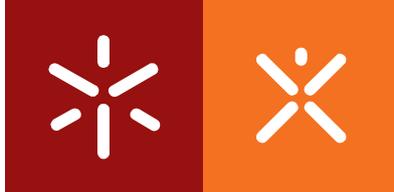




Universidade do Minho
Instituto de Educação

Carla Leonor Fernandes Pacheco

O desenvolvimento da formação no quadro das especificidades culturais da instituição: um estudo de caso no setor de hotelaria



Universidade do Minho

Instituto de Educação

Carla Leonor Fernandes Pacheco

O desenvolvimento da formação no quadro das especificidades culturais da instituição: um estudo de caso no setor de hotelaria

Relatório de Estágio

Mestrado em Educação

Área de Especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da

Doutora Leonor Maria Lima Torres

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à minha família por todo o amor, carinho e educação que sempre me inculcaram, por me demonstrarem que com esforço e dedicação, o impossível é só um estado de acomodação. Em especial à minha avó, que carrego no coração, por ser um exemplo de determinação, humildade e pura resiliência.

Agradeço também à instituição de estágio e a toda a equipa de trabalhadores que me acolheram, por toda a disponibilidade e apoio demonstrados durante a realização do estágio curricular. Foi um prazer desenvolver este percurso ao vosso lado durante estes seis meses.

Um agradecimento muito especial à Professora Doutora Leonor Maria Lima Torres, pela sua magnífica orientação. Todo o conhecimento transmitido, todo o incentivo, disponibilidade e esforço demonstrados da sua parte foram imprescindíveis para a realização deste relatório de estágio. Por não ter deixado que o desalento se instalasse, aqui lhe exprimo a minha enorme gratidão.

Agradeço à Universidade do Minho, ao Instituto de Educação, e a todos os docentes que me acompanharam durante o meu percurso académico ao longo destes últimos cinco anos, por toda a sua entrega e excelência no ensino.

Por último, mas não menos importante, agradeço ao meu namorado e aos meus melhores amigos, a quem retirei muita atenção, por toda a paciência e incentivo em todos os momentos.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

O desenvolvimento da formação no quadro das especificidades culturais da instituição: um estudo de caso no setor de hotelaria

RESUMO

Embebido nas correntes gerencialistas, o enfoque nos domínios da cultura e formação nos contextos das organizações tende a adotar uma perspectiva unilateral que delega à formação – na sua vertente instrumental, a missão de difundir e reforçar a cultura que a organização *tem*, fortemente imbrincada nos princípios da competitividade e performatividade económica. Adotando um *olhar cruzado* entre a análise das diferentes manifestações culturais e as políticas e práticas da formação que se desenvolvem no seio das organizações, pretende-se compreender a pertinência da relação entre a cultura e formação, (re)lembrando a vertente mais democrática e emancipatória da sua articulação. Através da investigação realizada numa unidade hoteleira da Região Norte de Portugal, procurou-se identificar e analisar as especificidades culturais e identitárias da instituição para, num segundo momento se analisar a sua articulação com as lógicas formativas. Assim sendo, atendendo aos objetivos principais delineados para esta investigação-intervenção, adotou-se uma abordagem qualitativa, com recurso ao método estudo de caso, alicerçada em várias técnicas de pesquisa que potenciassesem, através da triangulação de dados, desocultar as particularidades culturais do hotel segundo as perceções dos atores organizacionais. Os resultados obtidos sugerem a coexistência de várias manifestações culturais – que vão desde as consensuais às fragmentadora e, paralelamente, permitem aferir a inexistência de uma articulação das práticas formativas quer com as especificidades culturais, quer com as necessidades individuais e coletivas dos sujeitos organizacionais.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Formação, Lógicas da Formação, Manifestações culturais.

The development of training within the institution's cultural specificities: a case study in hotel sector

ABSTRACT

Embedded in managerialist currents, the focus on the fields of culture and training in the contexts of organizations tends to adopt a unilateral perspective that delegates to training – in its instrumental aspect, the mission of spreading and reinforcing the culture that the organization has, strongly imbricated in the principles of competitiveness and economic performativity. Adopting a crossed look between the analysis of different cultural manifestations and the training policies and practices that are developed within organizations, we intend to understand the relevance of the relationship between culture and training, (re)calling the most democratic and emancipatory aspects of its articulation. Through research carried out in a hotel unit in the North Region of Portugal, we sought to identify and analyze the cultural and identity specificities of the institution so that in a second moment we could analyze its articulation with the formative logics. Thus, given the main objectives outlined for this intervention-research, was adopted a qualitative research, using the case study method based on several research techniques in which it would be possible, through data triangulation, to unveil the cultural particularities of the hotel according to the perceptions of the organizational actors. The results suggest the coexistence of several cultural manifestations – ranging from the consensual to fragmented, and in other hand, allow assessing the inexistence of an articulation of training practices both with the cultural specificities and with the individual and collective needs of the organizational subjects.

Key-words: Organizational Culture, Training, Culture manifestations, Logics of training.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE DE QUADROS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	xi
INTRODUÇÃO.....	12
CAPÍTULO I: ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL DO ESTÁGIO	13
1.1. O setor hoteleiro em Portugal	13
1.2. Caracterização da Instituição	15
1.2.1. Perfil da Instituição	16
1.2.2. Análise do Organograma.....	17
CAPÍTULO II: ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA PROBLEMÁTICA DO ESTÁGIO	20
2.1. Da Educação Permanente à Aprendizagem ao Longo da Vida	20
2.2. Cultura e Formação em contexto de Trabalho.....	23
2.2.1. Focalizações da Cultura Organizacional.....	24
2.2.2. Perspetivas da Cultura Organizacional	26
2.2.3. Significado e Realidade Organizacional.....	31
2.3. Formação e cultura: Lógicas de articulação	33
CAPÍTULO III: OPÇÕES E FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA	40
3.1. Construção do objeto de estudo	40
3.2. Objetivos e enfoque metodológico do estudo.....	41
3.3. As questões de pesquisa e o método de investigação.....	43
3.4. Técnicas de recolha de dados.....	44
3.4.1 Análise documental	45
3.4.2. Observação não participante.....	45

3.4.3. Inquérito por questionário	47
3.4.4. Entrevista	50
3.5. Procedimento e tratamento de dados	51
3.6. Limitações do estudo	52
3.7. Atividades desenvolvidas ao longo do estágio.....	53
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	54
4.1. Perfil dos inquiridos	54
4.2. As prioridades estratégicas da organização.....	57
4.3. As especificidades culturais da organização.....	64
4.4. As políticas de formação desenvolvidas na empresa	75
4.5. O Papel da formação: tendências da formação no desempenho da função, nas relações com a empresa e nas relações profissionais	81
4.6. Cruzando resultados de pesquisa: Contribuições do Projeto Trappo	84
CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA.....	90
APÊNDICES.....	94
Apêndice 1 – Inquérito por questionário	94
Apêndice 2 - Guião da entrevista à Responsável de Recursos Humanos	104
Apêndice 3 – Registo das notas de campo	105
Apêndice 4 – Transcrição da entrevista à Responsável de Recursos Humanos.....	112

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1- Contribuições da atividade turística na economia portuguesa	14
Quadro 2- Características das três perspetivas da cultura organizacional	28
Quadro 3- Manifestações da cultura, identidades e conceções de formação em contextos organizacionais.....	37
Quadro 4 - Sexo dos inquiridos	55
Quadro 5 - Formação dos inquiridos	55
Quadro 6 - Situação contratual dos inquiridos	56
Quadro 7 - Antiguidade dos inquiridos.....	56
Quadro 8 - Departamentos de pertença dos inquiridos	57
Quadro 9 - Objetivos do hotel.....	58
Quadro 10 - Boas práticas implementadas no hotel.....	59
Quadro 11 - Objetivos que o hotel tem vindo a concretizar.....	60
Quadro 12 - Ênfases estratégicas do hotel.....	62
Quadro 13 - Confiança, abertura e participação por nível de responsabilidade	63
Quadro 14 - Competitividade e realização dos trabalhadores por nível de responsabilidade	63
Quadro 15 - Características dominantes da cultura organizacional.....	65
Quadro 16 - Apresentação profissional do trabalhador	66
Quadro 17 - Identificação com a missão e modo de funcionamento do hotel	67
Quadro 18 - Identificação com a missão e o funcionamento por nível de responsabilidade	67
Quadro 19 - Liderança Organizacional predominante no hotel	68
Quadro 20 - Dirigentes como exemplo de coordenação, organização e eficiência por nível de responsabilidade	69
Quadro 21 - Perspetivas sobre os valores políticos do hotel	70
Quadro 22 - Padrões de trabalho dominantes no hotel	71
Quadro 23 - Caracterização do ambiente e clima organizacional do hotel	73
Quadro 24 - Caracterização das relações laborais	74
Quadro 25 - Nível de participação nas decisões por nível de responsabilidade	74
Quadro 26 - Coesão interdepartamental por nível de responsabilidade.....	75

Quadro 27 - Principais objetivos da formação.....	76
Quadro 28 - N° de ações de formação (n° médio de ações).....	77
Quadro 29 - Objetivos de formação promovidos pelo hotel por função	78
Quadro 30 - Conhecimento da existência da formação no hotel.....	79
Quadro 31 - Formas de animação da última ação de formação	80
Quadro 32 - Origem da inscrição da última ação de formação frequentada.....	80
Quadro 33 - Contribuições da última formação frequentada	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organograma do hotel X	19
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DRH - Departamento de Recursos Humanos

F&B - Food and Beverage

RH - Recursos Humanos

SPSS - Statistical Package for Social Science

Trappo - Training Policies and Practices in Organizations

UNESCO - United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

WWTC - World Travel and Tourism Council

INTRODUÇÃO

A cultura organizacional e a formação constituem dimensões-chave das políticas e práticas de gestão no seio das organizações, uma vez que são estrategicamente preconizadas como mais um meio para alcançar os objetivos organizacionais em termos de qualidade, eficácia e eficiência.

A grande questão que se coloca prende-se com o reconhecimento da importância da articulação da cultura e formação, e vice-versa, tendo em vista não só o desenvolvimento organizacional, como também o das pessoas. É certo que as empresas atribuem um papel fulcral à formação no que diz respeito ao desempenho e desenvolvimento profissional dos seus trabalhadores, no entanto esta conotação encontra-se intimamente relacionada à convicção de que a formação é a solução para suprimir as exigências resultantes da estratégia organizacional. Com efeito, teremos práticas de formação que em nada se inscrevem nos contextos reais da organização e que desvelam desinteresse quer pelas especificidades culturais e identitárias das organizações, quer pelas necessidades complexas dos atores envolventes.

No âmbito do 2º ano do Mestrado em Educação, Área de Especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos, foi elaborado o presente relatório realizado num hotel na Região Norte de Portugal (designado de hotel X). Com este estudo, pretendemos, principalmente, identificar as especificidades da cultura desta organização - segundo as três perspetivas culturais (integradora, diferenciadora e fragmentadora) - as quais servirão como referência para, posteriormente, analisarmos a articulação com as estratégias formativas.

A escolha do hotel X prendeu-se essencialmente com o facto de ser uma empresa do setor hoteleiro, sendo um contexto pouco esmiuçado na área da Educação. Ainda mais curioso, é o facto de o hotel ter sido fundado há apenas 3 anos, encontrando-se o processo cultural e o processo formativo ainda em fase (re)construção, de modo que tais singularidades tornam esta problemática ainda mais desafiante.

Neste sentido, para a concretização deste objetivo efetuou-se, preliminarmente, o enquadramento contextual do estágio (Capítulo 1) com o intuito quer de compreender melhor o setor hoteleiro no contexto nacional, apresentando uma breve síntese do enquadramento socioeconómico, quer de caracterizar a organização de acolhimento, particularmente o Departamento de Recursos Humanos.

De seguida, no Capítulo 2 apresenta-se o enquadramento teórico subjacente à problemática em estudo, delineado da seguinte forma: tratando-se de um projeto no domínio da Educação, a nossa

fundamentação teórica parte da mudança de paradigma da Educação Permanente à Aprendizagem ao Longo da Vida e das transformações político-sociais que se sucederam nos últimos 30 anos ao nível da Educação e Formação de Adultos, alertando para as repercussões que se verificam ao nível das políticas e práticas formativas no contexto organizacional, provenientes da *ressemantização* da educação de adultos (cf. Lima, 2002), centrada nas questões da economia e competitividade do mercado de trabalho. De seguida, num segundo momento, faz-se referência às múltiplas definições do conceito cultura, destacando os autores que se revelaram fundamentais para o desenvolvimento do estudo cultural das organizações. Atendendo à definição apresentada por Schein (2004), procura-se abordar o conceito cultura segundo duas questões primordiais: Como se constrói e como se difunde a cultura do hotel X? E por fim, num terceiro momento reflete-se sobre as lógicas de articulação dos conceitos formação e cultura, salientando a importância em promover práticas formativas *na(s) e pela(s) cultura(s)*.

No capítulo 3, referente ao enquadramento metodológico, fundamenta-se a nossa opção metodológica, de carácter qualitativo, estando consagrados: os objetivos de investigação, o método (estudo de caso), as técnicas, os instrumentos e os procedimentos para o tratamento de dados.

No capítulo 4, parte-se para a descrição e análise dos dados obtidos segundo os objetivos da investigação. Apesar da importância que todas as fases do processo assumem para o sucesso da investigação, esta etapa destaca-se por ser a mais prazerosa de todo o processo. É o momento de correlacionar as variáveis, as diferentes fontes de dados, e finalmente “(re)montar” todas as peças, umas construídas outras descobertas, do nosso puzzle investigativo.

E por fim, o Relatório apresenta as considerações finais, salientando as implicações do estudo e as suas principais contribuições. A par disso, contempla também as referências bibliográficas e os apêndices.

CAPÍTULO I: ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL DO ESTÁGIO

1.1.0 setor hoteleiro em Portugal

Encarado como um “agente de globalização” (Cunha, 2009, p.170) e como um “elemento de estímulo à valorização de recursos existentes de natureza ambiental, social, cultural ou territorial”

(Martins, 2002, p.16), o Turismo é reconhecido, estratégica e economicamente, como um dos principais setores de criação e geração de riqueza em todo o mundo, e Portugal não é exceção.

Quadro 1- Contribuições da atividade turística na economia portuguesa

	2017	2018
Produto gerado em função do PIB (%)	6.8 %	12,2%
Volume de emprego	8,5%	13,4%

Fonte: Elaboração própria segundo os dados do relatório estatístico anual Travel & Tourism da WTTC.

Segundo os dados partilhados pelo relatório estatístico anual Travel & Tourism da World Travel and Tourism Council (WTTC) em Março de 2018, olhando para o quadro da economia portuguesa (cf. Quadro 1), a atividade turística reveste-se de especial importância no que concerne aos indicadores: 1) produto gerado, 6,8% do PIB total em 2017, sendo previsto um aumento de 5,4% para 2018; 2) volume do emprego do setor, 8,5% do total de empregos em 2017, sendo previsto um aumento de 4,9% em 2018.

Responsável por mais de metade das receitas totais, a hotelaria é sem dúvida um dos subsectores mais importantes da indústria turística. Preconizada, fundamentalmente, como entidade prestadora de serviços, o seu sucesso depende fortemente da performance dos seus trabalhadores, quer no que diz respeito ao desempenho da sua função, quer na relação que estabelecem com o cliente. Tal facto concebe, inegavelmente, o fator humano como o principal catalisador estratégico.

Por sucesso entende-se a excelência pela qualidade do serviço prestado e, para isso, cabe à organização assegurar a qualificação dos seus trabalhadores, através da aquisição e mobilização de competências que atendam às especificidades do trabalho no setor, da cultura organizacional e da competitividade económica. Segundo Martins (2002, p.66) “O grau de satisfação do cliente depende essencialmente da qualidade humana do contacto estabelecido que só se consegue se o prestador do serviço estiver motivado e possuir competências, não só ao nível de tarefas, mas também ao nível de desempenho pessoal.”.

Num setor marcado por elevadas taxas de rotatividade, intensiva mão de obra não-qualificada, baixas remunerações e picos de sazonalidade, o sucesso difere irredutivelmente do investimento na Gestão de Recursos Humanos, desde do Recrutamento e Seleção, até à Formação. Acresce a importância do aperfeiçoamento dos níveis de exigência pessoal e profissional dos trabalhadores que reforçam a

vantagem competitiva da atividade hoteleira, como protagonizado no Plano Estratégico Nacional do Turismo 2020.

1.2. Caracterização da Instituição

O hotel X foi construído em 2015, na região norte de Portugal, considerada património da UNESCO, resultando da recuperação de um edifício oitocentista.

Classificado pelo Turismo de Portugal como hotel de 4 estrelas, apresenta uma capacidade de 198 camas, distribuídas por 99 unidades de alojamento (4 suites e 95 quartos duplos, um destes adaptado a clientes com mobilidade condicionada). Esta instituição, constituída por 43 trabalhadores, disponibiliza um conjunto de serviços, nomeadamente no âmbito do alojamento, restauração e bem-estar.

Dirigida a um segmento de público médio alto/alto, apresenta como missão assegurar o crescimento sustentável do negócio, bem como uma aposta constante na valorização e segurança dos seus trabalhadores, garantindo o respeito e a preservação do ambiente.

Acresce também uma preocupação em promover a difusão da arte, contribuindo de variadas formas para a produção e promoção artístico-cultural, com o intuito de proporcionar uma maior aproximação entre o turista e a comunidade local.

A sua visão prende-se com o facto de “ser reconhecida nacional e internacionalmente como uma referência e excelência na qualidade e personalização de serviços prestados bem como na política na segurança, saúde no trabalho e ambiental”¹.

Concomitantemente, preconiza os seguintes valores: Integridade, Profissionalismo, Dignificação e Reconhecimento das pessoas, Competência, Transparência, Confiança, Sustentabilidade.

Tendo em conta um dos princípios da política do sistema de gestão, os recursos como suporte para o sucesso, a organização reconhece a importância dos trabalhadores, dotando-os continuamente de “competências e recursos técnicos necessários para o seu bom desempenho, motivando-os para trabalhar em equipa, uma vez que o empenho individual é o sucesso coletivo”²

¹ cf. Manual de Acolhimento da Instituição, p.6.

² cf. Manual do Sistema de Gestão da Instituição, p.7.

1.2.1. Perfil da Instituição

O hotel X conta com um total de 43 trabalhadores, maioritariamente do sexo feminino (70%), tendo 27 dos trabalhadores (62%) até aos 40 anos de idade. O grupo etário mais representativo situa-se entre os 19-30 anos com um total de 22 trabalhadores (51%).

