



# **Academia de Refrigeração Marecos:**

## **Plano de Formação e Estágios**

Mestrado em Controlo de Gestão

Bernardo Santos Silva

Leiria, setembro de 2023





# **Academia de Refrigeração Marecos**

## **Plano de Formação e Estágios**

Mestrado em Controlo de Gestão

Bernardo Santos Silva

Trabalho de Projeto realizado sob a orientação da Professora Doutora Susana Rodrigues

Leiria, setembro de 2023



# **Originalidade e Direitos de Autor**

O presente relatório de projeto é original, elaborado unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para o elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado o Autor e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual o mesmo foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Controlo de Gestão, no ano letivo 2022/223, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria (IPL), Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

# Dedicatória

Não podia deixar de dedicar a conclusão de uma fase tão importante da minha vida a todas as pessoas que me fizeram crescer e me apoiaram desde pequeno, por vezes com pequenos gestos, mas que representam uma enorme alegria no meu coração sendo esses momentos que guardo na minha memória.

A todos os meus entes queridos.

Avô Ernesto, pelos jogos de cartas. Pela última despedida, por esperar por nós.

Avó Maria Helena, pelas rezas e velinhas que colocava a arder sempre que tinha um exame. Pelos sacos de água quente. Por tudo.

Tio Júlio, mesmo com pequenos gestos revelava o seu amor por mim.

Tia Irene, pelos lanches de pão com manteiga e leite com chocolate. Tio Manuel Carvalho, pela sua presença. Pela sua postura. Pelos passeios no trator.

Obrigado.

# Agradecimentos

Após a realização deste trabalho e finalizando mais uma etapa académica, é necessário referenciar e fazer um agradecimento sincero a várias pessoas que foram essenciais e determinantes ao longo deste percurso de dois anos e que finaliza após seis anos como trabalhador-estudante.

Aos meus pais Flora e Fernando, por todo o apoio e suporte dado ao longo destes anos. Por estarem sempre dispostos a mais um esforço por mim e pelo meu sucesso académico. Por todas as viagens realizadas em outros contextos que me proporcionaram as maiores alegrias. Por, mesmo sem palavras, me incentivarem a ir no caminho certo. Obrigado.

Aos meus irmãos Rita e Francisco, pelo exemplo. Por seguirem a vossa vida pensando pela vossa cabeça, pela vossa persistência e, apesar de todas as dificuldades, por permanecermos sempre unidos. Obrigado.

À minha namorada Raquel, minha companheira e inspiração. Pelo teu entusiasmo, pela tua força, pela tua motivação, pela tua dedicação e pelo teu exemplo, consegui! Por tantas vezes que me dizias para estudar e para me agarrar aos livros. Amo-te. Obrigado.

À administração da Olitrem, pelo apoio dado desde o primeiro dia há sete anos. Por confiarem no meu trabalho, pelas oportunidades que me têm sido proporcionadas. Por toda a aprendizagem e orgulho. Obrigado.

A todos os colegas de trabalho que ao longo destes anos têm contribuído de forma direta ou indireta para o meu percurso académico e neste projeto. Ao Luís Fazenda por ser o meu mentor há mais de cinco anos e me ter dado a oportunidade de aprender diariamente com um ser humano incrível. Obrigado.

Aos meus colegas de turma, pelos trabalhos de grupo, pelo estudo conjunto para os testes e pela vossa amizade. Destaco especialmente e com muito carinho o Mário Rodrigues pela sua força, perseverança e garra que me tem contagiado e servido de exemplo. Obrigado.

A todos os professores do Mestrado em Controlo de Gestão, especialmente à Professora Doutora Susana Rodrigues por aceitar o desafio de ser minha orientadora. Obrigado.



# Resumo

A Olitrem é uma média empresa, distinguida como PME Excelência em 2022, líder na produção de equipamentos de refrigeração comercial. Reconhecendo a importância crucial das habilidades e competências dos colaboradores para manter a posição de destaque no mercado propõe-se, através deste estudo, a implementação de um abrangente programa de formação profissional com o objetivo de aprimorar as competências profissionais dos seus funcionários.

Este projeto inicia-se com a revisão do estado da arte, centrando a pesquisa em quatro aspetos considerados essenciais para o desenvolvimento do trabalho, evoluindo do mais universal para o mais concreto. Serão apresentadas revisões de literatura sobre o conhecimento, a formação, dois casos reais que permitem aportar maior valor à investigação que depois resultará nas ideias chave para implementação do projeto apresentado e, por fim, o enquadramento legal, em Portugal, relativo à formação profissional obrigatória por parte dos empregadores.

Após a apresentação da metodologia utilizada e da apresentação da empresa e do seu setor, será realizada uma análise da gestão de formação na empresa. Apresenta-se uma crítica ao modelo de gestão formativo atual e, de seguida, um levantamento de necessidades apresentadas pelos colaboradores e órgãos de gestão, que serão a base para de onde partirá o projeto. Este passo será realizado essencialmente através de questionários e entrevistas aos colaboradores e administração, respetivamente.

A apresentação da proposta a implementar na organização surge com a exposição do seu âmbito, ou seja, a sua necessidade de existência e apresentando depois factos extremamente relevantes, tais como a sua estrutura organizacional e a apresentação de um orçamento pensado de acordo com os objetivos a atingir ao longo do primeiro ano de existência. Para finalizar, serão expostas as tipologias formativas que devem complementar-se entre si e constituir a academia formativa da Olitrem.

**Palavras-chave:** conhecimento, formação, academia, colaboradores.

# Abstract

Olitrem is a medium-sized company, distinguished as a PME Excellence in 2022, and a leader in the production of commercial refrigeration equipment. Recognizing the crucial importance of the skills and competencies of its employees to maintain a prominent position in the market, it is proposed, through this study, to implement a comprehensive professional training program with the aim of enhancing the professional skills of its employees.

This project begins with a review of the state of the art, focusing the research on four aspects considered essential for the development of the work, progressing from the most universal to the most concrete. Literature reviews on knowledge, training, two real cases that will add greater value to the research, which will then result in key ideas for the implementation of the presented project, and finally, the legal framework in Portugal regarding mandatory professional training by employers will be presented.

After presenting the methodology used and introducing the company and its sector, an analysis of training management in the company will be carried out. A critique of the current training management model is presented, followed by an assessment of the needs presented by employees and management bodies, which will form the basis for the project. This step will be mainly carried out through questionnaires and interviews with employees and administration, respectively.

The presentation of the proposal to be implemented in the organization arises with the exposition of its scope, i.e., its need for existence, and then presenting extremely relevant facts, such as its organizational structure and the presentation of a budget designed according to the objectives to be achieved during the first year of existence. To conclude, the training typologies that should complement each other and constitute Olitrem's training academy will be presented.

**Keywords:** knowledge, training, academy, employees.

# Lista de Figuras

<b>Figura 1 Scanner de gestão do conhecimento .....</b>	<b>8</b>
<b>Figura 2 Modelo de formação SON Campus .....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 3 Framework para análise de um caso de estudo.....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 4 Tipologias de recolha de dados qualitativos .....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 5 Balanço das importações e exportações em 2021 .....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 6 N° de empresas e volume de negócios por idade .....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 7 Prazo médio de recebimentos e pagamentos (2017 a 2021).....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 8 Fontes de financiamento .....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 9 Organograma funcional .....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 10 Linha Medpharma .....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 11 Refrigeração horizontal.....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 12 Congelação vertical .....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 13 Linha das caves de vinho .....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 14 Mobiliário neutro em inox.....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 15 Componentes plásticos.....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 16 Nível de avaliação do estado atual de formação.....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 17 Tipo de formação que mais relevante .....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 18 Tempo desde a última sessão de formação .....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 19 Regime formativo preferencial .....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 20 Horário de formação.....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 21 Conhecimento do cheque de formação .....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 22 Cheque de formação é considerado benefício .....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 23 Formação de cultura geral .....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 24 Nível hierárquico.....</b>	<b>45</b>

<b>Figura 25</b> Nível formativo dos colaboradores.....	<b>46</b>
<b>Figura 26</b> Oferta formativa .....	<b>46</b>
<b>Figura 27</b> Projetos futuros .....	<b>47</b>
<b>Figura 28</b> Posicionamento relativo à formação profissional .....	<b>47</b>
<b>Figura 29</b> Cheque formação .....	<b>48</b>
<b>Figura 30</b> Pertinência do departamento de formação.....	<b>48</b>
<b>Figura 31</b> Investimento anual em formação.....	<b>49</b>
<b>Figura 32</b> Formação cultural.....	<b>49</b>
<b>Figura 33</b> Bolsa de estudo .....	<b>50</b>
<b>Figura 34</b> População com ensino superior na UE.....	<b>64</b>

# Lista de Tabelas

<b>Tabela 1 – Etapas do conhecimento.....</b>	<b>4</b>
<b>Tabela 2 – Planeamento amostral do estudo.....</b>	<b>24</b>
<b>Tabela 3 – Principais concorrentes a nacionais .....</b>	<b>32</b>
<b>Tabela 4 – Orçamento Departamento de Formação .....</b>	<b>53</b>
<b>Tabela 5 – Horas de formação prevista .....</b>	<b>54</b>
<b>Tabela 6 – Objetivos gerais da academia .....</b>	<b>54</b>
<b>Tabela 7 – Objetivos específicos – formação interna .....</b>	<b>55</b>
<b>Tabela 8 – Objetivos específicos – formação externa.....</b>	<b>55</b>
<b>Tabela 9 – Objetivos específicos – programa de estágios.....</b>	<b>56</b>
<b>Tabela 10 – Objetivos específicos – bolsa de estudo.....</b>	<b>56</b>
<b>Tabela 11 – Estrutura geral do Programa de Estágios .....</b>	<b>62</b>
<b>Tabela 12 – População com nível superior.....</b>	<b>64</b>
<b>Tabela 13 – Valor das propinas no ensino superior .....</b>	<b>66</b>
<b>Tabela 14 – Apoios financeiros por tipologia.....</b>	<b>67</b>

## Lista de Siglas e Acrónimos

ACT	Autoridade para as Condições do Trabalho
AFIQ	Associação de Fabricantes e Importadores de Equipamentos de Queima
APIEF	Centro de Formação para a Indústria Térmica, Energia e Ambiente
APIRAC	Associação Portuguesa das Empresas dos Sectores Térmico, Energético, Eletrónico e do Ambiente
APISOLAR	Associação Portuguesa de Indústria Solar
B-on	Biblioteca do Conhecimento Online
DRE	Diário da República Online
EPVT	Escola Profissional do Vale do Tejo
ESGTS	Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém
ESTG	Escola Superior de Tecnologia e Gestão
ETPR	Escola Técnica e Profissional do Ribatejo
IEFP	Instituto do Emprego e Formação Profissional
IPL	Instituto Politécnico de Leiria
ISLAS	Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém
M€	Milhões de euros
NP	Norma Portuguesa
UC	Unidade Curricular
UE	União Europeia

# Índice

<b>Originalidade e Direitos de Autor .....</b>	<b>ii</b>
<b>Dedicatória .....</b>	<b>iii</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>iv</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>vi</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>viii</b>
<b>Lista de Tabelas .....</b>	<b>x</b>
<b>Lista de Siglas e Acrónimos .....</b>	<b>xi</b>
<b>1. Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.1. Objeto do Trabalho .....	1
1.2. Objetivos.....	1
1.3. Métodos e Técnicas Utilizadas .....	2
1.4. Estrutura do Trabalho .....	2
<b>2. Estado da Arte .....</b>	<b>3</b>
2.1. O Conhecimento .....	3
2.1.1. Conceito.....	3
2.1.2. Importância da Gestão do Conhecimento nas Organizações.....	5
2.1.3. Mapeamento e Auditoria do Conhecimento .....	7
2.2. Formação .....	9
2.2.1. Importância da Formação na Competência .....	9
2.2.2. Ciclo Formativo.....	12
2.3. Academias de Formação Interna – Casos Reais.....	14
2.3.1. Empresa de Comunicações - SON .....	14
2.3.2. ATEC.....	16
2.4. Enquadramento Legal da Formação nas Organizações.....	18
<b>3. Metodologia Utilizada .....</b>	<b>20</b>
3.1. Base para um Estudo de Caso.....	20
3.2. Seleção da Unidade Empresarial em Análise .....	21

3.3.	Procedimentos Formais e Deontológicos .....	21
3.4.	Métodos de Recolha de Dados - Estudo Qualitativo.....	22
3.5.	Estratégia de Atuação nos Questionários .....	23
<b>4.</b>	<b>Apresentação da Empresa .....</b>	<b>26</b>
4.1.	Enquadramento do Setor de Atividade Económica.....	26
4.2.	Enquadramento da Formação no Setor.....	30
4.3.	Olitrem – Missão e Visão .....	30
4.4.	Organograma Funcional da Empresa .....	31
4.5.	Lista de Entidades Concorrentes e Parceiras em Portugal .....	31
4.6.	Principais Produtos .....	33
<b>5.</b>	<b>Gestão da Formação na Olitrem .....</b>	<b>38</b>
5.1.	Crítica à Gestão da Formação Atual.....	38
5.2.	Levantamento das Necessidades de Formação.....	39
5.2.1.	Análise às Respostas dos Questionários.....	39
5.2.2.	Análise à Entrevista Semiestruturada à Administração.....	45
<b>6.</b>	<b>Proposta de Criação da Academia de Refrigeração Marecos .....</b>	<b>51</b>
6.1.	O seu Papel na Organização .....	51
6.1.1.	Âmbito .....	51
6.1.2.	Estrutura .....	51
6.1.3.	Orçamento .....	52
6.1.4.	Objetivos.....	54
6.2.	Modalidades e Tipologias de Formação.....	57
6.2.1.	Formação Interna.....	58
6.2.2.	Formação Externa.....	60
6.2.3.	Programa de Estágios .....	61
6.2.4.	Bolsa de Estudo .....	63
<b>7.</b>	<b>Recomendações e Limitações.....</b>	<b>70</b>
<b>8.</b>	<b>Conclusões .....</b>	<b>72</b>
	<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>74</b>
	<b>Anexos.....</b>	<b>78</b>

# 1. Introdução

O presente trabalho de estudo surge no âmbito da fase final do Mestrado em Controlo de Gestão, na unidade curricular de Projeto, que culminará todo o ciclo de estudos nos últimos dois anos letivos na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria.

Neste capítulo, será apresentada uma visão geral do tema, destacando a sua relevância e importância. Para além disso, serão delineados os objetivos da pesquisa, a estrutura do trabalho e as principais questões que se mencionarão ao longo do texto.

## 1.1. Objeto do Trabalho

Este projeto académico centra-se essencialmente nos colaboradores, *stakeholder* essencial à existência e manutenção de qualquer organização, e nas suas condições formativas na Olitrem – Indústria de Refrigeração S.A., sendo estas consideradas como um fator determinante no controlo de gestão diário da entidade. Devido ao crescimento constante que a empresa tem vindo a alcançar nas últimas duas décadas é, de extrema importância, verificar o nível de formação que os colaboradores apresentam para o desempenho das suas funções, bem como, a criação de estratégias adequadas à sua realidade.

## 1.2. Objetivos

O principal objetivo deste projeto será apresentar uma proposta baseada na experiência e características da Olitrem, para a implementação de um Departamento de Formação Interno que se designará por “Academia de Refrigeração Marecos – Plano de Formação e Estágios”. Neste serão expostas quatro tipologias de atuação, os seus objetivos gerais e específicos, assim como, as suas principais particularidades e mais valias para a organização.

Os objetivos específicos do projeto prendem-se com a intenção de auscultar as opiniões e avaliações dos colaboradores ao estado atual de formação na empresa, questionar a administração da empresa e perceber as suas ideias para o presente e futuro, despoletar o tema da formação internamente de forma que surjam dúvidas, questões, interesse e se consiga perceber o real valor que o conhecimento e capacitação das pessoas podem oferecer à organização.

### **1.3. Métodos e Técnicas Utilizadas**

Relativamente aos métodos e estratégias utilizadas, estas baseiam-se essencialmente numa revisão da literatura cuidada e seguindo alguns dos principais nomes de referência na área de formação empresarial e profissional. Para além disso, irá proceder-se à análise de dois casos reais em Portugal de sucesso que geram valor incalculável de conhecimento intelectual para as suas empresas e seus parceiros, através da valorização dos seus recursos humanos devido às suas academias internas. Na realização dos questionários foi utilizado o *Google Forms*, que permite gerar conhecimento de forma bastante ágil e prática disponibilizando informação trabalhada e organizada de forma visual através de gráficos.

### **1.4. Estrutura do Trabalho**

O presente trabalho de projeto está dividido em três fases. A primeira fase inicia-se pela parte de suporte através de uma revisão do estado da arte, baseada no conhecimento e formação profissional, das metodologias utilizadas e da apresentação da empresa em que se baseia o projeto. Numa segunda fase, caracterizada pelo trabalho de campo e de análise da empresa, bem como, das propostas assentes na “Academia de Refrigeração Marecos” é possível observar o estado atual da formação na empresa e a estruturação do departamento de formação sugerido pelo projeto. Na última fase, são apresentadas as recomendações e limitações do estudo, bem como, as principais conclusões retiradas do mesmo.

## 2. Estado da Arte

O Estado da Arte é um processo essencial em qualquer trabalho acadêmico, consistindo na análise e síntese crítica das fontes de informação existentes relacionadas ao tema de estudo. Para isso, são consultadas várias fontes relevantes para compreender o estado atual do conhecimento sobre o assunto, fundamentar teoricamente o estudo e fornecer uma base sólida para o desenvolvimento de hipóteses e a formulação de conclusões. Em resumo, a revisão da literatura serve como um alicerce crítico para a construção do conhecimento e a condução de pesquisas rigorosas.

De acordo com o tema do projeto, desenvolvimento de uma academia de formação interna, foram abordados dois conceitos basilares que deverão orientar toda a pesquisa e estruturação do mesmo, sendo eles:

- ✓ o conhecimento - o que é, como se forma, como se desenvolve a sua gestão e quais as formas de auditar;
- ✓ a formação – a sua importância para a competência e o ciclo formativo que inclui todas as fases inerentes ao processo de formativo;
- ✓ casos reais – observação de duas academias de formação internas que podem servir de exemplo e inspiração ao projeto.

### 2.1. O Conhecimento

#### 2.1.1. Conceito

Segundo Carvalho (2012), o conceito de conhecimento traduz-se pela elação ou noção que se tem de alguma coisa, informação ou experiência passada sobre determinada situação. Afirma-se também, que é o domínio teórico e/ou prático de determinada área. A origem da palavra está no latim, *cognitio*, que designa ação de aprender. É uma tarefa ou ação em que o indivíduo toma consciência da experiência e procura adquiri-la e compreendê-la. Manifesta-se quando se contacta com algo desconhecido e exterior ao pensamento do sujeito, adquirindo dados que não possuía até então.

Para se entender o conceito de conhecimento é necessário entender a sua hierarquia, e os degraus que o compõem. Neste sentido, a escada do conhecimento é alimentada por dados, que organizados se traduzem em informação, e uma vez trabalhada, estudada e testada se

transforma em conhecimento. Dado é o elemento mais básico do sistema, é apenas o registro de um evento ou acontecimento e o mais facilmente alterado (Carvalho, 2012). Para Davenport & Prusak (1998), dado em contexto empresarial é um conjunto de registros. Informação, segundo Carvalho (2012), é um conjunto de dados organizados num determinado contexto. Dados que possuem determinado significado, num determinado ambiente, com objetivo de reduzir a incerteza sobre os dados ou registros, permitindo assim uma visualização mais clara da situação (Boff, 2000). O conhecimento é uma junção de valores, experiência, informação a qual origina uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências. Este é um saber que existe dentro de cada um e que faz parte das suas dinâmicas, podendo ser comparado a um sistema vivo que cresce, se adapta e modifica à medida que vai interagindo com o meio ambiente a que está exposto (Davenport & Prusak, 1998).

Na tabela seguinte é possível observar o resumo das três etapas:

**Tabela 1**

*Etapas do conhecimento*

Dados	Informação	Conhecimento
Fácil estruturação; Obtido por máquinas; Com frequência quantificada; Fácil transferência.	Dados dotados de relevância e propósito; Requer unidade de análise; Exige consenso em relação ao significado; Exige a mediação humana.	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto; De difícil estruturação; De difícil captura em máquinas; Com frequência tácita; De difícil transferência.

*Nota.* Davenport & Prusak (1998)

São apresentados três níveis de conhecimento que diferenciam a capacidade do indivíduo responder a desafios relacionados com o conhecimento adquirido:

- Senso comum – é o conhecimento pouco rigoroso e superficial, quando se ouviu falar do tema ou assunto ou se tem uma ideia pouco aprofundada e sem dados científicos ou matemáticos que o comprovem;
- Ciência – estudo e investigação que determinam normas científicas e valorizadas universalmente;

- Filosofia – é o saber, razão e crítica que complementa a ciência e lhe confere conhecimento filosófico.

De acordo com os diversos autores o conhecimento pode dividir-se em dois grandes grupos, sendo eles o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (Nonaka & Takeuchi, 1997).

