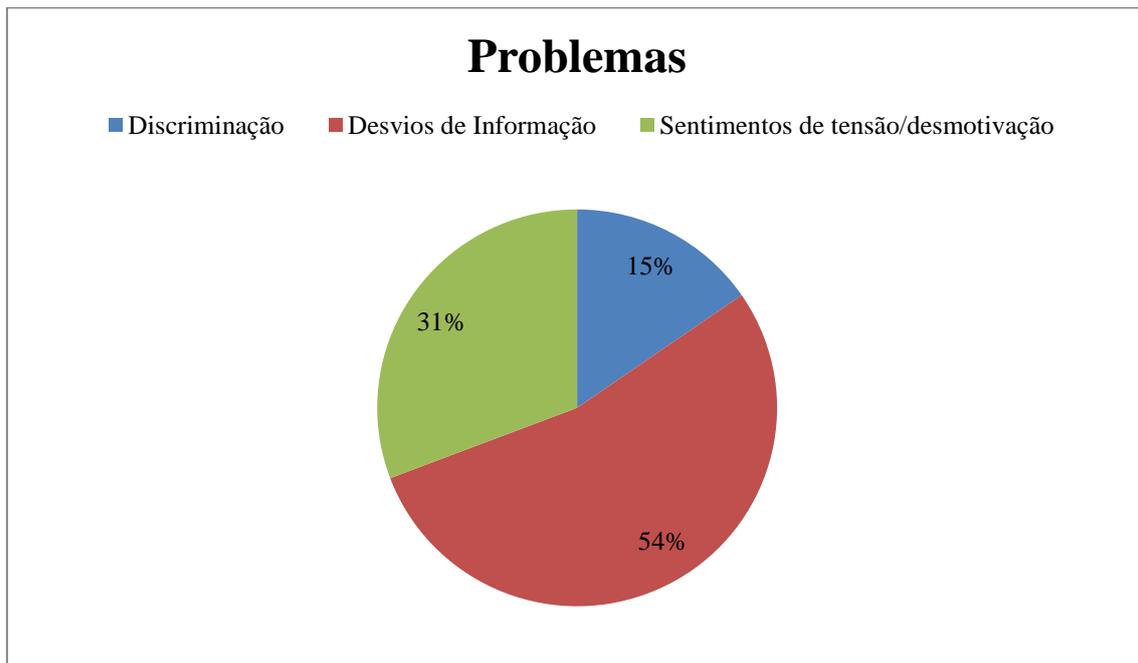


Gráfico 24 – Apresentação dos Problemas

## Efeitos (Consequências desse bloqueio)

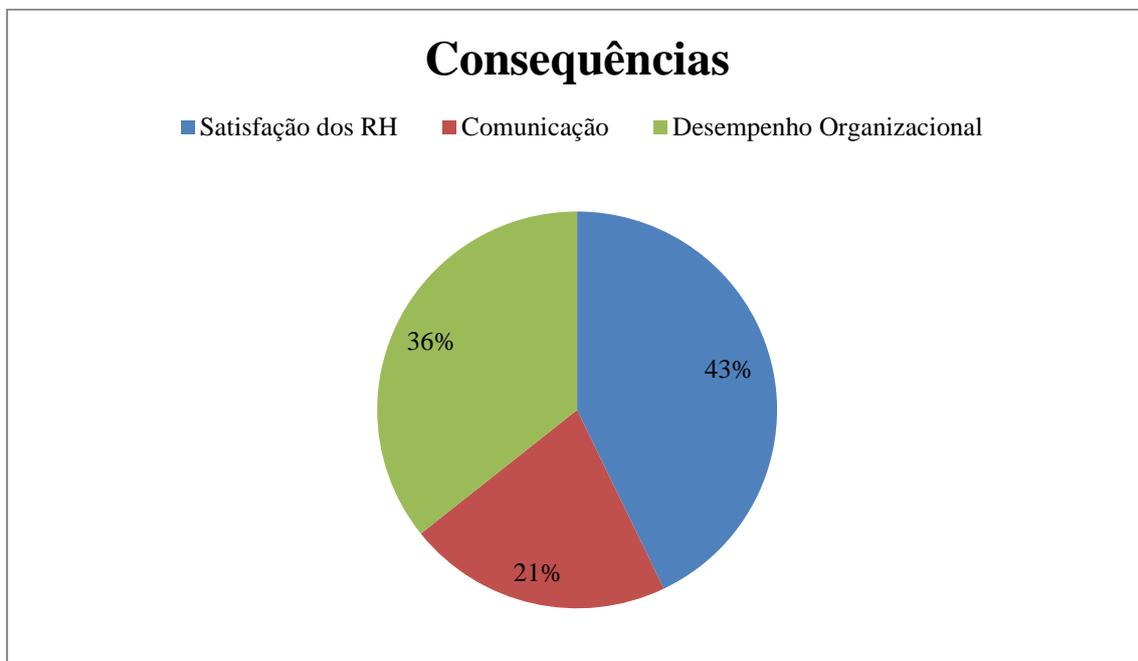


Gráfico 25 – Apresentação das consequências

## Ideias (O que pode ser feito para melhorar este problema)

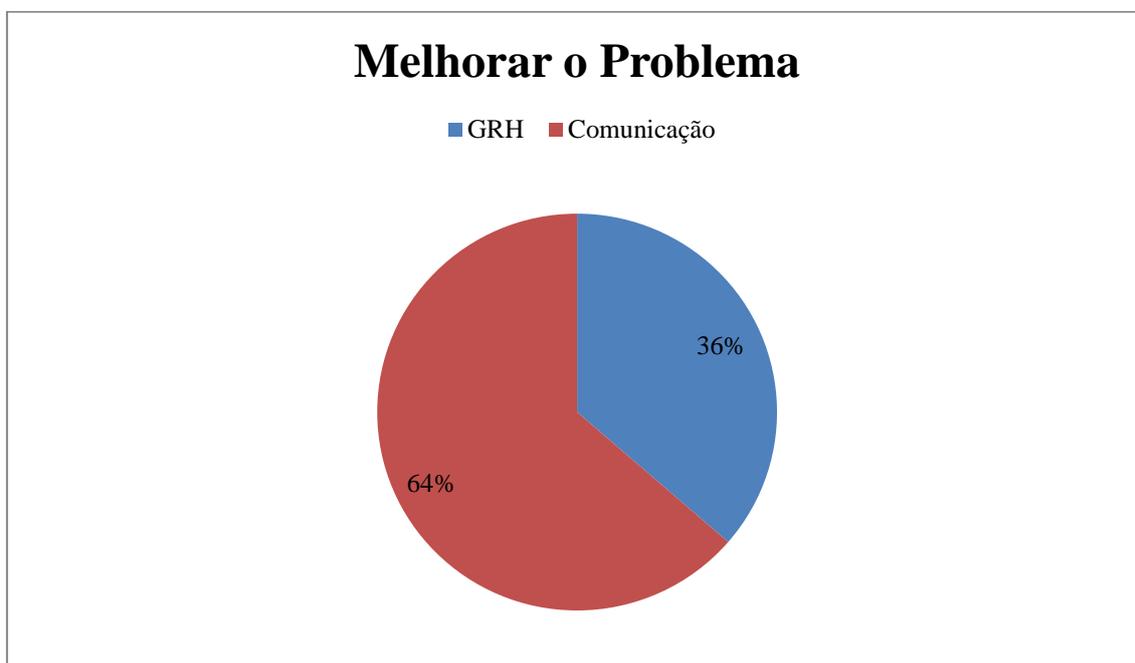


Gráfico 26 – Apresentação de sugestões para melhorar o problema

Em suma, apresenta-se todos os resultados obtidos no estudo elaborado.

Auditorias	Diretores	Restantes Trabalhadores
<b>Análise à Dinâmica Empresarial</b>	<p><b>Pontos fracos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aceitar a mudança;</li> <li>- Aptidão para Inovar.</li> </ul> <p><b>Pontos fortes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital Humano Empreendedor;</li> <li>- <i>Out-sourcing</i>.</li> </ul>	<p><b>Pontos fracos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fácil Acesso à informação;</li> <li>- Elasticidade das infraestruturas;</li> </ul> <p><b>Pontos fortes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de Adaptação;</li> <li>- <i>Out-sourcing</i>.</li> </ul>
<b>Análise à Eficiência da Comunicação</b>	<p><b>Ponto fraco:</b></p> <p>Interação com o Exterior.</p> <p><b>Ponto forte:</b></p> <p>Engenho à Tecnologia.</p>	<p><b>Ponto fraco:</b></p> <p>Eliminar todos os entraves e preconceitos.</p> <p><b>Ponto forte:</b></p> <p>Articular uma visão com projeção.</p>

Tabela 5 – Apresentação de todos os pontos fracos e fortes do estudo

## Questionário de Acompanhamento – Diretores

### Análise à Eficácia Organizacional – Questionário de acompanhamento Diretores

Delegação: \_\_\_\_\_

O ano passado, quando vos foi dado os inquéritos referente às duas análises efetuadas: Análise à Dinâmica Empresarial e Análise à Eficiência na Comunicação foram considerados como pontos mais fracos:

#### **Análise à Dinâmica Empresarial**

-Aceitar a Mudança;

-Aptidão para Inovar;

#### **Análise à Eficiência na Comunicação**

- Interação com o exterior

Face ao exposto, a intenção deste questionário é precisamente averiguar se depois da Formação 123, S.A tomar conhecimento das vossas opiniões, foram tomadas medidas par melhorar a empresa?!

*Agradeço desde já a vossa colaboração.*

### 1. Análise à Dinâmica Empresarial

a) **Aceitar a Mudança** – Apesar de a mudança ser difícil de lidar por interferir com a nossa zona de conforto, por vezes é necessário para garantir a sustentabilidade organizacional. TODOS devem ser estimulados a aceitar a mudança, pois na verdade têm a finalidade de incrementar valor organizacional.

b) **Aptidão para inovar** – A Concorrência é cada vez mais feroz nos dias que passam, e muitas vezes a Inovação e Criatividade são os únicos modelos de negócio capazes de manter a sobrevivência das empresas.

#### a) **ACEITAR A MUDANÇA**

1. Considera que houve melhoramentos neste ponto?

<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5

1.2 Que aspetos foram melhorados?

2. Considera que ainda há melhoramentos a fazer neste ponto?

Sim Não

2.1 Se sim, Quais?

3. Pensa que as sugestões dadas foram tidas em consideração para melhorar a Formação 123, S.A.?

Sim Em parte Não

**b) APTIDÃO PARA INOVAR**

1. Considera que houve melhoramentos neste ponto?

1 2 3 4 5

1.2 Que aspetos foram melhorados?

2. Considera que ainda há melhoramentos a fazer neste ponto?

Sim Não

2.1 Se sim, Quais?

3. Pensa que as sugestões dadas foram tidas em consideração para melhorar a Formação 123, S.A.?

Sim

Em parte

Não

## 2. Análise à Eficiência na Comunicação

- a) **Interação com exterior** Uma empresa bem sucedida tem que ser capaz de comunicar e acatar respostas do meio;

### a) INTERACÇÃO COM O EXTERIOR

1. Considera que houve melhoramentos neste ponto?

1 2 3 4 5

- 1.2 Que aspetos foram melhorados?

2. Considera que ainda há melhoramentos a fazer neste ponto?

Sim

Não

- 2.1 Se sim, Quais?

3. Pensa que as sugestões dadas foram tidas em consideração para melhorar a Formação 123, S.A.?

Sim

Em parte

Não

## QUESTÕES FINAIS – GERAL:

1. Considera que esta análise foi importante para a Formação 123, S.A.?

1 2 3 4 5

2. O ambiente na Formação 123, S.A. melhorou desde que foram feitos os inquéritos?

1 2 3 4 5

3. Acha que se deve continuar a fazer estas análises na Formação 123, S.A.?

Sim Não

3.1 Se Sim, Porquê?

4. A Formação 123, S.A. está na mesma, nada mudou?

Sim Em parte Não

4.1 Se considera que sofreu alterações, quais?

5. Nos inquéritos distribuídos no ano passado, os pontos apontados como os mais fortes por vocês foram:

- Capacidade Humano Empreendedor;
- *Out-Sourcing*;
- Engenho na Tecnologia.

Estes pontos continuam a ser fortes?

Capacidade humano empreendedor

Sim Em parte Não

*Out-Sourcing*

Sim

Em parte

Não

Engenho na Tecnologia

Sim

Em parte

Não

Se não, o que mudou?

## **Respostas ao questionário de acompanhamento (semi-estruturado) -2011**

### **Aceitar a mudança**

#### **1. Considera que houve melhoramentos neste ponto?**

Utilize uma escala de 1 a 5 em que o 1 significa “não se aplica nada” e o 5 “aplica-se totalmente”

Média = 3,9

#### **1.2 Que aspetos foram melhorados?**

- As colegas estão mais recetivas às mudanças, inclusive, são eles que muitas vezes sugerem;
- As mentalidades de aceitarem as mudanças e inovação para responder às exigências diárias internas e externas;
- Criação de alguma consciência de que quem não muda não evolui, não atualiza, não sobrevive;
- Todas as empresas têm como objetivo melhorar os seus procedimentos no dia-a-dia, no sentido de gerar dinâmica empresarial e o Grupo Formação 123, S.A. não é exceção. O problema não é aceitar a mudança, porque para mudar é necessário que a equipa técnica seja suficiente para dar continuidade aos projetos que o grupo desenvolve e introduzir novas áreas de serviço. O problema é o excesso de trabalho e responsabilidade que cada um traz, e por vezes é difícil conjugar todas as inovações e novos serviços, mantendo o que temos;
- Não foram vistos aspetos melhorados neste âmbito;
- De uma forma geral, houve necessidade de mudança e adaptação a novas tipologias de formação – Passámos a promover os cursos de educação e formação de jovens e formação para a inovação e gestão. Todos os colaboradores aceitaram estas mudanças com grande empenho;
- Maior motivação para encarar novos desafios;

- Maior valorização dos recursos humanos e das diversas áreas de formação/experiências profissionais;
- Maior dinâmica de equipa;
- Equipas mais motivadas;
- Preocupação com a sustentabilidade da empresa a médio/longo prazo;
- A nível pedagógico e financeiro têm sido implementadas novos métodos e processos que tem sido aceites pelos colaboradores;
- Maior acesso á informação;
- Não houve qualquer alteração.