De ressaltar ainda que 13 trabalhadores (30%) possuem o ensino básico, 12 o ensino secundário (28%) e os restantes 18 trabalhadores são titulares de um curso superior (42%), sendo este o nível de escolaridade com maior representatividade. Das formas de contrato existentes, a grande maioria dos trabalhadores, um total de 35 (81%), possui contrato a termo, apenas 1 (2%) contrato temporário, e os restantes 7 prevalecem em regime efetivo (17%). No que diz respeito ao nível de responsabilidade, a grande maioria (31 trabalhadores) situa-se ao nível Operacional (72%), 5 ao nível da Direção (12%) e os restantes 7 ao nível Médio- Chefias.

Os departamentos que integram o hotel são os Recursos Humanos, *Food and Beverage (F&B)*, *Housekeeping*, Administrativo-Financeiro, Direção, Recepção, Comercial, Manutenção e Spa. Os departamentos em que se concentram um maior número de trabalhadores são o *Housekeeping* e o F&B.

O Departamento de Recursos Humanos (DRH) surgiu apenas há 2 anos, sendo que até data as funções eram delegadas à assistente administrativa – fecho de contas, elaboração de horários, elaboração do mapa de férias- e à assistente da administração, responsável essencialmente pela formação e questões relacionadas com a Saúde e Segurança no trabalho. O atual Departamento de Recursos Humanos, criado em 2017, é constituído por um elemento, a assessora de Direção, tendo como principais áreas de atuação a formação, o recrutamento e seleção e o controlo de ponto (assiduidade e pontualidade), a elaboração dos mapas de horário e de férias, entre outras atividades da área administrativa.

A missão do Departamento de Recursos Humanos, segundo o manual de recursos humanos da empresa, é garantir a máxima qualidade e segurança no trabalho, sendo responsável pela gestão dos serviços, atos e processos comuns a todos os trabalhadores. Adicionalmente, pretende promover o desenvolvimento profissional e individual dos trabalhadores em consonância com os valores, objetivos e estratégias do hotel. Em relação às questões sociais, existe uma preocupação em prevenir os riscos psicossociais, preservar a saúde e segurança dos trabalhadores e fomentar atitudes e comportamentos profissionais com o mínimo impacto ambiental possível.

No âmbito de atuação, podemos constatar a existência de uma política de gestão de recursos humanos, em que, com o intuito de alcançar um trabalho de excelência, procura garantir a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes.

No que diz respeito aos mecanismos de socialização dos trabalhadores, cabe ao chefe/diretor do respectivo departamento acolher e integrar o trabalhador nos seus primeiros dias de trabalho, comunicando as suas funções descritas no Manual de Funções do hotel, bem como as formas de funcionamento, regras e valores partilhados pela empresa, contemplados no Manual de Acolhimento.

Quanto aos eventos sociais, culturais e recreativos verifica-se a realização de um jantar de Natal e a organização de um convívio, aberto também aos familiares diretos dos trabalhadores.

Ao longo dos três anos de existência, a evolução da empresa manifestou-se fundamentalmente ao nível da gestão, implementando há cerca de dois anos a política do Sistema Integrado de Gestão, acompanhada de uma crescente preocupação com a qualidade, ambiente e segurança. De ressaltar que durante o nosso estágio, decorreu no hotel um processo de certificação ao nível da qualidade, ambiente e segurança, sendo avaliado positivamente.

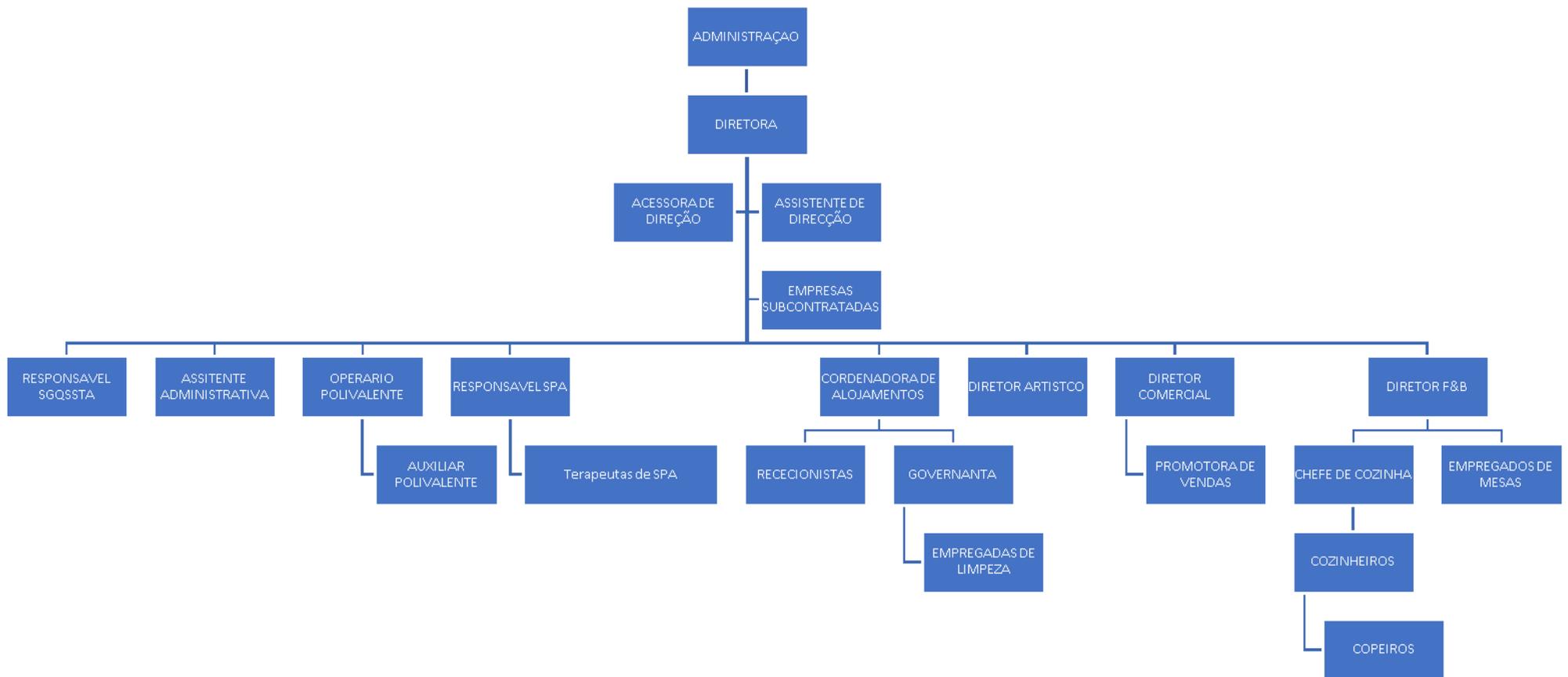
1.2.2. Análise do Organograma

Observando a Figura 1, numa primeira instância é possível constatar que o organograma se encontra estruturado não por departamentos, mas por funções. Paralelamente, conseguimos facilmente distinguir o vértice estratégico e o núcleo operacional. No entanto, recorrendo aos modelos organizacionais definidos por Mintzberg (2006), o que numa primeira abordagem se afigurava a uma Estrutura Simples, principalmente por se tratar de uma organização bastante recente e de pequena dimensão, conseguimos identificar também a tecnoestrutura (assessora de direção) e a assessoria de apoio (assistente de direção e empresas subcontratadas). Por esse mesmo motivo, consideramos estar na presença de uma Burocracia Mecanizada.

Dado que a assessora de direção é simultaneamente a responsável pelo Departamento de Recursos Humanos, estando encarregue pela organização, execução e monitorização de todas as tarefas e procedimentos que o cargo implica, consideramos, por isso, que seja reconhecida pela organização como a sua tecnoestrutura.

Como se trata de uma organização extremamente centralizada – grande parte do poder de decisão pertence exclusivamente à diretora – cujas tarefas operacionais são maioritariamente rotineiras e repetitivas, os principais mecanismos de coordenação são a supervisão direta e a padronização dos processos de trabalho.

Figura 1: Organograma do hotel X



CAPÍTULO II: ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA PROBLEMÁTICA DO ESTÁGIO

2.1. Da Educação Permanente à Aprendizagem ao Longo da Vida

As transformações político-sociais decorrentes da globalização e da expansão do mercado económico têm, desde há longas décadas, levantado questões ao nível da educação, mais concretamente no que diz respeito aos conceitos de educação, formação e aprendizagem ao longo da vida e ao protagonismo que lhes é dado. De acordo com Griffin (1999a, 1999b) a focalização destes conceitos depende diretamente dos diferentes modelos de produção de políticas sociais, sendo prova disso a reconceptualização que se tem vindo a verificar da *Educação Permanente para Aprendizagem ao Longo a Vida*.

O movimento da Educação Permanente surgiu entre os anos 60 e 70, após a revolução francesa, num contexto de rutura e crítica ao modelo escolar. A publicação do relatório pela UNESCO, em 1972, denominado “Aprender a ser”, de Edgar Faure, marca um novo ponto de viragem no pensamento sobre a educação, nomeadamente na necessidade de reorganizar o processo educativo.

A tónica colocada neste novo paradigma deve-se à articulação e ampliação dos contextos formal, não formal e informal, onde a educação se desenvolve numa lógica de *continuum* e não como uma *realidade fragmentada* (Lima, 2007), desmistificando a ideia de a escola ser o único lugar de aprendizagem. Por sua vez, verifica-se a valorização da dimensão temporal da educação, isto é, a ideia da educação como um processo continuado, progressivo “para todas as idades” - os homens educam-se *do berço à tumba*” (Le Vougle, 1998).

Este novo entendimento teórico protagoniza a natureza holística da educação, tendo como principal foco a emancipação do indivíduo, nas suas diferentes fases e modalidades (Paul Legrand, 1970), atendendo também à consolidação da autonomia individual (desenvolvimento de cidadãos críticos e conscientes) e coletiva (ação entre sujeitos) numa perspetiva de transformação e emancipação social.

No entanto, Lima, na sua obra intitulada “Educação ao longo da vida: Entre a mão direita e a mão esquerda de Miró” (Lima, 2007), chama a atenção para a ambiguidade deste novo conceito. Segundo o autor, a educação permanente (educação ao longo da vida), tanto pode ser vista como instrumento de dominação - quando orientada para a integração e subordinação dos indivíduos na ordem social-procurando, satisfazer os caprichos do capitalismo, quer como instrumento de libertação – quando se assume como um projeto humanista de transformação social, tendo em vista a mudança cultural.

A regressão do Estado face às suas funções sociais - consequência da crise do estado providência em meados dos anos 80 e da adoção das políticas neoliberais - levou a um aumento de respostas sociais por parte do mercado (privado). O Estado passou a ser visto como um agente de controlo burocrático, manifestando maior preocupação pela oportunidade de acesso à educação do que mais propriamente pela qualidade do sucesso educativo.

Os pressupostos da Educação Permanente foram limitados no campo das práticas educativas, uma vez que, apesar de estarem presentes nos discursos políticos, não eram transferidos para as práticas. Canário (2003) apresenta três *efeitos perversos* que comprovam o fracasso da Educação Permanente: o vínculo de aproximação que estabeleceram entre a Educação Permanente e a educação escolar; a desvalorização do saber experiencial; e por fim, a deturpação concetual entre Educação Permanente e Educação de Adultos.

Em 1968, a UNESCO publicou um documento intitulado “A crise mundial da Educação” elaborado por Philip H. Coombs, que consistia numa análise global dos problemas da educação. O autor aponta o “desajuste” do sistema educativo face às exigências do mercado capitalista globalizado como o principal impulsionador da crise da Educação. Por tudo isto, ainda hoje se considera a intervenção estatal como uma das principais razões da crise atual da educação.

Posteriormente, em 1996, a mesma organização, face à crise mundial da educação apresenta o Relatório de Jacques Delors “Educação: Um tesouro a descobrir”, constituído por quatro pilares: *aprender a aprender; aprender a conviver; aprender a fazer e aprender a ser*. Contrariamente ao pretendido, este novo conceito de Educação ao Longo da Vida apresenta divergências face à defendida em 1972, particularmente no que diz respeito aos seus referentes. No lugar de uma visão humanista da educação para a cidadania, temos uma visão tecnicista para a *performance* competitiva, onde a educação não é mais um direito, mas sim um serviço. Gradualmente, o foco deixa de ser a educação e passa a ser a aprendizagem (Lima, 2007).

As políticas sociais e educativas inserem a educação e formação numa lógica de caráter económico, sendo apontadas como elemento central nas políticas de gestão social de emprego, estando à mercê das exigências capitalistas. Esta subordinação da educação à lógica mercantil recai sobre uma visão instrumental dos processos formativos, fortemente marcados por critérios empresariais e individualistas de procura pela “eficácia”, “eficiência”, a tão famosa visão utópica “the one best way”. Estes processos de mutação ocorridos ao nível dos ideais da educação, acompanhados pela sua reconceptualização teórica, deu origem, a partir de meados dos anos 90, a uma mudança de paradigma, da *Educação ao*

Longo da Vida para a Aprendizagem ao Longo da Vida. A visão educativa que em tempos se regia por ideais humanistas (participação, “conscientização” e cidadania) voltados para a construção da “sociedade democrática”, é substituída por uma obstinação pela consolidação da “sociedade do conhecimento” que apela a uma individualização competitiva face aos interesses do mercado económico. (Lima, 2007)

Esta visão tecnicista da educação e formação perdura até á atualidade. Passado cerca de 30 anos ainda se verifica o enaltecimento tenaz e obsoleto pela aquisição de competências para a competitividade mercantil, só que em larga escala. Lima chama a atenção para uma das consequências que se tem vindo a verificar provenientes deste fenómeno:

“É neste quadro que a educação tende a ser considerada como um bem de consumo passível de mercadorização, e de troca, e a aprendizagem ao longo da vida se transforma num atributo meramente individual, só plenamente eficaz quando utilizado contra o outro, com menos ‘competências para competir’. [...] em tal situação as vantagens competitivas e o aperfeiçoamento individual seriam partilhados por todos, ou pela maioria dos indivíduos, deixando portanto de ser vantajosos e competitivos.” (2007, p.20-21)

Considerada pela União Europeia como a “solução” para a competitividade económica no mercado global, a formação está de tal forma alienada aos imperativos da *performatividade competitiva* (Lima, 2007) que, cada vez mais, é preconizada como estratégia e técnica de gestão de recursos humanos, negando eventuais laços de parentesco com os pressupostos da educação permanente. Partindo do excerto acima mencionado, se certas vantagens competitivas começam a ser comuns a um grande número de indivíduos, desmantelando a sua excentricidade e utilidade, inevitavelmente elas são substituídas por novos requisitos, mais seletivos e pouco partilhados. Neste sentido, é através do processo formativo que o indivíduo irá adquirir novas aprendizagens, consideradas úteis e eficazes, sendo posteriormente transformadas em vantagens competitivas, que só poderão ser para alguns.

No presente estudo, pretendemos desconstruir estas visões tecnicistas da educação e formação, adotando uma postura holística no que concerne às práticas formativas dentro das organizações. De acordo com Lima, “[...] é necessário insistir na revalorização ética da vida a longo da educação, da formação e da aprendizagem, por referência a um conceito de aprendizagem socialmente responsável e sustentável.” (2007, p..34-35).

2.2. Cultura e Formação em contexto de Trabalho

A problemática da cultura organizacional apresenta um caráter paradoxal no que à sua conceitualização diz respeito: se por um lado a cultura tem vindo a conquistar visibilidade junto do meio científico, académico e gestor, sendo reconhecido o seu contributo no contexto organizacional, por outro lado, assiste-se a uma incerteza epistemológica devido ao crescente número de estudos inspirados em diferentes perspetivas teóricas influenciadas por diversas áreas científicas (Torres, 2007). Com efeito, Alvesson afirma “Culture is, however, a tricky concept as it is easily used to cover everything and consequently nothing.” (2002, p.3). O mesmo autor chama a atenção para o facto do conceito cultura ser diversas vezes utilizado como algo muito vago e difuso e, por isso, ser importante não perder de vista o foco, a direção e o seu sentido interpretativo, quando nos posicionamos face à definição do termo.

Schein acrescenta “We cannot build a useful concept if we cannot agree on how to define it, ‘measure it’, study it, and apply it in the real world of organizations.” (1991, p.243; aspas no original). Devido a inúmeras obras utilizarem o conceito cultura como se de algo observável apenas se tratasse, o autor, recorrendo à analogia da personalidade dos indivíduos, refere “[...] below the surface, that are powerful in their impact but invisible and to a considerable degree unconscious.” (ibidem, 2004, p.8) – apelando à adoção de modelos de estudos culturais que permitam desocultar aspetos mais profundos e complexos da realidade organizacional.

Apesar de desafiante, devido à sua múltipla conceptualização, definir o termo cultura é imprescindível no estudo da cultura das organizações. Não se trata de apelar ou enaltecer determinada abordagem, mas sim de orientar e fundamentar teoricamente todo o nosso processo investigativo com o intuito de compreender a realidade organizacional. Neste sentido, Torres salienta: “Quando pensamos na Cultura Organizacional como um conceito diferentemente pelas várias disciplinas científicas, não podemos deixar de identificar um conjunto de dimensões analíticas que, independentemente do registo teórico adotado, estruturam e conferem significado particular à Cultura Organizacional.” (2004, p.40).

Posto isto, ainda que inscrita numa perspetiva integradora, a definição apresentada por Schein destaca-se como sendo a que mais se aproxima da nossa perspetiva cultural, nomeadamente “[...] a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered valid, and, therefore, to

be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.” (Schein, 2004, p.17).

No âmbito do presente estudo, tendo como principal referente teórico a obra “Cultura organizacional em contexto educativo. Sedimentos culturais e processos de construção do simbólico numa escola secundária” da autoria de Leonor Torres, iremo-nos debruçar sob dois polos de debate³ – habitualmente evidenciados como referências estruturantes em grande parte dos estudos culturais - os quais serão assumidos como linhas orientadoras para o desenvolvimento da nossa investigação. O primeiro polo, relacionado com a compreensão e análise dos processos de construção da cultura, ou seja, perceber como se constrói a cultura organizacional e, o segundo polo, que apela à compreensão do grau de partilha da cultura, ou seja, como se manifesta a cultura da organização.