O conhecimento tácito, de forma simplista é o conhecimento adquirido ao longo do tempo, com a experiência individual de cada um e que não pode ser transmitido por palavras ou manuais (Ribeiro, 2012). O mesmo autor refere, ainda, que existem duas vertentes dentro deste tipo de conhecimento, a primeira com objetivo de identificar aptidões humanas, como soldar ou andar de bicicleta e a segunda como práticas que se aprendem quando existe integração de novos membros em grupos e estes vão desenvolvendo competências já implementadas e executadas pelos mais antigos. Para Polanyi (1962), o pioneiro no estudo desta matéria do conhecimento, a parte tácita está identificada como o saber inato do ser humano, através de experiências e habilidades adquiridas que são difíceis de expressar formalmente. Algo extremamente interessante é o facto deste conhecimento ser as crenças e modelos mentais que cada um sente como sendo verdades inquestionáveis (Meso, 2000).

O conhecimento explícito possibilita a sua expressão em números, palavras ou sons, e pode ser partilhado através de dados, fórmulas, manuais de instruções, especificações de produtos, vídeos ou fotos, entre outros. Isto significa que pode ser transmitido de maneira formal e sistemática, entre indivíduos e organizações (Nonaka & Takeuchi, 1997). O conhecimento explícito, pode, tal como o nome indica ser identificado pela sua tangibilidade, daí apresentar uma estrutura sistémica, o que facilita a sua transferência, conferindo-lhe um carácter impessoal, racional, mensurável e teórico (Carvalho, 2012).

### **2.1.2. Importância da Gestão do Conhecimento nas Organizações**

Segundo Polanyi (2010) a Gestão do Conhecimento consiste na capacidade de relacionar informações estruturadas e não estruturadas com alterações constantes, próprias do ambiente organizacional. Esta é uma disciplina da gestão que tem como principal objetivo fazer com que o conhecimento esteja disponível de forma assertiva aos diversos colaboradores (Davenport & Prusak, 1998). De forma essencial, a Gestão do Conhecimento deverá ser uma mais-valia que acrescente vantagem competitiva à empresa, sendo vista como um processo de criação e disseminação do conhecimento da empresa, assente numa série de práticas e processos facilitadores da sua partilha interna (Filho, 2018).

Devido aos inúmeros estímulos e desafios a que as organizações estão expostas diariamente, num ambiente altamente competitivo, dinâmico e instável, as necessidades de retenção e tratamento de informação são cada vez mais fundamentais, uma vez que bem geridas geram conhecimento interno para a entidade, que se traduz por vantagem competitiva face aos concorrentes. Considerado, agora, como um intangível altamente estratégico para a atividade da empresa, Mattera (2014) afirma que as organizações investem cada vez mais em sistemas internos de gestão do conhecimento, de forma que a empresa e os seus colaboradores aprendam e disseminem informações e conhecimento entre si, criando novas aprendizagens e melhoria contínua para a organização.

Choo (2003) relata a necessidade de interrelacionar três formas do uso da informação sendo elas a criação de significado, construção de conhecimento e a tomada de decisão, sendo estes três processos interligados que se alimentam entre si, de forma a conhecer as ameaças e oportunidades a explorar no uso da informação e conhecimento. É, por isso, importante que a gestão em contexto organizacional saliente a relevância destes aspetos e que os trabalhe de maneira a gerar todo o valor possível para a empresa.

Os recursos empregues na gestão do conhecimento devem proporcionar a transferência do saber individual para o coletivo, traduzido em procedimentos, processos e manuais que aumentem o *know-how* interno (Mattera, 2014). O objetivo da organização deverá ser a criação do conhecimento, traduzido através da capacidade de transformar conhecimento tácito em explícito, de modo a converter o conhecimento individual em conhecimento coletivo (Nonaka, 2008). O mesmo autor defende que a única certeza na economia é a sua total incerteza pelo que a maior fonte de vantagem competitiva é o conhecimento. Com a evolução a surgir ao minuto, os concorrentes a crescer aceleradamente e as tecnologias e avançar a um ritmo alucinante, os produtos ficam ultrapassados rapidamente e as únicas empresas que irão prosperar são apenas aquelas que gerem e criem conhecimento e os disseminem de forma adequada e rápida pela organização, adaptando novas tecnologias e apresentando novos produtos. Nesse momento, a empresa independentemente do seu produto estrela, o *core business* torna-se a inovação contínua.

Considerando o método de trabalho existente, ao dia de hoje, na Olitrem esta disciplina da Gestão do Conhecimento é um tema que como em muitas empresas se vai melhorando dia após dia, através de novos grupos de trabalho, de reuniões, de novos documentos, porém, ainda com bastantes lacunas no processo. Não existe uma linha direcional que relacione

todos os departamentos e que difunda de forma correta e assertiva toda a informação e conhecimento adquirido, quer internamente quer externamente. Neste sentido, a criação da academia de formação ajudará, de forma organizada e metódica, a encontrar soluções para este problema, melhorando os meios e canais comunicacionais internos, mas também trazendo à empresa o conhecimento de entidades externas que ajudarão nesta evolução.

### **2.1.3. Mapeamento e Auditoria do Conhecimento**

Para Davenport & Prusak (1998) mapear o conhecimento existente na organização é de extrema importância. Sendo menos relevante se é um mapa realizado de forma mais básica ou se é uma base de dados baseada num *software* apropriado. Este instrumento deve ser um guia das fases mais importantes na gestão do conhecimento e não um repositório. Para além disso, deve identificar conhecimentos importantes para a organização e traduzir-se num documento que indique onde encontrá-los, apontando claramente para pessoas e bases de dados dentro da estrutura.

O principal objetivo deste instrumento é ilustrar para todas as pessoas, ou só as selecionadas a consultar, onde se devem dirigir na necessidade de obter uma informação ou conhecimento dentro da empresa. Alguns dos aspetos importantes que devem ser identificados são as competências e aptidões de cada colaborador, localizar que pessoas têm conhecimentos sobre que assuntos, produtos, tarefas, clientes e, ainda, nomear instrumentos e ferramentas que cada pessoa tem ao seu dispor para realizar e desenvolver o seu conhecimento. Toda esta base de dados deve ser utilizada para melhoria e acompanhamento de tarefas diárias, planeamento e alocação de pessoal a projetos e tarefas, avaliação de desempenho e plano de formação individual e coletivo por departamento.

As auditorias ao conhecimento das organizações são, cada vez mais, fundamentais ao desenvolvimento sustentável e apropriado das mesmas. Segundo Serrat (2017), é essencial à empresa saber qual o seu nível de conhecimento atual e qual o patamar que deseja alcançar. De acordo com o mesmo autor, a auditoria do conhecimento é, tal como as tradicionais, uma avaliação das pessoas e da organização, mas de forma essencialmente qualitativa procurando perceber o que sabem e o que fazem com o conhecimento que possuem. Através destas avaliações é possível determinar carências das empresas, entre as quais:

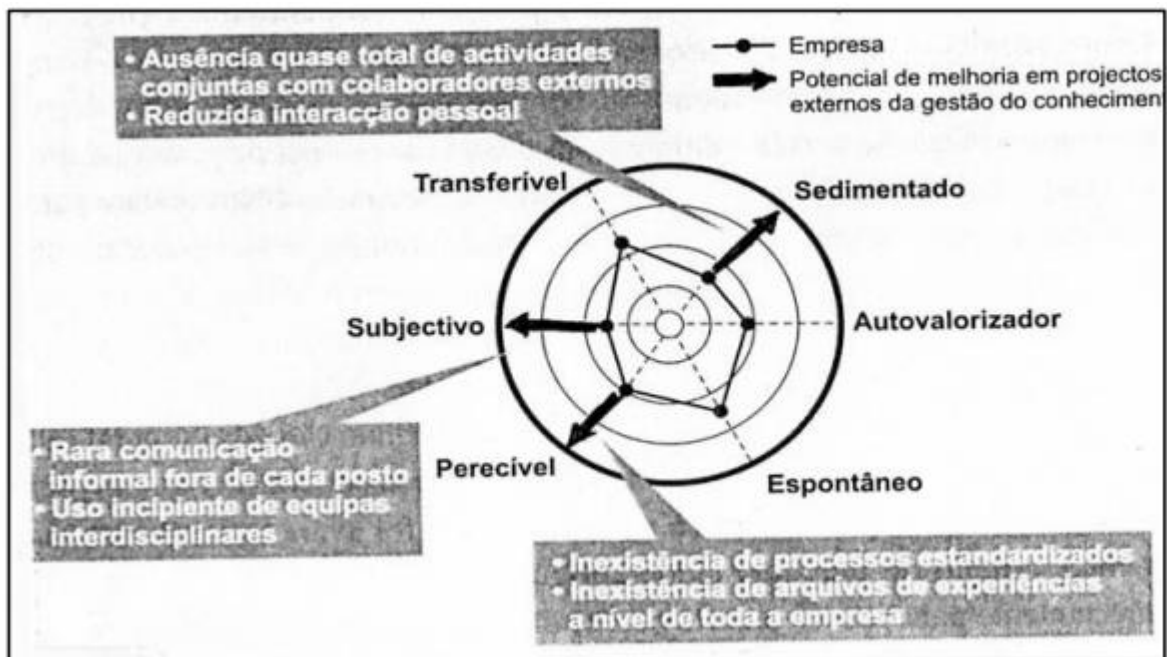
- Quais as necessidades de conhecimento;
- Que fluxos de conhecimento existem e como funcionam;

- Como o conhecimento é criado, utilizado e armazenado internamente;
- Que lacunas existem nos processos internos de conhecimento.

Num estudo da consultora americana McKinsey & Company, foi desenvolvido um sistema ao qual designaram como “scanner de gestão do conhecimento” com o intuito de analisar visualmente o desempenho da gestão do conhecimento de uma organização. O estudo considera seis particularidades que distinguem o conhecimento de outros ativos, são estas, subjetividade, transferibilidade, sedimentação, autovalorização, percibilidade, espontaneidade. Este sistema permite avaliar e monitorizar as boas práticas internas na gestão e criação de conhecimento, classificando, assim, o seu desempenho. A utilização desta representação é de extrema facilidade, sendo um gráfico circular que representa o nível máximo de cada item, com uma “teia” no seu interior, em que cada vértice ilustra o nível de desempenho de cada item (Kluge *et al.*, 2002).

**Figura 1**

*Scanner de gestão do conhecimento*



*Nota.* Kluge *et al.* (2002)

O gestor de conhecimento da empresa deve, por isso, ter em consideração as seis características que lhe permitem analisar e avaliar o conhecimento interno da organização, quer individualmente, quer coletivamente de modo a identificar os pontos que requerem mais investimento por parte da organização.

Na proposta apresentada, e tendo em conta a fase inicial do departamento, não se justificará a existência de um gestor do conhecimento, unicamente com esse papel. Esta função será assumida como uma tarefa dentro da gestão da formação, que tal como descrito nos parágrafos anteriores, deverá ser dotado de instrumentos e ferramentas que lhe permitam realizar o mapeamento do conhecimento da organização e desencadear o plano de ações que permitirá limar os pontos críticos.

A auditoria interna ao conhecimento da empresa deverá respeitar vários critérios já enunciados pela literatura, tais como, perceber as necessidades de conhecimento, como o conhecimento é criado, utilizado e armazenado, que lacunas existem nos processos internos, mas também desenvolver os seus próprios critérios que se irão ajustar às características únicas da empresa.

A definição de métricas realistas e adaptadas às várias dimensões da empresa, seguindo o *scanner* de gestão do conhecimento, apresentado na figura 1, permitem a avaliação do sistema criado de forma a trilhar um caminho assente na melhoria contínua dos processos.

## **2.2. Formação**

De acordo com Armstrong e Taylor (2014), a formação é a transmissão de conhecimentos e auxílio de indivíduos a capacitarem-se para realizar as suas tarefas e funções.

A formação dos colaboradores é o exercício mais importante das organizações, uma vez que melhora a eficiência e eficácia das pessoas, assim como da organização. O processo de aprendizagem através da formação profissional faz ampliar as capacidades e competências dos colaboradores no desempenho das suas tarefas (Khan *et al.*, 2011; Dhabuwala & Pitroda, 2021).

### **2.2.1. Importância da Formação na Competência**

A formação dá às entidades a oportunidade de adquirirem vantagem competitiva face aos demais. Para isso, é necessário entenderem a importância e valor gerado pela formação, criando uma estrutura que permita avaliar o sucesso ou não das ações formativas. De acordo com Kulkarni (2013), os colaboradores bem treinados no desenvolvimento das suas tarefas são uma peça fundamental para se atingir o sucesso.

Nos dias de hoje, cada vez mais são os colaboradores com nível superior de ensino ou pelo menos o nível secundário que lhes permite perceber a importância da sua formação e

desenvolvimento enquanto individualidades fundamentais para o crescimento e desenvolvimento das entidades, o que lhes permite serem recetivos e sentirem-se motivados por oportunidades de formação interna tornando a empresa muito mais competitiva no mercado (Jehanzeb & Bashir, 2013).

A inexistência de um programa de formação adequado aumenta os custos para empresa devido a diversos fatores, tais como o desenvolvimento do pensamento crítico nas pessoas, o seu nível de qualidade, velocidade de resposta a problemas, entre outros na execução de tarefas por parte dos trabalhadores (Olaniyan & Ojo, 2008). A formação deve ser entendida por parte da organização, e em especial pela sua administração, como “um meio para atingir um fim”, sendo esse o sucesso corporativo da instituição.

Tal como referem diversos autores é de extrema relevância a formação profissional dos colaboradores para a organização. Isso significa que o colaborador conhece as normas e procedimentos dentro da organização, sabe quais os seus direitos e deveres, conhece o seu posto de trabalho e as ferramentas que o suportam e é capaz de desempenhar as suas funções e tarefas de forma correta, adequada, no tempo certo e com a qualidade certa.

Uma empresa que desconheça a importância destes factos encontrará inúmeras dificuldades ao nível da produção e qualidade do trabalho oferecido pelos seus colaboradores, o que torna fulcral o investimento de recursos neste âmbito. Assim como os sistemas de gestão de qualidade que permitem às empresas oferecer aos seus clientes uma determinada garantia no seu produto ou serviço prestado, através da certificação a que são sujeitas, a gestão da formação profissional também pode e deve ser auditada ainda que muitos o desconheçam. Nos próximos capítulos será apresentado o enquadramento legal sobre a norma 4512:2012 que, também ela será proposta no âmbito deste projeto.

Para Kulkarni (2013), a formação é importantíssima na atualização de colaboradores e talentos antigos, assim como na criação e desenvolvimento de novos talentos.

Alguns dos objetivos da formação, segundo Pitfield (1982), são apetrechar os colaboradores da competência necessária para realizarem de forma satisfatória o seu trabalho, tal como se existir potencial, desenvolvê-los de forma que estes progridam e aumentem o valor que agregam para a empresa. Estes processos permitem o desenvolvimento dos colaboradores que ao serem formados para determinados conhecimentos, valores e atitudes irão apresentar um crescimento pessoal de acordo com as necessidades da organização que lhes permitam

um bom desempenho nas suas tarefas atuais e futuras (Aguinis & Kraiger, 2009). O desenvolvimento é um fator essencial na produtividade a médio e longo prazo do colaborador, sendo fundamental um investimento por parte da organização no desenvolvimento contínuo das pessoas, de forma que consigam obter novas capacidades e cresçam enquanto profissionais, conseguindo as organizações reter o talento (Nda & Yazdani, 2013).

Segundo Okolie e Omamuyovwi (2020), as motivações das empresas para continuarem a investir no desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores são a melhoria da tomada de decisão, a melhoria da qualidade do produto e serviço, a pontualidade e assiduidade dos seus recursos humanos, que se refletem na competitividade da empresa no mercado. O principal propósito da formação é aumentar o valor para a empresa por via do capital humano que lhe permite o contínuo crescimento da organização (Niazi, 2011).

Um estudo realizado por investigadores portugueses no Hospital de Braga, intitulado “Formação, trabalho e competências transversais – a importância da formação profissional”, revela a relevância da formação profissional pensada para a criação de competências transversais, sendo as mais significativas o relacionamento interpessoal e a comunicação. Estes aspetos apresentam uma enorme importância na vida de uma empresa através da empatia gerada entre colaboradores e clientes, aumentando a sua taxa de fidelização para com os serviços prestados, revelando assim uma importante mais-valia económica e de reputação da marca.

Outra das conclusões retiradas deste estudo demonstra a fragilidade da formação ao nível da motivação e relevância da mesma, destacando a importância do acompanhamento e perceção das necessidades dos colaboradores, para que a formação se enquadre nas suas expectativas e carências (Carvalho, A. *et al.*, 2017).

Através do estudo realizado no Hospital de Braga são relatadas conclusões interessantíssimas sobre a importância da formação e a capacitação pessoal e profissional que oferece às pessoas, de forma a elevar o seu nível de serviço e produtividade e consequentemente o reconhecimento qualitativo da organização. Uma das tarefas propostas para o departamento de formação criado será a avaliação objetiva não só das capacidades adquiridas pelo colaborador após a formação, mas também o nível de serviço de um determinado posto de trabalho ou departamento em que o colaborador executa funções.

### 2.2.2. Ciclo Formativo

Segundo Kum *et al.* (2014), avaliam e identificam a maneira de agir das pessoas de acordo com o tipo de tarefa e cargos à sua responsabilidade e depois desenvolvem um programa de formação para colocar à disposição dos empregados as competências que carecem. Um verdadeiro projeto de formação e desenvolvimento do colaborador contém conhecimento na sua área de intervenção, desenvolvimento da carreira e definição de objetivos individuais. O ciclo formativo é composto quatro etapas, a reter:

- Identificação das necessidades de formação - é a operacionalização de um processo de diagnóstico e baseia-se essencialmente na recolha de dados sobre o posto de trabalho, as tarefas da pessoa ou objetivos de conhecimento que se pretendem alcançar, tais como a aprendizagem de uma língua estrangeira, por exemplo. No essencial é perceber quem é o destinatário e quais as suas carências a desenvolver (Caetano e Vala, 2002). O objetivo passa por identificar falhas dentro da instituição, através de uma autoavaliação realizada quer pelo indivíduo, quer pela organização, de forma a identificar as oportunidades de melhoria (Kum *et al.*, 2014).

Segundo Chiavenato (2005) os efeitos desta etapa devem ser a obtenção dos resultados desejados, bem como ideias para a implementação e avaliação da formação, de acordo com o meio que envolve o formando. Apesar de muitas vezes menosprezado, esta fase é fundamental para a correta realização da ação, uma vez que sendo mal identificadas as necessidades de formação, todo o restante processo será improdutivo ou desnecessário (Cardim, 2009). É necessário a sensibilização dos colaboradores por parte da empresa para que os colaboradores sejam parte ativa no processo. Deste modo a exposição de necessidades deve ser promovida pelo Departamento de Recursos Humanos e responsáveis de equipa (Kum *et al.*, 2014);

- Planeamento e desenho da formação - é a segunda fase do ciclo formativo, ainda na preparação da ação de formação. É necessário a escolha do responsável ou atribuição do formador, avaliação das necessidades de formação, recolha de informação sobre os formandos, condições e ferramentas de trabalho. Este processo culminará com a escolha do tipo de formação, conteúdo e forma e, por último, previsão dos resultados esperados. É essencial que a organização forneça ao responsável ou formador toda a documentação necessária, assim como fazer a preparação dos formandos para a mesma, ou seja, motivá-los e reforçar a necessidade e objetivos da formação, bem como as mais valias da mesma (Chiavenato, 2005);

- Implementação da formação - é a realização da ação de formação propriamente dita. Incorporando todos os aspetos definidos e planeados nas duas fases anteriormente descritas. Esta deve ter em conta variadíssimos aspetos já analisados, tais como o local e as ferramentas para a realização da sessão. Alguns exemplos são: tipologia presencial ou remota, local, se é numa sala ou no posto de trabalho, se existem ferramentas informáticas e digitais para apresentar a informação ou se é necessário imprimir a documentação. Relativamente ao ambiente, é necessário garantir que este seja propício à aprendizagem, apresentando boas condições ao nível do som, temperatura e luminosidade do espaço;
- Avaliação da formação - é a última fase do ciclo formativo, e revela-se determinante para o sucesso da ação, pois apesar desta já ter sido realizada, é neste ponto que se avalia o que correu bem, o que poderia ter sido feito de maneira diferente, o nível de aprendizagens dos formandos e todas as ilações que se retiram e com as quais se deve conseguir implementar melhorias na próxima ação de formação.

De forma sucinta é possível determinar:

- Se o conteúdo foi relevante;
- Se a forma foi adequada;
- Se os objetivos propostos foram cumpridos;
- Se a ação correspondeu às expectativas dos formandos;
- Se os formandos aplicam, no seu posto de trabalho, o que foi lecionado.

A avaliação da formação é para Topno (2012), a recolha de informação para entender se esta foi eficaz ou não, se os objetivos propostos foram concretizados ou não. Chiavenato (2005), afirma que existem várias formas de se proceder à avaliação da formação, entre as quais, entrevistas formais ou informais, percentagem dos colaboradores que participaram face aos que poderiam participar, questionários no final da ação, *feedback* dos superiores hierárquicos.