## 2. Considera que ainda há melhoramentos a fazer neste ponto?

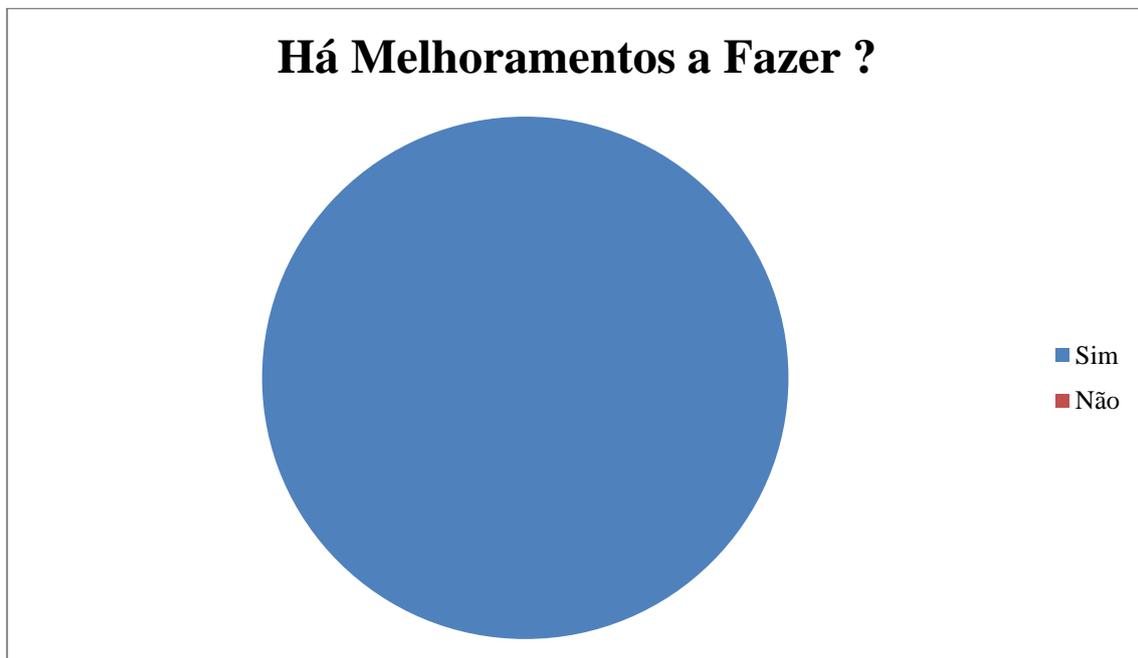


Gráfico 27 – Melhoramentos a fazer “Aceitar a mudança”

### 2.1 Se sim, Quais?

- As mudanças têm de ser constantes em qualquer organização de forma a dar resposta às necessidades do mercado. As colegas têm de ser mais proactivas e estar mais às mudanças de mercado para rápida resposta por parte da Formação 123, S.A.;
- Agarrar a mudança e inovação para acompanhar e ultrapassar a concorrência;
- Alguns elementos (colaboradores) da Formação 123, S.A. ainda não passaram este processo de mudança, continuando aplicar velhos hábitos. Estes continuam a ser um fardo para aqueles que implementam a mudança;

- É necessário afetar definitivamente as pessoas às suas funções. Apesar da diversificação e polivalência serem relevantes, a especialização não é menos importante;
- Melhorar a implementação dos nossos projetos, ou seja, antes de impor uma mudança, é necessário falar com os colaboradores que a vão operar, averiguar a aplicabilidade, os recursos existentes, dar formação específica sobre os projetos, etc. As pessoas têm de ser informadas e envolvidas na mudança, antes de esta ocorrer;
- Mais transparência e clareza dos objetivos atingir;
- Existem sempre melhoramentos a fazer, a aprendizagem é contínua;

**3. Pensa que as sugestões dadas foram tidas em consideração para melhorar a Formação 123, S.A.?**

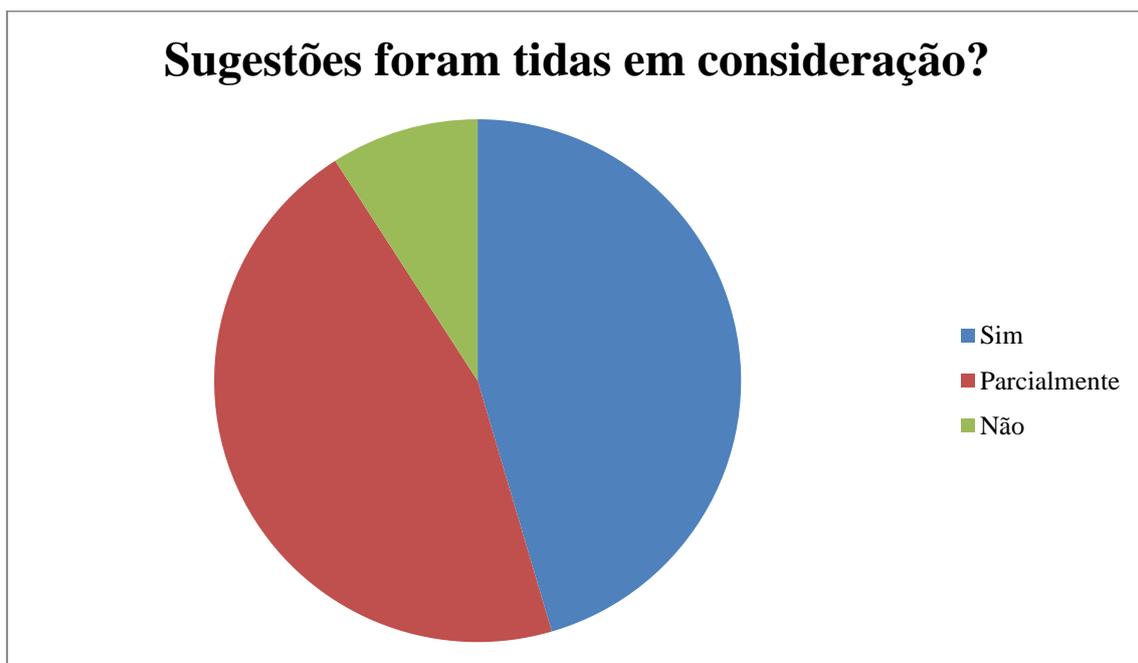


Gráfico 28 – “Aceitar a mudança” – Sugestões consideradas

**Aptidão para inovar**

**1. Considera que houve melhoramentos neste ponto?**

Utilize uma escala de 1 a 5 em que o 1 significa “não se aplica nada” e o 5 “aplica-se totalmente”

Média=3,7

## 1.2 Que aspetos foram melhorados?

- Mais atenção ao mercado e um aumento considerável de sugestões para implementar na empresa;
- Melhores procedimentos, documentos de trabalho, metodologias e áreas laborais;
- Poucos! Continuamos “Iguais” e não inovamos!
- Neste momento o Marketing melhorou bastante, existe uma pessoa que cria modelos gerais para posterior divulgação, começamos a ter uma marca e temos que saber usá-la da melhor forma;
- Houve alguma inovação na medida em que alguns colaboradores criaram novos projetos com as candidaturas de novas formas de apoio. Contudo, isto é limitado a alguns colaboradores, mais propriamente alguns diretores de delegações;
- Maior receptividade para novas iniciativas e propostas;
- Maior incentivo para a inovação;
- Preocupação com a diversificação dos serviços prestados pela empresa;
- Efetuar “shopping” de preços das empresas concorrentes;
- Criatividade nas tarefas a desenvolver diariamente com os clientes;
- Aposta no relacionamento humano com outras entidades (clientes internos/externos)

## 2. Considera que ainda há melhoramentos a fazer neste ponto?

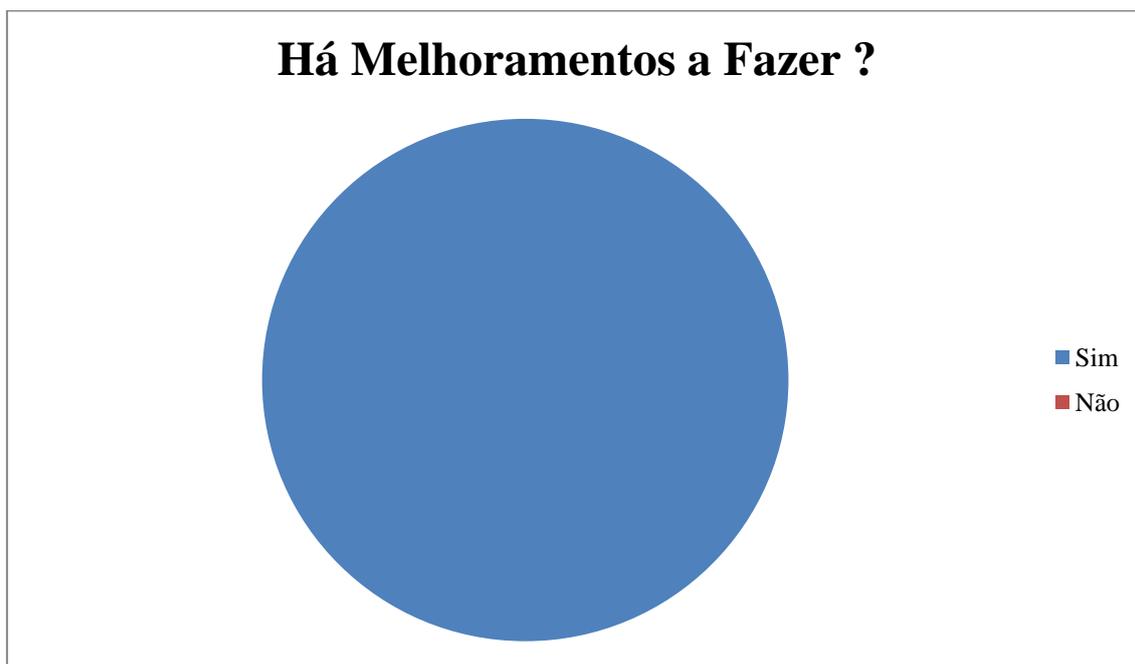


Gráfico 29 – Melhoramentos a fazer ‘Aptidão para inovar’

### 2.1 Se sim, Quais?

- Maior atenção para procedimentos já implementados na empresa e que ainda não estão a ser tidos em grande consideração;
- Não ter medo de ser diferente, mesmo que tudo pareça estranho inicialmente. Para inovar é preciso ter coragem para contrariar o habitual e o mais fácil;
- É necessário melhorar os procedimentos internos e fornecer essa informação a todos;
- É necessário que exista um departamento de formação geral que trabalhe apenas modelos pedagógicos e investigação para dar apoio às delegações;
- Adoção de novas tecnologias;
- Novas abordagens no mercado;
- Reforço positivo das propostas inovadoras, por exemplo, com incentivo financeiro, prémio, etc.
- Deixar de ter receio de falhar;
- Criar métodos estruturados para inovar;
- Maior desenvolvimento no trabalho perante as novas apostas de negócio.