Importa referir que, apesar da investigação se desenvolver em contexto empresarial, a mobilização destes dois polos, insere o corrente trabalho numa abordagem de cariz teórico e reflexivo, uma vez que se pretende, através da análise dos processos de construção de cultura, “[...] cotejar as potencialidades inerentes às três formas de manifestação da cultura (integradora, diferenciadora e fragmentadora)” (Torres, 2004, p.187), chamando a atenção para diferentes aspetos que influenciam o processo formativo dentro da organização. Por este mesmo motivo, não será de estranhar que no decorrer do trabalho se denote uma especial atenção ao segundo polo.

2.2.1. Focalizações da Cultura Organizacional

Com o intuito de (re)constituir o processo genealógico da cultura organizacional, Torres (2004) destaca três conceções de cultura (Smircich, 1983), intimamente relacionadas com a questão da natureza ontológica da cultura: i) cultura como variável *dependente* - a cultura é construída no seio da organização e projetada para o seu exterior; ii) cultura como *variável independente* - quando se verifica que o processo de construção da cultura é concebido e desenvolvido de *fora* para *dentro* da organização; iii) cultura como *metáfora* - a cultura é (re)construída através de sucessivas interações sociais.

³ E.Schein (2004, p.4) distingue duas orientações que moldam as Teorias Organizacionais: “[...] 1) survival, growth and adpation in their environment; and 2) internal integration that permits daily functioning and the ability to adapt and learn.”.

Cultura como variável dependente e interna

Enraizada nas perspectivas tecnicistas de Taylor e Fayol (Abordagem Clássica da organização), esta focalização vê a organização como um sistema fechado, “[...] assente numa relação de dependência unilateral e mecânica entre o contexto e a organização.” (Torres, 2004, p.132).

Marcada por valores de coesão e integração, a cultura é assumida como algo possível de ser gerido e imposto aos trabalhadores, que passiva e submissamente se adaptam às ordens, normas e procedimentos pré-determinados pelo topo, com vista a estereotipar e homogeneizar padrões e modelos de comportamento e desempenho profissional. (ibidem)

A cultura é construída numa lógica dual e progressiva de ajustamento mútuo entre os sujeitos e as máximas da supra-racionalidade – eficácia e eficiência; e entre os sujeitos e as exigências formais (estrutura) da organização que, por sua vez, são elaboradas com o intuito de maximizar a produtividade.

Cultura como variável independente e externa

Influenciada pelo surgimento da Teoria das Relações Humanas – *complexificação do objeto social* - e posteriormente pela Teoria da Contingência, esta perspectiva rompe com as “barreiras” delimitadoras da organização e assume que o meio externo também pode influenciar o interior da organização.

De forma a colmatar as divergências promovidas pelo exterior, compete à organização fomentar mecanismos de integração, gestão e liderança com vista a reajustar os indivíduos às necessidades da estrutura racionalizada, uma vez que a cultura é conduzida do exterior para o interior da organização.

Porém, apesar da organização deixar de ser vista como um sistema fechado, coeso e unívoco, os atores continuam a ter um papel passivo no que diz respeito à construção cultural. A grande diferença com a focalização anterior é que se estabelece uma *rearticulação do formal e informal*, conseqüente dos mecanismos de erosão dos agentes externos. (Torres, 2004, p.233)

Cultura como metáfora

Este novo entendimento teórico marca um novo ponto de viragem nos estudos organizacionais. Reconhecendo “[...] a existência de uma interação dialética entre a estrutura e ação assente numa

dinâmica de reciprocidade mútua e historicamente construída.” (Torres, 1997, p.438) a cultura passa a ser concebida como um processo dinâmico de construção social.

Com efeito, refletir sobre as questões ontológicas da cultura implica exonerar a ideia de que a *organização tem cultura* (Torres, 1997) – cultura como reflexo da estrutura organizacional racionalizada (variável dependente), ou como produto das interações sociais dos atores (variável independente) – e admitir que a *organização é cultura* – cultura como produto duplamente influenciável quer pelo contexto (macro, micro, meso) , quer pela (re)articulação entre o formal e informal. Nesta ótica, Gomes (1990) afirma:

“[...] a cultura não é um elemento decorativo ou substitutivo da organização, mas uma realidade constitutiva e insubstituível da mesma; não é um efeito superestrutural ou um derivado da infra-estrutura ou base material da organização, mas um elemento estrutural e estruturante com que o processo de acção de organizar tem de contar.” (p.150-151)

2.2.2. Perspetivas da Cultura Organizacional

Analisar a cultura organizacional segundo as suas perspetivas culturais trata-se de um exercício de desocultação e compreensão de diferentes manifestações e interpretações por parte dos atores sociais sobre o mesmo fenómeno – a cultura, em que ao olharmos para um determinado contexto segundo as três perspetivas nos permite ter uma visão sistémica do todo organizacional.

Martin (1992)⁴, uma das fundadoras do conceito da manifestação cultural, chama a atenção para a importância da complementaridade das três visões – integradora, diferenciadora, fragmentadora:

“When any single organization is viewed from all three perspectives, a greater understanding emerges than if it were viewed from any single perspective. If any cultural context is studied in enough depth, some things will be consistent, clear, and generate organization-wide consensus. Simultaneous, other aspects of the culture will coalesce within subcultural boundaries and infused with confusion, doubt and paradox.” (ibidem, p.4)

Torres (1997), inspirada em Martin, reforça a relevância da adoção de uma abordagem multidisciplinar como fator preponderante para um melhor entendimento teórico sobre a cultura. Grande

⁴ O estudo da cultura organizacional assente nas múltiplas manifestações, habitualmente atribuída a Martin, teve a sua origem em Meyerson e Martin (1987) e Martin e Meyerson (1988).

parte dos estudos culturais que recaem sobre estas três perspectivas, apresentam, tendencialmente, um certo favoritismo apenas por uma, isto porque no decorrer da análise é feita uma classificação em categorias claramente definidas e mutuamente exclusivas (Martin, 1992). Esta categorização irá absorver todas as características que preenchem os parâmetros correspondentes à cultura dominante e descartar todas as restantes. Neste seguimento, Martin advoga: “Often one perspective’s blindspot is another’s focus, so that one’s ‘strength’ is another’s ‘weakness.’”. (1992, p.4; aspas no original).

Não nos parece que ocultar determinados aspetos que pertencem à realidade organizacional só porque não se “encaixam” na cultura dominante confira legitimidade e credibilidade à nossa análise. Entende-se, por isso, que uma visão multireferenciada disponibiliza um conjunto de possibilidades interpretativas e compreensivas que vão de encontro a um dos objetivos essenciais deste trabalho - apresentar um estudo de cariz teórico-reflexivo, “[...] onde a lógica da compreensão e interpretação sociológica se sobrepõe à lógica da produção rápida de resultados estatisticamente validados [...]” (Torres, 2004, p. 224).

Por tudo isto, e atendendo às focalizações anteriormente mencionadas que reconhecem diferentes fatores no processo de (re) construção da cultura organizacional, o presente trabalho parte de três pressupostos fundamentais mencionados por Palhares e Torres (2008, p.103):

- 1) A cultura é um *processo dinâmico* em permanente reconstrução, fruto das interações (metamorfoses quotidianas) dos atores sociais;
- 2) A cultura é um *processo* que se desenvolve em longa duração, em espaços-tempo coletivamente partilhado pelos atores, que abrange não só regularidades como também descontinuidades culturais (*blindspots* culturais);
- 3) A compreensão do desenvolvimento cultural só é possível através da consciencialização da multiplicidade de condicionamentos internos e externos à organização;

Ainda que mencionado pelos autores, mas não compilado nos três pressupostos, gostaríamos de acrescentar um quarto pressuposto: a análise da partilha dos elementos culturais pelos atores sociais deve ser abordada como uma questão de grau, e não como uma questão de adesão cultural, pois a cultura não se resume exclusivamente aos elementos totalmente partilhados. Independentemente do grau de partilha ser alto ou baixo, a organização não deixa de *ter ou ser* cultura, ela simplesmente se manifesta de forma(s) diferenciada(s), caso contrário seria impossível estudar cultura numa organização com apenas 3 anos.

No quadro 2 apresentado por Martin, podemos observar as características referentes a cada uma das perspectivas, sistematizados pela autora juntamente com Meyerson (1988), nomeadamente: orientação para o consenso (organização, grupo, indivíduo), relação entre manifestação (consistência, inconsistência, complexidade- falta de clareza), orientação para a ambiguidade (exclusão, canalizada para fora das subculturas, enfatizada) e metáforas (clareira na selva, ilhas de clareza num mar de ambiguidade, teia).

Quadro 2- Características das três perspectivas da cultura organizacional

Perspetivas	Integradora	Diferenciadora	Fragmentadora
Orientação para o consenso	Em toda a organização	Subcultural	Multiplicidade – sem consenso (Individual)
Relação entre manifestação	Consistência	Inconsistência	Complexidade -sem clareza
Orientação para a ambiguidade	Excluída	Canalizada para fora das subculturas	Enfatizada
Metáforas	Clareira na selva, monólito	Ilhas de clareza num mar de ambiguidade	Teia, rede, selva

Fonte: Adaptado de Martin (1992). *Culture in Organizations: Three Perspectives*, New York, Oxford University Press; London: Sage Publications. Table 1-1(p.13)

Perspetiva Integradora

A perspetiva integradora concebe a cultura como um mecanismo de integração que une um determinado grupo de indivíduos, “[...] the social or normative glue [...]” (Meyerson & Martin, 1987, p.624) altamente submisso aos imperativos funcionalistas da estrutura organizacional. Como a cultura é tida como uma *variável estrutural* que a organização *tem* (Torres, 2004), ela é facilmente manipulável, sendo-lhe atribuída a capacidade de aumentar a produtividade, eficácia e eficiência da organização.

Os estudos que adotam esta perspectiva filtram apenas os aspetos coletivamente partilhados como símbolos, crenças, valores, mitos e outros indicadores pertencentes à ordem do simbólico, uma vez que consistência e consenso são os seus pilares fundamentais.

O líder ou o fundador da organização é o *protagonista cultural* (ibidem), é a principal fonte criadora e transmissora de cultura, ele cria e transmite imperiosamente, aos membros da organização, o seu próprio sistema de valores e crenças. É a partilha consensual deste sistema que irá ditar se uma organização aporta uma cultura “forte” ou não. Quanto maior o grau de partilha e consenso entre os elementos da organização, mais forte e coesa é considerada a cultura da organização.

A procura constante pela homogeneização de condutas, comportamentos, atitudes e formas de pensar, repudia a existência de ambiguidades e conflitos dentro da organização. Na sua eventual emergência, são consideradas anomalias provenientes de processos de socialização insuficientes, desvios individuais ou até mesmo reflexos de uma cultura “fraca”.

A seguinte definição apresentada por Torres (2004) resume as especificidades anteriormente mencionadas:

“[...] a cultura é caracterizada pela consistência, clareza e consensualidade de valores, interpretações e crenças partilhadas pelos membros de uma organização. Na esteira da corrente funcionalista, ignora-se a possibilidade de emergência de eventuais inconsistências, conflitos, ambiguidades ou até de diferenciações entre subculturas, na medida em que se pressupõe uma análise focalizada no plano dos ‘consensos’ da organização. A existência de conflitos organizacionais apenas poderá ser admitida para se argumentar e fundamentar a ausência de cultura organizacional” (p.40-41)

Perspetiva Diferenciadora

A perspetiva diferenciadora introduz a noção de diferenciação e diversidade culturais numa mesma organização. Contrariamente à anterior, esta perspetiva vê a organização como um sistema aberto, que pode ser influenciado quer por fatores externos, quer por fatores internos.

Em organizações de maiores dimensões e mais complexas podemos encontrar diferentes fontes de diversidade das quais poderão emergir novas subculturas, tais como: identificações ocupacionais, etnia, género, idade, classe social, habilitações académicas, etc. Muitos destes elementos, ainda que intrínsecos aos indivíduos, são externos ao mundo organizacional e podem influenciar significativamente as interpretações das manifestações culturais.

Como fatores internos podemos considerar a hierarquização, a divisão do trabalho, a departamentalização e a existências de vários postos de trabalho (Torres, 2004) que “[...] ao permitir o estabelecimento de interações privilegiadas no espaço e no tempo entre determinados grupos profissionais, lança as condições para a emergência de múltiplas (sub)culturas, tornando-se mesmo difícil identificar as suas fronteiras, o seu grau de infiltração e extensão.” (p. 189).

Ainda que esta nova conceitualização rompa com a ideia de que a organização tem uma única cultura singular e homogênea, o consenso e clareza estão presentes no interior das subculturas, sendo a ambiguidade canalizada para o seu exterior. Por esse mesmo motivo, as subculturas são entendidas como “*ilhas de clareza num mar de ambiguidades*” (Martin, 1992; itálico no original).

O protagonismo anteriormente atribuído ao líder no processo de (re)construção da cultura é agora delegado a todos os atores organizacionais, legitimando o papel ativo e preponderante que os grupos exercem no que diz respeito à “[...] negociação de objetivos, interesses, significados, normas estruturadoras da organização.” (Torres, 2004, p. 190), e apelam à sensibilidade do investigador em reconhecer “[...] que em contexto organizacional coexistem subculturas ocupacionais sedimentadoras de identidades profissionais diversas.” (ibidem)

Em jeito conclusivo, a perspetiva diferenciadora define cultura “[...] as a nexus where broader, societal ‘feeder’ cultures come together. What is unique, then, is the specific combination of cultures that meet within an organization’s boundary. “(Meyerson & Martin, 1988, p.63; aspas no original)

Perspetiva Fragmentadora

De acordo com esta perspetiva, a essência de qualquer cultura é a ambiguidade, dado que “[...] ambiguity is thought of as the way things are, as the ‘truth’, not as a temporary state awaiting the discovery of ‘truth’.” (ibidem. p.637).

Afirmar que a ambiguidade faz parte do quotidiano de uma organização, não significa que se rejeite na totalidade a presença de eventuais consensos e conflitos. Eles coexistem, no entanto, são limitados no espaço e no tempo, “[...] consensus among individuals is transient and issue-specific, producing short-lived affinities that are quickly replaced by a different pattern of affinities, as a different issue draws the attention of a different subset of cultural members.” (Martin et al. 2004, p.17).

Perspetivando o indivíduo como um ser único e singular, portador de uma bagagem cultural transcendente à organização, não é possível prever qual a sua reação e interpretação face a

determinado(a) problema/situação. Ainda que por vezes se denote a partilha de orientações e objetivos comuns por parte dos membros, quando confrontados com o mesmo problema, a sua interpretação e resolução irá depender fundamentalmente do sistema de crenças e valores individuais e da informação disponível naquele determinado espaço de tempo. Daqui podemos retirar duas ideias essenciais: 1) O mesmo problema pode apresentar diversas resoluções; 2) A solução que em tempos se apresentou como a mais eficiente e eficaz – “the one best way” (Taylor, 1911), pode posteriormente não o ser.

Neste sentido, Torres acrescenta: “Aquilo que parece sobressair desta abordagem cultural é uma multiplicidade de crenças, valores e significados dados pelos atores às experiências vividas, sem que se denote, em contexto algum, a consolidação de uniformidade de condutas ou de atitudes ao nível dos grupos estruturadores da organização”. (2004, p. 192). As eventuais subculturas que possam surgir serão sempre bastante instáveis e permeáveis, pois os objetivos e valores individuais irão sempre se sobrepor aos objetivos do grupo; por esse motivo esta abordagem reconhece o indivíduo como principal unidade de análise e fonte de (re)construção cultural.

Em suma,

“[...] a contribution of the Fragmentation perspective is to alert and to challenge organizations and scholars to be wary of the assumption that culture is necessarily about strongly shared values and a coherent, predictable set of norms and behaviors. If researchers miss this point, they can overlook important aspects of culture and introduce more certainty and predictability into the depiction of organizational culture than is warranted.” (Martin et al, 2004, p.18-19)

2.2.3. Significado e Realidade Organizacional

O significado assume um papel central no estudo cultural das organizações, uma vez que a identificação e compreensão da rede de significados socialmente partilhados permitir-nos-á compreender e interpretar a realidade organizacional.

Tendencialmente, os sujeitos distinguem dois tipos de realidade: a realidade objetiva e a realidade subjetiva, assumindo como critério a relação existente entre realidade e crenças/sentimentos. A realidade objetiva é extrínseca ao indivíduo, existe independentemente das nossas crenças e sentimentos. Por exemplo, a gravidade afeta os sujeitos quer acreditem ou não na sua existência. Em contrapartida, a realidade subjetiva é intrínseca ao indivíduo, ela depende das nossas crenças e sentimentos pessoais.

Tal conotação leva a que os indivíduos se posicionem ou sobre um lado ou sobre o outro, sem que haja lugar para uma terceira forma de encarar a realidade. Consequentemente, ao adotar uma atitude dogmática, o indivíduo tende a presumir que se uma realidade não é subjetiva, então ela só pode ser objetiva, e vice-versa.

Contudo, existe um terceiro nível de realidade extremamente importante na cultura organizacional - a realidade intersubjetiva. A realidade intersubjetiva depende da comunicação entre os indivíduos, ela existe porque os indivíduos coletivamente acreditam nela. No livro “Homo Deus” da autoria do historiador Yuval Noah Harari, o autor afirma que os maiores agentes das histórias são intersubjetivos: dinheiro, leis, deuses e impérios inteiros. Vejamos o seguinte exemplo: o dinheiro só pode ser utilizado para comprar bens essenciais porque coletivamente acreditamos que ele tem valor, “cria-se um significado quando muitas pessoas tecem juntas uma rede comum de histórias.” (Harari, 2016, p.129). À medida que a realidade intersubjetiva vai sendo compartilhada por um grande número de indivíduos, ela é confundida com uma realidade objetiva.

Atenta ao exemplo anteriormente mencionado, o significado que é atribuído ao dinheiro varia em função do contexto (país) em que nos encontramos. Por exemplo, para os sujeitos que residem em Inglaterra, o euro não possui o mesmo significado que para os sujeitos que residem em Portugal; o contrário acontece com a Libra. Se porventura um Inglês desejar comprar um produto numa área comercial em troca de uma libra, o mesmo irá ser recusado. Isto porque, coletivamente, não acreditamos que a Libra possua qualquer significado.

O mesmo acontece com entidades divinas: em tempos, Judeus e Cristãos associavam catástrofes naturais a represálias divinas decorrentes dos seus pecados. Hoje em dia, quando presenciamos situações de seca no nosso país, não responsabilizamos Deus, mas sim a ecologia global.