Após a pesquisa efetuada de forma objetiva sobre os conceitos básicos para uma academia de formação:

- Conhecimento, ponto de partida para entender o valor e a necessidade de possuir colaboradores dotados de competências que vão aportar ao desempenho das suas

funções maior competitividade e produtividade. Como se cria, se transmite, se deve gerir e auditar internamente este mesmo conhecimento;

- Formação, onde se ilustra a importância da formação profissional no desenvolvimento da competência da pessoa e a composição do seu ciclo formativo, onde é possível entender a importância das quatro fases chave para a implementação de um sistema de formação contínuo e eficaz em qualquer organização.

De seguida, serão apresentados dois casos de academias de formação empresariais que apesar das óbvias diferenças entre elas e a sua forma de atuação, defendem o mesmo propósito, valorizar as pessoas oferecendo-lhes ferramentas e competências que lhes proporcionem o aumento das suas aptidões e produtividade.

### **2.3. Academias de Formação Interna – Casos Reais**

Apesar do âmbito deste projeto não ser a comparação de investimento face ao retorno obtido entre uma academia de formação interna e a contratação de serviços externos de formação a fornecedores, considera-se a possibilidade, como em outras áreas que compõem a indústria, que a produção interna terá um maior valor agregado face à aquisição externa. É com esta visão que surge uma mais-valia importante deste projeto, sendo o ganho de conhecimento e competência de forma integrada na estrutura interna da organização uma oportunidade de ir ao encontro das reais necessidades da empresa com um custo financeiro menor. Deste modo apresentam-se, agora, dois casos reais de academias formativas empresariais.

#### **2.3.1. Empresa de Comunicações - SON**

Por uma questão de proteção de dados e informações internas, a empresa em causa não será identificada, sendo o nome “Empresa de telecomunicações – SON” fictício, e sem qualquer representatividade relacionada com a entidade em questão. Algumas das informações foram retiradas no seu *site* na internet e outras recolhidas através de documentos fornecidos por um colaborador que partilhou gentilmente o acesso à sua informação pessoal e profissional.

A empresa intitula a sua academia interna como “SON Campus”, e toda a base do projeto assenta, desde logo no seu alinhamento com a estratégia da organização. Apresenta uma visão e missão do projeto, assim como, os principais objetivos do mesmo.

Visão – ser uma referência enquanto universidade corporativa.

Missão – desenvolver o nosso talento através da criação e partilha do conhecimento:

- Vamos aprender (nas áreas de conhecimento chave do nosso desempenho);
- Vamos crescer (através do desenvolvimento do potencial e do talento das nossas pessoas);
- Vamos partilhar (as boas práticas e experiências, explorar novas ideias);
- Vamos inovar (munindo as nossas pessoas das competências e ferramentas necessárias).

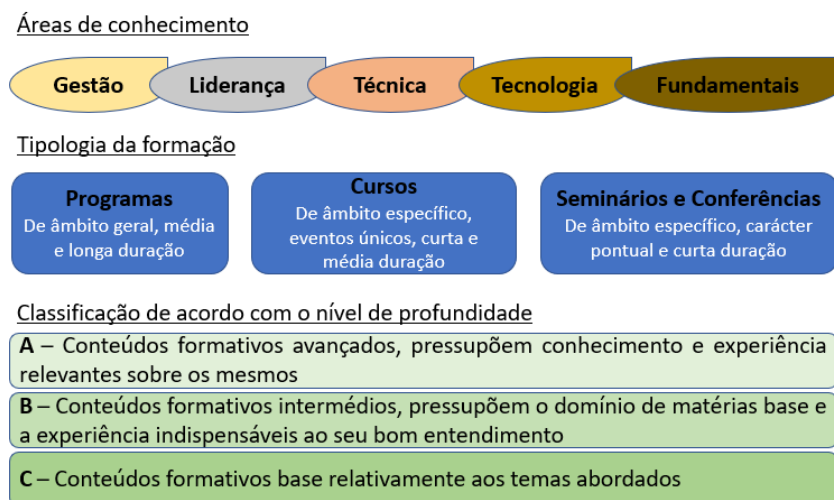
**Objetivos:**

- Desenvolver o conhecimento;
- Marcar a diferença;
- Apoiar o crescimento;
- Partilhar a experiência;
- Motivar o desempenho;
- Promover a inovação.

A SON Campus apresenta um modelo de formação baseado numa proposta diferenciadora, através da customização, excelência, qualidade e relevância em cinco áreas de conhecimento como a Gestão, Liderança, Técnica, Tecnologia e Fundamentais. Toda a estrutura de informação e conhecimento, histórico e conteúdos estão disponíveis *online* no portal da empresa.

**Figura 2**

*Modelo de formação SON Campus*



*Nota.* Elaboração própria

Plano de formação individual desenhado pelo colaborador alinhado com a sua chefia e o Departamento de recursos humanos, através da análise das suas necessidades, da sua equipa e da empresa, potenciando a aprendizagem e desenvolvimento do colaborador.

#### Processo de avaliação de desempenho

1. Avaliar o desempenho dos colaboradores;
2. Avaliar as necessidades de desenvolvimento;
3. Definir o plano de formação individual;
4. Executar e avaliar os resultados do plano de formação.

Aspetos importantes a reter da “SON CAMPUS” e que devem servir como base para implementação na futura academia de formação na Olitrem:

- Alinhamento da estratégia da academia com a estratégia de topo da organização;
- Ser um exemplo de formação corporativa no meio local, mas também, no setor de atuação da empresa (refrigeração industrial);
- Motivar o desempenho e promover a inovação;
- Dispor de uma plataforma de gestão do conhecimento que forneça a toda a organização a informação de forma estruturada e adaptada a cada indivíduo, por exemplo um portal interno com uma conta de utilizador para cada colaborador com a informação que a si se destina e adequa;
- Desenvolver níveis de profundidade dos temas e das sessões formativas de acordo com o conhecimento atual e da função que o colaborador desempenha;
- Desenvolver um plano individual de formação e conhecimento para cada colaborador;
- Existir um alinhamento entre colaborador-chefia-departamento de formação, de forma a poder acompanhar a evolução e a avaliação de cada um.

#### **2.3.2. ATEC**

A ATEC é uma academia de formação nascida em 2003, “idealizada e promovida pela Volkswagen Autoeuropa, Siemens, Bosch Termotecnologia e Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã, que se materializou em dezembro de 2003 como uma Associação de Formação para a Indústria ao abrigo de um Memorando de Entendimento e de um Acordo de Cooperação com o Estado Português, através do Instituto de Emprego e Formação Profissional, I.P.” (ATEC, 2020). O grande objetivo da fusão de estruturas de formação

destas entidades, é a criação de uma academia de formação baseada nas melhores práticas de cada organização, para desta forma, gerarem mais valor para o projeto. Algumas das premissas culturais na base da ATEC são a formação orientada para a prática, a partilha de conhecimento e o fortalecimento da indústria com foco no setor automóvel e eletrónico.

A sua sede é em Palmela, nas instalações do complexo industrial da Volkswagen Autoeuropa com uma área total de 9.800 m<sup>2</sup>, dispondo de 11 oficinas, 18 laboratórios e 11 salas teóricas totalmente equipados. Tem um segundo polo em Matosinhos com uma área total de 2.520 m<sup>2</sup> com três oficinas, cinco laboratórios e três salas teóricas totalmente equipados.

Em termos gerais a grande mais-valia da ATEC vislumbra-se pela sua evolução, passando de uma academia formativa gerada por algumas entidades que, devido às necessidades de formação no mercado em que operam decidiram unir esforços e criar uma entidade formativa, transformando-se numa organização altamente reconhecida e certificada pela DGERT – Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, atuando em duas vertentes:

- Formação inicial e qualificante de jovens e adultos em parceria com o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP);
- Formação para o mercado, ou seja, para ativos do tecido industrial e empresarial, que tanto pode consistir em oferta formativa promovida pela ATEC, como de formação específica, à medida, requerida pelas empresas clientes (ATEC, 2020).

Aspetos importantes a reter da “ATEC” e que devem servir como base para implementação na futura academia de formação na Olitrem:

- Iniciativa corporativa, o desenvolvimento de parcerias com outras entidades partilhando e desenvolvendo ferramentas, conhecimento e resultados será um acelerador de inovação e vantagens;
- Procura e difusão das melhores práticas do mercado e do setor (envolverá investimento em tecnologia e investigação);
- Foco na principal atividade da empresa, produção e comercialização de equipamentos de frio industrial;
- Crescimento, inovação e excelência, seguindo o exemplo da ATEC, a academia interna da Olitrem no futuro poderá deixar de ser apenas uma atividade interna, mas

vender os seus serviços formativos a outras entidades e assim rentabilizar e dispor de mais uma área de negócio na empresa.

## **2.4. Enquadramento Legal da Formação nas Organizações**

De acordo com o Diário da República Eletrónico (DRE) (2009), o artigo 131.º da Lei n.º 7/2009 - Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12 alterado pelo/a Artigo 2.º do/a Lei n.º 93/2019 - Diário da República n.º 169/2019, Série I de 2019-09-04, em vigor a partir de 2019-10-01 define as condições, direitos e deveres do empregador e trabalhador relativas à formação contínua no trabalho, entre as quais se destaca:

1 - No âmbito da formação contínua, o empregador deve:

a) Promover o desenvolvimento e a adequação da qualificação do trabalhador, tendo em vista melhorar a sua empregabilidade e aumentar a produtividade e a competitividade da empresa;

b) Assegurar a cada trabalhador o direito individual à formação, através de um número mínimo anual de horas de formação, mediante ações desenvolvidas na empresa ou a concessão de tempo para frequência de formação por iniciativa do trabalhador;

c) Organizar a formação na empresa, estruturando planos de formação anuais ou plurianuais e, relativamente a estes, assegurar o direito a informação e consulta dos trabalhadores e dos seus representantes;

d) Reconhecer e valorizar a qualificação adquirida pelo trabalhador.

2 - O trabalhador tem direito, em cada ano, a um número mínimo de quarenta horas de formação contínua ou, sendo contratado a termo por período igual ou superior a três meses, a um número mínimo de horas proporcional à duração do contrato nesse ano.

3 - A formação referida no número anterior pode ser desenvolvida pelo empregador, por entidade formadora certificada para o efeito ou por estabelecimento de ensino reconhecido pelo ministério competente e dá lugar à emissão de certificado e a registo na Caderneta Individual de Competências nos termos do regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações.

5 - O empregador deve assegurar, em cada ano, formação contínua a pelo menos 10% dos trabalhadores da empresa.

6 - O empregador pode antecipar até dois anos ou, desde que o plano de formação o preveja, diferir por igual período, a efetivação da formação anual a que se refere o n.º 2, imputando-se a formação realizada ao cumprimento da obrigação mais antiga.

10 - Constitui contraordenação grave a violação do disposto nos n.os 1, 2 ou 5 (DRE, 2023).

De acordo com a lei a portuguesa, acima transcrita do Diário da República não devem existir dúvidas, quer para as organizações quer para os colaboradores, de que:

- Cada colaborador tem o direito a 40 horas de formação anuais. Se o contrato for de curta duração o tempo de formação obrigatório será proporcional à duração do contrato;
- A empresa tem, obrigatoriamente, que garantir no mínimo as 40 horas de formação anuais a pelo menos 10% dos colaboradores em cada ano.
- Devem ser estruturados planos de formação anuais ou plurianuais e, relativamente a estes, assegurar o direito a informação e consulta dos trabalhadores e dos seus representantes;
- É possível antecipar ou diferir por período de dois anos o número de horas mínimo de formação a cada colaborador. Por exemplo, num colaborador que tenha 120 horas de formação num ano, a empresa não será obrigada a proporcionar formação nos dois anos seguintes, pois as 80 horas sobrantes do ano atual serão divididas por esses mesmos dois anos seguintes.

## 3. Metodologia Utilizada

### 3.1. Base para um Estudo de Caso

O estudo de caso, segundo Macnealy (1997), decorre da necessidade de obter respostas e soluções para eventos ou processos em que o conhecimento é reduzido e não estão bem definidos.

Conforme, Yin (2001), a iniciação de um estudo de caso deverá responder sempre a perguntas “como” e “porquê”, como questões centrais do estudo. Esta deverá ser uma investigação baseada num contexto da vida real. Para o autor, este método de investigação permite, ainda, a possibilidade de incluir não só um caso único, mas sim, vários casos múltiplos no mesmo estudo.

O estudo de caso é classificado de três formas, segundo Yin (2001):

- Descritivo - descreve o fenómeno dentro do seu contexto;
- Exploratório – investiga problemas pouco conhecidos, com o objetivo de definir hipóteses para futuras investigações;
- Explanatório – permite explicar relações de causa-efeito com base numa teoria.

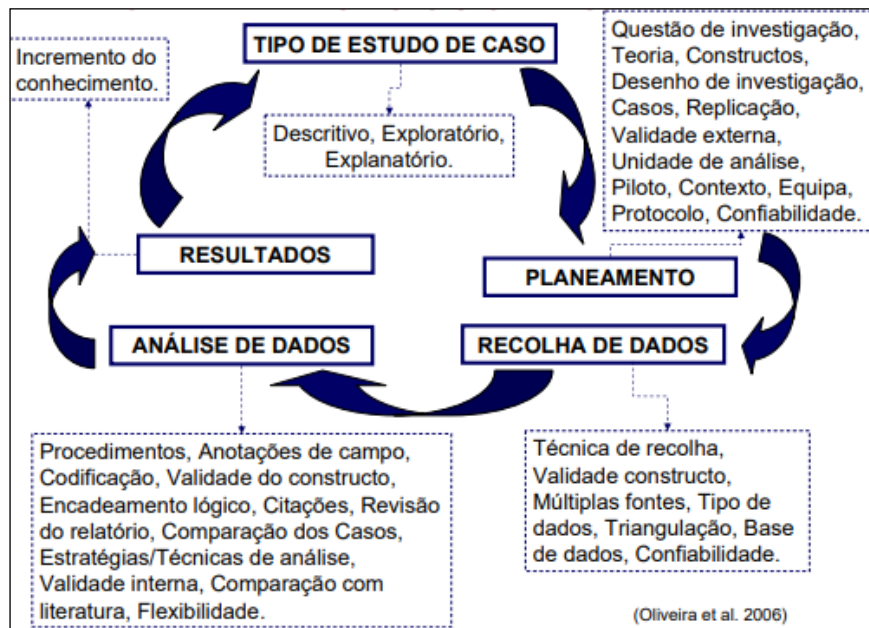
Existem, ainda, algumas fases que este tipo de investigação deve estabelecer, bem definidas e devidamente estruturadas, de acordo com Dubé & Paré (2003):

- Planeamento – aspetos relacionados com a conceção da investigação. Preparação, definição de um plano de ação, estruturação de entrevistas, datas, imprevistos, entre outros;
- Recolha de dados – observação direta de dados no terreno. Poderá ser, também, utilizado o recurso a vídeo ou fotografia, para uma observação indireta por parte do investigador ou da equipa de investigação, não presente no local;
- Análise dos dados – análise dos dados recolhidos anteriormente, com vista a obtenção dos objetivos da investigação.

Ora, por forma a ilustrar a estrutura ou filosofia de investigação, com base em Macnealy (1997), apresenta-se a Figura 3:

**Figura 3**

Framework para análise de um caso de estudo



Nota. Macnealy (1997)

### 3.2. Seleção da Unidade Empresarial em Análise

A escolha da Olitrem – Indústria de Refrigeração S.A., prende-se essencialmente pela ligação contratual com a organização. Existindo este elo entre formando e empresa, aumenta exponencialmente o conhecimento do mesmo em relação à instituição, sendo mais um aspeto que, certamente, acrescentará valor ao projeto. A obtenção de dados torna-se, ainda, mais facilitada pela confiança já existente entre formando e administração a propósito de outros projetos já realizados. Tal como já relatado anteriormente, o tema em estudo foi também ele decidido e discutido com dois membros da administração, com o propósito de este ser um estudo que deverá acrescentar valor para a organização internamente.

### 3.3. Procedimentos Formais e Deontológicos

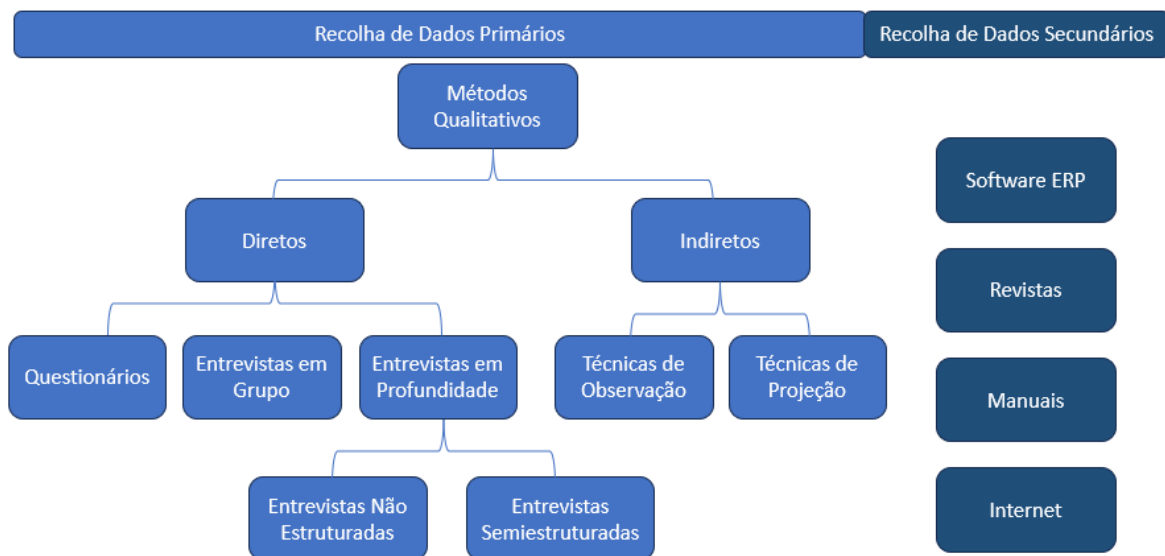
Os vários passos realizados ao longo do estudo foram sendo partilhados com a administração, evitando assim a difusão de informação interna não pretendida. De acordo com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados, normativa europeia que entrou em vigor a 25 de maio de 2018 e que tem como principal fundamento a defesa sobre a privacidade de dados pessoais, existem agora procedimentos a efetuar, nomeadamente no que aos direitos de imagem diz respeito, se necessário a captação de imagens ou vídeos.

### 3.4. Métodos de Recolha de Dados - Estudo Qualitativo

Sendo este projeto do tipo qualitativo exploratório, de acordo com Yin (2001), que aborda problemas ou acontecimentos com o intuito de levantar questões e estudos futuros nesse âmbito, foram utilizados vários métodos de recolha de dados primários e secundários, tal como exemplificado na Figura 4.

**Figura 4**

*Tipologias de recolha de dados qualitativos*



*Nota.* Elaboração própria (2022). Baseado em Malhotra & Birks (2007)

A pesquisa de dados e informação ao longo do trabalho foi realizada de várias formas, de acordo com o método que mais se ajustou a cada situação. Relativamente aos métodos qualitativos diretos foram utilizados os questionários aos colaboradores da empresa e nas entrevistas em profundidade foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas à administração. Nos métodos qualitativos indiretos foram utilizadas técnicas de observação, nomeadamente das sessões de formação que ocorrem na empresa e no dia a dia da mesma observando os problemas, ações e medidas implementadas relativamente à formação interna. A informação recolhida de dados secundários foi extraída em grande parte através da *internet*, nomeadamente em relação aos artigos científicos em plataformas como IC-Online – Repositório Institucional de Informação Científica do IPL ou na Biblioteca do Conhecimento Online (b-on). Em *sites* institucionais de várias organizações na pesquisa de casos reais de outras academias ou no DRE a consulta da informação legal sobre a formação

profissional. Alguns dados da empresa foram extraídos do *software* ERP interno e a informação sobre a “SON CAMPUS” de manuais próprios do colaborador.

### 3.5. Estratégia de Atuação nos Questionários

Sem dúvida que a melhor forma de conhecer uma realidade é conseguir chegar à população que lá existe e dar-lhe voz. Para a realização deste projeto não foi diferente e é vital conhecer a opinião dos colaboradores de modo a ter a melhor perceção daqueles que lá trabalham e que todos os dias ajudam a empresa a avançar através do seu conhecimento, experiência e qualidade profissional.

Entre os dias 6 e 20 de julho de 2023, foi realizado um questionário aos colaboradores da empresa na plataforma *Google Forms*. Esta ferramenta pretende recolher informação e dar a conhecer a perceção das pessoas sobre nível de formação existente e as suas preferências de forma a puderem orientar o estudo. Deste modo é possível pensar num projeto e propostas relativas à futura academia de formação interna que vão ao encontro das pretensões de todos os envolvidos, respeitando e tendo em conta tudo aquilo que os colaboradores valorizam e que pode acrescentar valor a todo o processo.

O questionário não identifica género, idade ou nome por não se considerar necessário para efeitos estatísticos, bem como poderia levar a alguma limitação para as respostas dadas. Foi selecionado um grupo de pessoas que representam os quatro níveis hierárquicos da empresa, operacional, chefia de linha, gestor intermédio e administração. Com interesse para o estudo, foi questionado a que departamento o colaborador pertence, de forma que seja possível direccionar vários métodos e tipologias formativas aos diferentes departamentos dentro da organização.