**3. Pensa que as sugestões dadas foram tidas em consideração para melhorar a Formação 123, S.A.?**

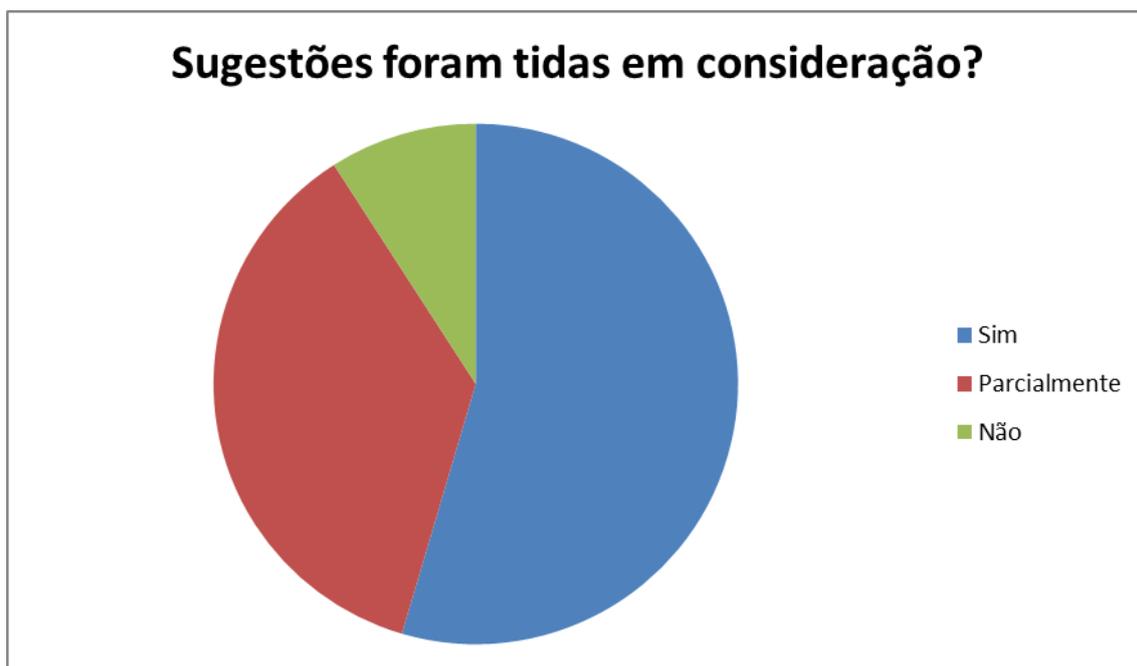


Gráfico 30 – Sugestões consideradas “Aptidão para inovar”

**Interação com o Exterior**

**1. Considera que houve melhoramentos neste ponto?**

Utilize uma escala de 1 a 5 em que o 1 significa “não se aplica nada” e o 5 “aplica-se totalmente”

Média=3,9

**1.2 Que aspetos foram melhorados?**

- Notória preocupação com a interação com o exterior, quer como formandos e formadores que com clientes e parcerias;
- Há cada vez mais investimento para estarmos visivelmente representados para o exterior: Feiras, Workshops, Seminários, Publicidade, etc.
- Melhor comunicação e divulgação, com ajuda do novo *site*;
- No plano externo, a perceção da imagem da empresa tem aumentado, e isso denota-se no número de clientes/parceiros que nos procuram a nós;

- Houve um reforço da nossa presença nas redes sociais e a dimensão/qualidade do *site*;
- Melhorámos a nível de imagem, marketing e novas formas de comunicação – Facebook, newsletter, etc.
- Maior número de contatos com entidades parceiras;
- Apresentação de novos serviços;
- Divulgação do Grupo Formação 123, S.A. em entidades de referência.

## 2. Considera que ainda há melhoramentos a fazer neste ponto?

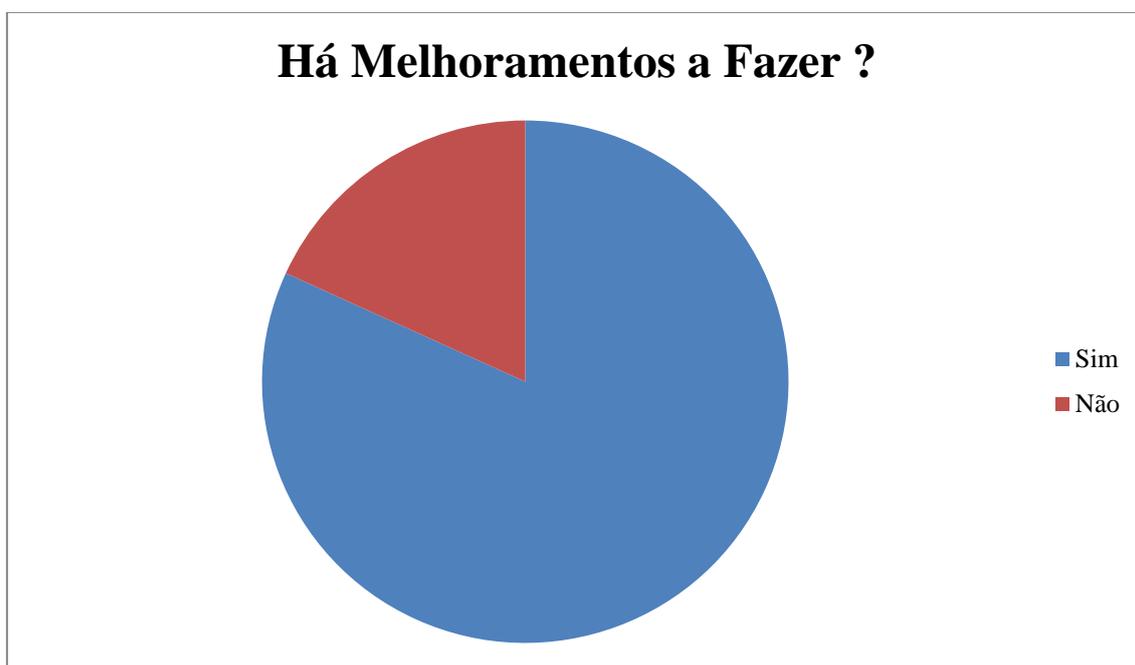


Gráfico 31 – Melhoramentos a fazer “Interação com o exterior”

### 2.1 Se sim, Quais?

- Maiores preocupações com os materiais que estão a sair, por vezes sem qualidade;
- Maior Comunicação com o exterior;
- Outras formas de nos representarmos, para que se reflita com maior notoriedade na atividade final;
- Continuo a considerar importante que antes de olharmos para o exterior, devemos olhar para nós próprios, para a nossa comunicação interna, que é muito deficiente;

- É necessário apostar muito no marketing da empresa para que o público nos conheça e saiba o que oferecemos. O ideal seria adquirir um carro com publicidade da empresa;
- Passar a ter uma relação mais próxima com os clientes e potenciais clientes;
- Há sempre formas de melhorar, nomeadamente através de uniformização de procedimentos;
- Aperfeiçoamento nas relações com as entidades parceiras;
- Mostrar sempre disponibilidade na resolução dos problemas sentidos;
- Criar um elo de ligação forte com os clientes;

**3. Pensa que as sugestões dadas foram tidas em consideração para melhorar a Formação 123, S.A.?**

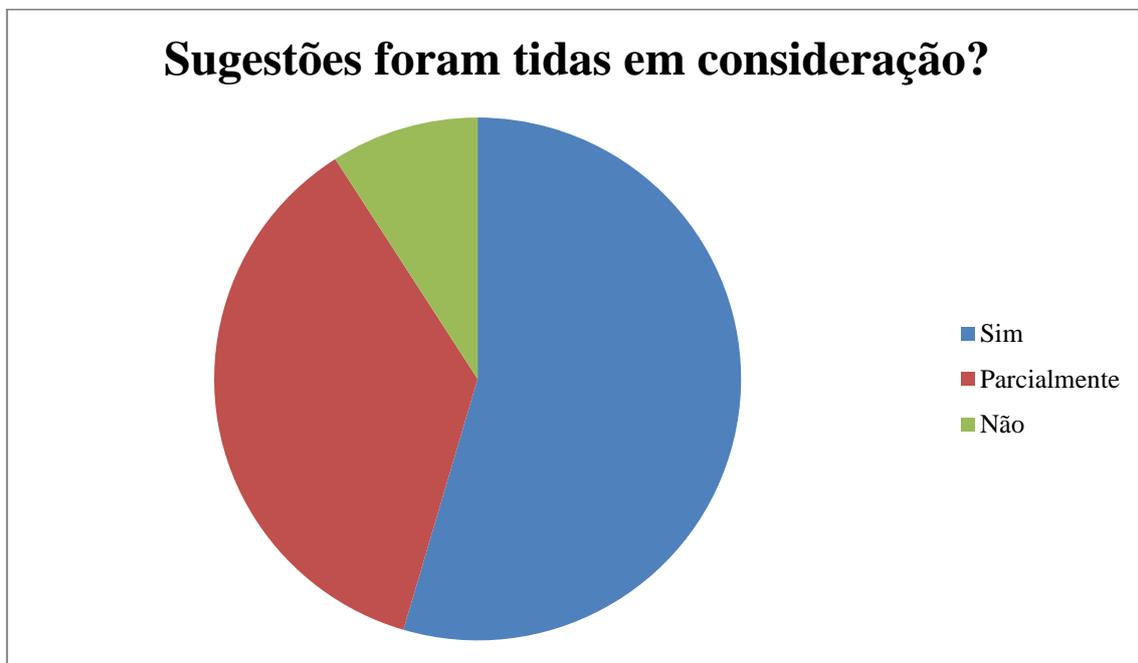


Gráfico 32 – Sugestões consideradas “Interação com o exterior”

**Questões Finais Gerais**

**1. Considera que esta análise foi importante para a Formação 123, S.A.?**

Utilize uma escala de 1 a 5 em que 1 Significa “nada importante” e 5 “extremamente importante”

Média=4,4

**2. O ambiente na Formação 123, S.A. melhorou desde que foram feitos os inquéritos?**

Utilize uma escala de 1 a 5 em que 1 significa “melhorou muito pouco” e 5” melhorou muito”

Média= 2,8

**3. Acha que se deve continuar a fazer estas análises na Formação 123, S.A.?**

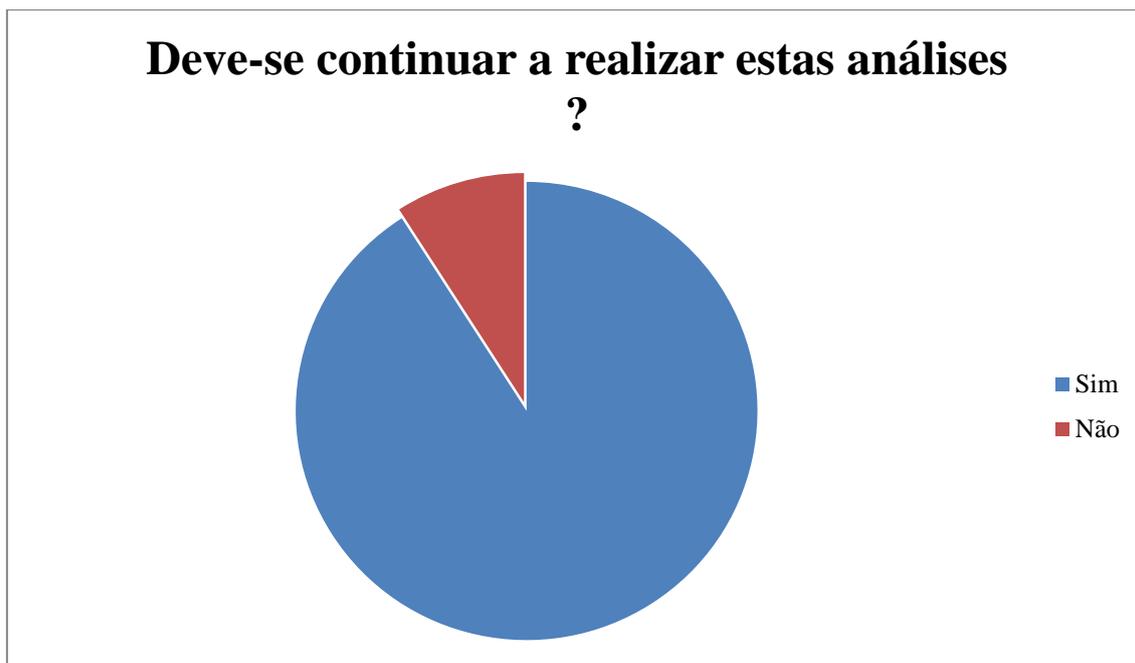


Gráfico 33 – Continuação das análises

**3.1 Se Sim, Porquê?**

- Acho de extrema importância qualquer tipo de atuação que seja dada à organização. Especialmente esta que dá voz a todos os colaboradores de forma indiscriminada;
- É importante identificar pontos fracos a trabalhar e pontos fortes a investir;
- Estes estudos servem para apontar os fracos e colocar em prática meios para melhorá-los;
- Ajuda-nos a melhorar a nossa performance;
- Porque este tipo de análise permite detetar as deficiências da empresa, para posteriormente criar respostas que permitam ultrapassá-las;

- É sempre importante fazer uma pausa para reflexão de alguns comportamentos e situações do dia-a-dia. Este tipo de análise permite ajustar e refletir sobre procedimentos.

#### 4. A Formação 123, S.A. está na mesma, nada mudou?



Gráfico 34 – Mudança da Formação 123, S.A.

#### 4.1 Se considera que sofreu alterações, nomeie quais?

- Metodologias, documentos, áreas de trabalho;
- Visibilidade para o exterior;
- Marketing;
- A criação do Departamento de Higiene e Segurança e Medicina no Trabalho;
- Uma maior comunicação com o exterior;
- A forma de estar do Grupo Formação 123, S.A.;
- Maior Motivação;
- Espírito de Equipa.

#### 5. Nos inquéritos distribuídos no ano passado, os pontos apontados como os mais fortes foram:

- Capacidade Humano Empreendedor;
- *Out-Sourcing*;
- Engenho na Tecnologia.

Estes pontos continuam a ser fortes?