Os exemplos apresentados pelo autor evidenciam dois aspetos a ter em consideração quando tentamos interpretar a rede de significados partilhados numa determinada organização: a dimensão socio-contextual e a dimensão temporal. Ora vejamos:

“Porque determinada ação – como casar-se, jejuar no Ramadã ou votar no dia de eleições- parece significativa para mim? (...) Porque seus amigos e vizinhos partilham a mesma opinião. As pessoas reforçam constantemente e reciprocamente suas crenças num ciclo que se autoperpetua. Cada rodada de confirmação mútua estreita ainda mais a teia de significados, até não se ter muita opção a não ser acreditar naquilo em que todos acreditam. Mas no decorrer de décadas e de séculos a teia de significados se desfiam e uma nova teia estende-se em seu lugar.” (Harari, 2016, p.129)

Da mesma forma que historiadores procuram compreender o desenvolvimento de entidades subjetivas, como deuses, nações e impérios, ao analisar a dimensão cultural de uma organização um dos principais objetivos passa por esmiuçar o desenvolvimento da *teia intersubjetiva de significados* (Harari, 2016) – leis, entidades, lugares, processos- tecida coletivamente e que pertence única e exclusivamente à imaginação comum dos sujeitos que integram uma determinada organização.

Segundo Alvesson (2002, p.4), “Meaning refers to how an object or an utterance is interpreted. Meaning has a subjective referent in the sense that it appeals to an expectation, a way of relating to things”. isto é, é o significado que atribui relevância/valor a um determinado objeto, ao passo que a mesma regra, adotada por diferentes organizações origina diferentes comportamentos e consequências, pois são-lhes atribuídos diferentes significados. Neste sentido, e não querendo menosprezar as idiosincrasias pessoais, o mesmo autor salienta a importância do simbolismo coletivo no estudo do contexto organizacional. Acrescenta ainda que, apesar dos termos *symbol* e *meaning* serem muito complexos, é necessária a sua descodificação e interpretação com o intuito de decifrar aquilo que dá significado ao mundo coletivo e organizacional, à realidade intersubjetiva. Posto isto, assim como na história, pensar cultura significa “[...] atribuir poder real aos conteúdos de nossas histórias imaginárias.”. (Harari, 2016, p.133).

2.3. Formação e cultura: Lógicas de articulação

O papel da empresa no que diz respeito aos processos de formação da população adulta assume-me cada vez mais importante na construção de saberes profissionais, uma vez que é reconhecida como um local de formação capaz de suprimir a necessidade de “reactualização permanente das competências profissionais”. (Torres, 2001, p.124)

Segundo Rodrigues e Alves (2016), uma organização empresarial, “é uma entidade dinâmica, em constante mutação, que procura a sua estabilização através de uma articulação complexa com o meio envolvente, também ele em processos permanentes de mudança.”. (2016, p.119). Por conseguinte, o investimento que uma empresa faz em formação apresenta-se fortemente relacionado com três características: 1) o sistema produtivo e organizacional; 2) a sua dimensão; 3) as tendências de evolução do setor de atividade em que se insere.

Martins (2010, p.82) menciona estudos realizados por Conrade, Wood e Ninemeier (1994) nos Estados Unidos em diversas empresas do setor hoteleiro, com o intuito de compreender qual a percepção dos diretores, diretores do departamento, gestores de linha e trabalhadores em geral, relativamente à importância da formação e de que forma essas percepções se repercutiam no investimento efetivamente feito em formação.

Os autores concluíram que a maior parte dos membros (97 a 98%) reconheciam o vínculo existente entre formação e conhecimento. Concomitantemente, 91 a 94% admitiam que a formação afeta o nível de competências, e entre 82 e 88% assumiam a existência de uma relação direta entre formação e atitude de serviço. Contudo os resultados indicaram que 62% das empresas hoteleiras dedicavam apenas 0,5 a 1% da totalidade dos custos com o pessoal à formação, sendo que 15% dedicavam ainda menos que esse valor.

Fatores como 1) dificuldade em avaliar quantitativamente o retorno do investimento em formação; 2) inexistência de práticas de avaliação da eficácia da formação; 3) contenção de custos com a formação em momentos de crise; 4) descredibilização da formação no orçamento organizacional (último ponto a ter em conta), são responsáveis pelos baixos níveis de aposta no contexto formativo.

A hotelaria insere-se, indubitavelmente, num setor com um forte crescimento exponencial e seria de esperar que o investimento em formação acompanhasse tal tendência, até porque o mercado global assim o exige. No entanto, o estudo constata exatamente o contrário: se num primeiro momento ressalta a importância da formação como vantagem competitiva e diferenciadora, na prática, o investimento em formação ainda se encontra numa fase embrionária, comparativamente a outros setores. Tal fenómeno direciona a nossa atenção e reflexão para o campo do sistema produtivo e organizacional, particularmente no que diz respeito às questões culturais da organização

Tracey & Trews (1995, p.38) denotam um certo desmazelo por parte das organizações hoteleiras, no que diz respeito às questões relacionadas com a eficácia da formação. No estudo de Conrade, Wood e Ninemeier anteriormente mencionado, menos de 10% investia em práticas de avaliação da eficácia da formação. Apesar de relevante, não podemos compreender a relação que se estabelece entre as percepções da formação e os gastos associados, sem *à priori* nos questionarmos sobre o que torna a formação eficaz. Não podemos assumir, independentemente do valor, que o investimento feito dita, por si só, a eficácia da formação.

Com efeito, Tracey & Trews afirmam:

“Training effectiveness is dependent on events that occur before, during, and after the actual training, and is influenced greatly by individual characteristics and factors related to the work environment. For example, employees may not use the information they learn in training if they are overworked or unmotivated, if managerial support for training is lacking, or if the organization fails to reward employees for transferring new knowledge to their jobs.” (1995, p.39).

A questão pertinentemente colocada sobre o que torna a formação eficaz, não é numa perspetiva tecnicista e instrumental, mas sim com o intuito de fomentar o debate em torno de questões mais voltadas para fatores externos que também influenciam o processo formativo, nomeadamente, as características individuais (1. Capacidade de aprender e adquirir conhecimento; 2. Atitude em relação ao trabalho; 3. Motivação) e as características do meio de trabalho (1. características de trabalho; 2. normas e valores sociais da organização; 3. sistemas organizacionais formais – sistemas de avaliação e recompensa). Os autores concluem:

“It should be evident that there is more to training than the assessment of needs, the design and implementation of programs, and proper evaluation. For training efforts to be fully realized we must look beyond content, design and implementation issues, and examine the individual and work-related factors which also have a significant impact on training preparation, performance, and transfer.” (Tracey & Trews, 1995, p. 42)

Apesar de existir um conjunto importante de estudos sobre a cultura e formação em contextos organizacionais que evidenciam uma forte e harmoniosa articulação – formação profissional encarada como principal catalisador na difusão e reforço a cultura e identidade organizacionais- são raros os que incitam à compreensão dos discursos político-ideológicos. O que se verificou anteriormente no plano das políticas e práticas educativas é agora transferido para a realidade empresarial.

Da mesma forma que no campo da educação se menosprezou a visão holística do indivíduo (perspetivar o homem nas suas diferentes modalidades, atendendo ao seu contexto sociocultural e às suas idiossincrasias) para enaltecer uma vertente instrumental à mercê dos ideais de *performatividade competitiva*, o mesmo sucede no contexto empresarial. As políticas e as práticas formativas renunciam às especificidades culturais e identitárias da organização, pois estrategicamente o seu objetivo é alcançar os imperativos do mercado global de excelência e competitividade económica e não atender às necessidades intrínsecas do contexto sócio-organizacional.

Como se não bastasse, quando analisadas as práticas formativas implementadas nas organizações portuguesas, Torres salienta que as mesmas:

“parecem adotar frequentemente medidas formativas muito uniformizadas, do género de formação por catálogo, sem que, na maior parte das vezes, obedecam a uma dinâmica organizativa de projeto, sendo o processo de formação concebido e desenvolvido um pouco de fora para dentro da organização. [...] a formação de facto praticada nas empresas poucas vezes é produto de um processo que se inicia no interior da organização.” (Torres, 2001, p.126)

Numa lógica de entender a formação *nas e pelas* culturas pretendemos, através da análise das diferentes focalizações e perspetivas teóricas da cultura organizacional, analisar a articulação das lógicas formativas com a especificidades culturais evidenciadas.

No seguinte quadro, elaborado por Torres (2001), podemos compreender os vínculos que se estabelecem entre os objetos cultura e formação. Como anteriormente referido, não será de estranhar que dentro de uma organização se verifique a coexistência das perspetivas integradora, diferenciadora e fragmentadoras. De igual forma, a conceção das práticas formativas terá que atender às particularidades de cada uma, ou seja, “a(s) problemática(s) da cultura e da identidade organizacionais constitui(em) um imprescindível enquadramento para a construção de estratégias de formação” (Torres, 2001, p.145)

Quadro 3- Manifestações da cultura, identidades e concepções de formação em contextos organizacionais

Perspetivas de análise	Tipo de identidade	Concepção da formação	Formalização da formação
Perspetiva integradora	Identidade Organizacional	Formação/Socialização no local de trabalho	Projeto de Formação/Empresa
Perspetiva Diferenciadora	Identidades Socioprofissionais	Micropolíticas de Formação	Subprojectos de Formação
Perspetiva Fragmentadora	Identidades Individuais	Formação intermitente e descontínua	Planos Casuísticos de Formação

Fonte: Torres, L.L. (2001). A cultura organizacional na (re)conceitualização da formação, e contextos organizacionais. *Cadernos de ciências sociais*, 21-22, p.145.

Perspetiva Integradora e a função socializadora da Formação

Ao analisar uma organização que se oriente segundo os pilares do consenso e clareza vigentes na Perspetiva Integradora, que impõe aos seus membros os objetivos e valores criteriosamente escolhidos pelo líder, no sentido de uniformizar as condutas, normas e procedimentos organizacionais, a maior parte das vezes poderemos constatar que “[...] os mecanismos eleitos para salvaguardar a manutenção e a consolidação do status quo e da estabilidade cultural sejam os processos de socialização profissional, as estratégias de treinamento do pessoal, os rituais de confraternização, os mitos da grande família, etc.” (Torres, 2004, p. 188).

Perante tal facto, a autora apresenta duas questões a ter em atenção quando confrontamos as especificidades culturais com as políticas e práticas da formação. A primeira questão diz respeito à necessidade de (re)contextualizar as práticas formativas no sentido endógeno, de dentro para fora, “[...] a partir de novos e renovados contextos de socialização e de aprendizagem organizacional e cultural dos atores nas suas diversas situações de trabalho.” (ibidem, 2001, p.138), e não de moldá-las às ofertas formativas, enviesadas pelos postulados da supremacia tecnicista e globalizante do mercado. A segunda questão alerta para o facto do investimento em formações do tipo teórico-prático ser relativo comparativamente às de teor comportamental, pois apesar do processo de socialização ser bastante importante para a preservação da identidade organizacional, não se pode descurar o facto de que existem grupos profissionais que carecem de permanente desenvolvimento e atualização de conhecimento e competências para exercerem a sua função.

Perspetiva Diferenciadora e a função (re)conciliadora da Formação

Perante uma abordagem cultural multifacetada, que agrega diferentes subculturas, particularmente sedimentadas em diferentes valores e crenças, é necessário, no que diz respeito às políticas e práticas formativas, ter especial atenção às diferentes especificidades culturais e identitárias que fazem parte do nosso contexto de atuação.

Se numa organização diferenciadora quisermos implementar um projeto de formação hegemónico e uniformizante (Torres, 2004), apenas o grupo de atores cujo o conjunto de significados e símbolos culturais se identificam com os pressupostos formativos irá realmente favorecer de uma aprendizagem significativa. Os restantes poderão sentir-se coagidos e descredibilizados, despertando uma atitude de resistência no que diz respeito à formação.

Neste sentido, as políticas e práticas da formação devem resultar da “[...] construção contextual de micropolíticas de formação mediatizadas pelas especificidades culturais e identitárias dos grupos socioprofissionais coexistentes na organização. Em termos mais operacionais, estaríamos em presença de vários modelos de formação ao nível dos saberes, dos objetivos, dos métodos, da organização, da avaliação, entre outros.” (ibidem, p.141)

Perspetiva Fragmentadora e a função facilitadora da Formação

A perspetiva fragmentadora surge como uma abordagem complementar das duas perspetivas anteriormente mencionadas, o que significa que a sua intenção não é refutar nem restringir o alcance das perspetivas, pelo contrário, é ter consciência de que culturas integradoras e diferenciadoras podem coexistir dentro do mesmo espaço. Esta perspetiva foca-se particularmente nos valores e crenças individuais.

Perante este cenário, Torres e Palhares (2008, p.112) propõem a seguinte visão: “[...] onde as aprendizagens se tornam cada vez mais formais, individualizadas e descontínuas, faz sentido repensar na visão estratégica da formação, ora como mecanismo de reforço da fragmentação, ora como veículo propiciador de uma certa desfragmentação, conducente à recuperação do sentido de identidade, ainda que, numa primeira fase, fluída e frágil.”

Indubitavelmente, a estratégia formativa deverá ser sempre um processo endogenamente construído, ainda para mais face a um contexto marcado por uma pluralidade de crenças e valores

individuais que impossibilita a construção de identidades coletivas e profissionais. Este é de facto um dos grandes desafios para as organizações que tendem a desenvolver modelos formativos externamente concebidos (ibidem). Porém, ainda que em alguns casos optem por conceber projetos formativos *de dentro para fora*, o que se verifica é que o diagnóstico de necessidades formativas apenas se baseia na opinião dos superiores hierárquicos, não sendo ouvidos todos os membros da organização. Consequentemente, divorciar o ato formativo das especificidades e necessidades do contexto real e dos indivíduos, irá fomentar uma atitude negativa e uma certa “aversão” à formação por parte dos trabalhadores, pois não se revêm nos pressupostos formativos. Como não há uma aprendizagem significativa, nem uma transferência dos saberes para a prática, os atores organizacionais não vêm qualquer tipo de utilidade nas ações de formação desenvolvidas.

Se pensarmos na formação como mecanismo de fragmentação, ou seja, de reforço cultural, o projeto de formação teria de ser multidirecional, indo ao encontro das identidades socioprofissionais individuais, sob a forma de diferentes expressões e formalizações (Torres, 2004).

Por outro lado, olhando a formação como um veículo gerador de mudança, no sentido de contrariar a fragmentação, teríamos de optar por práticas formativas promotoras de consenso, partilha, envolvimento e identificação com o grupo/organização.

CAPÍTULO III: OPÇÕES E FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA

3.1. Construção do objeto de estudo

O presente objeto de estudo surge de uma necessidade manifestada por parte da instituição relativamente ao desenvolvimento do processo formativo. De acordo com as teorias organizacionais mais gestionárias e instrumentais, é atribuída à formação duas responsabilidades fundamentais: a) suprimir as exigências do mercado económico, dotando continuamente os trabalhadores de competências de forma a potenciar a competitividade, criatividade e inovação; e b) reforçar/difundir a cultura da organização.

Relativamente a esta última, no que diz respeito aos objetos “cultura” e “formação”, denota-se, quer ao nível do discurso como das práticas, uma articulação no sentido unidirecional (formação–cultura), quando nos parece, mais do que pertinente, adotar um “olhar cruzado” (Torres, 2001, p.121, *italico no original*), no sentido de compreender de que forma as especificidades culturais “[...] poderão ou não constituir um fator ora que reforça ora que fragiliza as opções relativas às políticas de formação, [...]” (ibidem, p.120).

Tal exercício de análise e reflexão revela-se de ainda maior importância quando nos encontramos perante uma organização bastante recente em termos de existência, em que, quer o fenómeno cultural, quer o processo formativo, se encontram em fase de (re)construção.

Enquadrado no domínio da Educação, o presente trabalho assume também como objeto de reflexão as novas formas de educação e formação de adultos que, independentemente de se desenvolverem num contexto não formal, não justifica a renúncia aos ideais democráticos e emancipatórios da educação. De facto, é nosso intuito desconstruir a ideia de que, no contexto organizacional, nem a aquisição de competências é o único meio de qualificação profissional, nem tão pouco, a qualificação profissional é o único fim da formação.

Estas são as matrizes que orientam a construção do nosso objeto de estudo e que pretendem contribuir com um olhar crítico e reflexivo sobre as políticas e práticas formativas, particularmente quando analisadas à luz das especificidades culturais da organização.

Deste modo, o propósito central do presente projeto de investigação-intervenção passa por explorar os principais traços da cultura da organização em construção, com o intuito de analisar a sua articulação com as estratégias formativas da instituição, podendo o nosso objeto de estudo ser delimitado pelos seguintes objetivos:

a) Gerais:

- Identificar as prioridades estratégicas da organização;
- Identificar e compreender as especificidades da cultura organizacional;
- Analisar a articulação das especificidades da cultura organizacional com as estratégias formativas da instituição;

b) Específicos:

- Conhecer as práticas de Gestão de Recursos Humanos;
- Conhecer e compreender os processos de socialização entre os trabalhadores;
- Identificar e analisar as necessidades formativas dos trabalhadores;
- Conhecer a estratégia formativa promovida pela empresa;
- Identificar o(s) tipo(s) de cultura em desenvolvimento na organização;

3.2. Objetivos e enfoque metodológico do estudo

De acordo com Serrano, a metodologia assume um papel fundamental no desenvolvimento de uma investigação, “[...] uma vez que todos os resultados finais estão condicionados pelo processo, pelo método e pelo modo como se obtiveram os resultados.” (2008, p.47)

Contudo, a escolha da metodologia tem que, obrigatoriamente, ser consentânea com os objetivos da investigação, não por uma questão de imposição, mas sim por uma questão de coerência e racionalidade investigativa, como refere Bourdieu (1989, p.24) “[...] as opções técnicas mais «empíricas» são inseparáveis das opções mais «teóricas» de construção do objeto. É em função de uma certa construção do objeto que tal método de amostragem, tal técnica de recolha ou de análise dos dados, etc. se impõe.”.

Bogdan e Biklen (1994) apresentam cinco características que definem a investigação qualitativa, porém, nem todos os estudos de caráter qualitativo desvelam de igual forma estas características, podendo mesmo haver estudos que não detenham uma ou outra, o que não implica que a sua validade seja questionada, pois trata-se de uma questão de grau.

No que diz respeito à primeira característica “[...] a fonte direta de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal.” (Bogdan e Bikle, 1994, p.47), seria muito difícil, se não impossível, querer compreender a cultura de uma organização separando-a do contexto em que a

mesma se desenvolve, uma vez que é nesse mesmo contexto que os sujeitos (re)criam e partilham socialmente determinadas ideias, significados e valores. Neste sentido é extremamente importante que o investigador se desloque ao local de estudo pois “[...] divorciar o acto, a palavra ou o gesto do seu contexto é perder de vista o significado.” (ibidem, p.48).