Atualmente a população<sup>1</sup> interna da Olitrem representa 200 colaboradores, dos quais se pretende uma amostra com grau de confiança<sup>2</sup> de 90% e estando sujeito a 15% de margem de erro<sup>3</sup>. Por ser um estudo exploratório e sem um carácter científico considera-se adequado o nível de confiança que representa a amostra. De acordo com *SurveyMonkey* (2023), para o nível de confiança e margem de erro a amostra deve ser de 27 respostas. Para este efeito foi solicitada a participação no estudo a 35 colaboradores de forma propositada, com o objetivo

---

<sup>1</sup> População – Número total de pessoas cuja opinião a amostra representará

<sup>2</sup> Grau de confiança – Probabilidade de que a amostra represente com precisão a população

<sup>3</sup> Margem de erro – Variação das respostas face à amostra

de ter uma representatividade dos vários setores da empresa, dos quais se obteve 29 respostas, representação superior à amostra necessária e que representa 14,5% dos colaboradores da Olitrem. Os questionários foram enviados através de *email* com o *link* para o *Google Forms*. Na tabela 3, é possível verificar o planeamento elaborado para a realização dos questionários.

**Tabela 2**

*Planeamento amostral do estudo*

Nível Hierárquico	Departamento	Totais
Nível Estratégico	Administração	2
Nível Intermédio	Contabilidade	17
	Comercial	
	Desenvolvimento	
	Produção	
	Melhoria contínua	
	Qualidade	
	Chaparia	
	Armazém	
Nível Operacional - Chefia linha - Operador	Logística	16
	Supermercado	
	Compressores	
	Cablagem	
	Montagem	
	Acoplamento amarelo	
	Linha Verde	
	Linha Azul	

População	200
Grau confiança	90%
Margem erro	15%

Amostra pretendida	35
Amostra necessária (de acordo com grau de confiança e margem de erro)	27
Amostra alcançada	29

*Nota.* Elaboração própria (2023)

A avaliação e análise dos questionários e das entrevistas semiestruturadas será realizada sob a forma de análise de contexto. Esta é uma ferramenta valiosa porque ajuda a evitar decisões precipitadas ou baseadas em informações incompletas. Além disso, permite uma visão mais

abrangente de uma situação, facilitando a tomada de decisão e a identificação de estratégias eficazes para lidar com problemas ou aproveitar oportunidades. Em resumo, a análise de contexto é uma ferramenta importante para compreender e avaliar a complexidade de qualquer situação.

## 4. Apresentação da Empresa

### 4.1. Enquadramento do Setor de Atividade Económica

A Olitrem – Indústria de Refrigeração S.A. é uma empresa em que o *core business* é a produção e comercialização de equipamentos para frio industrial, a qual está inserida no setor de atividade 28250 – *Fabricação de equipamento não doméstico para refrigeração e ventilação*, conforme o CAE-Rev.3 INE. Neste sentido, os próximos dados têm como propósito caracterizar o setor de atividade económica onde a organização se insere, inclusive, é de ressaltar que esta informação é relativa a 2021, último ano em que existe publicação de dados, no momento de realização deste capítulo.

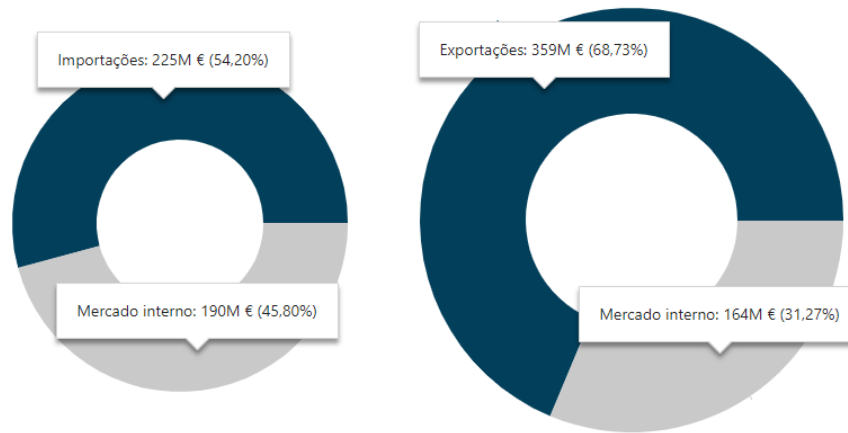
No ano de 2021 existiam em atividade no setor 159 empresas, menos três relativamente ao ano de 2020. Esta tendência negativa vai ao encontro da contabilidade das empresas, que apresentam um aumento em cerca de 11,7% no ativo, mas também, um aumento de passivo em 17,5%, que demonstra um crescente endividamento do setor, ainda assim, o balanço continua favorável com o capital próprio a situar-se em 316,4 milhões.

No que às compras diz respeito, é possível verificar uma grande dependência do mercado externo com importações no valor 225 M€ (milhões de euros), respeitante a 54,2% do total. Nas vendas, observa-se uma enorme melhoria no escoamento do produto para o estrangeiro, com 68,7% produção total a seguir este caminho, contabilizando 359 M€ faturados. Se estes valores forem comparados com o ano de 2018, em que o saldo entre importações e exportações era negativo, em cerca de 6 milhões de euros, em 2021, verifica-se um saldo positivo de 134 M€.

É, ainda, possível observar que os 20% que representam as maiores empresas, realizam vendas e serviços prestados no valor de 90,8% do total do setor, o que torna o setor extremamente desigual e competitivo para as organizações de menor expressão.

**Figura 5**

*Balanço das importações e exportações em 2021*

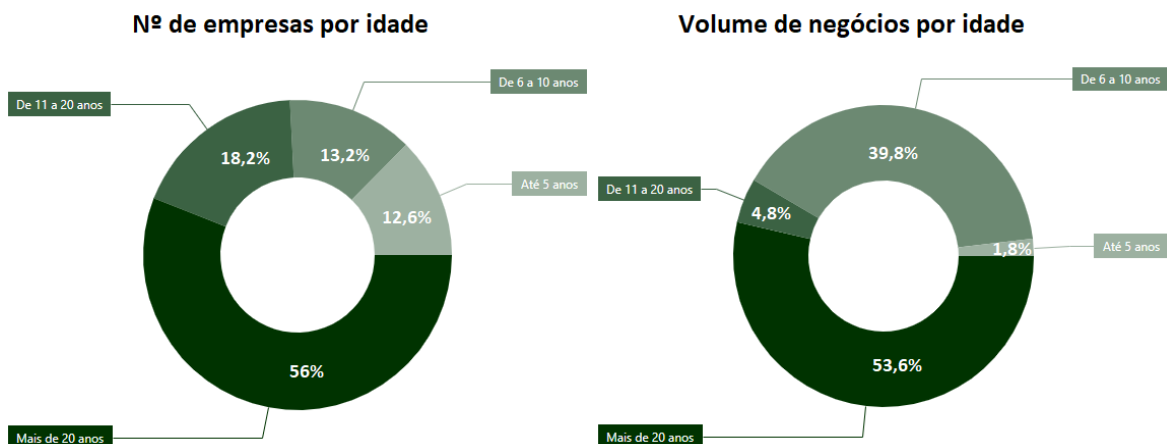


*Nota.* Banco de Portugal (2022)

Na Figura 5, é possível observar a competitividade e dificuldade de entrada no setor, com as empresas em atividade há mais de 20 anos a levarem uma grande vantagem sobre as demais. É curioso observar que as empresas entre os 6 e os 10 anos de existência tem um volume de negócios 8 vezes superior relativamente às empresas entre os 11 e os 20 anos. Este facto apresenta, claramente, a existência de empresas com pouco anos de existência, mas a crescerem rapidamente devido à aposta em tecnologia e inovações disruptivas ao nível dos métodos de trabalho, por forma a suprir as distâncias para os grandes *players* com maior *know-how* devido à sua longa experiência no mercado.

**Figura 6**

*Nº de empresas e volume de negócios por idade*



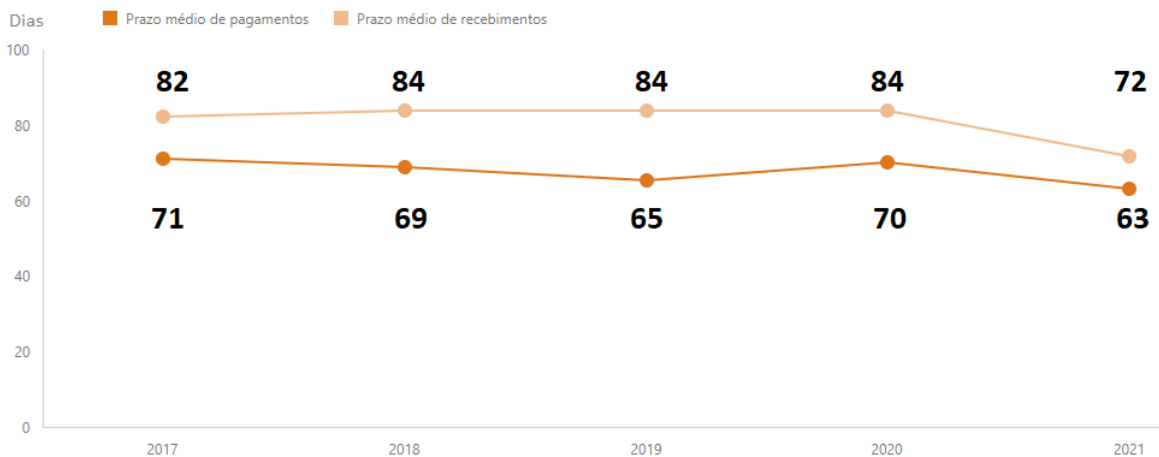
*Nota.* Banco de Portugal (2022)

No que diz respeito à gestão financeira do setor, esta não se encontra especialmente equilibrada relativamente a prazos de pagamento e recebimentos. As empresas não têm conseguido retirar vantagem desta estratégia contabilística, uma vez que a sua taxa média de pagamento é inferior à taxa média de recebimento.

Na figura abaixo, é perceptível a regularidade destes dados, visto que desde 2017 que ambos se mantêm estáveis, apesar de existir uma diminuição de quatro dias no prazo médio de pagamentos em 2019 face a 2018. Destaca-se a diminuição de sete e 12 dias nos prazos médios de pagamento e recebimento, respetivamente. Esta redução nos prazos situa, agora, uma diferença de nove dias colocando as empresas a receberem em 72 dias e a pagarem, em média, em 63 dias. É, precisamente, o oposto da realidade geral de todos os setores do país, em que o prazo médio de pagamento se encontra em 10 dias superior ao prazo médio de recebimento no ano de 2021.

**Figura 7**

*Prazo médio de recebimentos e pagamentos (2017 a 2021)*



*Nota.* Banco de Portugal (2022)

Ao nível dos financiamentos, é importante destacar que nos últimos cinco anos em que existem dados publicados (2017-2021), o capital próprio das instituições foi sempre o principal financiador até 2019, com mais de 50 % dos investimentos advirem desta rubrica, o que é um excelente sinal da saúde financeira do setor (Figura 7). De 2019 em diante o capital próprio continua em decréscimo, tal como nos últimos anos, e é agora de 47%.

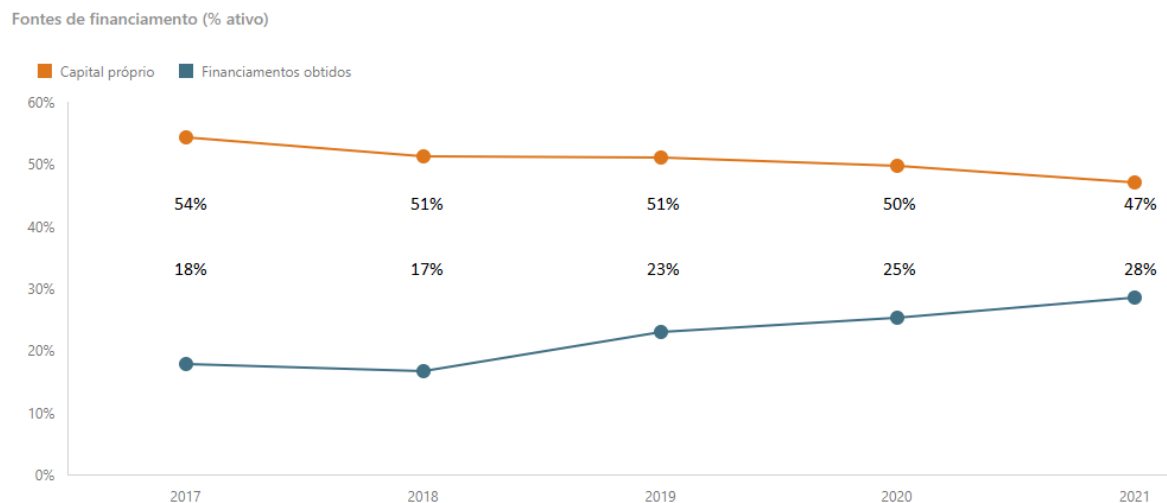
Os financiamentos obtidos, conta 25 do sistema de normalização contabilística português apresentam, em 2019, uma subida acentuada de 6 pontos percentuais face ao ano transato

(16 %). Este facto é, claramente, justificado na Figura 7, uma vez que os custos com financiamentos, ou seja, os juros a pagar às entidades credoras, diminuí anualmente desde 2015 (5,8 %), chegando ao valor baixo em 2019 (1,9 %). Tendo em conta estes fatores, é perceptível o aproveitamento do setor face ao estado da economia, conseguindo assim o seu financiamento com taxas de juros bastante atrativas.

Em 2020 e 2021, o custo dos financiamentos obtidos estabilizou entre 1,6% e 1,7% (Figura 8), no entanto sendo estes os valores mais baixos dos últimos anos é com naturalidade que as empresas continuem a apostar nos financiamentos externos, nomeadamente a banca, para reforçarem os seus negócios e continuarem a sua expansão e atualização empresarial.

### Figura 8

#### Fontes de financiamento



Nota. Banco de Portugal (2022)

Após a análise de todos os estes indicadores económicos, quer por questões internas do setor, quer por questões externas, tais como a inflação, o desemprego, questões ambientais ou políticas entre outras, observam-se crescentes dificuldades para as empresas, que terão de se reinventar e aumentar os seus proveitos de forma a conseguirem manter-se competitivas. A formação interna de colaboradores operacionais e gestores será uma mais-valia, por todos os aspetos já elencados anteriormente, mas essencialmente porque será possível sem custos de contratação aumentar a produtividade das pessoas internamente e catapultá-las através da formação para novos patamares de desempenho e responsabilidade.

## 4.2. Enquadramento da Formação no Setor

A Olitrem – Indústria de Refrigeração S.A., é uma empresa especializada em frio industrial e, por esse motivo, é uma das associadas da APIRAC – Associação Portuguesa das Empresas dos Sectores Térmico, Energético, Eletrónico e do Ambiente. Esta associação tem como principal missão a contribuição para a adequada estruturação e desenvolvimento do setor do frio e da climatização em Portugal.

Em relação à formação profissional a APIRAC apresenta o tema como um dos aspetos basilares da sua intervenção no setor e em parceria com as associações APISOLAR – Associação Portuguesa de Indústria Solar e a AFIQ – Associação de Fabricantes e Importadores de Equipamentos de Queima criaram a APIEF - Centro de Formação para a Indústria Térmica, Energia e Ambiente que é responsável pela formação das três entidades fundadoras. À semelhança da ATEC, referenciada no Estado da Arte, esta entidade também passou a comercializar e fornecer serviços de formação a terceiros tendo como missão a formação profissional de técnicos das áreas técnica, energética e ambiental em todo o país, pretendendo fortalecer as competências do setor.

Realizando o seu trabalho em todo o país, esta entidade está situada em três locais em Portugal, sendo eles, Lisboa, Porto e Guimarães. Apresenta como soluções de formação vários cursos e ações de curta e longa duração divididos em Formação para Certificação, Formação Contínua e Aprendizagem (18-25 anos). Quanto à forma a entidade dispõe de formação *b-learning e online*.

## 4.3. Olitrem – Missão e Visão

A Olitrem – Indústria de Refrigeração, S.A., é, hoje, uma empresa em franca expansão, assente numa cultura familiar e baseada numa missão e visão bem vincadas e que, diariamente, direcionam o seu caminho.

Missão - produzir e comercializar equipamentos fiáveis e eficientes para a indústria da refrigeração comercial, adicionando valor para os clientes e fornecedores através de uma equipa profissional e qualificada nos seus campos de atuação.

Visão - manter um crescimento sustentado nas suas diversas áreas de negócio, mantendo a flexibilidade que a distingue, mas otimizando e melhorando processos de acordo com as

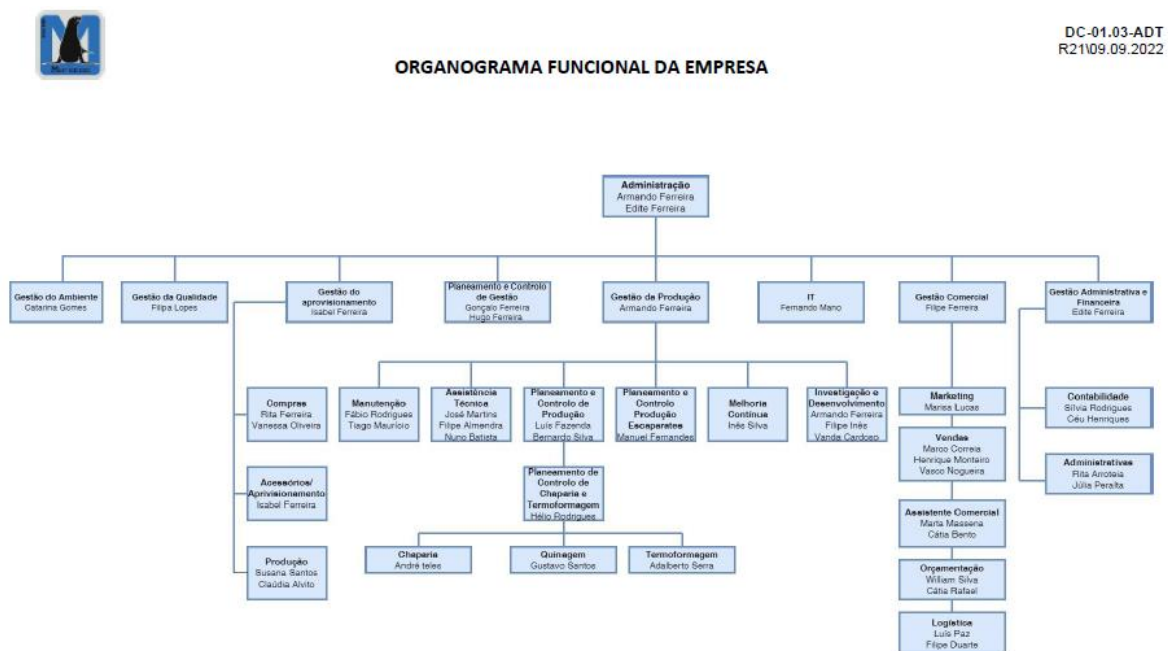
práticas mais modernas da indústria. Aumentar a visibilidade e reconhecimento da sua marca a nível internacional, honrando sempre o legado de onde veio e a união que a caracteriza.

#### 4.4. Organograma Funcional da Empresa

A empresa apresenta uma estrutural organizacional funcional com divisão departamental por funções (Figura 9). Esta estrutura baseia-se numa base mais clássica, com ênfase na autoridade centralizada, visto que é uma empresa fundada e administrada pela família Ferreira, já na sua terceira geração. Existe uma clara separação entre a linha de produção e o *staff* organizacional.

Figura 9

Organograma funcional



Nota. cedido pelo Departamento de Qualidade da Olitrem (2023)

#### 4.5. Lista de Entidades Concorrentes e Parceiras em Portugal

Relativamente aos concorrentes diretos surgem, na tabela seguinte, os principais competidores a nível nacional. Rapidamente se verifica que a grande maioria das empresas compete com a Olitrem sobretudo nos mercados de hotelaria e, também, ao nível do mobiliário em inox.

Este facto sugere que a empresa redobre as cautelas nestes segmentos, visto que são os que apresentam maior concorrência. Já nos mercados de farmácia e das caves de vinho a empresa está muito bem colocada no panorama nacional, existindo poucas empresas concorrentes e onde o *know-how* existente destaca a organização. Salientam-se algumas empresas que sendo clientes revendedores da Olitrem também são revendedores de outras empresas e, por essa razão, acabam por ser parceiros e concorrentes da organização.