Capacidade humano empreendedor

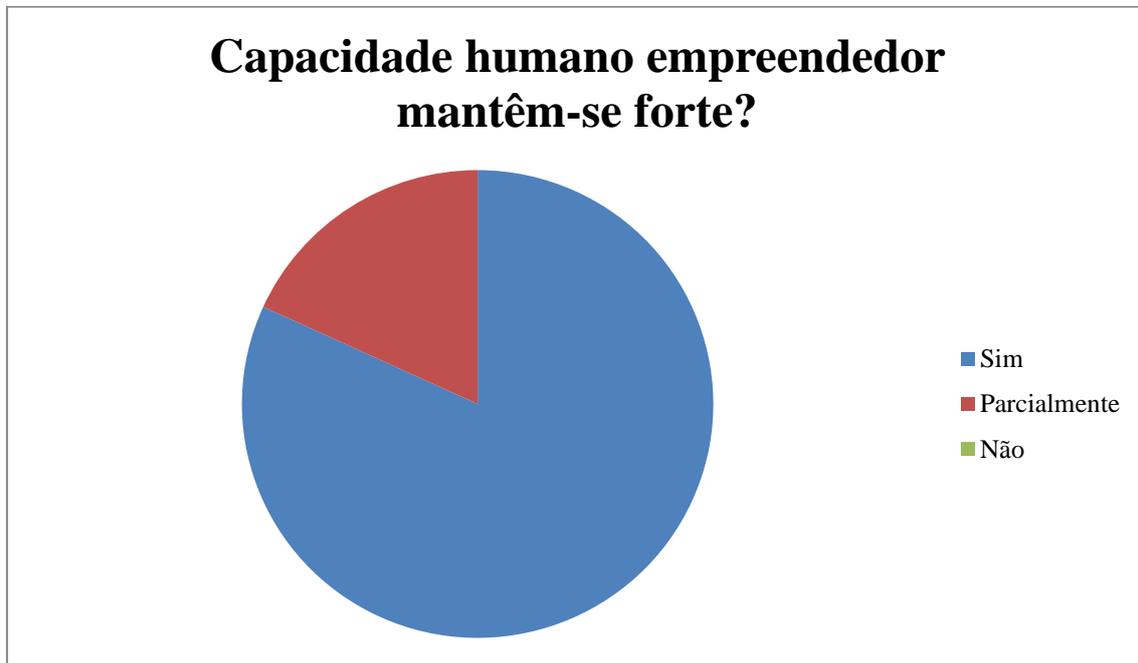


Gráfico 35 – Ponto forte –“Capacidade humano empreendedor”

*Out-Sourcing*

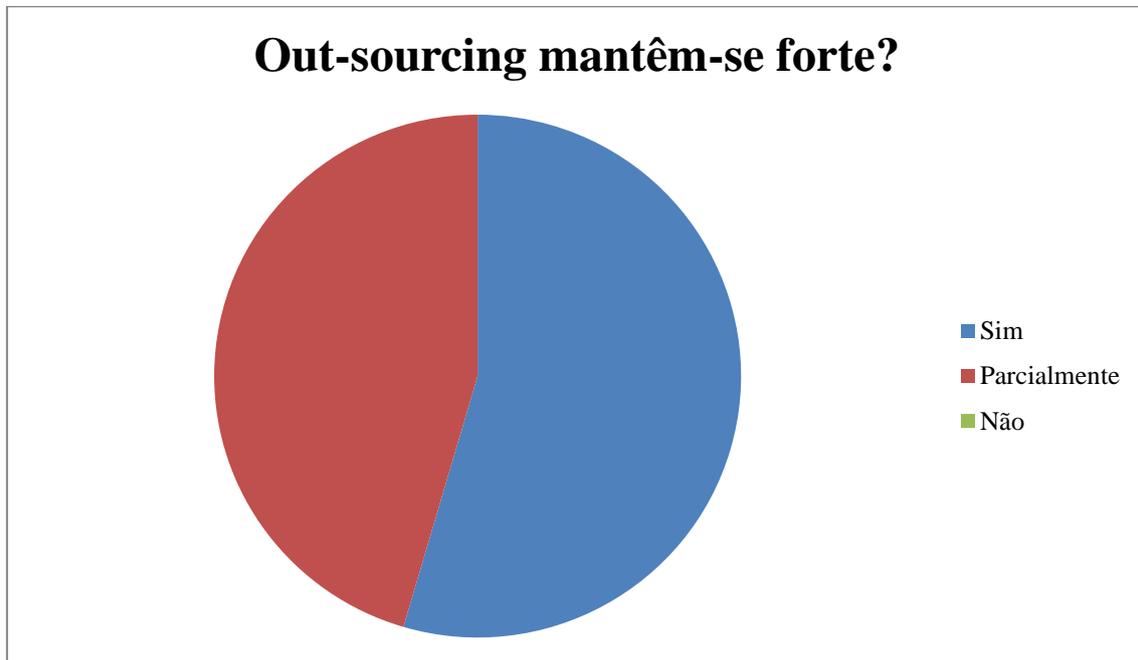


Gráfico 36 – Ponto forte –“Out-sourcing”

## Engenho na Tecnologia

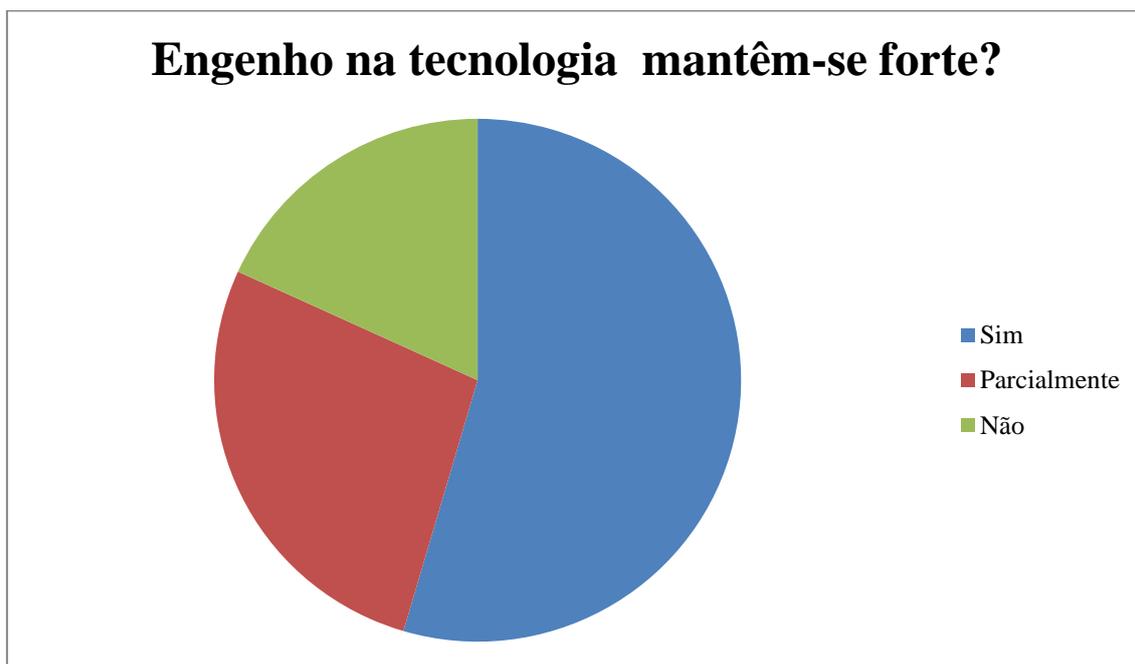


Gráfico 37 – Ponto forte – “Engenho na tecnologia”

### Guião de Entrevista

Nome:

Idade:

Sexo:

Habilitações:

Delegação:

Principais funções:

### **Apresentação**

A formação profissional é imprescindível para a sustentabilidade das organizações, uma vez que se aposta nas pessoas, permite a aquisição de novos conhecimentos, gera bem-estar e, por conseguinte, melhora de forma substancial o desempenho organizacional. A formação é considerada uma das ferramentas elementares da gestão de recursos humanos e, tratando-se do core business da Formação 123, S.A., achamos importante conhecer a opinião dos diretores pedagógicos das delegações que fizeram parte deste estudo, dada a relevância do papel que têm na Formação 123, S.A., enquanto *line managers* pedagógicos.

Estarão recordados de todo o trabalho que foi feito até à data, desde as análises ao desempenho organizacional e eficiência da comunicação, ao questionário de acompanhamento. Alguns dos pontos fracos considerados por vós, diretores, passava pelo aceitar a mudança e a aptidão para inovar. Assim passamos a fazer algumas perguntas relativas à formação num contexto geral e interno. Friso que as vossas opiniões têm grande interesse na dissertação a elaborar, principalmente num período de constantes mudanças. Agradeço antecipadamente toda a vossa colaboração.

### **Perguntas – Contexto Geral**

Qual o seu papel para o desenvolvimento da Formação 123, S.A.?

---

<sup>38</sup> Para garantir o anonimato das entrevistas, foram alterados algumas palavras na transcrição das entrevistas, que pudessem identificar as delegações.

Como diretor pedagógico, como é que gere as tarefas (o que se faz), os processos (como) e os colaboradores (quem)?

Com as inúmeras mudanças no âmbito formação financiada, qual é a estratégia da Formação 123, S.A.?

Com as mudanças sentidas, como é que os colaboradores têm reagido?

Para perceber a vossa satisfação e compromisso com o trabalho, passo a apresentar 17 afirmações da escala do compromisso com o trabalho de Utrecht. Para responder a estas questões terá que atribuir um número de 0 a 6, sendo 0 Nunca e o 6 sempre.

**Nunca; Quase Nunca; Raramente; Às vezes; Frequentemente; Muito Frequentemente; Sempre.**

**0 1 2 3 4 5 6**

1. No meu trabalho, sinto-me cheio de energia.
2. Penso que o trabalho que exerço é extremamente relevante.
3. O tempo voa quando estou a trabalhar.
4. No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso.
5. Sinto-me entusiasmado com minha profissão.
6. Quando estou a trabalhar, esqueço-me de tudo que está ao meu redor.
7. Meu trabalho inspira-me.
8. Quando me levanto de manhã, sinto vontade de ir para o trabalho.
9. Sinto-me feliz quando trabalho de forma intensiva.
10. Sinto orgulhoso com o trabalho que prossigo.
11. Estou imerso com o meu trabalho.
12. Eu consigo trabalhar por períodos muito longos de cada vez.
13. Para mim, o trabalho que exerço é um desafio.
14. Eu deixo-me levar quando estou a trabalhar.
15. No meu trabalho, considero-me muito resistente, mentalmente.
16. É difícil separar-me do meu trabalho.
17. No meu trabalho, sou persistente, mesmo quando as coisas não vão bem.

Qual o perfil ideal do formador para a atividade de formação? Quais os critérios de seleção?

Como é que se deve fazer formação nos dias que correm? O que mudou? Qual o modelo de formação mais preciso para obter resultados satisfatórios? Quando? Quem?

### **Perguntas - Contexto Interno**

Face aos pontos fracos apontados pelos diretores e colaboradores, considera que o desenvolvimento da adequada formação, junto dos mesmos, conseguiria colmatar os problemas sentidos? Porquê?

Que tipo de formação acha necessária para os trabalhadores da Formação 123, S.A.?  
Acha que deve haver formação diferenciada para diretores e colaboradores?

**Perguntas – Contexto Geral**

**1. Qual o seu papel para o desenvolvimento da Formação 123, S.A.?**

Acho que neste momento, sou vendedor. Acho que é esse o papel que faço. Empenho-me em angariar novos clientes, na área de higiene e segurança no trabalho e na formação, e tem sido esse o meu papel. E vai continuar a ser, até porque gosto de andar na rua...

**2. Como diretor pedagógico, como é que gere as tarefas (o que se faz), os processos (como) e os colaboradores (quem)?**

Isso já é mais complicado... (hesitação). É mais complicado porque cada vez mais há menos trabalho, mais dificuldades... Mas também nestas condições exigem cada vez mais de nós. A minha figura de responsabilidade não é tarefa fácil. Este escritório está num ranking muito baixo (à vista das outras delegações) com riscos de desaparecer.

Está no limiar, dois escritórios já encerraram e este vai pelo mesmo caminho, se não for mais produtivo. Se não prosseguirmos com a formação financiada e privada prevista, será um grande problema para esta delegação.

Para falarmos do ponto de situação, marcamos de 2 em 2 semanas (regra geral) reuniões para discutir as ordens de trabalhos. Muitas vezes não é possível marcar mais reuniões devido a disponibilidade das pessoas afetas à delegação.

Confesso que de momento, existe um divórcio entre mim e as colaboradoras da delegação, não estamos a entender-nos a nível profissional e talvez fosse necessário reunir-nos mais vezes para colmatar essas diferenças e para bem da delegação. Contudo, as reuniões que são feitas são sempre acompanhadas por atas e com compromissos de todos os trabalhadores presentes.

Para além das reuniões, é feito um acompanhamento diário, eu dirijo-me ao escritório pela parte da manhã ou tarde, e quando isso não é possível recorre-se aos telemóveis e e-mails.

### **3. Com as inúmeras mudanças no âmbito formação financiada, qual é a estratégia da Formação 123, S.A.?**

A formação privada, e é o que estou a batalhar diariamente apesar das colaboradoras não entenderem nem se esforçarem para alcançar esse objetivo. Uma forma de promover a formação e serviços é a partir da divulgação boca em boca. Por exemplo, quando vou a um café ou outro estabelecimento menciono sempre a Formação 123, S.A. e os serviços que detêm, mas parece-me que as outras colaboradoras não fazem esse trabalho de rua.

Entrevistador – Para além da formação privada, acha que há novos nichos de mercado?

Entrevistado – Não, neste momento não há. O que nós temos a nível financiado são os cursos de aprendizagem e as modulares, que em breve terão fim.

Entrevistador – Não há novas candidaturas?

Entrevistado – Não, isto vai parar. Está prevista a formação fazer um interregno de dois anos e só depois, eventualmente, poderá a voltar a surgir.

Entrevistador- A empresa vai conseguir sobreviver sem formação financiada?

Não, e este escritório corre sérios riscos. Se conseguirmos avançar com os cursos previstos acredito que consigamos manter o escritório aberto sem despedimentos, doutra forma não sei como vai ser o cenário deste escritório...

### **4. Com as mudanças sentidas, como é que os colaboradores têm reagido?**

As colaboradoras não têm reagido. Apresentam todas um estado de apatia. Penso que elas estão esperançosas que o trabalho e clientes hão de aparecer sem esforço.

Entrevistador – Mas acha que elas andam desmotivadas?