O investigador constitui-se como o principal instrumento uma vez que é “[...] o *único instrumento vivo*, interactivo e dinâmico, com capacidade reflexiva e de transformação e correção imediata de situações vivenciadas [...]” (Casa-Nova, 2008, p.61, itálico no original), e com uma ferramenta bastante peculiar: a memória seletiva, que permite recordar situações, que inconscientemente captadas, numa primeira abordagem não se manifestaram primordiais. Contudo, no decorrer do nosso processo de pesquisa e de observação e mesmo em momentos de análise e reflexão, “[...] reemergem com acuidade e intensidade, constituindo-se não raras vezes, em *insights* analíticos fundamentais para a investigação.” (Ibidem, p.62, itálico no original).

A segunda característica diz respeito à recolha e descrição dos dados, meramente descritiva, “Os dados recolhidos são designados por *qualitativos*, o que significa ricos em pormenores descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas, e de complexo tratamento estatístico.” (ibidem, p.16, itálico no original). Identificar a cultura de uma instituição implica compreender e interpretar os diferentes significados atribuídos pelos sujeitos, bem como a forma como percebem a realidade organizacional. Trata-se então de um processo que exige uma abordagem minuciosa e atenta por parte do investigador, não desvalorizando aspetos, que numa primeira instância, possam parecer insignificantes.

A terceira característica relaciona-se com o facto de o investigador qualitativo dar mais ênfase ao processo do que propriamente aos resultados, O foco central do investigador não é a generalização de resultados, mas sim a compreensão e interpretação sistémica de um contexto com uma identidade e valores próprios, “[...] escassamente extrapoláveis a outros casos da mesma natureza que atuam em contextos sociopolíticos diferentes.” (Tuca, 2013, p.233). Neste caso em concreto, mais do que querer identificar a cultura da organização, pretendemos esmiuçar duas questões primordiais relacionadas com os procedimentos e interações entre os sujeitos no seu contexto organizacional. Uma primeira questão que diz respeito às focalizações teóricas da cultura, isto é, “Como se constrói a cultura organizacional?” e uma segunda questão mais voltada para as perspetivas teóricas de “Como se manifesta a cultura organizacional?”.

Em relação à quarta característica, os autores reforçam o facto de numa investigação qualitativa a análise dos dados ser feita através da indução. Um estudo de carácter qualitativo não tem como missão

a verificação de hipóteses previamente construídas. Tal não implica que o investigador não oriente a sua investigação segundo um quadro referencial teórico, no entanto, não é irredutível. O processo de análise de dados vai sendo ajustado, ou até mesmo reformulado, à medida que os dados são recolhidos, como um funil: parte do geral para o específico.

E por fim, a última característica refere-se à tónica colocada no significado. Segundo Alvesson (2002), na análise cultural é mais importante compreender os significados e os símbolos socialmente partilhados do que mais propriamente os valores e perceções que os sujeitos detêm sobre a realidade. O significado diz respeito à forma como um objeto ou enunciado é interpretado; quando partilhado, é ele que dita a relevância e o grau de expressividade de um objeto dentro do contexto organizacional. Por sua vez, o mesmo objeto pode apresentar diferentes significados em diferentes organizações. Por este motivo, o significado se assume como elemento central no estudo cultural de uma organização.

3.3. As questões de pesquisa e o método de investigação

Tendo como referência o nosso objeto de estudo e os objetivos proferidos anteriormente, o método que se apresenta como o mais adequado é o estudo de caso. Pretendemos desocultar e compreender: 1) os processos de (re)construção cultural- ainda em fase de maturação; 2) os significados que os sujeitos atribuem às suas ações; 3) a interpretação que fazem das suas próprias ações, através da observação e interpretação das práticas, atos e comportamentos dos atores, para de seguida confrontarmos com as orientações previstas nas normas e procedimentos retratados nos manuais e documentos institucionais. Para tal, é necessário adotar um método capaz não só de colocar em diálogo e confronto o investigador com a unidade de observação (Casa-Nova, 2008, p.50), como também de explorar as particularidades do contexto em análise.

Yin (2001, pp.26) aponta a identificação do tipo de questão de pesquisa como uma das condições que distingue o estudo de caso de outras técnicas de investigação, sendo que a formulação da mesma exige, *à priori*, alguma revisão de literatura. É característico de um estudo de caso formular “[...] uma questão do tipo ‘como’ ou ‘porquê’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.” (ibidem, aspas no original). Neste trabalho podemos resumir duas questões investigativas essenciais:

- Como se constrói a cultura da organização?

- Como se difunde a cultura da organização?

Concomitantemente, o mesmo autor salienta outro aspeto diferenciador do estudo do caso: o uso de um leque diversificado de evidências, tais como documentos, artefactos, entrevistas e observações.

Fazendo referência a Merriam (1988), Bogdan e Biklen (1994, p.89) afirmam que “O estudo de caso consiste na observação detalhada de um contexto, ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico.”. Os mesmos autores distinguem quatro tipos de estudo de caso: 1) o estudo de caso de organizações numa perspectiva histórica; 2) estudo de caso de observação; 3) histórias de vida; 4) estudos realizados simultaneamente em múltiplos locais.

Nesta circunstância, o nosso estudo insere-se no estudo de caso de observação, uma vez que o foco de estudo prende-se com um aspeto da organização - pretendemos identificar as especificidades culturais da organização para, de seguida, elaborarmos o projeto de formação assente nas particularidades evidenciadas, ou seja, iremos partir de um conceito bastante complexo, a cultura, para compreender e identificar as singularidades inerentes ao contexto organizacional.

Concomitantemente, Stake (2007) distingue três tipos de estudo de caso: o estudo de caso instrumental, o estudo de caso coletivo e o estudo de caso intrínseco. Segundo esta abordagem, o estudo utilizado será o estudo de caso intrínseco, pois demonstra-se interesse por uma situação em particular - as especificidades da cultura organizacional, por si só única comparativamente a outras organizações.

3.4. Técnicas de recolha de dados

Reconhecidas como “consequências do delineamento do método” (Casa-Nova, 2008, p.50), as técnicas de recolha de dados devem assentar em duas condições: devem respeitar os objetivos e os resultados que pretendemos alcançar e assegurar que iremos obter informação suficiente e pertinente. Como referido por Bogdan e Biklen, “Os dados são simultaneamente as provas e as pistas.” (1994, p.149). Neste estudo, as técnicas utilizadas foram: a análise documental, inquérito por questionário, a entrevista e a observação não- participante.

Como referido anteriormente, a mobilização de diversas fontes de dados é tida para Yin (2001) como uma forte vantagem do estudo de caso, uma vez que o cruzamento de informações, adotando uma visão holística segundo diferentes ângulos de visão, irá evidenciar possíveis linhas convergentes (ou divergentes) e, conseqüentemente, ampliar a confiabilidade e validade no nosso estudo. Na mesma linha

de pensamento, Stake (2007) aponta a triangulação de dados como uma estratégia que determina a qualidade de um estudo de cariz qualitativo.

3.4.1 Análise documental

Como o próprio nome indica, a técnica de análise documental consiste na consulta, análise e compreensão de documentos considerados relevantes, com o intuito de extrair informação que nos permita: 1) legitimar e fundamentar as nossas opções metodológicas (formulação da problemática de investigação, delimitação do campo de estudo, entre outros); 2) estimular novas formas de pensar e de abordar o nosso problema investigativo. No entanto, estas duas condições só se tornam exequíveis a partir do momento em que se confronta a informação obtida pela análise documental com informação proveniente de outras fontes, como por exemplo, através da observação ou conversas informais. A propósito, Yin aponta o confronto com outras fontes de informação como a sendo a maior vantagem desta técnica, “[...] o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes.” (2001, p. 109).

De facto, a vantagem mencionada por Yin destaca-se no presente projeto de investigação, uma vez que um dos objetivos de um estudo cultural é perceber se no plano da ação, os atores organizacionais cumprem com as normas e procedimentos contemplados no plano das orientações formais, desocultando eventuais tensões que se estabelecem entre o formal e o informal. Caso tal não se verifique, estaremos perante aquilo a que Lima (1991) denomina como “infidelidades normativas”.

Neste sentido, recorreremos à leitura de vários documentos institucionais de forma a enquadrar e a caracterizar a instituição, tais como: Manual de Recursos Humanos, Manual de Acolhimento, Manual de Funções e Regulamento Interno. Simultaneamente analisamos obras sobre a cultura organizacional e sobre a formação de adultos de modo a fundamentar todo o suporte teórico que orienta e (re)define a nossa investigação.

3.4.2. Observação não participante

Segundo Quivy e Campenhoud (2005), a observação destaca-se por ser a única técnica capaz de captar um comportamento num preciso momento e espaço, sendo o investigador o principal

instrumento de recolha de dados. De facto, a presença do investigador é indispensável na observação, uma vez que é aplicada diretamente pelo próprio, contudo, ainda que exija – como qualquer técnica de investigação- uma sólida preparação teórica e metodológica, ocorrem situações inesperadas no quotidiano organizacional que estão fora do controlo do investigador, mas que podem eventualmente ser vantajosas para a investigação. Cabe ao próprio saber analisá-las, recorrendo a dimensões de análise e indicadores e reajustar possíveis focos de interesse que permitam estabelecer novas relações entre fenómenos, ou reforçar as já evidenciadas.

Ainda relativamente a este ponto, Costa chama a atenção para as questões sobre a interferência do investigador no seu contexto em estudo, e que justifica o carácter não participante da postura do investigador no presente trabalho. Apesar da observação não participante ser caracterizada pelo distanciamento e não interferência do investigador, é impossível não interferir totalmente no contexto, uma vez que só a simples presença do investigador já é uma interferência. Mesmo não havendo comunicação, numa fase inicial, os sujeitos irão fazer uma leitura do investigador que poderá, eventualmente, condicionar os comportamentos e atitudes com a sua presença.

Tratando-se de uma pesquisa do social, a interação com a unidade social é perentória e não pode, nem deve ser evitada, pois devemos estabelecer relações sociais. No seguimento do autor, gostaríamos de salientar que a interferência existe, ainda que de uma forma mais ou menos profunda, “A questão não está, pois, em supostamente evitar a interferência, mas em tê-la em consideração, controlá-la e objetivá-la, tanto quanto isso for possível.” (Costa, 2005, p.135).

Não se trata, portanto, de rejeitar a interferência, pelo contrário, trata-se sim de a converter num dos nossos maiores aliados. Seria impossível, num estudo que pretende conhecer e compreender as especificidades culturais de uma organização, recolher a informação necessária sem recorrer à interação com os sujeitos e com o seu meio organizacional. O grande desafio está em saber canalizar a interferência de forma a atingir os objetivos da investigação e a transformá-la em “[...] um veículo desse conhecimento.” (ibidem).

Sabendo que o campo de observação é bastante amplo e que é impossível ao investigador estar em todo o lado a toda a hora, o foco observacional terá que ser estruturado segundo os objetivos da nossa investigação, caso contrário, não faria sentido, numa fase posterior, proceder à confrontação das diferentes fontes de dados para compreender o fenómeno cultural. De salientar que, ao contrário do que se verifica na observação participante, não é obrigatório elaborar uma grelha de observação.

Deste modo, foi desenvolvida uma observação não participante com suporte ao registo narrativo do que era observado, tendo em atenção a pertinência dos dados recolhidos. Esta observação foi sendo adotada durante todo o percurso do estágio, incidindo essencialmente: 1) nos momentos de socialização dos trabalhadores (almoço no refeitório, convívio dos trabalhadores organizado pelo hotel, eventos que decorriam no hotel), 2) no contexto formativo (uma ação de formação ministrada pela diretora dirigida a todos os trabalhadores), 3) no ambiente de trabalho (através das conversas informais com os trabalhadores). Tudo isto, com o intuito de compreender os processos de socialização dos atores, os seus comportamentos, as relações hierárquicas, entre outros, recorrendo à redação de notas de campo de forma a descrever, o mais pormenorizadamente possível, ocorrências ou reflexões que se destacassem como pertinentes para a investigação (cf. apêndice 3).

De uma maneira geral, esta técnica revelou-se extremamente importante porque nos permitiu perceber se os comportamentos e atitudes dos sujeitos iam de encontro com os seus discursos, tanto ao nível coletivo, como ao nível individual.

3.4.3. Inquérito por questionário

Perante uma organização constituída por um universo de 43 trabalhadores, fazia sentido utilizar uma técnica que, atendendo ao pequeno período de tempo na organização, fosse capaz de captar as opiniões e perceções de todos os atores organizacionais. O inquérito por questionário constitui, assim, uma opção adequada e pertinente.

Numa perspetiva sociológica, segundo Quivy e Campenhoudt (2005), a aplicação do inquérito por questionário assenta na “[...] verificação de hipóteses teóricas e análise das correlações que essas hipóteses sugerem.” (p. 188). Neste estudo em particular, a ausência de hipóteses investigativas deve-se ao facto de o presente trabalho não ter como objetivo primordial a confirmação ou refutação de hipóteses, pois “O importante não é haver uma hipótese, mas sim, por um lado, debruçar-se cuidadosamente sobre o que vale ou não a pena investigar e, por outro, ponderar a forma como a investigação irá ser conduzida.” (Bell, 1993, pp. 40). No entanto, o conjunto de variáveis incluídas no inquérito por questionário foram orientadas segundo os pressupostos teóricos fundamentados anteriormente no enquadramento teórico, os quais foram também relevantes para a construção do nosso objeto de investigação. De salientar que durante a construção deste instrumento foram tidos em

consideração alguns aspectos mais complexos que se evidenciaram no terreno através da observação e conversas informais com os trabalhadores.

Mediante o nível de preparação e habilidade dos inquiridos, optamos por utilizar maioritariamente a “administração direta”, porém tivemos que recorrer, em alguns casos, à “administração indireta”⁵ para evitar eventuais deturpações, uma vez que algumas questões sobre as dimensões culturais eram mais sensíveis e requeriam algum exercício de reflexão por parte dos inquiridos.

Ainda que alguns autores questionem a credibilidade desta técnica, pondo em causa se as respostas dos inquiridos exprimem verdadeiramente a sua opinião, ou se são apenas aproximações da realidade, para garantir a fiabilidade do nosso estudo, optamos por ter em atenção as seguintes considerações: “[...] rigor na escolha da amostra, formulação clara e unívoca das perguntas, correspondência entre o universo de referência do entrevistado, atmosfera de confiança no momento da administração, honestidade e consciência profissional dos entrevistadores.” (ibidem, p.190).

Relativamente à amostra, sempre foi nossa intenção alcançar uma amostra de 100% dos nossos inquiridos, uma vez que todos são sujeitos ativos e essenciais no processo de (re) construção a cultura organizacional.

A construção das perguntas foi organizada segundo quatro temas centrais: I- Identificação; II- Cultura Organizacional; III- Padrões de Trabalho; IV- Formação. Optamos por utilizar questões fechadas e de múltipla escolha, não no sentido de condicionar a opinião dos inquiridos, mas sim de orientar e objetivar as suas respostas, evitando assim a existência de respostas ambíguas e descontextualizadas com a nossa problemática. Desta forma, a estrutura do nosso instrumento teve por base respostas fechadas e curtas, de escala e de opção, cabendo ao inquirido optar pela resposta que melhor expressasse a sua opinião, posição e/ou preferência em relação ao objeto de estudo. Recorreremos assim, em grande parte das questões, a uma escala de concordância (do discordo totalmente a concordo totalmente), do tipo *Likert*, que variava de 1 a 5 pontos, e paralelamente a uma escala de diferencial semântico enquadrada na terceira parte do questionário sobre os padrões de trabalho. De ressaltar que todas as respostas foram pré-codificadas para facilitar posteriormente o processo de análise de dados.

Conscientes da importância da elaboração das questões para o sucesso do nosso inquérito e também da pouca experiência da investigadora, o presente questionário teve, fundamentalmente por base, questões retiradas e readaptadas, com a devida autorização dos autores, da obra “Políticas e

⁵ Quivy e Campenhoudt (2005, pp.188-189) distinguem duas variantes no que concerne à administração do inquérito por questionário. Estamos perante uma “administração direta” quando é o próprio inquirido a preencher o questionário. Porém, quando por algum motivo surge a necessidade de ser o próprio investigador a responder ao questionário segundo as repostas fornecidas pelo inquirido, estamos perante uma “administração indireta”.

Práticas de Formação em Organizações Empresariais Portuguesas” da autoria de C. Estevão, C. Gomes, L.L. Torres, P. Silva. (2006).

Posto isto, após a redação do inquérito por questionário, surgiu a necessidade de analisar o grau de dificuldade, clareza e pertinência das questões colocadas, no sentido de ressaltar que: “[...] qualquer pessoa que aplique este instrumento obterá os mesmos resultados. [...] os dados recolhidos são necessários à pesquisa [...] vocabulário acessível e claro.” (Marconi e Lakatos, 2003, p. 203), tendo sido aplicado um pré-teste a cinco pessoas (uma delas um indivíduo a inquirir), que reuniam características semelhantes às do público-alvo.

Procedeu-se a alguns ajustes a nível de vocabulário e houve uma pergunta que necessitou de reformulação. Por exemplo, no grupo II- Cultura Organizacional, tínhamos inicialmente formulado a questão 5 da seguinte forma: “Qual o seu grau de identificação com a missão/objetivos do hotel e o seu modo de funcionamento?”. Apercebemo-nos de que estávamos a englobar na mesma pergunta duas dimensões extremamente importantes da organização e que poderiam suscitar opiniões opostas. Caso o grau de identificação fosse menor em uma delas, acabaria por ser ocultado. Concomitantemente, relacionando a missão/objetivos com o discurso da organização e o modo de funcionamento com as práticas, através da divisão destas duas componentes, será possível perceber se a perceção dos sujeitos, quantos ao discurso e às práticas, se orienta num sentido convergente ou divergente.

Concluídos os reajustamentos, procedemos à distribuição dos inquéritos por questionário na sua versão final. (Apêndice 1)

O inquérito por questionário foi apresentado em formato papel e a sua implementação durou cerca de dois meses (junho e julho). Optamos por aplicar os questionários pessoalmente, por um lado, para explicar o intuito e a relevância do estudo e, por outro, para esclarecer eventuais dúvidas que pudessem surgir, e de facto, alguns trabalhadores disponibilizaram-se de imediato a responder ao questionário. Tendo particular atenção aos sujeitos com baixos níveis de escolaridade, recorreremos à administração indireta para que fosse possível obter respostas suficientemente conscientes e refletidas sobre os principais traços da cultura organizacional.