**Tabela 3**

*Principais concorrentes a nacionais*

<b>Empresa</b>	<b>Principal área de concorrência/parceria com Olitrem</b>	<b>Localização</b>
Arneg	Câmaras frigoríficas	Lisboa
Atecotel	Mobiliário em inox e canal Horeca	Lisboa
Coldpartner	Revendedor multimarcas (Olitrem e outras) Mobiliário em inox e armários refrigerados de hotelaria	Porto
Fafrinog	Revendedor multimarcas (Olitrem e outras) e mobiliário em inox	Fafe
Formifri	Revendedor multimarcas (Olitrem e outras) incluindo caves de vinho	Porto
Fricon	Armários refrigerados de hotelaria (merchandising) e caves de vinho	Porto
Friconde	Mobiliário em inox e armários refrigerados de hotelaria	Porto
Frigoríficos Brigido	Mobiliário e armários refrigerados em inox	Santarém
Friguadiana	Mobiliário em inox e câmaras frigoríficas	Elvas
Frinox	Mobiliário e armários refrigerados em inox	Castelo Branco
Frinuno	Revendedoras multimarcas (Olitrem e outras) Mobiliário em inox, armários refrigerados de hotelaria e câmaras frigoríficas	Porto

Jordão	Mobiliário em inox e armários refrigerados de hotelaria	Guimarães
Tensai	Armários refrigerados para hotelaria e caves de vinho	Aveiro
Vipotel	Mobiliário em inox e câmaras frigoríficas	Marinha Grande
Mercatus	Fabricante de bancadas refrigeradas e armários verticais para a hotelaria	Águeda

Nota. Elaboração própria (2022)

#### 4.6. Principais Produtos

A principal área de atuação da Olitrem assenta na produção e comercialização de armários frigoríficos não domésticos. Dentro deste mercado, apresenta uma diversificada escolha de produtos composta por equipamentos de gamas mais económicas, mais profissionais ou de qualidade executiva.

Todas as linhas de produtos apresentam características similares que se destacam e tornam os equipamentos produzidos na empresa facilmente reconhecidos. É de salientar as diversas opções entre as quais capacidades entre os 36 e 1400 litros de volume interno, opção de porta opaca ou vidro e exterior em chapa *skynplate* ou inox em todos os modelos.

- Linha Medpharma

Três gamas disponíveis - Easy line, Advance line e Laboratório – ATEX (Figura 10).

Durante a pandemia COVID-19 este foi o principal segmento de mercado que, atualmente, exporta 90% de toda a produção. Com a chegada da pandemia e o fecho do mercado hoteleiro, este foi um setor vital para a empresa, aproveitando o avanço e *know-how* adquiridos através da experiência que a organização detém dos vários anos em que comercializa o produto e que marcam um importante avanço para a concorrência.

No início do ano de 2022, a empresa lançou os seus modelos de 700 e 1400 litros, denominados MLRA 700 S, 700 G, 1400 S, 1400 G, MLF 700, MLF 1400.

**Figura 10**

*Linha Medpharma*



Nota. Olitrem (2022)

- Linha de hotelaria

Armários verticais, frigobares e bancadas refrigeradas em *skinplate* e inox.

Setor de mercado mais antigo e explorado pela empresa, destaca-se por ser bandeira da instituição a nível nacional. Apresenta uma enorme diversificação de produtos, com modelos para todas as necessidades e especificações técnicas. Abastece todo o canal horeca (hotelaria, restauração e *catering*) e *merchandising* onde se destacam excelentes parcerias com as principais marcas de refrigerantes e cervejas portuguesas. Estão disponíveis vários armários de refrigeração horizontal (Figura 11), vertical e ainda de congelação vertical (Figura 12).

**Figura 11 Refrigeração horizontal**



Nota. Olitrem (2022)

**Figura 12***Congelação vertical**Nota.* Olitrem (2022)

- Linha das caves de vinho

Concebida especialmente para os amantes de um bom vinho a uma excelente temperatura, esta é uma linha diferenciada e de carácter único (Figura 13).

Armários verticais em *skinplate* preto, com prateleiras em madeira, apresentam capacidades entre as 15 e as 280 garrafas. Porta de vidro com recurso a iluminação *led* que permite a visualização interior dos néctares aí despostos. Fechadura que aprova a exclusividade de acesso ao seu interior e a regulação de temperatura pelo utilizador são fatores diferenciadores para esta série.

Os modelos de 350 e 450 litros dispõem, ainda, da particularidade de dispor de duas temperaturas, ou seja, com um separador central e dois termostatos distintos, é possível refrigerar dois tipos de vinho distintos. A título de exemplo, vinho rosé numa temperatura mais baixa e simultaneamente vinho tinto em temperatura mais amena.

**Figura 13**

*Linha das caves de vinho*



*Nota. Olitrem (2022)*

A juntar ao seu principal *core*, os armários de refrigeração e congelação, a empresa dispõe, ainda, de valências que lhe permite fornecer a sua atividade, assim como, oferecer aos seus parceiros de negócio componentes de excelência, como são o mobiliário neutro em inox e os componentes plásticos disponíveis.

- Mobiliário neutro em inox

Vasta gama de produtos entre os quais, escaparates, carrinhos de trabalho, *hottes*, armários de arrumação, tulhas de pão ou café, entre outros (Figura 14).

**Figura 14**

*Mobiliário neutro em inox*



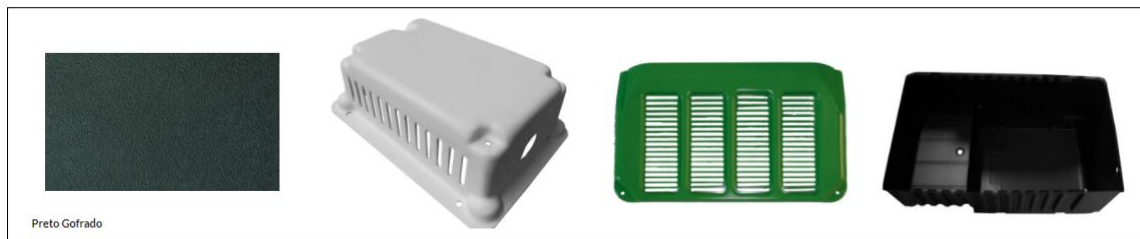
*Nota. Olitrem (2022)*

- Componentes plásticos

Sendo estes componentes fundamentais na composição dos frigoríficos comercializados pela empresa, é possível comercializar chapas em poliestireno de alto impacto Hips<sup>4</sup> e produtos termoformados e cortados em *robot* (Figura 15).

**Figura 15**

*Componentes plásticos*



*Nota.* Olitrem (2022)

---

<sup>4</sup> O Poliestireno Alto Impacto Hips é uma placa de poliestireno modificado, que apresenta uma elevada resistência ao impacto e resistência a baixas temperaturas. O material está homologado e certificado para fornecer o setor alimentar.

## 5. Gestão da Formação na Olitrem

No próximo capítulo serão apresentados alguns dados sobre a empresa de forma a enquadrar o estado atual de formação na organização. Será, também, realizada uma crítica/análise pessoal de acordo com a experiência e percepção de mais de sete anos de colaboração na empresa. Seguidamente, serão expostas as respostas e análise aos questionários realizados aos colaboradores e às entrevistas à administração.

### 5.1. Crítica à Gestão da Formação Atual

Atualmente a empresa encontra-se em fase de expansão a vários níveis entre eles infraestruturas, capacitação e estrutura humana, ambiental, produtivo e de qualidade, sendo que todos estes aspetos deverão fundamentar-se com um planeamento forte, sustentado pela formação de processos e colaboradores de forma atempada e assertiva.

Não existindo um Departamento de Recursos Humanos propriamente dito, na empresa a formação vai sendo gerida pelo Departamento de Qualidade e Produção, que devido às obrigações normativas do Sistema de Gestão da Qualidade regulado pela norma ISO 9001, e outras leis nacionais que ditam as obrigações das entidades patronais, são realizadas algumas ações de formação básicas, nomeadamente o acolhimento ao colaborador, normas de higiene e segurança no trabalho e, de dois em dois anos, formação e simulacro de evacuação da empresa.

Atualmente, existe alguma oferta formativa com sessões essencialmente em formato *online*, em que alguns colaboradores participam de forma individualizada de acordo com as suas funções a desenvolver na organização, no âmbito da gestão intermédia. Estas formações são baseadas em *software* utilizado na empresa, nomeadamente *MS Excel* ou *PowerBI*.

Relativamente à maior fatia da capacidade humana da empresa, a parte operacional recebe formação *on-job*, de acordo com as necessidades observadas no dia a dia pelos responsáveis da empresa, essencialmente ao nível da alteração de processos produtivos, formação de chefias operacionais, características dos equipamentos a produzir, técnicas de soldadura ou eletricidade, entre outros.

Num mundo em constante mudança e dinâmica organizacional, que está numa aceleração tecnológica, talvez, tão rápida como nunca, é primordial seguir inovando e mantendo a

empresa na linha da frente ao nível de maquinaria e processos produtivos que aumentem a sua vantagem competitiva no mercado. Para tal, é obrigatório dispor das suas pessoas motivadas e formadas, capacitando-as para oferecerem diariamente o seu máximo potencial, assim como conseguirem desenvolver novas ideias de forma ágil e proveitosa para a organização.

De forma objetiva considera-se, para já, o esforço e métodos desenvolvidos pela organização insuficientes para desenvolver de forma sustentável a capacidade e autonomia dos seus colaboradores. São notórias algumas iniciativas formativas que se saúdam, porém é essencial a criação de condições e investimento que alavanquem a potencialidade humana ao serviço da organização com um planeamento e capacidade de execução fortes que sustentem e valorizem a formação e conhecimento das pessoas.

## **5.2. Levantamento das Necessidades de Formação**

Neste subcapítulo, de forma a perceber as necessidades imediatas de formação na organização, foram realizados questionários aos colaboradores dos quatro níveis na estrutura hierárquica, operacional, gestão de linha, gestão intermédia e administração. De seguida, serão apresentadas duas entrevistas semiestruturadas à administração, com o objetivo de recolher algumas informações sobre o estado atual da formação, projetos futuros e a opinião sobre algumas propostas realizadas neste projeto.

### **5.2.1. Análise às Respostas dos Questionários**

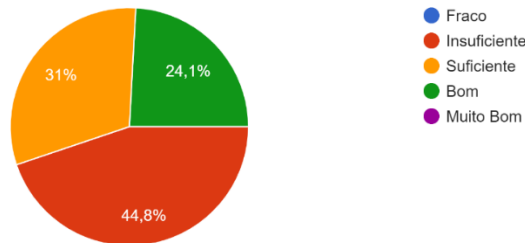
Assim como descrito no capítulo de Metodologia os questionários foram realizados aos colaboradores no mês de julho de 2023 através da plataforma *Google Forms*. De acordo com *Kum et al.* (2014) é essencial o levantamento das necessidades de formação através de um processo de diagnóstico no qual será importantíssimo ouvir a opinião das pessoas que constituem a organização e que serão impactadas diretamente com a melhoria ou não dos processos de formativos da empresa.

De seguida, será apresentada a análise de contexto realizada aos questionários aos colaboradores através das figuras que representam as respostas recolhidas.

**Figura 16**

*Nível de avaliação do estado atual de formação*

Como avalia o estado atual da Formação dos colaboradores na Olitrem? (Escolha apenas 1 opção)  
29 respostas



*Nota.* Questionário realizado aos colaboradores (2023)

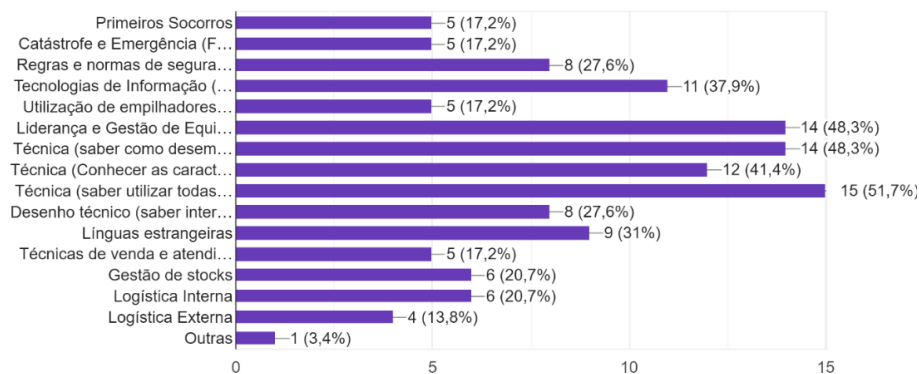
De forma muito prática e direta a primeira questão vai ao ponto central do questionário, perceber que nível de avaliação os colaboradores atribuem à formação profissional presente na empresa. De forma algo espectável, os resultados não são animadores. Com quase metade dos inquiridos a considerarem “insuficiente” o nível formativo atual. A restante percentagem é dividida entre o “Suficiente” e o “Bom”, porém ninguém apontou para as extremidades, não existindo qualquer resposta em “Fraco” ou “Muito Bom”. Desde logo o indicador não é positivo. Primeiro sinal de alerta. Os colaboradores de forma muito clara consideram insuficiente o nível formativo na empresa, como representa a Figura 16.

**Figura 17**

*Tipo de formação que mais relevante*

Indique qual o tipo de formação que considera mais relevante de acordo com a sua resposta anterior (Escolha várias opções)

29 respostas



*Nota.* Questionário realizado aos colaboradores (2023)

Relativamente ao conteúdo formativo que os colaboradores consideram mais importante, verifica-se que o top cinco é dominado pela formação técnica. Este facto é revelador de que existe uma grande falha no saber dos colaboradores relativamente à utilização correta das ferramentas e maquinaria que dispõem para executar as tarefas, saber qual o método mais correto para realizar o seu trabalho ou que características tem determinado modelo que estão a processar. Todos estes fatores, assim como a formação em liderança e gestão de equipas estão presentes em aproximadamente 50% das respostas, o que representa claramente os pontos em que a organização se deve focar no curto prazo, tal como indica a Figura 17.

**Figura 18**

*Tempo desde a última sessão de formação*



*Nota.* Questionário realizado aos colaboradores (2023)

Na Figura 18 encontram-se as respostas relativas ao tempo passado desde a última formação na empresa, e das 29 respostas 21 afirmam que a sua última ação formativa decorreu nos últimos seis meses, o que é extremamente positivo, significando que existem ações regulares.

**Figura 19**

*Regime formativo preferencial*



*Nota.* Questionário realizado aos colaboradores (2023)

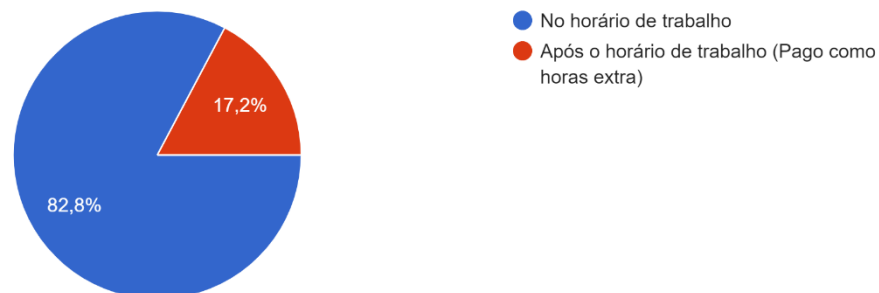
Desde 2020, ano em que a pandemia COVID-19 revolucionou completamente o planeta e, sobretudo as relações interpessoais e profissionais, onde o confinamento e o isolamento passaram a ser uma realidade, a comunicação virtual apresentou um pico de aceleração onde as videochamadas, o teletrabalho (muitas vezes tornado obrigatório nas empresas) ou as reuniões por videoconferência passaram a ser uma realidade presente na vida de todos. A Olitrem não fugiu a esse impacto, apesar de tudo isso e devido à empresa pertencer ao setor industrial, onde a comunicação é realizada essencialmente de forma presencial no chão de fábrica, estes meios de comunicação virtuais ainda estão pouco enraizados e, tal como representado na Figura 19, apenas 3,5% dos inquiridos prefere o ensino à distância, o que é muito pouco representativo. Contudo, 31% dos colaboradores consideram mais benéfico o ensino misto e a grande parte apenas coloca o presencial como hipótese para o seu percurso educativo.

### Figura 20

#### Horário de formação

Em que horário prefere ter formação? (Escolha apenas 1 opção)

29 respostas



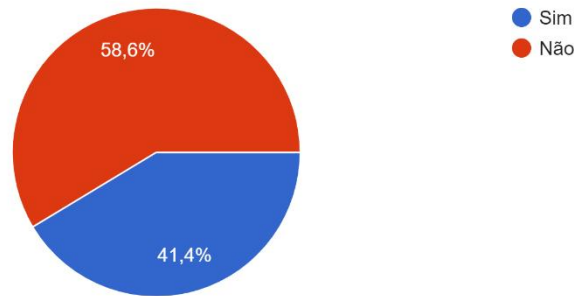
*Nota.* Questionário realizado aos colaboradores (2023)

Na Figura 20 ilustram-se as respostas relativas ao horário preferencial para a formação, e uma vez mais existe uma clara resposta dos colaboradores. Formação, apenas no horário laboral. O resultado a esta questão revela claramente que não existe grande pretensão a disponibilizar mais tempo para a atividade profissional do que aquela a que estão obrigados por lei.

**Figura 21***Conhecimento do cheque de formação*

Já ouviu falar de "cheque de formação"? (É um vale monetário que a entidade patronal oferece ao colaborador para que este tenha formação externa à empresa, à sua escolha)

29 respostas

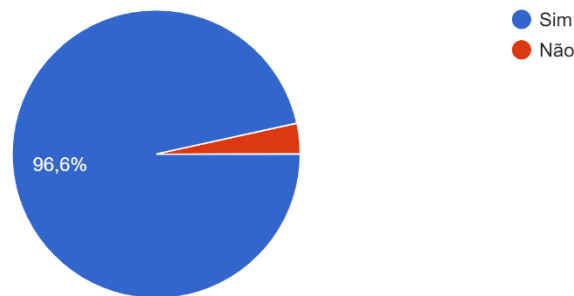


*Nota.* Questionário realizado aos colaboradores (2023)

**Figura 22***Cheque de formação é considerado benefício*

Considera um "cheque de formação" um benefício ou mais valia por parte da entidade patronal?

29 respostas



*Nota.* Questionário realizado aos colaboradores (2023)

Não só as Figuras 21 e 22 referentes ao cheque de formação, mas também a Figura 20, relativa ao horário de formação representam respostas fundamentais na forma como pode ser realizada a formação na academia. Nestas respostas existe alguma incongruência por parte dos inquiridos. Se por um lado não se mostram disponíveis para realizar formação fora do horário laboral, 96,6% consideram que é uma mais-valia caso a empresa ofereça o vale de formação aos colaboradores. É claramente possível obter essa formação externa durante o horário laboral, porém dificilmente se consegue o melhor dos dois mundos, pelo que o

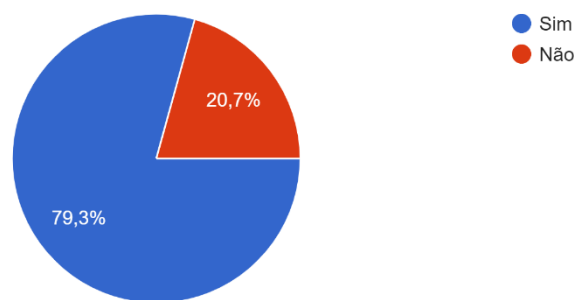
objetivo do cheque de formação é compensar o colaborador pela incapacidade da empresa lhe proporcionar a formação adequada. Desta forma, não faz sentido a empresa oferecer um cheque de formação para que o colaborador utilize durante o horário laboral.

### Figura 23

#### *Formação de cultura geral*

Se a sua empresa lhe proporcionasse formação cultural não relacionada com o seu trabalho, por exemplo Línguas (Portuguesa ou estrangeira), Técnico..., entre outras, estaria interessada em participar?

29 respostas



*Nota.* Questionário realizado aos colaboradores (2023)

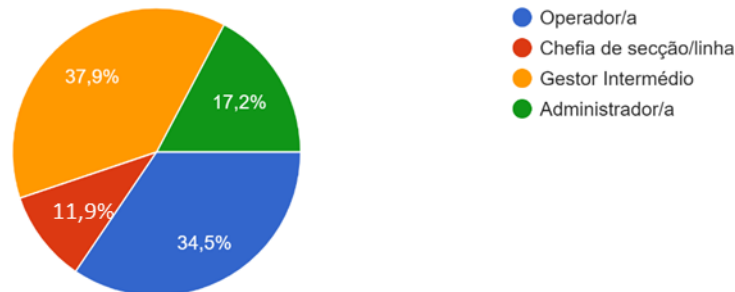
A Figura 23 ilustra mais um dos deveres que a empresa tem para com a sociedade e os seus colaboradores. Responsabilidade social. De acordo com as respostas dadas, os colaboradores valorizam que lhes seja proporcionada formação de cultura geral não relacionada com o seu trabalho. O conhecimento valoriza as pessoas. As pessoas valorizadas são mais felizes e mais produtivas. Psicologicamente estão mais disponíveis para retribuir à organização através do seu empenho e foco no trabalho. É, claramente um fator a ter em conta no plano de formação da academia.

**Figura 24**

Nível hierárquico

Qual a sua função dentro da empresa? (Escolha apenas 1 opção)

29 respostas



Nota. Questionário realizado aos colaboradores (2023)

A última pergunta, na Figura 24, revela o nível hierárquico dos inquiridos, representando a homogeneidade do estudo dentro dos diversos patamares de responsabilidade dentro da empresa.

Em resumo, face às diversas questões colocadas, é possível retirar vários elementos importantes dos objetivos e ambições que os colaboradores demonstram ter. Factos relevantes no âmbito do processo formativo, aos quais o projeto e a empresa devem estar atentos, auscultar regularmente e desenvolver ações que correspondam às aspirações de todos, empresa e colaboradores.