Entrevistado – Sim, elas não estão motivadas. Por vez, digo-lhes que quando não concordam com alguma medida deverão falar com o administrador, pois não sou eu que crio as regras.

Sinto que estamos todos um pouco desligados. Em parte por minha culpa (ando desconfiado). Estes problemas devem-se a falta de comunicação, problemas relacionais entre o líder e colaboradoras.

Este escritório tem sido alvo de críticas e uma fraca classificação do ranking dos escritórios. O que me parece e terá que partir de mim, uma vez que sou o diretor, é criar ideias novas que de momento, não tem ocorrido. Um ponto que tenho insistido passa pela utilização das redes sociais. Deve-se fazer publicidade por esta via e não o faz.

A Formação 123, S.A. está diferente e o trabalho está cada vez mais complicado... Temos de facto, arranjar formas para colmatar essa desmotivação...

**5. Qual o perfil ideal do formador para a atividade de formação? Quais os critérios de seleção?**

Cada pessoa tem gerido a contratação dos formadores, mas isso vai mudar. A partir de agora será eu a escolher os formadores... Mas é ponto assente que a contratação dos formadores passa pela competência, CV e aqueles que são “amigos da Formação 123, S.A.”.

**6. Como é que se deve fazer formação nos dias que correm? O que mudou? Qual o modelo de formação mais preciso para obter resultados satisfatórios? Quando? Quem?**

Depende das horas e as áreas das ações, mas acho que é importante retirar os formandos fora da sala. Será esse o melhor caminho...

Entrevistador – A Formação 123, S.A. tem implementado a formação Out-door?

Entrevistado – Não tem. Mas pode ser explorado.

Público-Alvo

Apesar da necessidade dos ativos empregados receberem formação pela imposição legal, são os desempregados que necessitam mais de formação. O governo português e o POPH deverão continuar apostar nos desempregados.

Exemplo: Um CEF de Eletricista de Instalações que decorreu na Figueira da Foz superou as expectativas de todos. Jovens adultos delinquentes e com uma estrutura familiar muito frágil apresentaram resultados satisfatórios principalmente durante o estágio que revelaram-se muito responsáveis e assíduos. Isto tudo para dizer que mesmo

peças com pouca estrutura, com a devida formação mudam de comportamento. Este deve continuar a ser o público-alvo e mais, a Formação 123, S.A. tem de valorizar isto pois para além do fim de obter lucro, também tem esta questão moral.

### **Perguntas - Contexto Interno**

**1. Face aos pontos fracos apontados pelos diretores e colaboradores, considera que o desenvolvimento da adequada formação, junto dos mesmos, conseguiria colmatar os problemas sentidos? Porquê?**

Sim. É fundamental e tem sido alvo de propostas minhas.

Comunicação que é fundamental e este problema que sentimos na nossa delegação deve-se a falhas na Comunicação. Quando falo em formação em Comunicação serve também para colmatar os problemas entre a administração, os financeiros e as respetivas delegações.

Neste sentido, a formação nas áreas de comunicação seria muito importante.

**2. Que tipo de formação acha necessária para os trabalhadores da Formação 123, S.A.? Acha que deve haver formação diferenciada para diretores e colaboradores?**

Não, a formação deve ser igual para todos.

Para os diretores deverá haver reuniões entre os diretores (só com diretores até porque ajudava com alguns problemas e trocas de experiências).

## **Entrevista B – [26 de novembro de 2012]**

### **Perguntas – Contexto Geral**

#### **1. Qual o seu papel para o desenvolvimento da Formação 123, S.A.?**

Procurar novas oportunidades de negócio. Abranger e “vender “ novas áreas como a segurança e higiene no trabalho, dinamizar estes serviços e mostrar que temos serviços diferenciados.

#### **2. Como diretor pedagógico, como é que gere as tarefas (o que se faz), os processos (como) e os colaboradores (quem)?**

Semanalmente (geralmente às 6ª feiras) reunimos para fazer o ponto de situação da semana e organizamos a próxima semana. Relativamente a tarefas mais criativas, candidaturas, projetos, centraliza-se em mim que posteriormente é delegado entre as colegas.

Existe autonomia, aliás quando no reunimos apenas dou algumas orientações, faço algum acompanhamento mas o colaborador manobra o processo à vontade dela, desde que o objetivo seja superado que é de facto o mais importante.

#### **3. Com as inúmeras mudanças no âmbito formação financiada, qual é a estratégia da Formação 123, S.A.?**

Uma das estratégias passa pela criação do departamento de higiene e segurança no trabalho e o desenvolvimento de trabalho nessa área. Também pretende-se formação profissional dirigida ao tecido empresarial. O que se tem feito com as empresas é darmos formação financiada, quando estes fazem contrato de segurança e higiene no trabalho. Este método tem funcionado bem, não à escala que tencionamos, mas tem funcionado bem. O facto de darmos algo em troca, torna-se mais fácil criar laços com as empresas.

#### **4. Com as mudanças sentidas, como é que os colaboradores têm reagido?**

Acho que as pessoas andam muito tensas e preocupadas. Não é só com a empresa, mas com a situação atual do país. Acho que é essencial sabermos qual o contributo que

damos à empresa e às vezes (muitas vezes) não nos é dado esse feedback, querendo sempre parecer que o retorno é inferior.

**5. Qual o perfil ideal do formador para a atividade de formação? Quais os critérios de seleção?**

Minha versão é ser criativo. No enquanto a versão da Formação 123, S.A. é procurar um formador organizado. Para além da experiência, temos em conta os valores do formador. A partir da entrevista podemos depreender a experiência profissional e os respetivos valores que detêm que ao nosso ver, é extremamente relevante.

**6. Como é que se deve fazer formação nos dias que correm? O que mudou? Qual o modelo de formação mais preciso para obter resultados satisfatórios? Quando? Quem?**

A formação que tem mais impacto é a formação out-door.

Entrevistador – Mas têm sido feito?

Entrevistado – Não, porque não é uma aposta da Formação 123, S.A., a nossa imagem não é a formação out-door, apesar de achar que devemos desenvolver e investir neste tipo de formação.

Quando sou eu a ministrar formação, por vezes nas áreas comportamentais, tento ministrar formação fora da sala, torna-se mais interessante, as pessoas ficam mais fidelizadas com a formação e criam-se maiores laços entre todos (formador- formandos e entre formandos).

Público – Alvo

Ativos empregados.

**Perguntas - Contexto Interno**

**1. Face aos pontos fracos apontados pelos diretores e colaboradores, considera que o desenvolvimento da adequada formação, junto dos mesmos, conseguiria colmatar os problemas sentidos? Porquê?**

Com toda a certeza. Formação mais ou menos ligada a desenvolver competências pessoais e também mais formação ligadas aos problemas profissionais que vamos tendo, dúvidas, questões, não só de planeamento mas de resolução imediata.

**2. Que tipo de formação acha necessária para os trabalhadores da Formação 123, S.A.? Acha que deve haver formação diferenciada para diretores e colaboradores?**

Entre os diretores deveria ser dada uma formação com orientações, para fortalecer os laços entre diretores e os níveis técnicos da formação.

## **Entrevista C – [04 de janeiro de 2013]**

### **Perguntas – Contexto Geral**

#### **1. Qual o seu papel para o desenvolvimento da Formação 123, S.A.?**

A minha ideia é tentar criar um sistema de desenvolvimento e planeamento estratégico de forma a melhorar o desempenho e os processos da Formação 123, S.A.. Este sistema servirá para fazermos uma análise interna em busca dos pontos fortes e fracos da empresa, assim como compará-las com as empresas concorrentes (análise externa). Para isso, será necessário reuniões com uma periodicidade grande para que este plano resulte.

#### **2. Como diretor pedagógico, como é que gere as tarefas (o que se faz), os processos (como) e os colaboradores (quem)?**

Tenho em consideração todas as competências dos colaboradores e, posto isto, é delegado o trabalho da melhor forma.

#### **3. Com as inúmeras mudanças no âmbito formação financiada, qual é a estratégia da Formação 123, S.A.?**

A Formação 123, S.A. Deverá valorizar o capital humano, de forma obter resultados e contrariar as mudanças sentidas.

#### **4. Com as mudanças sentidas, como é que os colaboradores têm reagido?**

Há claramente uma resistência dos colaboradores quando se trata de mudança. Contudo, se houvesse um clima, cultura e poder mais coeso da Formação 123, S.A., poderia melhorar o comportamento dos colaboradores face à mudança.

#### **5. Qual o perfil ideal do formador para a atividade de formação? Quais os critérios de seleção?**

Considero que um bom formador deverá ser um profissional que, na realização de uma ação de formação, estabelece uma relação pedagógica com os formandos, favorecendo a aquisição de conhecimentos e competências, bem como o desenvolvimento de atitudes e formas de comportamentos, adequados ao desempenho profissional.

**6. Como é que se deve fazer formação nos dias que correm? O que mudou? Qual o modelo de formação mais preciso para obter resultados satisfatórios? Quando? Quem?**

Deverá ser implementada formação com novas ambições e meios que propicie novas oportunidades de aprendizagem e de valorização profissional para todos. É neste contexto que surge a figura formativa, que deve promover a qualidade no domínio da formação profissional, de uma forma mais dinâmica e interessante para os formandos.

Público – Alvo

Público em exclusão social

Perguntas - Contexto Interno

**1. Face aos pontos fracos apontados pelos diretores e colaboradores, considera que o desenvolvimento da adequada formação, junto dos mesmos, conseguiria colmatar os problemas sentidos? Porquê?**

Sim, é importante a formação entre os RH da Formação 123, S.A., pois abastece a empresa com mão-de-obra qualificada e, que passa a ser vantagem competitiva.

**2. Que tipo de formação acha necessária para os trabalhadores da Formação 123, S.A.? Acha que deve haver formação diferenciada para diretores e colaboradores?**

Eventualmente, sim. Mas o que considero pertinente para a Formação 123, S.A. é um Modelo Integrado de Gestão de Recursos Humanos que se caracteriza pela implementação de medidas de desenvolvimento e motivação dos colaboradores, e que potencia as competências através de planos de formação específicos e transversais.

**Perguntas – Contexto Geral**

**1. Qual o seu papel para o desenvolvimento da Formação 123, S.A.?**

Faço propostas de novos projetos quer a nível de co-financiada, quer a nível privada e eventualmente outros projetos que ainda não estão a ser realizados pela empresa, como exemplo projetos de outros serviços não diretamente relacionado com a formação.

**2. Como diretor pedagógico, como é que gere as tarefas (o que se faz), os processos (como) e os colaboradores (quem)?**

Normalmente há projetos que são atribuídos a determinadas pessoas, quando se fala em projetos cofinanciados certos clientes estão atribuídos a certos colaboradores. Quando falamos em formação privada, há certos cursos que também estão atribuídos a certas pessoas. Por exemplo, eu coordeno a formação de formadores, a Colaboradora 1 está responsável pelo curso de manipuladores de carnes e todos os cursos de estética e relacionados, estão ao cargo da Colaboradora 2. As tarefas são divididas por colaboradores específicos.

**3. Com as inúmeras mudanças no âmbito formação financiada, qual é a estratégia da Formação 123, S.A.?**

A nossa zona sempre teve projetos financiados (Modulares), à exceção dos cursos EFA e CEF, que eram atribuídos a outras zonas do País. Também à vista das outras delegações, tivemos sempre muito menos volume de formação financiada. Devido ao isso, sempre tentámos apostar na formação privada como complemento à formação financiada. Atualmente, continuamos a implementar a nossa estratégia de sempre, ou seja, o misto da formação privada e pública. Para além de promover os cursos privados homologados, também tentamos adquirir novas homologações, de forma a oferecer cursos que as empresas precisem. Nós tentamos fazer uma formação à medida para os clientes.

**4. Com as mudanças sentidas, como é que os colaboradores têm reagido?**

As pessoas estão motivadas com a mudança, ou o surgimento de novos projetos. Por exemplo, nós de momento, temos novos projetos cofinanciados e estamos motivados

com essa parte, mas por outro lado, não estamos muito motivadas com a abordagem que a Formação 123, S.A. tem tomado ultimamente.

Exemplos: Até uma certa data, a Formação 123, S.A. pagava as deslocções para abrir e encerrar formações de curta duração, assim como fazer o acompanhamento de alguns projetos. De momento, não paga essas deslocções e não permissão de abrir e fechar cursos. Isto não motiva os trabalhadores. Como eles continuam a querer prestar serviços de qualidade, nós estamos literalmente a pagar para trabalhar, isto é, continuamos a abrir e fechar alguns cursos para continuar a passar uma boa imagem ao cliente. Portanto, a nível da organização logística da empresa, há alguma coisa que não está a funcionar bem.

A nível da comunicação interna, continua a ser um problema para a Formação 123, S.A..

Entrevistador – Este ponto não melhorou?

Entrevistado – Não, pelo contrário. Está pior. Antes tínhamos uma diretora pedagógica, que delegava e ajudava em questões pedagógicas. Agora cada delegação tem que resolver esses problemas pedagógicos e outros até divulgam entre os outros escritórios. Contudo, isto revela uma falta de recursos humanos especializados e níveis de comunicação interna deficientes.

Para beneficiar a empresa prejudica-nos e por conseguinte a nossa vida pessoal (em relação às deslocções e às horas tardias que começam as formações). Depois não somos devidamente recompensadas por este esforço.