Contudo, em alguns casos, os sujeitos, como estavam um pouco sobrecarregados de trabalho, preferiram responder em casa e, ainda que diversas vezes tenham sido lembrados, acabaram por não entregar os questionários. A principal dificuldade durante a implementação dos inquéritos por questionário foi conseguir conciliar a sua aplicação com o volume do trabalho dos trabalhadores, uma vez que Junho e Julho são os meses em que o setor hoteleiro começa a ter muita procura e,

consequentemente, a taxa de ocupação no hotel tende a aumentar. A rotatividade de pessoal também se revelou um obstáculo, uma vez que durante o processo de implementação dos questionários, quatro indivíduos abandonaram a organização. De certa forma, a falta de cooperação com o estudo induziu à ausência de dados, o que acabou por fragilizar a abrangência dos resultados da investigação.

3.4.4. Entrevista

A entrevista semiestruturada realizada à Responsável dos Recursos Humanos visou aprofundar o conhecimento sobre as políticas e práticas formativas do hotel, uma vez que a informação disponível nos manuais não era suficiente, tendo sido utilizada como uma estratégia complementar à observação não participante, à análise documental e ao inquérito por questionário.

Segundo Bogdan e Biklen (1994, p. 135) “[...] as entrevistas qualitativas oferecem ao entrevistador uma amplitude de temas considerável, que lhe permite levantar uma série de tópicos e oferecem ao sujeito a oportunidade de moldar o conteúdo.”, sendo que “As boas entrevistas caracterizam-se pelo facto de os sujeitos estarem à vontade e falarem livremente sobre os seus pontos de vista [...]” (ibidem, p.136).

Tendo em conta a recente criação do Departamento de Recursos Humanos, e a consequente preocupação com a formação, era necessário descortinar: 1) as orientações e as práticas que integram o processo formativo; 2) identificar as (des) articulações entre a cultura e as práticas formativas; 3) como se constrói e se desenvolve o processo formativo.

Inicialmente pretendíamos aplicar a entrevista cara-a-cara de forma a que, através de uma conversa informal, fosse possível recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito. Tal não foi possível, pois acabávamos sempre por ser interrompidos e a entrevistada tinha que se ausentar. O facto de a Responsável de Recursos Humanos ser também Assessora da Direção implica que, na ausência da Diretora e da Assistente de Direção, fique responsável pelo bom funcionamento da organização. Uma das soluções que encontramos conjuntamente foi explicar o que pretendíamos compreender em cada pergunta e posteriormente as respostas seriam enviadas via e-mail (cf. Apêndices 2 e 4).

3.5. Procedimento e tratamento de dados

Considerando todo o caminho metodológico que temos vindo a apresentar ao longo deste capítulo, cabe agora “colher o fruto” que as nossas opções metodológicas foram progressivamente “semeando”. Adotando como estratégia a triangulação dos dados, a análise dos dados empíricos recolhidos resulta:

- a) Da seleção dos documentos organizacionais nos quais se expressam os procedimentos, normas e condutas que influenciam quer as práticas dos trabalhadores, quer as relações que estabelecem coletivamente;
- b) Da observação que decorreu ao longo do período de estágio e das conversas informais que foram ocasionalmente acontecendo com alguns trabalhadores;
- c) Da recolha de dados obtidos através da realização de inquéritos por questionário aos sujeitos organizacionais, com vista a compreender qual a sua perceção/posicionamento face às manifestações culturais e às práticas formativas da organização do qual fazem parte;

No que ao procedimento e tratamento de dados diz respeito, Quivy e Campenhoudt (2005) distinguem três operações obrigatórias: 1) a preparação dos dados (descrição e agregação); 2) a análise das relações das variáveis; 3) a comparação dos resultados observados com os objetivos da investigação. De salientar que os autores formularam estas etapas para uma investigação em que o objetivo central passa por confirmar ou refutar hipóteses investigativas e, por isso, elas foram devidamente adaptadas ao nosso estudo.

O tratamento estatístico dos dados obtidos pelos inquéritos e respetivo procedimento, foram realizados através do programa SPSS (*Statistical Package for Social Science*). Este instrumento é adequado no sentido em que permite estabelecer “[...] correlações entre fenómenos suscetíveis de serem exprimidos por variáveis quantitativas.” (idem, p.224). Curiosamente, é por esse motivo que o questionário enquanto técnica de uma abordagem quantitativa, é apenas uma técnica complementar, uma vez que o investigador “[...] atribui um sentido a estas relações através do modelo teórico.” (idem, pp.225). Tuca (2013, p.296) chama atenção para este último ponto para que a subjetividade do investigador seja salvaguardada, é importante que a análise e interpretação das relações constatadas sejam criteriosamente orientadas pelo modelo teórico fundamentado. Neste sentido, atendendo à dimensão da nossa amostra, o programa foi utilizado para explorar as frequências simples, o grau de

concordância dos inquiridos relativamente a certos temas e o cruzamento de variáveis com o intuito de desocultar eventuais relações.

3.6. Limitações do estudo

Os objetivos inicialmente definidos para este estudo adivinhavam-se ambiciosos devido ao interesse particular do investigador pela problemática, da complexidade dos conceitos cultura e formação e dos resultados que pretendíamos alcançar. Naturalmente que desde o momento em que abraçamos este projeto estávamos conscientes dos eventuais constrangimentos que, estando presentes em grande parte dos estudos investigativos neste âmbito, poderiam surgir: desde a inexperiência, as indecisões, as limitações de tempo, entre outros. Não fosse a inestimável orientação recebida, e tais constrangimentos não teriam sido superáveis.

Não obstante, gostaríamos de destacar algumas limitações menos favoráveis para a realização deste estudo: a dimensão da amostra e a literatura sobre o contexto em estudo.

Tendo em conta o número de trabalhadores que fazem parte do hotel (universo), a nossa amostra nunca poderia ser quantitativamente muito elevada, no entanto, sempre foi nosso intuito administrar o inquérito por questionário a todos os 43 trabalhadores. Tal não foi possível, em primeiro lugar, porque quatro sujeitos que integravam a nossa amostra abandonaram a organização. Ainda assim, apesar das várias tentativas, sete indivíduos não responderam ao questionário porque, segundo os próprios, tinham sempre muito trabalho e não conseguiam ter tempo para responder.

Relativamente à literatura, apesar de existirem diversos estudos sobre a problemática, são poucos os que adotam um olhar crítico sobre as políticas e práticas formativas segundos as especificidades culturais, particularmente no setor hoteleiro, sendo que quando nos voltamos para o contexto nacional, este número é ainda mais reduzido.

3.7. Atividades desenvolvidas ao longo do estágio

Com o intuito de assumir um papel ativo e de intervir no contexto da instituição, procurando sempre que possível colaborar com as tarefas desenvolvidas no quotidiano do hotel, foram desenvolvidas as seguintes atividades:

- Organização do dossier pedagógico 2018 (plano de formação, folhas de presença, conteúdos pedagógicos, dossiês pedagógicos dos trabalhadores)
- Elaboração do currículo de alguns trabalhadores;
- Apoio à construção de um dispositivo de avaliação da eficácia da formação;
- Apoio no apuramento de férias;
- Implementação do inquérito por questionário a todos os trabalhadores relativo às necessidades formativas, elaborado pela instituição;
- Tratamento e análise dos dados dos inquéritos por questionário;
- Elaboração do relatório com as considerações finais;
- Realização de atividades comemorativas para os trabalhadores (Dia da Mulher, Dia do Pai, Carnaval, Páscoa, Dia da Mãe)
- Participação na organização do evento “Festa do Século”;
- Angariação de um cheque-prenda para um casal de trabalhadores do hotel que iriam ser pais;

Através da organização do dossier pedagógico e da construção de um dispositivo de avaliação da eficácia da formação foi possível conhecer e compreender os procedimentos e normas que integram o processo formativo do hotel. Para além disso, a implementação do inquérito por questionário referente ao levantamento de necessidades formativas, permitiu estabelecer contacto direto com os sujeitos e explorar, muitas das vezes através de conversas informais, as perceções dos inquiridos sobre a organização e o seu modo de funcionamento. A participação na organização de eventos, assim como a realização de atividades comemorativas foi útil para conhecer e compreender os processos de socialização dos trabalhadores em contexto de trabalho. De uma maneira geral o desenvolvimento de

todas estas atividades demonstrou-se pertinente para conseguirmos desmistificar as particularidades da cultura organizacional e as lógicas formativas, que só seria possível através do envolvimento e integração no ambiente natural dos sujeitos.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste último capítulo pretendemos apresentar, analisar e interpretar os dados recolhidos procurando dar resposta aos objetivos que inicialmente nos propusemos a atingir.

De forma a organizar a nossa análise e a estabelecer um fio condutor decidimos subdividir em seis pontos distintos correspondentes aos nossos objetivos: Perfil dos inquiridos; As prioridades estratégicas da organização; As especificidades culturais da organização; As políticas de formação desenvolvidas no hotel; O papel da formação, e por fim, Contribuições do Projeto Trappo (*Training Policies and Practices in Organisations*).

Antes de iniciarmos a apresentação dos dados gostaríamos de reforçar duas noções que estiveram presentes ao longo da nossa investigação. Em primeiro lugar gostaríamos de esclarecer que o intuito deste trabalho não é, nem nunca será, tecer julgamentos ou comentários pejorativos sobre a organização, uma vez que, como referido anteriormente no Enquadramento Teórico, não existem culturas boas ou más, fortes ou fracas, cada cultura é única e particular. Em segundo lugar, importa reforçar que estamos perante uma organização muito recente e temos de ter em atenção que a cultura, assim como o processo formativo da organização, ainda estão em (re)construção.

4.1. Perfil dos inquiridos

Foi possível obter 29 questionários respondidos (67%), num universo de 43 trabalhadores. De salientar que dos restantes 14 sujeitos que não integram a nossa amostra, 2 não foram validados por se encontrarem indevidamente preenchidos. Dos restantes 12 sujeitos, 4 despediram-se e 1 encontra-se de baixa por motivos de saúde. No total, apenas 7 indivíduos não responderam ao questionário.

Quadro 4 - Sexo dos inquiridos

Sexo	N	%
Feminino	21	72,4
Masculino	8	27,6
Total	29	100

Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado na instituição (junho, 2019)

Neste estudo, conforme se pode observar no quadro 4, não é possível falar em igualdade de género, uma vez que os trabalhadores do hotel são essencialmente do sexo feminino, o que se reflete na percentagem significativa de mulheres.

Ainda é de referir que 14 (48%) dos inquiridos localiza-se na faixa etária dos 19 aos 26 anos (correspondendo à faixa etária que se obteve maior número de respostas), 7 (24%) entre os 27 e 39 anos e os restantes 8 sujeitos (28%) encontram-se entre os 41 e 57 anos. Podemos assim concluir que nos encontramos perante trabalhadores predominantemente jovens.

Quadro 5 - Formação dos inquiridos

Formação Inicial	N	%
1º ciclo	1	3,4
Até ao 3º ciclo	5	17,2
Ensino Secundário	9	31
Licenciatura	13	44,8
Outra	1	3,4
Total	29	100

Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado na instituição (junho, 2019)

Quanto às habilitações literárias dos inquiridos, destacamos que apenas 1 sujeito (3,4%) possui o 1º ciclo (3,4%), 5 sujeitos possuem o 3º ciclo (17,2%), 9 detêm o ensino secundário (31%) e 13 sujeitos (44,8%) são licenciados. Apesar dos baixos níveis de escolaridade serem apontados como uma das lacunas do setor hoteleiro, nesta instituição em particular, tal fenómeno não se verifica, sendo que apenas 6 elementos (20,7%) possuem uma formação inicial inferior à escolaridade mínima obrigatória.

Quadro 6 - Situação contratual dos inquiridos

Situação contratual	N	%
Contrato a prazo a tempo inteiro	22	75,9
Contrato a prazo a tempo parcial	1	3,4
Contrato definitivo	6	20,7
Estágio Profissional	0	0
Total	29	100

Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado na instituição (junho, 2019)

Relativamente à situação contratual apenas, 1 elemento (3,4%) se encontra com um contrato a prazo a tempo parcial, sendo que a grande maioria, 22 elementos (75,9%), possuem um contrato a prazo a tempo inteiro. Os restantes 6 sujeitos (20,7%) prevalecem no regime efetivo (cf. Quadro 6). De referir ainda que 22 elementos (75,9%) pertencem à classe executante, 3 inquiridos (10,3%) fazem parte do quadro médio e os restantes 4 (13,8%) pertencem ao quadro superior. Um dos possíveis motivos para o número de indivíduos que possuem contrato a prazo a tempo inteiro ser superior (sensivelmente três vezes mais), comparativamente aos que detêm contrato definitivo, pode estar associado ao facto do hotel apenas ter três anos de existência. Porém, não podemos descartar a possibilidade de tais valores estarem associados à elevada taxa de rotatividade pelo que o setor hoteleiro é reconhecido.

Quadro 7 - Antiguidade dos inquiridos

Antiguidade na empresa	N	%
Até 1 ano	12	41,4
De 1 a 2 anos	11	37,9
De 2 a 3 anos	4	13,8
Mais de 3 anos	2	6,9
Total	29	100

Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado na instituição (junho, 2019)

Em relação à antiguidade na empresa, olhando atentamente para o quadro 7 podemos constatar que apenas 2 elementos (6,9%) são trabalhadores do hotel desde a sua fundação, ao passo que a larga maioria – 23 trabalhadores (79,3%) - se encontram no escalão até 2 anos, denotando-se um nível de antiguidade muito baixo.

Quadro 8 - Departamentos de pertença dos inquiridos

Departamento	N	%
F&B	9	31
Housekeeping	5	17,2
Administrativo- Financeiro	2	6,9
Direção	3	10,3
Receção	5	17,2
Comercial	2	6,9
Manutenção	1	3,4
Spa	2	6,9
Total	29	100

Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado na instituição (junho, 2019)

E por fim, analisando o número de inquiridos por departamento, o que apresentou maior número de respostas foi o departamento F&B, como se pode constatar no quadro 8. Este departamento integra os trabalhadores da cozinha e do restaurante, sendo por esse motivo também o departamento mais numeroso.

4.2. As prioridades estratégicas da organização

Ao analisarmos um dos documentos formais da instituição – o Manual de Acolhimento- desde logo conseguimos identificar três dimensões essenciais delineadas pela organização na sua missão - crescimento sustentável, valorização e segurança dos trabalhadores, e respeito e preservação do meio ambiente- pormenorizadas nos objetivos centrais (cf. Quadro 9). Para além da presença de valores económicos e produtivos articulados à qualificação dos trabalhadores, naturalmente presentes em qualquer organização, denota-se alguma preocupação por valores sociais nomeadamente pela segurança, saúde e ambiente.

Quadro 9 - Objetivos do hotel

Missão	Objetivos
Crescimento Sustentável	<ul style="list-style-type: none">• Prestar serviços que primem pela qualidade;• Satisfazer as necessidades e as expectativas dos Stakeholders;
Valorização e Segurança dos trabalhadores	<ul style="list-style-type: none">• Formação de profissionais altamente qualificados;• Motivar o trabalho de equipa;• Prevenir/Minimizar os riscos/acidentes de trabalho;
Respeito e preservação do meio ambiente	<ul style="list-style-type: none">• Reduzir o impacto ambiental da atividade hoteleira;

Fonte: adaptado do Manual de Acolhimento da instituição

De facto, sobressai uma certa consciencialização por parte da instituição perante as questões de Saúde, Segurança e Ambiente (cf. Quadro 9). Caminhando pelo hotel, podemos verificar que grande parte das áreas comuns são equipadas com luz de presença, isto é, apenas se acendem quando alguém se aproxima. Nas áreas frequentadas pelos trabalhadores vemos vários ecopontos espalhados, acompanhados de folhetos informativos de como proceder à reciclagem, sendo já uma medida obrigatória. Um aspeto ainda mais curioso é o pormenor dos chinelos disponibilizados aos clientes sendo estes constituídos por folha de bambu, e os produtos de higiene pessoal compostos essencialmente por 90% de produtos naturais. No quadro 10, são apresentadas as boas práticas implementadas no hotel, e que comprovam que existe efetivamente uma preocupação ao nível das questões ambientais que não se mantêm apenas no plano ideológico.

Quadro 10 - Boas práticas implementadas no hotel

Boas práticas ambientais implementadas	
ÁGUA	<ul style="list-style-type: none">• Sistema gota a gota para rega dos jardins;• Tanque de descarga de sanita com meia carga e carga inteira;• Monitorização das quantidades consumidas mensalmente; (realização de ações corretivas se necessário)
ELETRICIDADE	<ul style="list-style-type: none">• Instalação e utilização de painéis solares;• Sistema automático de corte de energia com cartão nos quartos;• Sistema automático de desligar o ar condicionado quando a janela se abre;• Detetores de movimento de luz nos corredores;• Utilização de lâmpadas led;• Monitorização de quantidades consumidas mensalmente; (realização de ações corretivas se necessário)
RESÍDUOS	<ul style="list-style-type: none">• Segregação dos resíduos;• Recolha de resíduos por uma empresa certificada;• Monitorização de quantidades produzidas;
MATERIAIS UTILIZADOS	<ul style="list-style-type: none">• Reutilização de têxteis para sacos;• Disponibiliza doseadores ao invés de amenities individuais aos clientes (PET reciclável e rótulos em papel);• Disponibiliza produtos de higiene (amenities) em linha ECO (min. 90% produtos naturais) aos clientes;• Disponibiliza chinelos de quarto em bambu nos quartos e piscina;• Disponibiliza o uso de palhinhas de amido;• Disponibiliza guardanapos de papel reciclado;• Utiliza rolos de papel de cozinha reciclado;• Disponibiliza copos de vidro em substituição dos copos de plástico nos quartos;

Fonte: Site institucional da organização

No tocante à Segurança, recentemente foram adquiridos equipamentos de proteção individual (EPI) para todos os trabalhadores, contando também com novos equipamentos, ao passo que ao nível político, constatamos a existência de um Plano Interno de Emergência, assim como instruções de trabalho sobre a Gestão dos Equipamentos de Proteção Individual, e Gestão de Resíduos.

Ainda que numa fase embrionária, identificamos traços de uma estratégia política voltada para a integração cultural, quer através do Manual de Acolhimento – onde podemos encontrar os objetivos, as normas, os valores, os procedimentos e condutas organizacionais- quer através da iniciativa de rituais como por exemplo, o jantar de Natal e o convívio/piquenique entre os trabalhadores.