### 5.2.2. Análise à Entrevista Semiestruturada à Administração

Da mesma forma que é essencial ouvir e sentir a opinião dos colaboradores, que serão os *stakeholders* mais influenciados pelo projeto formativo da organização é, no mínimo, tão importante perceber a perspectiva de quem dirige e pensa o futuro da empresa. É neste âmbito que se considera fundamental comunicar com a administração da Olitrem, explicar-lhe o projeto de estudo e solicitar a sua opinião que irá gerar valor acrescentado para este trabalho e, posteriormente, deverá ser utilizado como *input* para um possível departamento formativo da instituição.

Tal como os questionários aos colaboradores, esta entrevista foi realizada na plataforma *Google Forms* que proporciona uma rápida e fácil resposta e análise. Por estratégia de atuação, apenas foi solicitada a participação de dois elementos da administração, na terceira

geração, que são determinantes na implementação de novas metodologias e filosofias de gestão dentro da empresa.

### Figura 25

*Nível formativo dos colaboradores*

De forma geral, como caracteriza o nível formativo dos colaboradores?

2 respostas

Atualmente considero insuficiente daí estarmos à procura de um recurso para gerir esse tema

insuficiente

*Nota.* Entrevista semiestruturada à administração (2023)

A primeira pergunta e de resposta completamente aberta, indica desde logo a opinião de ambos os responsáveis face à atual realidade da empresa, tal como indicado na Figura 25, classificada como “insuficiente” por parte da administração. Esta situação demonstra claramente a pertinência deste estudo para a empresa.

### Figura 26

*Oferta formativa*

Na atualidade, que condições/oferta formativa a empresa proporciona aos seus colaboradores?

2 respostas

São feitas formações a quando da receção de novos elementos no posto de trabalho, formações a nível de software por exemplo de maquinaria a quando da aquisição de novas máquinas ou update de software, formações empilhadores ou segurança, entre outras. Não é suficiente mas é feita alguma formação

estao a ser desenvolvidas parcerias para varias formações. Atualmente temos uma empresa de consultoria que trabalha conosco e que desenvolve formações on the job relacionadas com o projeto que estao a desenvolver.

*Nota.* Entrevista semiestruturada à administração (2023)

A segunda questão sobre a oferta formativa da empresa, presente na Figura 26, revela também a consciência clara por parte da administração na realidade atual, relatando as sessões que são proporcionadas aos colaboradores, nomeadamente aquando da sua chegada à empresa (acolhimento), no momento de aquisição de nova maquinaria (realizada pelo

fornecedor), ou como já relatado anteriormente, através do projeto de consultoria na área da produção em que são realizadas formações de chefias, métodos *lean*, entre outros.

Uma vez mais, fica patente a pertinência destes relatos por parte da gestão de topo que, por um lado, demonstram o conhecimento da realidade da empresa, e por outro confirmam a necessidade de melhorar a capacidade e competência dos colaboradores, de forma a melhorarem os seus índices produtivos.

**Figura 27**

*Projetos futuros*

Existem projetos futuros relacionados com a formação interna a curto médio prazo?

2 respostas



*Nota.* Entrevista semiestruturada à administração (2023)

**Figura 28**

*Posicionamento relativo à formação profissional*

Qual é a visão e posicionamento da administração face a este tema da "Formação Profissional"?

2 respostas

- É fundamental a formação dos nossos quadros daí estarmos a investir atualmente nesse campo
- é muito importante, e é um dos pontos em focos para os próximos anos

*Nota.* Entrevista semiestruturada à administração (2023)

Nas Figuras 27 e 28, surge a confirmação de que existe a preocupação com a formação profissional dos colaboradores, relatando a existência de projetos relacionados com o tema a curto médio prazo, afirmando mesmo existir investimento no presente e no futuro, de forma a melhorar as condições atuais.

### Figura 29

#### *Cheque formação*

Considera a oferta de um cheque-formação (valor ou voucher que a empresa proporciona ao colaborador para ter formação externa) como um benefício quer para a empresa, quer para o colaborador?

2 respostas

depende da formação, terá de ser analisado caso a caso

De momento não é enquadravel. Primeiro deve-se reforçar a formação na empresa de forma estruturada, e só depois se pode pensar em outras opções

*Nota.* Entrevista semiestruturada à administração (2023)

Sobre a proposta do “cheque-formação”, é possível ler nas entrelinhas que não é algo a considerar no imediato. De acordo com a segunda resposta, presente na Figura 29, é essencial garantir primeiramente, o alinhamento interno, com uma estrutura consolidada e posteriormente, ser possível avançar para outras opções mais disruptivas, atualmente. É possível, que em casos específicos “cada caso é um caso”, possa acontecer algo do género em que a organização tenha interesse na capacitação do colaborador e não exista capacidade interna para o proporcionar.

### Figura 30

#### *Pertinência do departamento de formação*

Neste projeto de Mestrado, será apresentada uma proposta de um departamento de formação interno na empresa, considera pertinente no momento atual da organização, e porque?

2 respostas

Faz sentido ter pessoas internas com experiencia a dar formação nas suas áreas, mas ter um departamento exclusivamente dedicado a isso parece-me desajustado face à dimensão da empresa

A formação estará ligada ao departamento de recursos humanos, que está a ser reforçado nesse sentido. tendo em conta a dimensão da empresa não é viável um departamento só de formação

*Nota.* Entrevista semiestruturada à administração (2023)

Na Figura 30, verifica-se algo curioso. Se nas questões anteriores os indicadores incidem na consciência clara no défice formativo da empresa, na resposta seguinte, ambos os gestores discordam com a necessidade de criação de um departamento de formação interno. Este facto

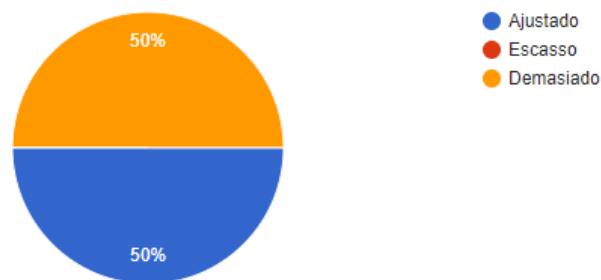
é defendido com a falta de dimensão da empresa para justificar um departamento apenas focado na formação dos seus cerca de 200 colaboradores.

**Figura 31**

*Investimento anual em formação*

De acordo com a sua perceção do nível da organização (dimensão, faturação, estrutura, nº de colaboradores, etc), realizar um investimento anual de aproximadamente 45 000 € num departamento de formação é:

2 respostas



*Nota.* Entrevista semiestruturada à administração (2023)

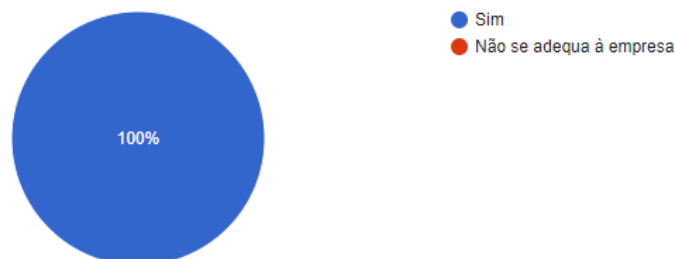
Relativamente ao valor de investimento proposto sem qualquer contexto é compreensível que exista alguma incompreensão e seja considerado exagerado, porém esta é uma pergunta com intenção de perceber as fronteiras que a administração tem relativamente ao tema da formação, pelo que o valor será explicado nos próximos capítulos e aí, talvez, o valor até seja considerado escasso.

**Figura 32**

*Formação cultural*

Considera relevante a empresa proporcionar formação cultural aos colaboradores? Por exemplo a realização de workshops sobre finanças pessoais, culinária ou saúde mental?

2 respostas



*Nota.* Entrevista semiestruturada à administração (2023)

Na Figura 32, os pensamentos da administração são claramente convergentes com algumas das propostas apresentadas futuramente neste projeto. A missão social e cultural da empresa deve oferecer às suas pessoas mais conhecimento para além da sua tarefa rotineira do dia a dia. É possível proporcionar cultura, saber e experiências diversas, muitas vezes sem grande investimento. É necessário ser criativo.

### Figura 33

#### *Bolsa de estudo*

Qual a sua opinião sobre a oferta de um apoio monetário do género "bolsa de estudo", anual, para o ensino superior aos colaboradores que pretendam realizar esse percurso académico?

2 respostas

A nível teórico faz algum sentido, mas temos de ver a dimensão da empresa. Podemos caso a caso ver como podemos ajudar. É algo que se poderá analisar com o novo responsável de RH

Para além do apoio monetário existem outras formas de apoio que se enquadram mais na nossa realidade. Como por exemplo ceder dias/ horas para estudo ou antes de exames.

*Nota.* Entrevista semiestruturada à administração (2023)

Uma vez mais, na questão seguinte a resposta prende-se com a dimensão da organização. Por considerarem que essa dimensão não justifica tal investimento, é referido que seja possível analisar caso a caso ou oferecer outro tipo de apoios, nomeadamente a cedência de dias para estudo. Desde já se confirma que a bolsa de estudo será uma das propostas deste trabalho, que levará em conta estas opiniões por parte da administração, e que irá tentar demonstrar a mais-valia desta opção face a outras.

De forma geral, após as respostas altamente objetivas por parte dos gestores da Olitrem, é possível verificar a consciência existente sobre as condições atuais, perspetiva futura e objetivos de curto prazo em melhorá-las. Porém, o fator “dimensão” da organização parece condicionar algumas propostas e metas mais arriscadas.

## **6. Proposta de Criação da Academia de Refrigeração Marecos**

### **6.1. O seu Papel na Organização**

Ao longo dos próximos parágrafos serão apresentados os conceitos base para a criação da proposta da “Academia de Refrigeração Marecos”. Surgirá o âmbito no qual será explicado a necessidade e pertinência do projeto formativo. A estrutura da academia, onde serão propostos alguns aspetos físicos e humanos ajustados ao início de atividade da mesma. A proposta de orçamento, onde serão expostos os custos previstos no primeiro ano e sobre o qual serão definidos os objetivos da academia. Por fim, serão apresentados os objetivos gerais e específicos das várias tipologias que irão compor a academia.

#### **6.1.1. Âmbito**

Sendo a Olitrem uma empresa com o seu processo de internacionalização já bem consolidado e um volume de negócios para o exterior na ordem dos 60%, a crescente capacidade de atrair novos clientes carece nesta fase de alguma capacidade produtiva e de qualidade nos seus produtos. É, nesta fase, crucial para a organização a geração de uma academia interna de formação pensada em duas vertentes: a primeira, com o propósito da capacitação das suas pessoas e reforço dos seus processos internos, através de canais de comunicação claros e assertivos; a segunda, essencial na estratégia de marketing e imagem da marca a nível externo para com os seus fornecedores, concorrentes e clientes.

Esta academia surgirá na sequência do atual projeto de melhoria contínua que durante os últimos anos, através de uma parceria com entidades externas tem vindo a contribuir para a melhoria de processos internos em toda a empresa. De acordo com o estudo, através de questionários aos colaboradores e de duas entrevistas à administração, sobre a formação interna na empresa, realizado no capítulo anterior, segue-se a proposta de implementação da academia de formação interna da Olitrem.

#### **6.1.2. Estrutura**

A estrutura organizacional da empresa caracteriza-se pela divisão entre o planeamento estratégico (administração), tático (gestores intermédios) e operacional (chefias de secção/linha e operadores). A academia poderá ser inserida no Departamento de Recursos Humanos, onde se fará a ponte com as questões salariais, assiduidade entre outras, ou gerar

um novo departamento interno designado como “Departamento de Formação” eliminando a junção com as questões contratuais/pessoais na relação entre empresa e colaborador e dedicando-se apenas à componente formativa das pessoas, que ao nível da gestão tática será responsável por todo o planeamento, execução e avaliação da formação e respetiva cooperação com os demais departamentos envolvidos.

Numa fase inicial perspectiva-se que um colaborador realize este trabalho, sendo necessário a contratação de alguém externo à empresa ou a atribuição dessas funções a um colaborador já existente e que demonstre um perfil correspondente.

Ao nível da estrutura física, não existe atualmente um gabinete individual que possa albergar este colaborador, sendo que a empresa prevê um aumento de instalações num futuro próximo e onde este espaço deverá ser considerado na reorganização física dos departamentos. O colaborador deverá ser alocado num dos escritórios da administração, devido à proximidade com a Direção de Recursos Humanos, sendo este o local indicado para o desempenho destas funções. Sempre que necessário estará à sua disposição as salas de reuniões que se encontram devidamente equipadas para receber sessões de formação quer presencial, quer remotamente.

### **6.1.3. Orçamento**

O orçamento definido surge, tendo em conta variadíssimos fatores, tais como o salário do responsável de Departamento, o salário mínimo nacional, a percentagem sobre o vencimento pago à segurança social ou o valor do subsídio de refeição pago pela empresa. De referir, ainda, que valores adicionais como prémios de desempenho ou valores pagos em seguros de saúde oferecidos pela empresa são de extrema complexidade e não existiu acesso a esse tipo de dados pelo que não são aqui contabilizados.

Clarificando, para alcançar os valores investimento na formação, é necessário contabilizar os vencimentos dos colaboradores, quer formandos quer formadores internos, e atribuir-lhes um valor médio de forma a conseguir realizar o orçamento da forma mais aproximada possível. O valor atribuído aos colaboradores em formação para efeitos de orçamento é de 7€/hora por formando. Para encontrar este valor foi utilizado o valor do salário mínimo em 2023 de 760€ (visto que não é conhecido se haverá alterações para o próximo ano), acrescido de 23.75% pago pela empresa à Segurança Social, mais 100€ de subsídio de refeição pago mensalmente, o que perfaz 1040,5€. Dividindo este valor por uma média de 160 horas

mensais reflete um custo de 6,50€/hora por colaborador. Apesar de existirem, certamente, muitos colaboradores que auferem o salário mínimo, o valor utilizado para o orçamento situou-se nos 7€ por colaborador o que representa cerca de 830€ brutos para o colaborador e 1127€ para a empresa mensalmente. Os cálculos para chegar aos 10€ por formador interno foram os mesmos, sendo que estes colaboradores já auferem salários mais elevados, pelo que novamente foi realizada uma média que se situa nos 1215€ brutos mensais, que representam aproximadamente 1603€ para a empresa.

**Tabela 4 Orçamento Departamento de Formação**

Orçamento 2024 - Departamento de Formação Olitrem			
Rúbrica	Total Rúbrica	Valores	Descrição de Valores
<b>Salário Responsável</b>	<b>23 622,50 €</b>	1300€*1,2375*14m+ (100€*11m)	Salário Bruto*% Seg Social empresa*14 meses+ (100€ subsídio alimentação*11 meses)
<b>Formação Interna</b>	<b>10 400,00 €</b>		
Formandos	8 400,00 €	7€/h*30f*40h	7€/hora formando*30 formandos*40 horas = 1200 totais de formação interna
Formadores	2 000,00 €	10€/h*200h	10€/hora formador*200 horas = 1200 horas/6 (média de formandos por sessão)
<b>Formação Externa</b>	<b>3 000,00 €</b>		
Formandos	3 500,00 €	7€/h*50f*10h	7€/hora formando*50 formandos*10 horas por formando = 500 h formação externa
Entidades	3 000,00 €		Valor máximo para fornecedores de serviços
<b>Estágios</b>	<b>4 800,00 €</b>	10€/h*20d*8h*3m/2	Valor atribuído ao acompanhamento do estagiário 10€/hora*480 horas/metade do tempo
<b>Bolsa Estudo</b>	<b>1 100,00 €</b>	100€*11m	Atribuição anual/11meses
<b>Outras despesas</b>	<b>1 500,00 €</b>		Participação em eventos de formação + deslocações
<b>Total</b>	<b>44 422,50 €</b>		

Nota. Elaboração própria (2023)

Após a apresentação do Orçamento previsto para o ano de 2024, são retirados alguns dados extremamente importantes e que devem ser tidos como linhas orientadoras para a execução e avaliação do primeiro ano de projeto. Além dos valores monetários, o orçamento tem em conta 1700 horas-homem de formação, tal como representado na Tabela 5. Este número a dividir pelas 40 horas de formação anuais obrigatórias por lei a 10% dos colaboradores, significa que é possível alcançar cerca de 42 funcionários. Ora, fazendo uma conta simples, verifica-se que 42 funcionários representam aproximadamente 21% dos 200 funcionários da empresa, ou seja, um valor que corresponde a mais do dobro exigido por lei, 10%.

Utilizando *feedback* gerado pelas entrevistas aos administradores, não será contemplado neste primeiro ano a proposta de “cheques-formação”, tal como referido nessas intervenções.

Assim, será essencial organizar e gerir internamente os recursos disponíveis e, posteriormente, pensar em medidas totalmente externas à empresa.

Sendo esta uma previsão para o primeiro ano de atividade, muita regularização terá de ser feita, percebendo o contexto atual de cada colaborador ao nível de competências, número de horas de formação a que tiveram acesso nos últimos anos, entre outros. Será desenvolvido um plano de formação interno que compilará todos os aspetos e definirá as obrigações legais exigidas no artigo 131.º da Lei nº7/2009 com as quais a empresa terá de cumprir com cada colaborador.

**Tabela 5 Horas de formação prevista**

<b>Horas de Formação Previstas</b>	
Interna	1200
Externa	500
<b>Total</b>	<b>1700</b>

*Nota.* Elaboração própria (2023)

#### **6.1.4. Objetivos**

Para o adequado planeamento, controlo e análise de resultados da academia é necessário definir objetivos gerais e específicos bem delineados de acordo com as pretensões da administração, alinhados com a estratégia da empresa. Foram, então, definidos três objetivos estruturais e outros tantos dentro de cada uma das quatro tipologias em que a academia irá operar (Formação Interna, Formação Externa, Plano de Estágios, Bolsa de Estudo).

Para definir tais objetivos, foi utilizada a técnica de desenvolvida por George T. Doran em 1981, designada por SMART. Esta técnica muito utilizada na gestão, considera que os objetivos deverão responder a determinadas características de forma clara e concreta, eliminando o que muitos gestores e empresas consideram como objetivos quando apenas apontam números como a faturação ou custos, sem qualquer base que o sustente. Neste sentido, um objetivo deverá obedecer a cinco características, sendo elas, ser específico, mensurável, alcançável, realístico e definidos no tempo.

**Tabela 6 Objetivos gerais da academia**

Objetivos Gerais da Academia - 1º ano		
1.	Lecionar 40 horas de formação em 15% dos colaboradores	
	Específico	40 horas
	Mensurável	15% colaboradores
	Alcançável	sim
	Realístico	sim
	Tempo def	1º ano
2.	Não ultrapassar o orçamento geral de 44 422,50 €	
	Específico	Orçamento geral
	Mensurável	44 422,50 €
	Alcançável	sim
	Realístico	sim
	Tempo def	1º ano
3.	Participação em 3 feiras/eventos de formação profissional	
	Específico	feiras de formação profissional
	Mensurável	3 feiras
	Alcançável	sim
	Realístico	sim
	Tempo def	1º ano

Nota. Elaboração própria (2023)

**Tabela 7** *Objetivos específicos – formação interna*

Objetivos Específicos da Academia - 1º ano Formação Interna		
1.	Formação <i>On-job</i> em 10 postos de trabalho (50 possíveis)	
	Específico	On-job
	Mensurável	10 postos
	Alcançável	sim
	Realístico	sim
	Tempo def	1º ano
2.	25 horas - Curso Excel Básico - Lecionado internamente	
	Específico	Curso Excel Básico
	Mensurável	25 horas
	Alcançável	sim
	Realístico	sim
	Tempo def	1º ano
3.	8 horas – 10 Técnicas para uma reunião produtiva - Lecionado internamente	
	Específico	10 técnicas
	Mensurável	8 horas
	Alcançável	sim
	Realístico	sim
	Tempo def	1º ano

Nota. Elaboração própria (2023)

**Tabela 8** *Objetivos específicos – formação externa*

Objetivos Específicos da Academia - 1º ano Formação Externa		
1.	Formar dois colaboradores com CCP (Certificado de Competências Pedagógicas)	
	Específico	CCP
	Mensurável	dois colaboradores
	Alcançável	sim
	Realístico	sim
	Tempo def	1º ano
2.	25 horas - Formação em Gestão de Equipas e Conflitos	
	Específico	Gestão de Equipas e Conflitos
	Mensurável	25 horas
	Alcançável	sim
	Realístico	sim
	Tempo def	1º ano
3.	3 horas - Workshop "Como gerir o meu salário"	
	Específico	Workshop "Como gerir o meu salário"
	Mensurável	3 horas
	Alcançável	Sim
	Realístico	Sim
	Tempo def	1º ano

Nota. Elaboração própria (2023)

**Tabela 9** *Objetivos específicos – programa de estágios*

Objetivos Específicos da Academia - 1º ano Programa de Estágios		
1.	Realização de um Manual de Estágios Olitrem	
	Específico	Manual de Estágios
	Mensurável	um manual
	Alcançável	sim
	Realístico	sim
	Tempo def	1º ano
2.	Celebrar protocolos de estágio com duas entidades escolares/académicas	
	Específico	protocolos de estágio
	Mensurável	duas entidades
	Alcançável	sim
	Realístico	sim
	Tempo def	1º ano
3.	Acolhimento de um estagiário na área de Desenho Técnico/ CAD CAM	
	Específico	Desenho Técnico/CAD CAM
	Mensurável	um estagiário
	Alcançável	sim
	Realístico	sim
	Tempo def	1º ano

Nota. Elaboração própria (2023)

**Tabela 10** *Objetivos específicos – bolsa de estudo*

Objetivos Específicos da Academia - 1º ano Bolsa de Estudo		
1.	Realização de um Regulamento de Bolsa de Estudo - Olitrem	
	Específico	Regulamento de Bolsa de Estudo
	Mensurável	Um regulamento
	Alcançável	sim
	Realístico	sim
	Tempo def	1º ano
2.	Obtenção de três candidaturas à Bolsa de estudo	
	Específico	Candidaturas à bolsa de estudo
	Mensurável	três candidaturas
	Alcançável	sim
	Realístico	sim
	Tempo def	1º ano
3.	Atribuição de uma bolsa de estudo	
	Específico	Atribuição de bolsa de estudo
	Mensurável	Uma bolsa de estudo
	Alcançável	sim
	Realístico	sim
	Tempo def	1º ano

Nota. Elaboração própria (2023)

## 6.2. Modalidades e Tipologias de Formação

Utilizando o estado da arte como referência, de acordo com Kum *et al.* (2014), o ciclo formativo a desenvolver num programa de formação deve basear-se na pessoa, realizando uma avaliação das necessidades do posto de trabalho e tarefas a que está associada e uma avaliação das competências e capacidades do colaborador. Deverá cruzar-se esses dados e identificar as lacunas apresentadas. Posteriormente, através deste relatório, desenvolver um conjunto de ações formativas que deverão estar de acordo com um plano de carreira definido tendo em conta os objetivos pessoais e pretensões do colaborador, mas também da empresa.