Outro exemplo para mostrar que o funcionamento da Formação 123, S.A. não está bem: Sempre fizemos candidaturas, certo? Agora, foi contratado um colaborador externo para fazer umas candidaturas, que nós já fazíamos antes, mas como nunca tinham sido aprovadas, resolveu investir numa pessoa externa para as desenvolver. Foi-nos comunicado por e-mail, que essa pessoa iria receber 10.000,00€ por 10 candidaturas. Qual é a motivação dos trabalhadores que andam o ano inteiro a fazer mais de 50 candidaturas e que não recebem nenhum incentivo para além do vencimento? Ah, e se as candidaturas vierem indeferidas, este colaborador externo recebe 5.000,00€.

Agora vamos desenvolver cursos de aprendizagem, já foi contratado uma pessoa que se diz *expert* na matéria e que mais uma vez só foi contratado para esse efeito.

Estes exemplos servem para frisar que com estas políticas é muito difícil as pessoas continuarem motivadas.

**5. Qual o perfil ideal do formador para a atividade de formação? Quais os critérios de seleção?**

O formador ideal tem de ser uma pessoa organizada, dinâmica, com boas competências comunicativas e que consiga ter um bom relacionamento interpessoal. Os nossos critérios dependem do tipo de formação que será ministrada. Exemplo: Se for uma formação co-financiada, se calhar temos um grau de exigência para os formandos diferente para um público com habilitações académicas.

Experiência profissional é muito importante, por vezes, mais importante do que o grau académico.

**6. Como é que se deve fazer formação nos dias que correm? O que mudou? Qual o modelo de formação mais preciso para obter resultados satisfatórios? Quando? Quem?**

Depende do público-alvo, mas geralmente o que funciona melhor são os métodos ativos, com dinâmicas de grupo.

Público-Alvo: Entidades empregadoras. Temos tentado explorar melhor o tecido empresarial, por achar que é um mercado que está em crescimento.

**Perguntas - Contexto Interno**

**1. Face aos pontos fracos apontados pelos diretores e colaboradores, considera que o desenvolvimento da adequada formação, junto dos mesmos, conseguiria colmatar os problemas sentidos? Porquê?**

A formação podia fazer parte da resolução, mas acho que passa mais por outras medidas. Uma das medidas passa pela concretização de mais reuniões periódicas entre os diretores das delegações e a administração da empresa. Bastava haver reuniões 2 em

2 meses com as figuras mencionadas. Em vez de serem impostas determinadas mudanças no serviço, haveria uma reunião com a administração onde seriam apresentadas as ideias e onde ocorresse uma troca de opiniões e contributos dos diretores. Estas reuniões pareciam-me mais pertinentes do que propriamente formação. O lema da Formação 123, S.A. é “...Vamos fazer isto...” e todos acabam por fazê-lo mas sem diretrizes. Ninguém discutiu se a ideia é pertinente ou se é operacional. Por isso, a prioridade da Formação 123, S.A. para além da formação, é mesmo marcar reuniões periódicas entre as chefias, para perceber a funcionalidade dos planos a implementar. No caso de determinada ideia avançar, aí sim, é ministrado formação a todos os trabalhadores para adquirir competências para esta nova mudança ou novo procedimento ou área de negócio.

Formação: Depende dos projetos a implementar. Antes de começar com novos projetos, devia-se fazer uma formação específica para inteirar-nos sobre o projeto.

Exemplo: De momento estamos a desenvolver os cursos de aprendizagem, que para muitas delegações é um projeto novo. Antes da implementação e em vez de nos mandarem documentos que muitas vezes são substituídos, ou esclarecimentos por e-mail, fazíamos um dia de formação (na sede), e falamos de tudo relacionado com os respetivos cursos, desde a operacionalização, recrutamento até à implementação do curso (todos os passos).

## **2. Que tipo de formação acha necessária para os trabalhadores da Formação 123, S.A.? Acha que deve haver formação diferenciada para diretores e colaboradores?**

Pode ser pertinente, mas não considero prioritário. Acho que se tivermos de decidir 35 horas de formação, a formação num contexto operacional será o mais indicado para todos. Até porque todos nós temos funções semelhantes, ou seja, temos que fazer um pouco de tudo.

O melhor é mesmo formação em procedimentos de cursos de aprendizagem, UFCD, ou procedimentos de um outro assunto qualquer. As formações nas áreas comportamentais neste momento não são urgentes para a Formação 123, S.A., apesar de necessárias.

**Perguntas – Contexto Geral**

**1. Qual o seu papel para o desenvolvimento da Formação 123, S.A.?**

Na minha opinião todos os diretores pedagógicos do Grupo Formação 123, S.A. possuem um papel fundamental no desenvolvimento do grupo uma vez que dado o grau de autonomia que cada uma das delegações tem, se não houverem bons resultados também não há desenvolvimento e crescimento do grupo o que pode até conduzir ao encerramento das delegações, despedimento de pessoal, etc.

**2. Como diretor pedagógico, como é que gere as tarefas (o que se faz), os processos (como) e os colaboradores (quem)?**

A área da formação profissional é uma área muito dinâmica com novidades quase diárias, desde a abertura de candidaturas, prazos para apresentação de saldos finais, reembolsos, etc.

Deste modo, toda a gestão tem que ser também muito dinâmica e interativa. Na nossa delegação apostamos numa forte interação entre toda a equipa de forma a conseguir dar resposta aos desafios do dia-a-dia. Diariamente falamos sobre todos os projetos em desenvolvimento, todas as questões pendentes e respetivas soluções para podermos dar andamento a todos os processos de forma rápida e eficaz.

**3. Com as inúmeras mudanças no âmbito formação financiada, qual é a estratégia da Formação 123, S.A.?**

A estratégia da Formação 123, S.A. baseia-se num gradual aumento da formação privada promovida por cada uma das delegações de forma a que consigam assegurar a sua sustentabilidade e dos respetivos colaboradores.

**4. Com as mudanças sentidas, como é que os colaboradores têm reagido?**

Os colaboradores vivem atualmente um ambiente de muita insegurança tendo não só em conta as mudanças permanentes na formação profissional mas também a conjuntura atual do nosso país. No entanto, é feito um enorme esforço (e neste aspeto penso que a função do diretor de delegação é fundamental) para a motivação dos recursos humanos

e no sentido de reforçar positivamente cada um a querer procurar mais e novas alternativas.

**5. Qual o perfil ideal do formador para a atividade de formação? Quais os critérios de seleção?**

O perfil de formador depende muito do grupo a quem se dirige a formação e por isso os critérios de seleção têm que ser adaptados especificamente a cada tipologia de formação. Por exemplo o formador que vai dar formação num curso CEF ou num curso de aprendizagem tem que ter alguns requisitos (mesmo ao nível da própria personalidade) que nada têm a ver com um formador que vai desenvolver formação privada numa área específica.

**6. Como é que se deve fazer formação nos dias que correm? O que mudou? Qual o modelo de formação mais preciso para obter resultados satisfatórios? Quando? Quem?**

Não existe um modelo estanque nem pré definido que nos garanta a obtenção de resultados satisfatórios. O que funciona bem com um determinado grupo numa determinada localidade pode ser um enorme fracasso com um grupo semelhante mas noutra localidade. O que caracteriza um bom modelo de formação é a adaptação ao grupo e ao contexto e é isso que temos que tentar fazer sempre de forma a alcançar bons resultados.

**Perguntas - Contexto Interno**

**1. Face aos pontos fracos apontados pelos diretores e colaboradores, considera que o desenvolvimento da adequada formação, junto dos mesmos, conseguiria colmatar os problemas sentidos? Porquê?**

Na minha opinião não é só uma questão de formação adequada, existem já alguns vícios internos que exigem mesmo uma mudança de mentalidades e de postura.

**2. Que tipo de formação acha necessária para os trabalhadores da Formação 123, S.A.? Acha que deve haver formação diferenciada para diretores e colaboradores?**

Existem áreas comuns, nomeadamente a área técnica em que deveriam ser desenvolvidas ações de formação para todos os colaboradores e diretores. No entanto, existem áreas específicas em que se deveria desenvolver formação direcionada para os diretores, nomeadamente ao nível da gestão do *stress*, da gestão das equipas de trabalho, da motivação e liderança, nas quais poderia existir fundamentalmente uma troca de opiniões e de experiências em que todos poderíamos aprender uns com os outros.

## **Entrevista F – [26 de novembro de 2012]**

### **Perguntas – Contexto Geral**

#### **1. Qual o seu papel para o desenvolvimento da Formação 123, S.A.?**

Angariar novos clientes, de forma a garantir um volume de formação aceitável; conseguir desenvolver formação.

Entrevistador – Tem tentado recorrer a novos nichos de mercado?

Entrevistado – Não.

#### **2. Como diretor pedagógico, como é que gere as tarefas (o que se faz), os processos (como) e os colaboradores (quem)?**

Cada pessoa sabe o que tem de fazer. Em reunião discutimos o que foi feito e os projetos futuros. Face a essa discussão de trabalhos, tenta-se adequar as tarefas às pessoas certas.

#### **3. Com as inúmeras mudanças no âmbito formação financiada, qual é a estratégia da Formação 123, S.A.?**

Temos virado mais para a formação privada, que por sinal tem corrido bem, aliás temos conseguido abrir alguns cursos. No fundo apostamos no misto de formação financiada (do que resta) e privada.

Entrevistador – Tem tido sucesso no âmbito da Segurança e Higiene no Trabalho?

Entrevistado – Este novo departamento não tem expressão na nossa delegação.

#### **4. Com as mudanças sentidas, como é que os colaboradores têm reagido?**

Têm reagido bem. Quando não se arranca com os grupos de formação, nota-se alguma desmotivação, mas tirando isso todos estamos bem.

#### **5. Qual o perfil ideal do formador para a atividade de formação? Quais os critérios de seleção?**

Primeiro de tudo, CV, experiência profissional na área em causa. Compara-se com as outras candidaturas e escolhe-se o melhor candidato para ser formador.

**6. Como é que se deve fazer formação nos dias que correm? O que mudou? Qual o modelo de formação mais preciso para obter resultados satisfatórios? Quando? Quem?**

Deve ser o máximo possível, (alguma hesitação) como devo explicar...?! Não deve ser apenas um formador a debitar a informação, ser mais interativo, puxar pelos formandos, até porque é normal os formandos trabalharem em sítios diferentes e conseguem trocar essas experiências. Têm de ser o mais dinâmico e interativo possível.

Destinatários – Desempregados.

**Perguntas - Contexto Interno**

**1. Face aos pontos fracos apontados pelos diretores e colaboradores, considera que o desenvolvimento da adequada formação, junto dos mesmos, conseguiria colmatar os problemas sentidos? Porquê?**

Sim. Precisamos de mais formação vocacionada para outras áreas. Falta-nos formação em vendas e outras formações do género. Não existe essa preocupação (por parte da administração) em nos dar esse tipo de formação.

Assim, a meu ver é necessário formação de vendas, *coaching* e informática (nota-se uma grande lacuna no Excel).

**2. Que tipo de formação acha necessária para os trabalhadores da Formação 123, S.A.? Acha que deve haver formação diferenciada para diretores e colaboradores?**

Não. Como trabalhamos em equipa e somos todos os principais vendedores de formação, todos nós precisamos da mesma formação na área das vendas.

(Depois realçar o contributo que o diretor pedagógico tem na delegação, a entrevista mudou de opinião em relação à formação diferenciada).

## Entrevista G – [26 de novembro de 2012]

### Perguntas – Contexto Geral

#### **1. Qual o seu papel para o desenvolvimento da Formação 123, S.A.?**

O papel essencial da nossa delegação é explorar novos mercados e exploração integral dos financiamentos do FSE. A nível privado é investir em novas áreas, atuar em novos mercados, com o objetivo único de obter novas receitas.

#### **2. Como diretor pedagógico, como é que gere as tarefas (o que se faz), os processos (como) e os colaboradores (quem)?**

A distribuição do trabalho é feita por reuniões semanais. Eu primeiro defino as tarefas que serão distribuídas aos membros da equipa, discutimos se estão ou não interessados na prossecução do trabalho sugerido.

Entrevistador – Mas passa tudo por ti?

Entrevistado – Sim, passa tudo por mim.

#### **3. Com as inúmeras mudanças no âmbito formação financiada, qual é a estratégia da Formação 123, S.A.?**

(Não perder o juízo...risos). A minha estratégia de vida é viver um dia de cada vez, porque a nossa delegação é a única Formação 123, S.A. desde momento, que só este ano foi alvo de 8 auditorias (Níveis II, IV e V de acordo com o regulamento do *Rumus*). Nós, de facto, fomos a delegação mais massacrada este ano.

Entrevistador – As auditorias correram bem?

Entrevistado – Correu, Graças a Deus! Apesar de ter corrido bem, foi muito desgastante a um nível físico e emocional. A Equipa estava toda mobilizada para este evento, não foi nada fácil. Já tivemos acesso aos relatórios das auditorias, a nível pedagógico e não sofremos cortes nenhuns no financiamento. Apenas houve um corte ou dois mas por culpa da contabilidade da entidade promotora.

Estas auditorias permitiram ganhar muita experiência e fomos reconhecidos pelo árduo trabalho que temos desempenhado ao longo deste ano.

**4. Com as mudanças sentidas, como é que os colaboradores têm reagido?**

A motivação da equipa da delegação nasce em mim e termina em mim. Se eu estiver bem, motivada, se conseguir controlar as minhas emoções, a equipa está devidamente controlada. Se por algum instante, e isso também acontece pois também sou humana, se em algum momento fraquejar a equipa ressent-se um pouco. Mas, como eu, por enquanto (pois só posso falar por agora, pois já estive melhor do que estou...), estiver emocionalmente bem, motivada, pró-ativa, empenhada, se estiver com espírito de liderança e de competitividade, espírito de luta e de vencermos em conjunto, a equipa está comigo, nunca me abandona.