Contudo, indo além do plano formal, quando a nossa análise se desloca para o contexto da ação, conseguimos perceber que a realidade organizacional não é tão simples e linear quanto parece, e fazendo o cruzamento de outras fontes de dados, emergem situações que não coincidem totalmente com as anteriormente mencionadas.

No questionário foi pedido aos trabalhadores que se posicionassem em relação aos objetivos que o hotel tem vindo a concretizar, tendo sido obtidos os resultados apresentados no Quadro 11:

Quadro 11 - Objetivos que o hotel tem vindo a concretizar

Objetivos da empresa	Nada concretizado	Pouco concretizado	Algo concretizado	Concretizado	Muito concretizado	Total
Prestar serviços que primem pela qualidade;	-	4	7	16	2	29
Satisfazer as necessidades e as expectativas dos Stakeholders;	-	2	6	18	3	
Formação de profissionais altamente qualificados;	3	7	9	9	1	
Motivar o trabalho de equipa;	4	8	8	7	2	
Prevenir/Minimizar os riscos/acidentes de trabalho;	-	1	5	14	9	
Reduzir o impacto ambiental da atividade hoteleira;	-	1	3	16	9	

Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado na instituição (junho, 2019)

Observando o Quadro 11, os objetivos que mereceram mais concordância quanto ao nível de concretização, tendo sido avaliados entre concretizado/ muito concretizado, foram: “Satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes”, “Prevenir/Minimizar os riscos/acidentes de trabalho” e “Reduzir o impacto ambiental da atividade hoteleira”. Relativamente à qualidade do serviço prestado, apesar de 18 inquiridos (62%) se terem manifestado positivamente quanto ao nível de concretização, os restantes 11 (38%) posicionaram-se entre pouco/algo concretizado, transparecendo a ideia de que ainda existem aspetos a melhorar.

Do lado dos objetivos menos concretizados, surgem: “Formação de profissionais altamente qualificados” e “Motivar o trabalho em equipa”. De facto, ainda que significativo, estes foram os únicos objetivos em que os trabalhadores se posicionaram no extremo negativo da escala. Contudo, aquando a análise dos dados, sobressai alguma discordância quanto ao nível de concretização. Enquanto que 10 sujeitos (34,5%) consideram que a formação de profissionais qualificados tem vindo a ser um objetivo concretizado/muito concretizado, o mesmo número manifesta uma opinião oposta, e os 9 restantes (31%) classificam este objetivo apenas como algo concretizado. Quanto à motivação do trabalho em equipa, ao passo que 12 (41,4%) trabalhadores classificam como nada/pouco concretizado, 9 (31%) reconhecem como concretizado/muito concretizado.

Daqui podemos depreender que tanto a formação como a motivação de equipa são dimensões a requerer alguma atenção devido à discrepância de opiniões manifestadas pelos trabalhadores.

Outro aspeto que nos parece relevante no âmbito da compreensão das orientações estratégicas da organização diz respeito às prioridades estratégicas que orientam as práticas no quotidiano organizacional. Segundo o Manual de Acolhimento, o hotel preconiza o princípio da dignificação e reconhecimento das pessoas, da competência, da confiança e da sustentabilidade. Aos confrontarmos os trabalhadores com as ênfases estratégicas obtivemos os seguintes resultados apresentados no Quadro 12:

Quadro 12 - Ênfases estratégicas do hotel

Ênfases estratégicas	1.Discordo totalmente	2.Discordo	3.Indeciso	4.Concordo	5.Concordo totalmente	Total
O hotel dá especial importância à confiança, à abertura e à participação dos trabalhadores na empresa;	-	11	7	8	3	29
O hotel dá especial importância à aquisição de novos recursos (pessoas e equipamentos) e à criação de novos desafios	3	2	11	11	2	
O hotel dá importância à competitividade e à realização dos seus trabalhadores	3	8	7	10	1	
O hotel dá importância à sua permanência e estabilidade no mercado	1	5	3	15	5	

Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado na instituição (junho, 2019)

Pela análise do Quadro 12 é possível perceber que, assim como na questão anterior, as opiniões dos inquiridos encontram-se divididas, sendo a “permanência e estabilidade no mercado” a única ênfase estratégica em que se verifica um grau de concordância maior, onde 20 inquiridos (69%) se posicionaram entre concordo/concordo completamente.

Com uma frequência de respostas idêntica, registam-se duas afirmações que podemos enquadrar nos princípios de participação, envolvimento e realização dos trabalhadores, entre as quais : a afirmação “o hotel dá importância à confiança, à abertura e à participação dos trabalhadores na empresa”, onde 11 inquiridos (38%) assumem a sua posição entre concordo/concordo totalmente, 11 (38%) discordam e os restantes 7 sujeitos (24%) sentem-se indecisos; a afirmação “ o hotel dá importância à competitividade e à realização dos seus trabalhadores”, em que 11 inquiridos (38%) se manifestaram entre concordo/concordo totalmente, 11 entre discordo/discordo totalmente e os restantes 7 demonstraram indecisão.

Quadro 13 - Confiança, abertura e participação por nível de responsabilidade

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente	Total
Quadro Superior	-	-	1	3	-	4
Quadro Médio	-	1	1	1	-	3
Operacional	-	10	5	4	3	22
Total	-	11	9	8	3	29

Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado na instituição (junho, 2019)

O cruzamento do nível de responsabilidade com a ênfase estratégica que preconiza a participação dos trabalhadores (cf. Quadro 13), permite destacar que os baixos níveis de envolvimento dos atores organizacionais se encontram essencialmente ao nível da base operacional, o que poderá ser um indício da divisão entre aqueles que decidem – topo estratégico e aqueles que executam - base operacional.

Quadro 14 - Competitividade e realização dos trabalhadores por nível de responsabilidade

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente	Total
Quadro Superior	1	-	-	3	-	4
Quadro Médio	-	2	-	1	-	3
Operacional	2	6	7	6	1	22
Total	3	8	7	10	1	29

Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado na instituição (junho, 2019)

Complementarmente, no que diz respeito à realização dos trabalhadores (cf. Quadro 14), é também na base operacional que se encontra um maior grau de discordância, contudo é de salientar que 3 dos inquiridos que discordam pertencem a níveis hierárquicos superiores.

Perante tais resultados, podemos constatar que, curiosamente, os atores discordam com os aspetos que direcionem o envolvimento, a participação e a realização dos trabalhadores como orientações estratégicas da empresa, apesar de em muitos contextos serem apontados como princípios implícitos nas práticas organizacionais.

4.3. As especificidades culturais da organização

Este ponto apresentou-se como um dos grandes desafios deste trabalho devido à complexidade do conceito “cultura” e da sua implicação. Se, por um lado, a multiplicidade de definições existentes nos proporciona um leque diversificado de opções e caminhos a seguir, por outro, exige de nós um sentido reflexivo e crítico muito mais apurado, do que se apenas de um conceito universalmente aceite se tratasse. Exige também uma atitude de alerta constante, para que as práticas sejam coerentes com o discurso e vice-versa.

Schein afirma que a cultura se constrói a partir das interações que ocorrem entre os sujeitos no seu dia-a-dia e que a melhor forma de desmistificar o conceito cultura é ter consciência da cultura através da nossa própria experiência (2002, p.63) – por experiência, entenda-se o nosso percurso académico e o nosso suporte teórico-metodológico aqui referenciado.

Neste sentido, e tendo como referência os quatro pressupostos teóricos mencionados por Palhares e Torres (2008, p.203) no Enquadramento Teórico, iremos proceder à análise das especificidades culturais, em processo de construção, segundo as três manifestações culturais existentes: integradora, diferenciadora e fragmentadora.

Quadro 15 - Características dominantes da cultura organizacional

Características dominantes	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente	Total
Na minha organização existe uma partilha de valores e um forte sentido de pertença;	-	6	5	14	4	29
Na minha organização existem grupos que têm interesses e valores próprios;	-	5	7	16	1	
Na minha organização existem posições individualistas e desconexas;	-	6	2	18	3	
Na minha organização as pessoas estão dispostas a superar o desempenho e a correr riscos;	2	4	8	15	-	
Na minha organização os trabalhadores são competitivos e com grande pretensão para atingir objetivos.	1	4	9	12	3	

Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado na instituição (junho, 2019)

Analisando atentamente o Quadro 15, ainda que 18 inquiridos (62%) admitam que existe uma partilha de valores e um forte sentido de pertença, características que se aproximam de uma cultura integradora, não deixa de ser curioso que 17 inquiridos (59%) assumam a existência de grupos com interesses e valores próprios, e que, ainda com uma frequência de respostas superior, 21 (72%) considerem que dentro da empresa existem posições individualistas e desconexas. Tal facto, pode justificar-se pelos seguintes motivos: 1) estamos perante uma empresa bastante jovem, não sendo possível ainda a consolidação de uma cultura dominante. 2) a rotatividade dos trabalhadores dificulta a partilha e a consolidação das crenças e valores organizacionais, tornando-se complexo identificar a cultura dominante da empresa; 3) a recente implementação do Sistema Integrado de Gestão, e posteriormente o processo de Certificação de que o hotel foi alvo, implicou mudanças ao nível estrutural

e funcional, que se repercutiram também ao nível cultural, podendo a cultura da empresa se encontrar num período de transição.

Em conversa com o Responsável dos Recursos Humanos, no que diz respeito à cultura do hotel, a mesma reconhece que a cultura ainda se encontra num processo de interiorização e de transição devido ao tempo de existência da organização:

“Acredito que haja uma partilha de valores comum, no entanto, tenho consciência de que se questionar os trabalhadores quais são os objetivos e a missão do hotel, eles não conseguirão identificar. Muitos dos princípios que estão contemplados no Manual, como o princípio ético, deontológico, profissionalismo, eles são quase como que inconscientemente adotados, mas porque faz parte do indivíduo, já é algo intrínseco, e que acabam por depois ir ao encontro dos valores defendidos pela organização. Quando os valores individuais não coincidem, sobrepõe-se aos da organização. Isto é um caminho.” (Excerto de uma conversa informal com a Responsável de Recursos Humanos)

Contudo, face a um contexto vincado por orientações culturais dissensuais, e até mesmo fragmentadoras, a generalidade dos trabalhadores (62,1%) afirma que, a nível profissional, se apresenta numa primeira instância como trabalhador da empresa, o que eventualmente poderá ser um indicador de uma certa identificação com a empresa em que trabalham (cf. Quadro 16).

Quadro 16 - Apresentação profissional do trabalhador

Apresentação profissional	N	%
1. Eu sou (nome da profissão)	11	37,9
2. Eu trabalho no (nome do hotel)	18	62,1
Total	29	100

Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado na instituição (junho, 2019)

Ora, ao pedir que os sujeitos avaliassem o seu grau de identificação com a missão e o modo de funcionamento do hotel, obtivemos o cenário representado no Quadro 17:

Quadro 17 - Identificação com a missão e modo de funcionamento do hotel

Identificação	1	2	3	4	5	Total
1. Com a missão/objetivos do hotel	-	4	5	14	6	29
2. Com o modo de funcionamento	-	4	9	12	4	

Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado na instituição (junho, 2019)

As respostas dos inquiridos apresentadas no Quadro 17 revela-nos, ainda que com uma diferença pouco significativa, que existe um maior grau de identificação com a missão da empresa do que com o seu modo de funcionamento. Neste sentido, e como vimos na questão anterior, o grau de identificação com a missão e os objetivos da empresa pode ser um dos motivos que incentive a que haja uma identificação com a imagem social do hotel por parte dos trabalhadores. Conforme observado no Quadro 15, 18 inquiridos (62%) admitem a existência de uma partilha de valores e um forte sentido de pertença - ainda que, paradoxalmente, confirmem a formação de grupos e a presença de posições individualistas. Tal fenómeno poderá estar associado ao nível de identificação com a missão/objetivos do hotel. A ligeira diferença de identificação relativamente ao modo de funcionamento poderá ser justificada devido à falta de concretização de alguns objetivos, como vimos anteriormente nas orientações no Quadro 11.

Quadro 18 - Identificação com a missão e o funcionamento por nível de responsabilidade

	Quadro Superior	Quadro Médio	Operacional
Missão/objetivos do hotel	4,25	3,3	3,73
Modo de funcionamento	3	2,6	3,77

Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado na instituição (junho, 2019)

Se cruzarmos as variáveis: *nível de responsabilidade*, a *identificação com a missão/objetivos* e *identificação com o modo de funcionamento* podemos constatar que ao nível operacional o nível de identificação é idêntico quer na missão quer no modo de funcionamento. Porém, conforme podemos constatar no Quadro 18 e como iremos verificar mais à frente, quando a nossa análise se desloca para os níveis superiores da hierarquia, denota-se que os trabalhadores manifestam um grau de identificação inferior quanto ao modo de funcionamento.

Quadro 19 - Liderança Organizacional predominante no hotel

Liderança Organizacional	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente	Total
1. No hotel, os dirigentes são usualmente notados como um exemplo de dinamismo, inovação e coragem;	1	3	12	10	3	29
2. No hotel, os dirigentes são geralmente vistos como um exemplo de inconformismo, agressividade e orientação para os resultados;	4	8	6	10	1	
3. No hotel, os dirigentes são, por norma, vistos como um exemplo de coordenação, organização e eficiência;	2	6	5	14	2	

Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado na instituição (junho, 2019)

Quanto às formas de liderança organizacional, destacamos as seguintes apreciações: para 13 inquiridos (45%), os seus dirigentes são o reflexo de dinamismo, inovação e coragem, porém, uma percentagem muito idêntica 41% (N=12) assume estar indeciso quanto a esta suposição. Por outro lado, a perceção dos sujeitos parece estar dividida quando se trata de princípios como o inconformismo, agressividade e orientação. Irrefutavelmente, como podemos comprovar no ponto anterior, é prioridade da empresa prestar um serviço de qualidade, tendo em vista a competitividade e produtividade económica e, por isso, a orientação para os resultados sobressai como aspeto orientador da liderança organizacional. Porém, 12 (41%) sujeitos manifestam discordância relativamente a esta afirmação.

Esta dualidade nas respostas dos inquiridos - assim como vimos anteriormente nas questões relacionadas com as ênfases estratégicas- pode ser um indício da existência de posições tendencialmente diferenciadoras que podem, eventualmente, ser reflexo de inconsistências ao nível do topo organizacional. Conforme podemos constatar, a opinião dos inquiridos que integram os níveis superiores hierárquicos encontra-se dividida no que diz respeito ao grau de concordância quanto à preposição "os dirigentes são notados como exemplo de coordenação, organização e eficiência". Ora vejamos o seguinte quadro:

Quadro 20 - Dirigentes como exemplo de coordenação, organização e eficiência por nível de responsabilidade

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente	Total
Quadro Superior	1	1	-	2	-	4
Quadro Médio	-	1	-	2	-	3
Operacional	1	4	5	10	2	22
Total	2	6	5	14	2	29

Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado na instituição (junho, 2019)

Ainda assim, os dirigentes são notados como exemplo de coordenação, organização e eficiência", por 55% dos inquiridos (N=16). Neste sentido, estamos perante uma liderança inspirada em interesses gestionários (eficácia e eficiência) de forma a garantir o sucesso organizacional e, por isso, a valorização dos recursos humanos é mais voltada para o desenvolvimento de competências do que para o desenvolvimento pessoal - quer ao nível individual quer ao nível coletivo- favorecendo em última instância a integração cultural.

Quadro 21 - Perspetivas sobre os valores políticos do hotel

Espírito de Grupo	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente	Total
1. O que mantém a organização unida é a lealdade e confiança mútua, sendo que o envolvimento entre as pessoas é elevado.	2	6	7	13	1	29
2. O que mantém a organização unida é o empenho na inovação e no desenvolvimento da empresa.	1	5	6	16	1	
3. O que mantém a organização unida é o cumprimento dos objetivos, porém a agressividade e a vontade de vencer são temas frequentes.	1	7	4	15	2	
4. O que mantém a organização unida são as regras e os seus procedimentos, uma vez que manter a rotina e a continuidade organizacional é importante.	1	1	4	19	4	

Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado na instituição (junho, 2019)

Numa primeira abordagem, devido à frequência de respostas (79%), os fatores identificados pelos sujeitos como estando na base da união da empresa são as regras e os procedimentos, enaltecendo aspetos racionalistas e mecanicistas como a rotina e a continuidade organizacional. Por outro lado, 59% dos inquiridos (N=17) apontam “o empenho na inovação e o desenvolvimento na empresa” como princípios que unem a organização, remetendo-nos para traços de uma manifestação integradora, ainda que apenas 48% (N= 14) dos inquiridos tenha apontado a lealdade e confiança mútua como valores que unem o hotel.

Contudo, o mesmo número de inquiridos refere que “o que mantém a organização unida é o cumprimento dos objetivos, porém a agressividade e a vontade de vencer são temas frequentes”. Tal fenómeno pode estar associado à crescente competitividade que se têm verificado no setor hoteleiro. Acresce também o facto de o hotel ser bastante recente, e conseqüentemente, haver uma maior preocupação dos líderes no cumprimento e superação dos objetivos, incitando nos seus trabalhadores uma imagem de “agressividade e vontade de vencer”.

Assim, concluímos que estamos na presença de uma empresa essencialmente performativa, onde a valorização dos seus trabalhadores é entendida pela aquisição de competências com vista à competitividade e ao alto desempenho. Não obstante, constatamos um espírito de grupo fragilizado, onde valores gestionários se sobrepõe a valores integradores como lealdade e confiança.