De seguida serão apresentadas as quatro modalidades ou tipologias de formação sob as quais as propostas do projeto irão incidir. Deste modo pretende-se apresentar essencialmente a forma da formação dando alguns exemplos do conteúdo possível e necessário. Estes exemplos são baseados nas informações retiradas dos questionários realizados aos colaboradores, das entrevistas realizadas à administração e da perceção pessoal sobre a empresa.

### **6.2.1. Formação Interna**

No âmbito da formação interna, o conceito deve ser bastante claro e transversal a todos os colaboradores. Este método de formação centra-se na capacitação dos colaboradores através da passagem do conhecimento que existe na empresa pelos colegas mais experientes na tarefa ou com competências adquiridas externamente e que agora devem ser colocadas à disposição da organização.

Toda a preparação das sessões de formação, apresentações ou outro tipo de passagem de conhecimento deverão ser preparadas em conjunto entre “formador” e Departamento de Formação e validadas pelo mesmo, de acordo com a estratégia de intervenção do Departamento. Neste sentido, esta formação deverá centrar-se essencialmente em aspetos básicos considerados fundamentais no panorama atual da empresa. De seguida, serão elencados três exemplos de formação interna a lecionar pela Olitrem.

#### **7.2.1.1. Cultura, Regras e Procedimentos**

Assim como em todas as organizações, na Olitrem é imperativo a existência de regras e procedimentos bem estabelecidos a serem cumpridos. Este é um aspeto a ser enraizado na cultura organizacional da empresa, essencial na visão estratégica da mesma. Neste ponto, é fundamental a preparação de uma estratégia de acolhimento e integração dos novos colaboradores onde deverão ser transmitidos estes conceitos essenciais.

Os esclarecimentos relativos a cultura, regras e procedimentos são essenciais na primeira abordagem com novos colaboradores de forma a orientá-los para os valores e rotinas da organização, no entanto, esta deve ser um tipo de formação reforçado com determinado espaço temporal definido, por exemplo, de três em três anos. Deve ser realizada uma sessão essencialmente de direcionamento de comportamentos, apresentadas as regras e procedimentos a seguir na instituição, apresentação das secções, das suas principais tarefas e os modelos que a empresa produz. Toda esta informação deverá estar baseada no regulamento interno da empresa assim como seguir alguns documentos orientadores, tais como organogramas, fluxos de informação, cadeia de responsabilidades, entre outros. Preferencialmente, esta formação será realizada pelo Departamento de Formação juntamente com o Departamento de Recursos Humanos e, se necessário, consolidado com a presença de um membro da administração caso se pretenda.

### **7.2.1.2. Posto Trabalho**

Este será o tipo de formação com grande foco no “saber fazer”, utilizando o conceito *on-the-job training*, que significa o treino e desenvolvimento de capacidades no local de trabalho. Deverá ser realizada por colaboradores mais experientes, pelo Departamento de Desenvolvimento de Produto ou pelos responsáveis das áreas de Produção, Melhoria Contínua ou Qualidade. Este processo deve ser executado, preferencialmente, em duas etapas seguindo o exemplo da ATEC, com a formação orientada para a prática. A primeira, de fundamento mais teórico, onde é essencial existir documentação técnica de base para iniciar a formação com os aspetos de suporte, tais como melhorias previstas, motivos de determinado processo, tempos e padrões de qualidade previstos para realização da tarefa, desenhos técnicos, instruções de trabalho, entre outros. A segunda etapa, com carácter prático, que deverá representar mais de 70% do tempo da sessão, utilizando a filosofia de “aprender fazendo”, realizada no posto de trabalho com as condições reais de trabalho ou em contexto controlado que simule essas mesmas condições normais de trabalho, por exemplo no laboratório de testes ou desenvolvimento de produto.

### **7.2.1.3. Política e Cultura de Qualidade Olitrem**

Sessões de formação proporcionadas pelo Departamento de Qualidade e que devem servir de sustento à manutenção e melhoria de processos relativos aos aspetos qualitativos da empresa. Algumas das sessões de formação essenciais neste ponto da qualidade deverão ser:

- Sessões de sensibilização relativas ao cumprimento das normas de qualidade ISO 9001, como por exemplo o registo de todos os documentos, o cumprimento de metas e objetivos, o cumprimento de prazos e processos, entre outros aspetos essenciais à melhoria contínua da empresa, assim como a sua apresentação em auditoria anual para manutenção da certificação;
- Formação relacionada com processos e obrigações estabelecidas internamente relativos ao controlo e inspeção de produtos, quer de fornecedor, quer de postos de trabalho a montante do seu;
- Formação de segurança e utilização de ferramentas e maquinaria;
- Formação de fluxos e processos de qualidade a seguir em caso de deteção de inconformidades.
- Entre outros.

### **6.2.2. Formação Externa**

Esta será a área de formação em que serão contratados e convidados serviços externos à organização que aportarão maior *know-how* aos colaboradores da Olitrem. A formação externa será dividida em duas grandes vertentes, a primeira de cultura geral e a segunda de formação técnica adequada aos postos de trabalho, essencialmente nos cargos de gestão intermédia ou tática.

#### **7.2.2.1 Cultura Geral**

Neste espaço serão realizados essencialmente *workshops* de curta duração, à semelhança dos seminários e conferências realizados no caso de estudo SON Campus (capítulo 2.4.1). O grande objetivo destas sessões de curta duração, é capacitar os colaboradores selecionados com conhecimento básico e cultural sobre vários temas do ambiente externo da organização e transversais à vida pessoal de cada um. Deverá ser do interesse da empresa manter os colaboradores atualizados sobre vários temas abrangentes na sociedade, entre os quais:

- Finanças pessoais e créditos;
- Questões ambientais e energéticas;
- Alimentação e hábitos de vida saudável;
- Técnicas e gestão do stress;
- Inteligência emocional;
- Entre outras.

Para o desenvolvimento destas iniciativas de carácter mais social e cultural, é essencial a criação de parcerias com entidades e pessoas credíveis, com conhecimento reconhecido nas áreas em questão.

#### **7.2.2.2 Formação Técnica**

A formação técnica é essencial à evolução do conhecimento, técnicas e ferramentas a utilizar pelos colaboradores na empresa, atualizando-os de acordo com as competências necessárias e existentes no mercado, de forma a satisfazer a contínua evolução da empresa e dos seus produtos e processos. Estas devem ser formações ou cursos de curta e média duração, com participações em conferências da especialidade, lecionadas por entidades certificadas, tais como centros de formação, escolas profissionais e superiores, fornecedores de equipamentos e *software*, entre outros agentes. Alguns dos temas essenciais a abordar, deverão ser:

- Microsoft Office (Excel, Powerpoint, Word ou Project);
- Desenho técnico e CAD;
- Gestão de *stocks*;
- Gestão de compras;
- Métodos *Lean*;
- Gestão da manutenção;
- Análise e tratamento de dados;
- Técnicas de contabilidade;
- Entre outros.

### 6.2.3. Programa de Estágios

#### 7.2.3.1 Âmbito

Na Olitrem, tal como em outras empresas, é recorrente a solicitação por parte de alunos do ensino secundário e universitário a realização do seu estágio curricular na organização. Até ao momento esta é uma prática comum e regular, que muito raramente é recusada.

Na filosofia base deste projeto, a vertente social da empresa deve continuar a ser uma aposta cada vez mais presente na sua cultura corporativa, no entanto deve existir um ganho para ambas as partes. Não fará sentido aceitar receber pessoas na empresa, primeiro sem que a empresa tenha um retorno positivo e mensurável desse processo, segundo sem que a empresa consiga acrescentar valor prático e profissional ao estagiário, que é o grande objetivo dos estágios curriculares, mas muitas vezes esquecido.

Para tal, é necessário existir um plano de estágios interno definido. Uma estrutura fixa e regulamentada com tarefas e objetivos definidos que vão ao encontro do que o estagiário pode aportar à empresa, mas também das novas aprendizagens e experiências que a empresa lhe pode proporcionar no mercado de trabalho.

Na raiz de todo o processo de investimento por parte da Olitrem num programa de estágios interno deve estar a máxima de “*atrair e selecionar talento*”. Conseguindo ser uma entidade de referência para acolher estagiários de escolas profissionais ou universidades, é possível selecionar e desenvolver aqueles que a empresa considere bons profissionais para os seus quadros e desta forma, quase gratuita, formá-los e perceber a sua capacidade e interesse pela organização.

É, no parágrafo anterior, que a Olitrem pode recolher os seus maiores dividendos do acolhimento de estagiários. Formar e retê-los com propostas de trabalho e um investimento em formação bastante reduzido. No panorama atual, ver nos estagiários, independentemente da sua área de estudos, um recurso que está na empresa para fazer tarefas rotineiras e que não acrescentam valor ao dia a dia da organização é um ponto de vista que deve ser eliminado.

### 7.2.3.2 Estrutura Geral do Programa de Estágios

Para iniciar este projeto de estágios é fulcral realizar um bom planeamento e preparação de todos os momentos antes, durante e após a estadia das pessoas na Olitrem. De uma forma resumida, será apresentado um quadro do Programa de Estágios.

**Tabela 11**

*Estrutura geral do Programa de Estágios*

<b>Documentação Orientadora</b>	
Regulamento	Manual do Estagiário Olitrem
Regras gerais a todos os estágios	Adaptado a cada estagiário de acordo com a sua área de estudos e integração na empresa
Obrigações e deveres de ambas as partes	Calendário e horários
Critérios de seleção dos participantes	Principais tarefas
Termos de confidencialidade	Aprendizagens adquirir
	Avaliação do estágio

<b>Parcerias Base</b>	
Escolas Profissionais	Ensino Superior
ETPR	ISLA Santarém
EPVT	ESTG Santarém
CENFIM Santarém	ESTG Leiria

<b>Duração Média (horas)</b>	
Escolas Profissionais	
9º Ano (ETPR)	210
10º/11º/12º Ano (ETPR)	700
Ensino Superior	
Ctesp (ISLA Santarém)	600
Licenciatura	Variável
Mestrado/Pós-Graduações	Variável

<b>Áreas de acolhimento</b>	
Produção	Informática
Gestão Industrial/Produção	Gestão de Redes
	Manutenção e reparação de Hardware
Melhoria Contínua	Manutenção
Desenho e implementação de layouts operacionais Avaliação e auditorias 5'S	Gestão da Manutenção
	Eletrónica e Mecatrónica
Qualidade	Desenvolvimento de Produto
Controlo e inspeção de produto	Solidworks
Análise e recolha de dados qualitativos	JetCam

<b>Fases do Processo – Estágio</b>
<b>Antes</b>
Desenvolver e manter contacto regular com as entidades parceiras
Apresentação do programa de estágios em seminários nas entidades
Seleção dos estagiários a integrar na empresa
<b>Durante</b>
Acolhimento e formação inicial dos processos e regulamentos da empresa
Acompanhamento intermédio da realização de tarefas
Avaliação do estágio/estagiário
<b>Após</b>
Apresentação dos dados do estagiário à entidade formadora
Apresentação de proposta de trabalho ou de novo estágio na empresa

*Nota.* Elaboração própria (2023)

#### **6.2.4. Bolsa de Estudo**

Nos próximos parágrafos irá ser proposta a oferta de uma bolsa de estudo por parte da Olitrem aos seus colaboradores. Esta ideia surge através da verificação da baixa escolaridade e especialização dos recursos existentes, apresentando assim uma sugestão que se traduz em vários benefícios para empresa e colaboradores.

##### **6.2.4.1 Âmbito**

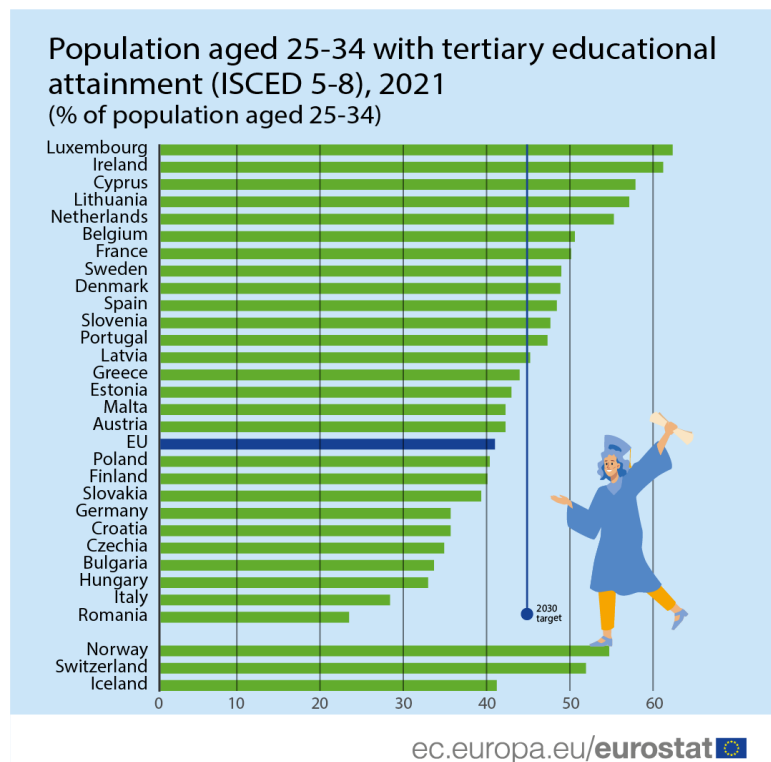
De acordo com os Censos 2021, apenas 19,8% da população residente em Portugal tem nível o superior de escolaridade completo. Segundo a Tabela 12, verifica-se também, que o concelho de Santarém se situa ligeiramente acima da média nacional com aproximadamente 20,7% da população residente a ter concluído o ensino superior.

**Tabela 12***População com nível superior*

Territórios	Nível de escolaridade	
	Total	Superior
Anos	2021	2021
Portugal	9.011.878	1.782.888
Santarém	± 51.140	± 10.586

*Nota. Pordata (2023)*

Outros dados, de acordo com o Eurostat na Figura 34, demonstram que em Portugal 45% das pessoas entre os 25 e os 34 anos tem concluído o Ensino Superior, obtendo a 12ª posição entre os países da União Europeia (UE). Estando ainda longe do topo da tabela, onde se situa o Luxemburgo com 60%, o nosso país apresenta-se acima da média da UE, que se encontra nos 41%. É, também objetivo deste organismo que a média europeia suba para 45% até 2030, precisamente o valor nacional.

**Figura 34***População com ensino superior na UE**Nota. Idealista/news (2022)*

Considerando os dados nacionais, é perceptível que a grande maioria dos diplomados com ensino superior se situa abaixo dos 40 anos de idade, mas será importante perceber o porquê de os diplomados portugueses não serem em maior número. Apesar de cada vez serem maiores os apoios oferecidos pelo estado português, com redução de propinas, atribuição de bolsas de estudo, entre outras ajudas, é notório que estes apoios são direcionados à população jovem que irá prosseguir estudos depois de concluído o ensino secundário.

No mercado de trabalho, essencialmente na indústria, onde opera a Olitrem, é bastante evidente o facto da faixa etária acima dos 40 anos apresentar pouquíssimos diplomados com o ensino superior. Numa comunidade de 200 pessoas menos de cinco colaboradores com mais de 40 anos possuem pelo menos uma Licenciatura. E é nesta situação que a bolsa de estudo da Olitrem pode motivar vários colaboradores a alcançarem objetivos que por uma razão ou por outra deixaram para trás.

Não sendo diretamente exclusivo a qualquer faixa etária ou cargo dentro da empresa, a proposta neste projeto irá ter como grande objetivo a valorização, motivação e apoio aos colaboradores que pretendam prosseguir com os estudos. Qualquer pessoa poderá candidatar-se quer tenha terminado agora o ensino secundário, quer tenha interrompido os estudos há mais tempo. Após a fase de candidaturas será realizada uma seleção dos colaboradores a apoiar de acordo com as normas definidas para atribuição da bolsa de estudo.

#### **7.2.4.2 Estudo de Custos**

De acordo com uma pesquisa realizada em duas instituições de ensino do concelho de Santarém, a Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém (ESGTS) e o Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém (ISLAS), uma de ensino público e outra de ensino privado, foi elaborada uma tabela que representa os valores médios do investimento em cada uma das instituições por nível de ensino, de forma a adaptar o valor médio da bolsa de estudo a atribuir por cada tipologia de ensino.

**Tabela 13***Valor das propinas no ensino superior*

<b>Nível de ensino</b>	<b>ESGTS</b>	<b>ISLAS</b>
CTESP (x 11 mensalidades)	1 – 54,54 €	5 - 98,10 €
Licenciatura (x 11 mensalidades)	2 – 63,36 €	6 - 298,20 €
Mestrado (x 11 mensalidades)	3 – 90,90 €	7 – 198 € (média 1º e 2º ano, baseado em Gestão de Empresas)
Pós-Graduações/MBA (x 6 mensalidades)	4 – 166,66 €	8 – 198, 33 € Baseado em: Logística e Distribuição

*Nota.* IP Santarém e ISLA Santarém (2023)

Não devendo a Olitrem fazer distinção entre o ensino público e o privado, considerando ambos de elevada qualidade e essenciais para o desenvolvimento formativo local e nacional, é necessário definir qual a estratégia de valores a atribuir em cada nível académico. Sendo o tipo e instituição de ensino que pretende frequentar um processo de seleção individual de cada colaborador, esta pode ser uma escolha auxiliada pelo Departamento de Formação da Olitrem, de forma a orientar o indivíduo para a área mais adequada às suas características.

Como forma de equilibrar e tornar os valores suportáveis para o projeto, a proposta apresentada foi definida de acordo com a tipologia do nível de ensino. Com esta atribuição financeira pretende-se apoiar de forma séria e vincada a formação superior, oferecendo oportunidades àqueles que pretenderem evoluir e continuarem com a sua aprendizagem contínua, de maneira que esse conhecimento venha a ser retribuído à empresa sob a forma de maior produtividade e valor acrescentado nas funções diariamente desempenhadas. Na tabela seguinte é possível observar os valores pensados para cada mensalidade em cada tipologia de ensino.

**Tabela 14***Apoios financeiros por tipologia*

Nível de Ensino	Ensino Público	Ensino Privado
CTESP	Valor total	Valor total
Licenciatura	Valor total ou Máx.150 €	Máx.150 €
Mestrado	Valor total ou Máx.150 €	Máx.150 €
Pós-Graduações/MBA	60 %	60 %

*Nota.* Elaboração própria (2023)

O pensamento estratégico dos valores acima apresentados pretende dar oportunidade de escolha quer ao ensino público quer ao ensino privado. Visto que os valores de Licenciatura e Mestrado são bastante mais elevados no ensino privado, são atribuídos valores superiores de forma a aproximar o valor face ao ensino público. Esta opção visa a minimização do custo para o colaborador, visto que é opção do colaborador o tipo de ensino, uma vez que o ensino público nem sempre apresenta um vasto leque de opções para escolha.

#### **7.2.4.3 Análise de Ganhos e Mais Valias para a Organização**

A proposta desta bolsa de estudo deve ser vista como uma excelente oportunidade para a empresa sob o ponto de vista estratégico e reputacional. Podem ser elencados vários benefícios para a organização em dois ambientes:

- Ambiente externo - aumento da reputação na comunidade, no concelho e no setor, que beneficiará a empresa aumentando o número de pessoas que querem pertencer à organização, tornando-se um exemplo a ser seguido por fornecedores, concorrentes ou outros parceiros de negócio;
- Ambiente interno - aumento da motivação dos colaboradores, sentindo-se valorizados através de oportunidades oferecidas por parte da empresa na sua formação e aumento de competências. Manutenção de colaboradores que pretendam novas oportunidades de subir na carreira para outros patamares, retendo o talento e a experiência de alguém que já conhece os processos internos da organização.