**5. Qual o perfil ideal do formador para a atividade de formação? Quais os critérios de seleção?**

Formação profissional e académica na área que pretendemos. Tem de ser muito assertivo, comunicativo, pró-ativo, dinâmico e conhecedor das técnicas da área.

Entrevistador- Estes são os vossos critérios de seleção?

Entrevistado- Sim, são.

Entrevistador- Como é que esses requisitos são apurados?

Entrevistado – Reuniões e no retorno que temos de outras formações ministradas.

**6. Como é que se deve fazer formação nos dias que correm? O que mudou? Qual o modelo de formação mais preciso para obter resultados satisfatórios? Quando? Quem?**

Com dinâmicas de grupo, com jogos pedagógicos e muita comunicação. Independentemente da área, seja ela mais técnica ou mais teórica, as dinâmicas devem ser sempre aplicadas.

Público-alvo – Desde os jovens à procura do primeiro emprego às pessoas pré-reforma.

## **Perguntas - Contexto Interno**

**1. Face aos pontos fracos apontados pelos diretores e colaboradores, considera que o desenvolvimento da adequada formação, junto dos mesmos, conseguiria colmatar os problemas sentidos? Porquê?**

Seriam. E há um ponto que não referiu mas é de grande relevância. A competitividade entre os escritórios pode ser saudável, mas também pode ser prejudicial, uma vez que não se pensa como um todo. Devemos defender e lutar pelo nosso escritório, mas nunca perder o espírito de equipa no seu todo. É muito importante que entre nós haja comunicação, humildade e nos encararmos todos como um grupo e não cada escritório por si.

Já senti na pele de estar sozinha, numa altura em que assumi levar a delegação em frente e sinto todos os dias que cada escritório trabalha por si e não acho este pensamento o mais adequado. O melhor é trabalharmos todos em conjunto. Cada região tem os seus objetivos, suas necessidades. Cada região, Madeira, Açores e continente têm financiamentos diferentes, mas se trabalharmos, segundo o mesmo espírito, com os mesmos objetivos, conseguimos alcançá-los rapidamente.

Formação adequada – Comunicação e Gestão de Equipas, Liderança e Competitividade Saudável.

**2. Que tipo de formação acha necessária para os trabalhadores da Formação 123, S.A.? Acha que deve haver formação diferenciada para diretores e colaboradores?**

Sim. Tem que haver. Por exemplo, liderança e gestão de equipas têm de ser formação dada aos diretores. Já formações ligadas ao espírito de equipa, comunicação interpessoal, inteligência emocional devem ser dadas a todos!

## **Entrevista H – [18 de janeiro de 2013]**

### **Perguntas – Contexto Geral**

#### **1. Qual o seu papel para o desenvolvimento da Formação 123, S.A.?**

Acho que temos três pontos essenciais:

1º ponto passa pela descentralização e o crescimento geográfico do grupo. Fazer com que a Formação 123, S.A. seja uma entidade de referência na região e por sua vez, aumentar a dimensão do grupo.

2º ponto passa pela envolvimento que temos tido para alargar a Formação 123, S.A. para outros mercados, inclusive a nossa expansão para Cabo Verde.

Por fim, o 3º Ponto é trazer ideias novas para Formação 123, S.A.. Como exemplo, vamos lançar um novo serviço na vertente de recrutamento de recursos humanos, desde a seleção até ao encaminhamento para o trabalho temporário. O que queremos é potenciar a adjudicação dos nossos serviços, começando com a nossa realidade e depois aplicar ao resto do grupo.

De uma forma geral esse tem sido o meu contributo para a Formação 123, S.A.

#### **2. Como diretor pedagógico, como é que gere as tarefas (o que se faz), os processos (como) e os colaboradores (quem)?**

O que se rege é o princípio da envolvimento coletiva, temos uma forte equipa. Tentamos que todas as decisões sejam do conhecimento e da concordância de todos os membros da equipa. No que diz respeito à elaboração dos projetos, nós dividimos os projetos conforme as competências técnicas de cada colaborador, de forma a seguir cada cliente de um modo mais eficaz e contínuo. Por regra, reunimos para fazer o ponto de situação dos trabalhos em desenvolvimento e para acima de tudo trocar de impressões, pois por vezes, este diálogo permite anular alguma dificuldade que surja.

### **3. Com as inúmeras mudanças no âmbito formação financiada, qual é a estratégia da Formação 123, S.A.?**

Em relação a este ponto, como há nuances na nossa região, desde o ano passado que temos feito algumas alterações. Por um lado já conseguimos aumentar a formação privada. Já conseguimos ter alguma expressão junto das empresas locais e num contexto individual, que tem gerado um maior peso na nossa faturação. Portanto, esta estratégia passou por um contacto direto com várias empresas, onde apresentamos o grupo Formação 123, S.A. e todos os serviços que oferecemos. Utilizamos uma comunicação profissional muito forte, também com a ajuda das novas tecnologias, como o exemplo das redes sociais, para assim apresentarmos uma imagem credível na formação privada. Enquanto grupo, isto tem sido o nosso foco (Outras delegações da Formação 123, S.A. não tem esta imagem tão sólida em relação à formação privada).

É um facto que ficamos demasiado habituados à formação Co-financiada e vemo-nos em apuros com a formação privada, até porque a concorrência na formação privada é muito mais forte. Isso leva a algumas dificuldades enquanto grupo. Nós nos aços estamos a tentar contrariar isso. No ano passado, penso que fomos bem-sucedidos, agora vamos ver como corre este ano...

### **4. Com as mudanças sentidas, como é que os colaboradores têm reagido?**

Há uma tensão básica que considero natural, face às dificuldades, mas penso que até agora, em termos financeiros, nosso grupo tem uma razoável solidez. Isso minimiza um pouco a tensão no trabalho...Não existe grandes atrasos, os compromissos são pagos dentro dos parâmetros aceitáveis. No geral, temos uma solidez muito razoável. Isso acaba por dar alguma confiança aos colaboradores.

Agora há um contexto geral nacional que não podemos ignorar e o que temos vindo a fazer é aproveitar esse contexto de incertezas e fazer disso, depois uma oportunidade. Temos que tentar fazer mais e melhor. Todo o nosso trabalho tem que ser mais rigoroso (no âmbito da formação financiada e privada, para que possamos ultrapassar as dificuldades).

**5. Qual o perfil ideal do formador para a atividade de formação? Quais os critérios de seleção?**

Primeiro é o critério de competência de conhecimentos e do domínio da área em questão.

Segundo critério está relacionado com a experiência tanto no âmbito formativo como também num contexto profissional da área em que se vai dar formação.

Terceiro critério passa pela capacidade de envolvência e proatividade do formador, por forma a fazer parte da equipa e vestir a camisola da Formação 123, S.A., e representar-nos num contexto de formação, quando não estamos presentes.

Estes três critérios para nós são importantes!

Entrevistador – Como é que estes critérios são apurados? Por entrevista?

Entrevistado – Há formadores que já trabalham connosco e que já conhecemos. No caso de formadores novos, basicamente o que fazemos é colocar um anúncio, recolhemos os CV e fazemos uma primeira triagem. Fazemos uma entrevista presencial quando tivermos possibilidade de o fazer. Quando não é possível ser em pessoa, fazemos a entrevista por *Skype*. Nunca contratamos um formador sem falar com ele antes e sem fazer entrevista. Depois é feito uma análise a nível curricular.

Depois no decorrer da formação, temos o hábito de fazer reuniões iniciais, intermédias e finais para recebermos o retorno do formador, como é que a formação está a correr, para ir adaptando e melhorar algum aspeto da formação.

**6. Como é que se deve fazer formação nos dias que correm? O que mudou? Qual o modelo de formação mais preciso para obter resultados satisfatórios? Quando? Quem?**

Eu acho que deve ser interativa por uma razão; uma vez que estamos a dar formação a ativos, estamos a trabalhar com um público que tem um vasto percurso profissional e de vida, assim como disponibilizam o seu tempo em detrimento de fazer outras coisas, que resulta também em expetativas muito altas das pessoas que se inscrevem na formação. O que acontece é se não correspondemos às expetativas, a formação não é concretizada com o sucesso desejado e pode acontecer com uma ministração da formação no regime

demasiado formal. Não se pretende um relacionamento vertical, mas sim uma relação mais horizontal, para que possa haver uma troca e sobretudo o conhecimento dos formandos. Achemos importante o relacionamento mais informal com os formandos.

Destinatários:

Nós devemos apostar em vários públicos. Os ativos no seu sentido geral, que abarca os empregados e desempregados, diferenciando apenas pelas competências e necessidades formativas sentidas. A formação deve ser para todo os ativos que estão no mercado de trabalho, ou por alguma razão deixaram de estar. Obviamente entre os ativos desempregados é necessário adaptar a formação em função das qualificações detidas. O que é realmente importante é adaptar a formação e as expectativas conforme o grau de escolaridade e o contexto profissional.

### **Perguntas - Contexto Interno**

**1. Face aos pontos fracos apontados pelos diretores e colaboradores, considera que o desenvolvimento da adequada formação, junto dos mesmos, conseguiria colmatar os problemas sentidos? Porquê?**

Sim, claramente. Formação e sobretudo um diálogo permanente entre o grupo. Pode não ser o ideal, mas ajuda ou pode ajudar.

Desde a formação em gestão de equipas ao *coaching* organizacional. Quando se fala do *Coaching* Organizacional, serve para visualizar as competências, pelo menos tenho a perceção que todas as pessoas têm as suas competências que podem ser mais ou menos potencializadas. Cabe ao líder, perceber essas competências e para isso, é necessário ferramentas para perceber as mais-valias das pessoas. Por não ser uma tarefa fácil nem muito linear, acho necessário esse tipo de formação.

**2. Que tipo de formação acha necessária para os trabalhadores da Formação 123, S.A.? Acha que deve haver formação diferenciada para diretores e colaboradores?**

(Hesitação). Porventura sim, mas acho que uma coisa não anula a outra. Por um lado acho que devemos dar espaço a formações transversais pelas diversas vantagens da formação desde a transmissão de conhecimento como reciclagem de conhecimento. Mas

o mais importante é as pessoas poderem falar entre eles, há pontos de vistas que deverão ser partilhados. Aliás, costumo dizer que cada um tem as suas janelas onde vê o mundo de forma diferente. Nas empresas é a mesma coisa. Assim, a formação serve para trocas de ideias e sermos mais impulsivos nas várias janelas que cada um tem.

Logo, uma coisa não anula a outra. Formação transversal para todos, depois formação especializada conforme as competências.

**Perguntas – Contexto Geral**

**1. Qual o seu papel para o desenvolvimento da Formação 123, S.A.?**

Tento ser o mais pró-ativo possível, com iniciativa para que possamos desenvolver em áreas um pouco diferentes dos serviços habituais da Formação 123, S.A.. Tentamos sempre diversificar novos serviços que temos, apesar de termos uma grande preocupação com a formação privada e os serviços privados, que têm a vertente comercial, muito diferente da formação financiada que geralmente estão assegurados e mais fácil de ministrar. Tentamos mostrar que a Formação 123, S.A. não tem só formação financiada, como também outros serviços como Medicina no Trabalho, Higiene e Segurança no Trabalho, formação privada, *work-shops*, seminários, etc.

**2. Como diretor pedagógico, como é que gere as tarefas (o que se faz), os processos (como) e os colaboradores (quem)?**

Nós fazemos mensalmente uma reunião de equipa, quando existem prazos a cumprir, pois de outra forma não é necessário marcar reuniões, uma vez que trabalhamos todos na mesma sala o que permite falarmos de vários assuntos, como exemplo a definição de tarefas, tudo num contexto informal.

Como existe, na minha óptica, uma boa relação de equipa, apesar das tarefas serem divididas há sempre um espírito de interajuda para quem precisa. Não há aquela rigidez de “Só faço o meu trabalho...”, existe um espírito de equipa, interajuda, para que possamos todos chegar aos mesmos objetivos.

**3. Com as inúmeras mudanças no âmbito formação financiada, qual é a estratégia da Formação 123, S.A.?**

Direcionámos as nossas candidaturas para as entidades empregadoras, porque nós sabemos que a prioridade do POPH é precisamente essa. Aumentamos o número de candidaturas feitas com entidades empregadoras de forma a ministrarem formação aos seus trabalhadores. De 15 candidaturas, 14 projetos vieram aprovados.

Com as formações de curta duração do grupo Formação 123, S.A., estamos a contactar e oferecer essas formações a empresas, associações, etc. No sentido de posteriormente criar uma relação que levará a uma parceria, ou seja, damos com uma mão na esperança de receber com a outra. Também temos recorrido à formação financiada para angariar clientes para os serviços de Higiene e Segurança no Trabalho. Por exemplo, damos uma formação gratuita de primeiros socorros e passam a ser nossos clientes e HST ... Levam 2, pagam 1!

#### **4. Com as mudanças sentidas, como é que os colaboradores têm reagido?**

Não perco muito tempo com coisas que não têm importância... Hoje em dia, não podemos esperar pela motivação que nos dão, temos que procura-la e desenvolvê-la. Acho que as pessoas até têm estado motivadas porque a Formação 123, S.A. tem dado a oportunidade de nós desenvolvermos o nosso trabalho, não tem havido despedimentos, por isso a situação podia ser muito mais grave. Portanto, não se tem notado muito isso, pelo aqui na nossa delegação.