Face à entrevista realizada aos membros da administração, onde devido à dimensão da empresa este tipo de apoio não é visto como ajustado, é referido que podem ser proporcionados outros tipos de apoio, tais como a cedência de horas ou dias para estudo.

Analisando o que já foi descrito anteriormente e considerando as mais valias atribuídas a este investimento na formação de competências dos colaboradores, a componente financeira acaba por ser bastante reduzida, por exemplo com o apoio na licenciatura do ensino público de 697€/11 meses, ou seja, 63,36€ por mês ou a propina mensal do mestrado no ensino público de 1000€/11 meses, ou seja, 90,90€ por mês.

Com este apoio é possível à empresa influenciar os seus colaboradores a fazerem o esforço de voltar ou continuar a sua formação académica, a serem melhores, a trazerem para dentro da empresa novo conhecimento atualizado. Sem qualquer apoio prévio, nenhum colaborador se sentirá motivado a seguir este processo a não ser pelo seu próprio brio e, muito provavelmente preparando-se para sair da organização.

Supondo que existem colaboradores a frequentar o ensino superior, estes têm direito ao estatuto de trabalhador-estudante, que segundo a Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, no seu artigo 91º - Faltas para prestação de provas de avaliação, refere entre outras situações que:

1 - O trabalhador-estudante pode faltar justificadamente por motivo de prestação de prova de avaliação, nos seguintes termos:

a) No dia da prova e no imediatamente anterior;

b) No caso de provas em dias consecutivos ou de mais de uma prova no mesmo dia, os dias imediatamente anteriores são tantos quantas as provas a prestar;

Neste ponto verifica-se algum desconhecimento com a proposta de cedência de dias para estudo, por parte da administração, visto que esta cedência já está regulamentada e é um direito do trabalhador-estudante. Ainda assim, caso um colaborador que aufera o salário mínimo nacional no valor de 760 € mensais, veja dividido esse valor por 22 dias úteis perfaz 34,54€ de rendimento diário. Tendo em conta que um ano letivo conta por norma com 12 unidades curriculares (uc), em que cada uma delas exige dois momentos de avaliação, e a empresa permita uma falta por cada dia avaliação ao colaborador, então a empresa terá um custo de 34,54€ x 12 uc x 2 avaliações, que irá valer 828,96€. Neste momento a empresa teve um custo de mais 131,96 € do que a propina total de uma licenciatura no ensino público e está a “oferecer” apenas metade dos dias de falta justificada e paga que o trabalhador tem

direito através do estatuto de trabalhador-estudante, ou seja, dois dias por cada momento de avaliação.

Independentemente das duas hipóteses em cima da mesa, com ou sem apoio, o colaborador terá sempre direito aos dias pagos para estudo, no entanto este não se sentirá mais motivado em não faltar e retribuir à empresa a ajuda financeira, abdicando dos seus dias para estudo? Com isto, ganha a empresa com a motivação da pessoa, com a sua presença e produtividade no trabalho e através de um investimento mais reduzido gerando capital intelectual e reconhecimento social incalculável para a organização.

## 7. Recomendações e Limitações

Chegando à fase final deste projeto de estudo, existem várias elações a retirar de todo o percurso. Ao nível das limitações do trabalho propriamente dito, o facto de ser um ano letivo praticamente sem aulas torna todo o processo mais lento e menos ambicioso. Considero que esta é uma fase em que deverá imperar a autodisciplina, porém a existência de momentos de partilha entre alunos e professores sobretudo ao longo do segundo semestre de forma planeada e objetiva seria uma mais-valia para troca de ideias, mesmo em formato remoto. Pelo exemplo conhecido de alguns colegas atuais e do passado, o prazo temporal para entrega dos trabalhos é tão grande que existe algum desleixo e em muitos casos impossibilita a entrega dos projetos. Acredito que a existência de mestrados com apenas um semestre para realização da tese/projeto/estágio é bastante positivo pelos motivos enunciados anteriormente.

Quanto ao conteúdo e forma do projeto, este foi pensado e direcionado tendo em conta a análise da empresa, observando um dos pontos considerados críticos que afetam o nível de produtividade e qualidade do produto e serviço prestado pela empresa. Durante a realização do estudo não existiu qualquer entrave por parte da organização ao mesmo, havendo sim um apoio pela mesma desde o primeiro minuto em que foi comunicada a intenção de realização deste projeto, com a cedência de material informativo.

Durante todo o processo de recolha de questionários e entrevistas, toda a comunidade solicitada se mobilizou na resposta aos mesmos, sendo possível recolher as respostas necessárias num curto espaço de tempo.

No que às recomendações diz respeito, acredito piamente que é possível melhorar e evoluir de forma acelerada, mas estruturada, se existir essa ambição por parte de todos. Considerando que a qualidade dos produtos é, provavelmente, no setor de atuação da empresa, uma mais-valia, só é possível alcançá-la sabendo exatamente o que se pretende ao nível de produtos e processos e dispondo de colaboradores bem treinados e focados nas suas operações. Acredito que é possível elevar os índices formativos e qualitativos da Olitrem com um investimento reduzido, realizando um planeamento bem definido com metas intermédias que encaminhem a empresa no sentido da melhoria contínua sustentada.

Por todos estes motivos, defendo que o investimento na formação nunca será um custo, mas sim plantação de sementes que mais tarde irão dar os seus frutos, se assim forem bem regadas, cuidadas e estimadas. Tal como indica a visão da empresa, que visa o crescimento sustentado e o aumento do seu reconhecimento a nível internacional, todos os seus processos devem ser traçados e desenvolvidos para serem tão bons como os melhores do mercado, podendo assim aumentar a vantagem competitiva da empresa face aos concorrentes, através do investimento consolidado nas suas pessoas e no seu capital intelectual, sem dúvida, o seu ativo mais importante.

Pegando em todo o projeto, que inclui uma revisão da literatura sobre vários aspetos relacionados com o tema recomendam-se as seguintes ideias para implementação futura de todo este trabalho:

- Com base neste projeto, realizar um estudo de custos fazendo a comparação entre um programa de formação interno (tal como este) e um programa realizado por uma entidade de formação externa;
- Certificar a empresa com a Norma Portuguesa (NP) 4512:2012 – Sistema de Gestão da Formação Profissional, incluindo Aprendizagem Enriquecida por Tecnologia, de forma a auditar a Olitrem de acordo com os melhores padrões ao nível da formação profissional aprendendo continuamente com este processo;
- Avaliação do nível de serviço de cada secção, com métricas pensadas e adequadas de forma a verificar claramente a evolução após a existência de formação;
- Utilização do ciclo formativo apresentado por Kum *et al.* (2014), como base para a estrutura da formação e aprendizagem, adaptando sempre que necessário novas ideias de acordo com as necessidades da organização.

## 8. Conclusões

Tal como anunciado anteriormente o grande objetivo deste projeto é apresentar uma proposta de um departamento de formação interno na empresa. A exemplo do que já acontece em outras organizações melhores ou piores, da mesma dimensão ou de outras dimensões, este deverá ser um objetivo estratégico da Olitrem. Referente à proposta apresentada, esta baseou-se sobretudo na análise do momento atual da empresa, utilizando como ferramentas chave a opinião dos colaboradores e o pensamento estratégico da administração.

Foram apresentados dois casos reais de academias das quais foram retiradas várias ideias a implementar na “Academia de Refrigeração – Marecos”, aumentando as certezas de que o processo de formação é importante, é exigente a vários níveis, mas o processo de formação é a chave mestra que abrirá inúmeras portas interna e externamente para os colaboradores e para a própria organização.

Como principais resultados obtidos nos questionários e entrevistas, sobressai a consciência clara, quer de colaboradores quer da gestão de topo, que o nível formativo atual é insuficiente. Com cerca de 200 colaboradores, a gestão estratégica considera a empresa com reduzida dimensão para a implementação de um departamento exclusivo de formação. Vislumbram-se investimentos de curto e médio prazo, onde poderão ser encaixadas muitas das ideias apresentadas, sobretudo no âmbito do apoio ao estudo e promoção da valorização pessoal de cada pessoa, independentemente da idade ou do nível de ensino adquirido até então.

Considera-se fundamental a existência de vários níveis de atuação na proposta apresentada, complementando-se entre si, quer com a experiência e *know-how* próprio, passando o que de melhor se faz na empresa, através da formação interna, quer com a com a mais-valia e valor acrescentado aportado por pessoas com capacidade e competência nas suas áreas, através da formação externa.

O programa de estágios revela-se, também ele, bastante ambicioso baseado numa visão estratégica de seleção e manutenção de talento e potencial, sobretudo de jovens que terminam o ensino secundário ou superior. São, ainda, acrescentadas uma série de vantagens tais como a troca de ideias e experiências com pessoas externas que têm outra visão de cada situação, o conhecimento de novas técnicas e ferramentas utilizadas nas escolas e que estão

a despoletar no mercado, o auxílio em inúmeras tarefas e propostas de melhoria dentro de cada área de atuação. Na realidade, será dar para receber em dobro, se existir essa mentalidade competitiva e focada nas pessoas e na sua mais-valia enquanto individualidade.

O programa da bolsa de estudo visa claramente, e uma vez mais, o pensamento estratégico de longo alcance necessário para se competir num ambiente altamente dinâmico e adverso. O aumento reputacional interno e externo, a realização das parcerias possíveis, a melhoria da motivação e felicidade dos colaboradores, aumentariam exponencialmente o foco e ambição de muitas pessoas dentro da Olitrem que alcançariam a oportunidade que nunca tiveram de serem melhores e de se formarem superiormente.

Segue-se agora uma nova etapa de apresentação e discussão das soluções anteriormente abordadas com a apresentação dos resultados obtidos neste estudo à administração da empresa, de forma a valorizar se este projeto terá fundamento para avançar com as premissas certas e os objetivos corretos.

## Referências Bibliográficas

- Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 451– 474.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13ª ed). Kogan Page.
- ATEC. (2020). *Quem somos*. <https://www.atec.pt/academia-formacao-atec/quem-somos.html>
- Banco de Portugal. (2022). *Quadros do Setor*. <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>
- Boff, L. (2000). Conhecimento: fonte de riqueza das pessoas e das organizações. *ResearchGate*, 22(3), 4-6.
- Caetano, A. & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (1ª ed). RH Editora.
- Cardim, J. (2009). *Gestão da Formação nas Organizações*. Lidel
- Carvalho, F. (2012). *Gestão do conhecimento* (1ª ed.). Pearson.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (2ª ed). Campus
- Choo, C. W. (2003). *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões* (3ª ed.). Editora Senac.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Conhecimento Empresarial. Como as empresas gerenciam o seu capital intelectual* (8ª ed.). Campus.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento Empresarial. Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual* (2ª ed). Campus.
- Diário da República Eletrónico. (2009). *Código do Trabalho*. <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475>

- Dubé, L. & Paré, G. (2003). Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends, and Recommendations. *MIS Quarterly*, 27(5), pp. 597-635.
- Filho, J. (2000). *Gerenciando Conhecimento* (1ª ed.). Senac.
- Idealista/news (2022). *Há em Portugal mais licenciados que na média da EU*. <https://www.idealista.pt/news/financas/economia/2022/06/03/52510-ha-em-portugal-mais-licenciados-que-na-media-da-ue>
- Isla Santarém (2023). *Ano letivo 2023-24*. <https://www.islasantarem.pt/pt/ensino/consulte-ainda/emolumentos-e-propinas/category/37-ano-letivo-2023-24>
- Jehanzeb, K. & Bashir, N. (2013). Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243-252.
- Khan, R., Khan, F. & Khan, M. (2011). Impact of Training and Development on Organizational Performance. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(7), 63-69. [https://globaljournals.org/GJMBR\\_Volume11/8-Impact-of-Training-and-Development-on-Organizational-Performance.pdf](https://globaljournals.org/GJMBR_Volume11/8-Impact-of-Training-and-Development-on-Organizational-Performance.pdf)
- Kluge, J., Stein, W. & Licht, T. (2002). *Gestão do Conhecimento. Segundo um estudo da Mckinsey & Company* (1ª ed.). Principia.
- Kulkarni, P. (2013). A Literature Review on Training & Development and Quality of Work Life. *International Refereed Research Journal*, 4(2), 136-143. [https://www.academia.edu/36603578/a\\_literature\\_review\\_on\\_training\\_and\\_development\\_and\\_quality\\_of\\_work\\_life](https://www.academia.edu/36603578/a_literature_review_on_training_and_development_and_quality_of_work_life)
- Kum, F., Cowden, R. & Karodia, A. (2014). The Impact Of Training And Developmeny On Employee Performance: A Case Study Of Escon Consulting. *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*, 3(3), 72-105. [https://www.singaporeanjbem.com/pdfs/SG\\_VOL\\_3\\_\(3\)/7.pdf](https://www.singaporeanjbem.com/pdfs/SG_VOL_3_(3)/7.pdf)
- Macnealy, S. (1997). A Scientific Methodology for MIS case studies. *MIS Quarterly*, (13)1, pp. 33-50.
- Mattera, T. C. (2014). Gestão do conhecimento na prática. In: L. F. Souto (Org.), *Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões* (pp. 199-220). Interciência.

- Meso, P., & Smith, R. (2000). A Resource-Based View of Organizational Knowledge Management Systems. *Journal of Knowledge Management*, 3(1), 224-231.
- Nda, M. & Fard, R. (2013). The Impact of Employee Training and Development on Employee Productivity. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 2(6), 91-93. [https://www.researchgate.net/publication/260219097\\_the\\_impact\\_of\\_employee\\_training\\_and\\_development\\_on\\_employee\\_productivity](https://www.researchgate.net/publication/260219097_the_impact_of_employee_training_and_development_on_employee_productivity)
- Niazi, A. (2011). Training and Development Strategy and Its Role in Organizational Performance. *Journal of Public Administration and Governance* 1(2), 42-57.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação* (2ª ed.). Editora Campus.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (2008). *Gestão do conhecimento* (3ª ed.). Bookman.
- Malhotra, N. & Birks, D. (2007). *Marketing Research: An Applied Approach* (3ª ed.). Prentice Hall.
- Okolie, U. & Omamuyovwi, A. (2020). Developing the Human Resources Effectiveness through Training and Development. *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, 20(3), 81-95. <http://anale.spiruharet.ro/index.php/economics/article/view/996>
- Olaniyan, D. & Ojo, L. (2008). Staff Training and Development: A Vital Tool for Organisational Effectiveness. *European Journal of Scientific Research*, 24(3), 326-331.
- Pinto, J. (2007). *Criar valor nas organizações*. [Seminário Lean Event]. Universidade Lusíada, Lisboa, Portugal.
- Politécnico de Santarém (2023). *Tesouraria*. [https://www.ipsantarem.pt/wp-content/uploads/2023/01/Despacho-no-3\\_2023.pdf](https://www.ipsantarem.pt/wp-content/uploads/2023/01/Despacho-no-3_2023.pdf)
- Pordata (2023). *População por nível de escolaridade*. <https://www.pordata.pt/db/municipios/ambiente+de+consulta/tabela>
- Porto Editora. (2022). *Infopédia*. <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/conhecimento>
- Ribeiro, R. (2013). Tacit knowledge management. *Phenomenology and the Cognitive Sciences*, 12(1), 337–366. <https://doi.org/10.1007/s11097-011-9251-x>

Serrat, O. (2017). *Knowledge Solutions* (2<sup>a</sup> ed.). Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9>

SurveyMonkey by momentive (2023). *Calculadora de tamanho de amostra*. <https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

Topno, H. (2012). Evaluation of Training and Development: An Analysis of Various Models. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(2), 16-22. <https://doi.org/10.9790/487x-0521622>

Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2<sup>a</sup> ed.). Bookman.

# Anexos

## Anexo A – Questionários aos colaboradores

### Questionário - Formação Olitrem

O presente questionário surge no âmbito do Projeto de Mestrado em Controlo de Gestão na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria, com o tema "Academia de Refrigeração Marecos - Plano de Formação e Estágios" e tem como objetivo aferir o nível de formação existente na Olitrem - Indústria de Refrigeração S.A..

As questões são bastante simples e diretas, tendo um tempo médio previsto de 5 minutos.

Realça-se que os dados recolhidos serão utilizados unicamente para fins estatísticos e académicos.

#### Questões relativas ao âmbito geral da empresa

Descrição (opcional)

⋮

Como avalia o **estado atual** da Formação dos colaboradores **na Olitrem**? (Escolha apenas 1 opção) \*

- Fraco
- Insuficiente
- Suficiente
- Bom
- Muito Bom

⋮

Indique qual o tipo de formação que considera mais relevante de acordo com a sua resposta anterior <sup>\*</sup> (Escolha várias opções)

- Primeiros Socorros
- Catástrofe e Emergência (Fogos, Sismos)
- Regras e normas de segurança no posto de trabalho
- Tecnologias de Informação (utilização de software no posto de trabalho)
- Utilização de empilhadores e similares
- Liderança e Gestão de Equipas
- Técnica (saber como desempenhar a sua função)
- Técnica (Conhecer as características dos equipamentos que produz no seu posto de trabalho)
- Técnica (saber utilizar todas as funções das ferramentas e maquinaria no posto de trabalho)
- Desenho técnico (saber interpretar desenhos e esquemas de componentes)
- Línguas estrangeiras
- Técnicas de venda e atendimento ao público
- Gestão de stocks
- Logística Interna
- Logística Externa
- Outras

Se respondeu "Outras" na alínea anterior, descreva-as abaixo.

Texto de resposta curta  
.....

#### **Questões relativas ao inquirido**

Descrição (opcional)

Há quanto tempo foi a sua última sessão de formação na empresa? \*

- Há menos de 6 meses
- Há menos de 1 ano
- Há menos de 3 anos
- Há mais de 3 anos

Em que regime gostaria de ter formação na sua empresa? *(Escolha apenas 1 opção)* \*

- Presencial (Em sala ou no posto de trabalho)
- Ensino à distância (Através de videoconferências)
- Misto

Em que horário prefere ter formação? *(Escolha apenas 1 opção)* \*

- No horário de trabalho
- Após o horário de trabalho (Pago como horas extra)

Já ouviu falar de "cheque de formação"? (É um vale monetário que a entidade patronal oferece \* ao colaborador para que este tenha formação externa à empresa, à sua escolha)

- Sim
- Não

Considera um "cheque de formação" um benefício ou mais valia por parte da entidade patronal? \*

- Sim
- Não



Se a sua empresa lhe proporcionasse formação cultural não relacionada com o seu trabalho, \*  
por exemplo Línguas (Portuguesa ou estrangeira), Técnicas de Cozinha, Finanças,  
Informática, cuidados parentais, entre outras, estaria interessada em participar?

- Sim
- Não

Se respondeu "Sim" na alínea anterior em que áreas gostaria de ter formação? (pode indicar outras  
respostas que não foram indicadas na alínea anterior)

Texto de resposta curta  
.....

### **Perfil do Inquirido**

Descrição (opcional)

Qual o setor/secção em que trabalha? \*

Texto de resposta curta  
.....

Qual a sua função dentro da empresa? (Escolha apenas 1 opção) \*

- Operador/a
- Chefia de secção/linha
- Gestor Intermédio
- Administrador/a

**Obrigado pela sua colaboração!**

## Anexo B – Entrevista semiestruturada à administração

### Entrevista semiestruturada - Administração - Formação Olitrem

O presente questionário surge no âmbito do Projeto de Mestrado em Controlo de Gestão na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria, com o tema "Academia de Refrigeração Marecos - Plano de Formação e Estágios" e tem como objetivo aferir o posicionamento da Administração da Olitrem - Indústria de Refrigeração S.A., face à formação interna da organização.

Realça-se que os dados recolhidos serão utilizados unicamente para fins estatísticos e académicos.

#### Questões relacionadas com a formação atual

Descrição (opcional)

⋮

De forma geral, como caracteriza o nível formativo dos colaboradores? \*

Texto de resposta longa

Na atualidade, que condições/oferta formativa a empresa proporciona aos seus colaboradores? \*

Texto de resposta longa

Existem projetos futuros relacionados com a formação interna a curto médio prazo? \*

- Sim
- Não
- A médio longo prazo

Qual é a visão e posicionamento da administração face a este tema da "Formação Profissional"?

Texto de resposta longa

Considera a oferta de um cheque-formação (valor ou voucher que a empresa proporciona ao colaborador para ter formação externa) como um benefício quer para a empresa, quer para o colaborador? \*

Texto de resposta longa

---

Neste projeto de Mestrado, será apresentada uma proposta de um departamento de formação interno na empresa, considera pertinente no momento atual da organização, e porque? \*

Texto de resposta longa

---

⋮

De acordo com a sua perceção do nível da organização (dimensão, faturação, estrutura, nº de colaboradores, etc), realizar um investimento anual de aproximadamente 45 000 € num departamento de formação é: \*

- Ajustado
- Escasso
- Demasiado

Considera relevante a empresa proporcionar formação cultural aos colaboradores? Por exemplo a realização de workshops sobre finanças pessoais, culinária ou saúde mental?

- Sim
- Não se adequa à empresa

Qual a sua opinião sobre a oferta de um apoio monetário do género "bolsa de estudo", anual, para o ensino superior aos colaboradores que pretendam realizar esse percurso académico? \*

Texto de resposta longa

---

**Muito obrigado pela sua colaboração! Por certo trará informação extremamente útil para este projeto académico.**