Mais uma vez, acho que a motivação é uma coisa que temos de criar e não podemos esperar que nos ofereçam. Todos os dias temos que vir para o trabalho, dar o nosso melhor e transmitir isso aos nossos colegas. Não é todos os dias que estamos em alta, mas é procurar conforto em quem está melhor. Às vezes temos as nossas chatices e desavenças, mas tudo se resolve no escritório, não deixamos nada por resolver. Só assim é que podemos crescer, progredir e essa é a ideia que tento transmitir. Mais, maximizar o trabalho em vez de dar importância a problemas que só aborrecem e sem importância.

#### **5. Qual o perfil ideal do formador para a atividade de formação? Quais os critérios de seleção?**

Primeiro, experiência profissional e académico, correspondente à área de formação em causa. Também tento ver a idade (procuramos criar um grupo jovem). Como na nossa zona, vivemos num meio pequeno, por regra todos se conhecem e torna-se mais simples fazer o recrutamento dos formadores.

Basicamente é a experiência das pessoas e depois fazemos uma entrevista para perceber a vontade, motivações, interesse, disposição e a postura. É todo um conjunto de fatores que nos levam ao resultado final: Contratação do Formador.

**6. Como é que se deve fazer formação nos dias que correm? O que mudou? Qual o modelo de formação mais preciso para obter resultados satisfatórios? Quando? Quem?**

Mais dinâmico, porque às vezes a formação formal não dá para perceber se o formando percebeu a matéria, pois não há interação. Se a formação for dinâmica a formação flui de uma forma mais saudável.

Público-Alvo: Acho que os destinatários da formação deverão ser os ativos empregados. No entanto, todos merecem/necessitam de formação. Penso que muitos de formandos desempregados que fizeram formação connosco, não aproveitaram para a vida futura, muitos só inscrevem-se por causa dos apoios. Para o formador é muito ingrato tentar a todo o custo dar o seu melhor, transmitir conhecimento e não obter feedback.

Assim, deve-se apostar em parte na formação para desempregados, que precisam de desenvolver novas competências para se inserir novamente no mercado de trabalho. Como também nos ativos empregados, que precisam de formação contínua para prestarem um trabalho cada vez melhor.

Por vezes sinto que as empresas descreditam a formação para os empregados, só a prosseguem devido à imposição legal.

### **Perguntas - Contexto Interno**

**1. Face aos pontos fracos apontados pelos diretores e colaboradores, considera que o desenvolvimento da adequada formação, junto dos mesmos, conseguiria colmatar os problemas sentidos? Porquê?**

Sim, há áreas que nós não dominamos muito bem. O ideal seria formações nessas áreas (exemplo: plataformas colaborativas, liderança, gestão de equipas, GRH) para que sentíssemos mais capazes e motivados.

**2. Que tipo de formação acha necessária para os trabalhadores da Formação 123, S.A.? Acha que deve haver formação diferenciada para diretores e colaboradores?**

Sim. Acho que devia haver alguns módulos direcionados apenas aos diretores, como liderança e gestão de equipas, apesar de ser importante para o conhecimento de todos.

## **Entrevista J – [26 de novembro de 2012]**

### **Perguntas – Contexto Geral**

#### **1. Qual o seu papel para o desenvolvimento da Formação 123, S.A.?**

Não gastar muito dinheiro. Recorrer a instituições que tenham salas de formação e outro material que não necessite de aluguer. Isto em termos financeiros.

A nível pedagógico, tentamos sempre interagir com os nossos clientes, no sentido de manter sempre contacto e continuarem a desenvolver formação connosco.

Quando falamos de formação refiro a formação privada e pública. Aliás, a formação modular tem sido desenvolvida em empresas para posteriormente recorrerem à nossa formação privada.

Em termos de estratégia pedagógica e desenvolvimento da organização, temos tentado aproveitar todas as candidaturas que surgem, pois a formação privada, não é muito fácil na nossa região, temos noção disso.

#### **2. Como diretor pedagógico, como é que gere as tarefas (o que se faz), os processos (como) e os colaboradores (quem)?**

Existem pessoas responsáveis por determinados projetos (Formação 123, S.A., saber saúde, sulforma, Clientes, etc.). Contudo tenho conhecimento de todos os procedimentos.

Cada um é responsável pelas suas parcerias e responde aos seus parceiros. Em termos de trabalho, existe uma equipa muito coesa, não existe um líder por assim dizer, pois trata-se de um trabalho em conjunto. Existem reuniões pontuais e esporádicas, sempre que existem necessidades disso e para agendar tarefas e planeá-las. Todos os contributos são tidos em conta e considero que a nossa delegação é muito flexível.

**3. Com as inúmeras mudanças no âmbito formação financiada, qual é a estratégia da Formação 123, S.A.?**

Formação privada, daí a nossa preocupação, visto não ter muita adesão na nossa zona. O que temos feito é canalizar mais para empresas em relação ao anterior público-alvo, os desempregados. Temos noção que os desempregados necessitam de formação, mas de facto passam por um sistema de “papa cursos”, acabando por não aproveitar as competências oferecidas, não trabalham nas áreas dos cursos tirados, apenas frequentam os cursos porque não estão a fazer nada.

O que achamos melhor é trabalhar com empresas, que têm trabalhadores que também necessitam de formação. De momento, oferecemos formação financiada, mas como estão fidelizados, a nossa ideia é quando oferecermos formação privada, também recorrerem a nós. Neste âmbito, temos tentado fazer parcerias para formação com empresas, na forma de entidades empregadoras.

**4. Com as mudanças sentidas, como é que os colaboradores têm reagido?**

Não. Temos muito trabalho, pelo menos nós não sentimos muito isso. Talvez por sermos uma zona privilegiada, a nível de aprovações, por isso temos muito trabalho em comparação com outras regiões.

A desmotivação advém ao facto de nunca sermos aumentados. Ninguém menciona esse assunto nas reuniões e a verdade é que apesar da crise, a vida está mais cara para todos e nós trabalhamos bastante.

Entrevistador – Os prémios de produtividade, promessa feita noutra hora às delegações mais produtivas, foi implementado?

Entrevistado – Não, isso nunca se concretizou. Não há incentivos financeiros, aliás numa das últimas reuniões “levamos na cabeça” por não desenvolver formação privada, mas ficamos a saber que só a nossa delegação contribui em 25% para os lucros da empresa.

Temos muita dificuldade em implementar formação privada, pois temos muitas empresas concorrentes. São mais de 20 empresas de formação na nossa cidade. Mas mesmo assim, a nossa delegação pode ser considerada muito boa, pois deparamo-nos

com muitas entidades formadoras a fecharem e nós continuamos no “auge”. Tentamos desenvolver um excelente trabalho e achamos que muitas vezes isso não é reconhecido...

Isto vê-se com a falta de um departamento pedagógico. Sempre que há dúvidas com um documento ou outras questões pedagógicas, geralmente é remetido para nós.

Nós agora estamos com os cursos de aprendizagem e tentamos a todo o custo melhorar, tiramos dúvidas com o IEFP, fazemos a melhoria de um DTP, que estava bom mas achámos que podia estar melhor (Podíamos ficar com o DTP que nos foi enviado, mas trabalhamos sempre para a melhoria contínua). Olhámos para o DTP e pensámos “ Não, podemos fazer melhor!” e agora estamos a preparar o DTP para enviar às colegas.

Nós criticamos, nós contestamos, a nossa delegação a nível de espírito crítico é muito forte!

Não querendo falar mal dos outros colegas, mas a nossa delegação, critica no sentido da melhoria...Queremos melhorar, queremos dar os nossos contributos no sentido da melhoria contínua e por vezes, não sentimos minimamente valorizadas e reconhecidas. Sentimos que todo o nosso trabalho e esforço não são reconhecidos e isso deve-se ao facto de não desenvolvermos formação privada.

##### **5. Qual o perfil ideal do formador para a atividade de formação? Quais os critérios de seleção?**

Para nós, o formador ideal é aquele que cativa os formandos e tenha as habilitações, competências e CAP para ministrar a formação.

Essencialmente é como ministra e interage com os formandos que é muito importante. Nem sempre o formador que dá formação há muitos anos é o melhor (geralmente está habituado a um método de ensino muito formal).

Em primeiro, a partir da entrevista dá para perceber a simpatia, disponibilidade e a forma como agarra o desafio. Dá logo para perceber se a pessoa detém espírito de

equipa, está com vontade de trabalhar, se está muito entusiasmado, ou se apenas quer fazer “alguns trocos sem grande trabalho”.

De facto, a simpatia e como relaciona-se comigo na entrevista é importante. Acontece muitas vezes ponderarmos dois candidatos – um formador com excelentes habilitações e outro formador com habilitações menos atrativas mas extremamente simpático.

É muito importante que as pessoas tenham as competências técnicas exigidas, mas se não conseguirem transmitir essas competências no grupo não vale de muito.

Por isso, é importante 50%-50% (Competência Vs. Simpatia).

**6. Como é que se deve fazer formação nos dias que correm? O que mudou? Qual o modelo de formação mais preciso para obter resultados satisfatórios? Quando? Quem?**

Muitas dinâmicas, para que o grupo não esteja apenas a receber formação, mas sim a interagirem. A formação não pode ser entendida como alguém que apenas recebe, mas também a interação e a troca de experiências. “Estar aí de corpo presente não é muito bom para quem está a ministrar a formação, por não haver interação”. “Nós estamos ali a debitar, as pessoas olham e não participam”, não é de modo algum o melhor método.

Às vezes, inscrevem-se nas formações sem saber a área, têm poucos conhecimentos e dificulta a interação, mas mesmo assim temos que tentar arranjar meios para colmatar esse problema.

Cada vez mais as formações para técnicos superiores são superiores...É muito mais fácil dar formação a um licenciado do que um desempregado com o 9º ano. Com os licenciados há uma maior interação, troca de experiências e conhecimento.

Um público com o 9º ano, “olham para ti, chega-se as 2 horas e parece que toda a matéria se esgotou”. Não há participação...

Pessoalmente considero que a formação para pessoas com maiores competências é o melhor.

Público-alvo:

Quem precisa mais de formação são as pessoas desempregadas com baixas qualificações, mas é mais fácil dar formação a licenciados.

Exemplos: Deu-se uma formação de psicologia do luto a pessoas com baixas qualificações. Ao princípio estavam um pouco desorientados. Depois ficaram mais despertos ao tema e até conseguiram adaptar à sua vida.

Por vezes, este público é sedento de formação. Quando se faz o balanço entre o princípio e fim, constam melhorias significativas. Houve pessoas que viviam em bairros sociais, muito barulhentas e rudes. Findo a formação, eram muito mais educadas, mudaram de comportamento. Não tinham regras ou as desconheciam, mas com a formação mudaram de comportamento.

### **Perguntas - Contexto Interno**

**1. Face aos pontos fracos apontados pelos diretores e colaboradores, considera que o desenvolvimento da adequada formação, junto dos mesmos, conseguiria colmatar os problemas sentidos? Porquê?**

Sim. Acho que sim, o primeiro ponto é o Sr. Administrador perceber que terá de existir departamentos próprios, i.e., tem de haver coisas específicas, pois o que acontece é por exemplo, a diretora de Marketing que devia cingir-se apenas ao Marketing, passa a fazer candidaturas e daqui uns tempos faz sabe-se lá o quê... Assim, seria importante definir departamentos especializados para permitir a inovação e excelência dos serviços, doutra forma não vamos conseguir alcançar isso. Para garantir a qualidade, as tarefas tem que ser especificadas e o mal desta empresa é que toda a gente faz tudo.

No dia em que os EFA e as UFCD terminam de vez, a empresa deixará de ter estrutura, logo temos que nos especializar para garantir a sobrevivência da empresa.

Face a esta baixa de formação financiada, já houve delegações que fecharam. Não há uma estrutura da empresa, não há quem se preocupe apenas com projetos nacionais, ou outros projetos, não há departamentos especializados.

No dia que acabar a formação financiada, isto cai, não há estrutura!

É insustentável os trabalhadores terem que angariar os clientes, fazer as candidaturas, promoverem a formação, ou seja, fazer tudo! Têm de existir departamentos próprios.

Formação a desenvolver:

Segurança no trabalho, primeiros socorros (aliás já se pediu à saber saúde mas não querem lecionar aos trabalhadores da Formação 123, S.A....Não sei porquê?); liderança, estratégia, etc. Acho que estamos todos a precisar de fazer formação.

Ainda no outro dia falávamos sobre isso...Mas, não são estas formações que nós fazemos no retiro de natal. Estas formações traduzem-se num certificado, mas na verdade não servem para empregar no contexto de trabalho. As “ supostas formações” dadas na Formação 123, S.A. servem para o Sr. Administrador “dar-nos na cabeça”.

De facto, estamos a precisar de muita formação, boa formação, com bons formadores. Faz mesmo muita falta à empresa e nós que fazemos tanta formação...(Irónico, não?)

**2. Que tipo de formação acha necessária para os trabalhadores da Formação 123, S.A.? Acha que deve haver formação diferenciada para diretores e colaboradores?**

Não. Não sou apologista na diferenciação entre diretores e colaboradores.

Entrevistador – Realcei a relevância do papel de director de uma delegação, ao qual a resposta mudou

Entrevistado – (pausa) talvez a nível de estratégia, talvez...Contudo, tudo o que sei como diretora pedagógica, as minhas colegas sabem. Às vezes, tenho ideias e quando amadurecem, apresento essas ideias e o que pretendo fazer com elas...Tenho um contributo maior a nível da inovação.

De qualquer modo, a equipa toda está ao mesmo nível. É só no papel que faz-se a diferenciação de diretor.

Diretor e colaborador fazem as mesmas funções. Isso é bom a nível de respeito e a nível de ambiente de trabalho, fortalece...