Quadro 22 - Padrões de trabalho dominantes no hotel

		1	2	3	4	5		Total
Nível de autonomia e responsabilidade	Baixo	1	7	4	11	6	Alto	29
Nível de participação nas decisões	Baixo	1	8	12	7	1	Alto	
Práticas de trabalho	Rígidas	-	4	8	13	4	Flexíveis	
Hierarquia no local de trabalho	Rígida	5	8	11	5	-	Imprecisa	
Estímulo à livre iniciativa e criatividade	Elevado	1	10	7	5	6	Baixo	
Divisão do trabalho	Forte	2	5	13	8	1	Fraca	
Ambiente do trabalho	Tenso	2	3	14	9	2	Descontraído	
Frequência de conflitos	Pouco frequentes	7	6	5	8	3	Muito frequentes	
Estrutura Organizacional	Centralizada	4	8	12	4	1	Descentralizada	
Mecanismos de integração de novos membros	Inexistentes	1	2	12	12	2	Frequentes	
Práticas de trabalho de equipa	Inexistente	2	4	12	10	1	Frequente	
Compromisso dos trabalhadores com o hotel	Fraco	-	5	9	10	5	Forte	
Identificação com a imagem social do hotel	Fraca	1	3	9	11	5	Forte	
Atividades recreativas e culturais	Inexistentes	2	7	11	8	1	Frequentes	

Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado na instituição (junho, 2019)

Iniciando a nossa análise pelo nível de autonomia e responsabilidade, constatamos que 17 sujeitos (59%) afirmam ter níveis de autonomia e responsabilidade relativamente altos. No mesmo seguimento, e podendo estar associado, o mesmo número de inquiridos classificam as práticas de trabalho como sendo flexíveis. Concomitantemente, a divisão do trabalho não é considerada nem forte nem fraca por uma margem significativa de trabalhadores (N=13), sendo que 9 classificam como fraca. Deparamo-nos aqui com um certo antagonismo, uma vez que nos encontramos perante uma liderança performativa, que alimenta a qualificação, a competitividade e o alcance de resultados. Acresce ainda, a

recente implementação do Sistema Integrado de Gestão, que acarreta consigo um conjunto de normas e procedimentos a cumprir, levando-nos a questionar se tais princípios se concentram apenas no plano político-ideológico.

Quanto ao nível de participação nas decisões, 12 trabalhadores (41%) demonstram indecisão, sendo a resposta com maior representatividade. Em contrapartida, a posição dos restantes indivíduos encontra-se dividida: 9 inquiridos (31%) classificam o nível de participação como baixo, ao passo que 8 indivíduos (28%) classificam como médio-alto. Ora, confrontando estes resultados com a demarcação hierárquica, (sendo que 13 trabalhadores (45%) avaliam como rígida, e um valor significativo, 11 inquiridos (38%) demonstram indecisão) podemos aferir que a participação dos atores organizacionais pode estar relacionada com o nível de responsabilidade que exercem na função – relembramos que 17 sujeitos apontaram a autonomia e responsabilidade como aspetos preponderantes- do que particularmente com a tomada de decisão, uma vez que se denota uma demarcação hierárquica tendencialmente rígida e uma estrutura organizacional centralizada.

Relativamente ao estímulo à livre iniciativa e criatividade as opiniões voltam a divergir. Se por um lado 11 trabalhadores (38%) afirmam existir iniciativas que fomentem a proatividade e criatividade dos trabalhadores, o mesmo número diz precisamente o contrário.

O ambiente de trabalho é considerado descontraído, no entanto ainda se verifica a existência de alguns conflitos, que poderão ser fruto das posições diferenciadoras que temos acompanhado ao longo da análise dos resultados do inquérito por questionário.

Ainda, 15 trabalhadores (51%) assumem um pacto de comprometimento com a organização e 16 sujeitos identificam-se com a imagem social do hotel (55%). Iremos ver de seguida o que poderá estar na origem para o facto de o nível de identificação da empresa ser superior ao nível do envolvimento com a organização.

Quadro 23 - Caracterização do ambiente e clima organizacional do hotel

Ambiente e clima do hotel	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente	Total
1. Tenho liberdade para expressar opiniões diferentes.	1	6	4	13	5	29
2. Os trabalhadores esforçam-se para prestar um serviço de qualidade.	2	6	5	12	4	
3. Sinto que o meu trabalho é estimulante e inovador.	1	8	8	9	3	
4. A comunicação verbal é facilmente compreendida.	1	8	3	13	4	
5. O relacionamento no trabalho é amigável.	2	5	5	14	3	
6. Os trabalhadores sentem que o seu trabalho é devidamente reconhecido.	6	9	7	6	1	
7. As mudanças são comunicadas e explicadas com antecedência.	2	8	8	9	2	
8. Os trabalhadores, dos diferentes departamentos, atuam de forma coesa.	3	9	10	6	1	

Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado na instituição (junho, 2019)

Outro aspeto que nos parece relevante no âmbito da compreensão e identificação das diferentes manifestações culturais, diz respeito às características que envolvem o ambiente e o clima organizacional.

Os dados do Quadro 23 sugerem que, apesar de um elevado número de inquiridos – 17 elementos (55%) - concordarem que os trabalhadores se esforçam para prestar um serviço de qualidade, confessam que o seu potencial não é devidamente reconhecido (N=15).

Este sentimento de desvalorização por parte dos atores organizacionais pode também ser consequência da falta de comunicação⁶, no tempo adequado, sobre as mudanças organizacionais (N=18), catalisando assim a falta de coesão existente ao nível interdepartamental (N=22). Como vimos na questão anterior, estas lacunas podem simultaneamente inibir o nível de comprometimento dos sujeitos com o hotel.

⁶ No decorrer do nosso estágio, a comunicação surgiu como uma característica bastante débil da organização. Em conversas informais com os trabalhadores, a comunicação era apontada como um dos obstáculos para o bom funcionamento da organização, essencialmente ao nível interdepartamental.

Quadro 24 - Caracterização das relações laborais

Relações laborais	Boas	1	2	3	4	5	Tensas	Total
1. Entre os trabalhadores e os superiores hierárquicos.		1	13	10	4	1		29
2. Entre os trabalhadores do mesmo departamento.		5	10	8	5	1		
3. Entre os trabalhadores dos diferentes departamentos.		4	12	11	2	-		
4. Entre os superiores hierárquicos.		4	14	6	4	1		

Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado na instituição (junho, 2019)

E por fim, no que respeita ao relacionamento de trabalho, a maioria dos trabalhadores assume que o relacionamento é amigável. De facto, ao analisarmos atentamente o Quadro 24, de uma forma geral, as relações dos trabalhadores são avaliadas como positivas, no entanto no tocante às relações entre trabalhadores-superiores hierárquicos e os trabalhadores dos diferentes departamentos, denota-se alguma indecisão.

Quadro 25 - Nível de participação nas decisões por nível de responsabilidade

	Baixo	1	2	3	4	5	Alto	Total
Quadro Superior		-	1	3	1	-		4
Quadro Médio		-	1	2	-	-		3
Operacional		1	5	8	6	1		22
Total		1	7	12	7	1		29

Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado na instituição (junho, 2019)

Conforme o observado anteriormente no Quadro 18, os níveis superiores da hierarquia manifestavam um maior grau de identificação com a missão/objetivos do hotel do que com o modo de funcionamento. Tal facto poderá estar relacionado com os baixos níveis de participação nas decisões, como poderemos comprovar nos resultados do Quadro 25.

Quadro 26 - Coesão interdepartamental por nível de responsabilidade

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente	Total
Quadro Superior	2	1	-	1	-	4
Quadro Médio	-	1	1	1	-	3
Operacional	1	7	9	4	1	22
Total	3	9	10	6	1	29

Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado na instituição (junho, 2019)

Concomitantemente, ao confrontarmos o nível de responsabilidade com o grau de concordância quanto à coesão interdepartamental, a maioria dos sujeitos (4 inquiridos) que integram os níveis superiores hierárquicos discordam que exista coesão entre os diferentes departamentos, o que poderá justificar o grau de identificação inferior manifestado quanto ao modo de funcionamento do hotel.

4.4. As políticas de formação desenvolvidas na empresa

A política de formação do hotel X surge como uma consequência estratégica contida na política de qualidade. Aquando a abertura do hotel, em 2015, houve a implementação de um projeto de internacionalização pela Administração. A formação foi desenhada e desenvolvida no âmbito desse projeto, sendo constituída essencialmente por ações de formação relacionadas com as Línguas Estrangeiras e, pontualmente, uma ação sobre as questões de Segurança e Higiene no Trabalho. Estamos perante uma formação *standardizada*, concebida de *fora* para *dentro*, excluindo o envolvimento dos atores organizacionais.

A criação do Departamento de Recursos Humanos, em 2017, e posteriormente a implementação do Sistema Integrado de Gestão em 2018, marcou um ponto de viragem quer ao nível organizacional, quer ao nível da formação. Ao nível organizacional, permitiu otimizar e formalizar os vários processos da política e gestão da empresa, como por exemplo, a criação dos Manuais de Acolhimento, Recursos Humanos e de Função, que contribuíram em grande parte para a fundamentação do presente estudo.

Ao nível da formação, surgiu a preocupação em envolver os trabalhadores, respeitando e formalizando as etapas que integram o ciclo da Formação. Segundo o Manual de Acolhimento da instituição, “A formação é entendida como um processo pelo qual o trabalhador adquire competências

e novos conhecimentos contribuindo para a melhoria do seu desempenho profissional [...] e, por consequência, para a qualidade do serviço prestado”. (p.14)

Ao questionar a Responsável dos Recursos Humanos se a formação era vista como tendo um valor estratégico ou restringia-se apenas a cobrir lacunas e a corrigir falhas, obtivemos a seguinte resposta:

“Tendo em conta os objetivos estratégicos da empresa, a formação é encarada como um fator estratégico de desenvolvimento organizacional, individual, um investimento e, não é restringido a uma função de mera atualização ou aperfeiçoamento de saberes. No entanto, de acordo com a avaliação do levantamento de necessidades individuais poderá também ser adotada para cobrir lacunas, corrigir desvios, aumentar conhecimentos a fim de melhorar o desempenho da função.” (Excerto da entrevista feito à Responsável de Recursos Humanos)

Apesar das drásticas mudanças ao nível ideológico, a formação continua a cumprir um papel predominantemente técnico e utilitário, estando subordinada aos valores da eficácia, da eficiência, da excelência e da qualidade, como pode ser comprovado pelos resultados (cf. Quadro 27):

Quadro 27 - Principais objetivos da formação

Objetivos principais	N	%
1. Aquisição de competências técnicas (específicas).	22	75,9
2. Aquisição de capacidades de adaptação à mudança.	1	3,4
3. Aquisição de competências gerais e relacionais.	2	6,9
4. Capacidade de definição de opções estratégicas da empresa.	3	10,3
5. Não respondeu	1	3,4
Total	29	100

Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado na instituição (junho, 2019)

Os trabalhadores revelam que os objetivos da formação incidem em primeiro lugar na “aquisição de competências técnicas (específicas)” (N=22), em segundo lugar na “capacidade de definição de opções estratégicas da empresa.” (N=3), em terceiro na “aquisição de competências gerais e relacionais.” (N=2) e, por último, na “aquisição de capacidades de adaptação à mudança.” (N=1). Da consulta ao Plano de Formação, emerge o carácter predominantemente técnico da formação sendo que apenas uma ação é de caráter comportamental - “Medidas de autoproteção (simulacro)”, não existindo nenhuma de cunho relacional.

Na entrevista feita à Responsável dos Recursos Humanos, e no que diz respeito à incidência de da formação para o saber fazer, a mesma reconhece que de facto não se tem dado a devida atenção aos aspetos relacionais, não que não reconheçam a sua importância, mas porque não tem sido possível:

“Considerando o pouco tempo de existência do hotel, considerando o plano estratégico definido para estes anos, considerando a necessidade de promover processos de melhoria das condições de trabalho, de segurança e saúde no trabalho, a formação concedida tem sido sobretudo direcionada para aspetos técnicos [...] “. (Excerto da entrevista feita à Responsável de Recursos Humanos)

Nos últimos anos as políticas da formação foram desenhadas e construídas no sentido vertical e descendente– do topo para a base- estando condicionadas: 1) aos objetivos do Programa de Internacionalização no sentido de aumentar as competências linguísticas para melhorar a comunicação dos trabalhadores e, no aumento de competências específicas na área do marketing digital; 2) aos objetivos do Processo de Implementação do Sistema Integrado de Qualidade, Ambiente e Segurança denotando-se uma maior preocupação com questões relacionadas com a Segurança, Higiene e Saúde no trabalho de forma a potenciar o envolvimento dos trabalhadores no processo de certificação. Só no presente ano, é que pela primeira vez o hotel procedeu ao levantamento de necessidades através de um inquérito por questionário implementado a todos trabalhadores, tendo sido desenvolvido no sentido ascendente – da base para o topo⁷.

Quadro 28 - N° de ações de formação (n° médio de ações)

Objetivos principais	N
1. Dentro da empresa	3,93
2. Fora da empresa	0,17

Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado na instituição (junho, 2019)

Confrontando os dados aferidos do Quadro 28, com a documentação da empresa, mais uma vez sobressai a preocupação do hotel em dotar continuamente os seus trabalhadores, pois em média frequentaram entre 3 a 4 formações dentro da empresa. Não rejeitando a importância que emerge da aproximação do sujeitos com o seu contexto de trabalho nas ações de formação, gostaríamos de

⁷ O inquérito foi administrado aos 40 trabalhadores que integravam o hotel aquando a sua implementação, apenas 30 sujeitos responderam. Importa salientar que diversas vezes os trabalhadores duvidaram que os resultados do questionário fossem efetivamente ter repercussões ao nível das práticas formativas.

ressalvar uma desvantagem que foi partilhada connosco por um trabalhador aquando a entrega do questionário: quando a ação coincide com o horário laboral, e o trabalhador é dispensado para assistir à formação, nem sempre é possível permanecer até ao fim, pois em último recurso o trabalhador tem que abandonar a formação e dirigir-se novamente ao seu posto de trabalho. Em consequência o trabalhador perde a motivação, descredibiliza todo o processo formativo e sente-se injustiçado por não ter a mesma oportunidade que os restantes elementos. Ainda que inconscientemente, isto pode ser encarado com uma situação de desigualdade de oportunidades de acesso à formação.

Das ações frequentadas fora da empresa, foram envolvidos o departamento comercial, administrativo-financeiro e o spa, tendo sido fundamentalmente com o intuito de desenvolver competências específicas (Quadro 29).

Quadro 29 - Objetivos de formação promovidos pelo hotel por função

	competências técnicas (específicas)	capacidade de adaptação à mudança	competências gerais e relacionais	definição de opções estratégicas da empresa	Não respondeu	Total
F&B	6	-	1	1	1	9
<i>Housekeeping</i>	4	-	-	1	-	5
Administrativo-Financeiro	2	-	-	-	-	2
Direção	4	-	-	-	-	4
Receção	3	-	1	1	-	5
Comercial	2	-	-	-	-	2
Manutenção	1	-	-	-	-	1
Spa	1	1	-	-	-	1
Total	22	1	1	1	1	29

Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado na instituição (junho, 2019)

Face às recentes mudanças políticas e estratégicas da empresa, a grande prioridade das políticas formativas tem incidido fundamentalmente na aquisição de competências, desconsiderando a importância de valores de ordem mais identitária e cultural. Porém, a dificuldade em travar a rotatividade do pessoal implica que o hotel necessite de reforçar e atualizar as competências técnicas dos seus trabalhadores, daí que as competências no âmbito comportamental e geracional fiquem para segundo plano.

Do ponto de vista formal, segundo o Manual de Recursos Humanos, a construção das políticas e do plano de formação orientam-se segundo as etapas do ciclo formativo. O levantamento de necessidades é feito através de um inquérito por questionário administrado pelo Responsável de

Recursos Humanos, destinado a todos os trabalhadores, com o intuito de dar prioridade à participação de todos os membros, desde a direção até à base operacional.

Identificadas as necessidades de formação, o DRH procede à compilação da informação e envia para a Direção para analisar se as necessidades identificadas se adequam com as reais necessidades do hotel e com a dotação orçamental. Posteriormente, é feita uma reunião com todos os chefes de departamento para discutirem os resultados e conjuntamente definirem o plano de formação.

Quadro 30 - Conhecimento da existência da formação no hotel

Meios	N	%
1. Por um documento distribuído pela empresa;	19	65,5
2. Por informação oral dada por um responsável;	9	31
3. Por conversas informais com outros colegas	-	-
4. Por outro meio;	-	-
5. Não respondeu	1	3,4
Total	29	100

Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado na instituição (junho, 2019)

No que concerne aos mecanismos de difusão da informação, sobressai a presença de um modelo do tipo vertical e descendente, essencialmente “por um documento distribuído pela empresa” (N=19) (cf. Quadro 30). Confrontando estes resultados com as informações extraídas da entrevista realizada ao Responsável de RH, é possível conhecer outros mecanismos de comunicação não identificados logo numa primeira instância pelos trabalhadores:

“O departamento de Recursos Humanos envia uma comunicação interna com o plano de formação aos chefes de departamento e estes, por sua vez têm a responsabilidade de dar a conhecer aos trabalhadores de cada departamento o plano de formação. Este também é afixado no espaço destinado aos trabalhadores da empresa, o refeitório.” (Excerto da entrevista à Responsável de Recursos Humanos).

Relativamente ao modelo pedagógico previsto, sabendo que as ações de formação possuem um caráter predominantemente técnico e se desenvolvem no contexto de trabalho dos sujeitos, seria de esperar que as formas de animação fossem capazes de mobilizar os saberes experienciais dos trabalhadores de forma a refletirem sobre os comportamentos e procedimentos que adotam no dia-a-dia e que fazem parte da sua atividade laboral. No entanto, 18 inquiridos mencionam que a forma de animação prevalecente se limita a “seguir o programa dado pelo formador”, desmascarando uma

formação enraizada no modelo tradicional escolar, em que as práticas escolares são transferidas para o contexto formativo. Como resultado, teremos práticas que inibem a interação e participação dos atores, que são também agentes do processo formativo (c f. Quadro 31)

Quadro 31 - Formas de animação da última ação de formação

Formas de animação da última ação	N	%
1. Discutir coletivamente um assunto	6	20,7
2. Realizar trabalhos em grupo	1	3,4
3. Apresentar práticas profissionais	1	3,4
4. Estudar um caso ou uma situação profissional	2	6,9
5. Seguir o programa dado pelo formador	18	62,1
6. Outro. Qual?	-	-
7. Não responde	1	3,4
Total	29	100

Fonte:

Resultados do inquérito por questionário administrado na instituição (junho, 2019)

Não obstante, quando analisadas as respostas referentes à origem da inscrição da última ação de formação frequentada (cf. Quadro 32), encontramos um baixo grau de iniciativa dos trabalhadores, sendo que a larga maioria dos inquiridos (N=27) referiu que a sua inscrição teve origem numa proposta da empresa.

Quadro 32 - Origem da inscrição da última ação de formação frequentada

Origem da inscrição	N	%
1. Pedido da minha parte	1	3,4
2. Proposta da empresa	27	93,1
3. Não responde	1	3,4
Total	29	100

Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado na instituição (junho, 2019)

Quanto ao Plano Anual de Formação de 2018, este apresenta uma estrutura relativamente simples, contendo os seguintes elementos: Ação de Formação, Entidade Formadora/Formador, Participantes, N° de horas, Previsão/Realização, Cronograma, e por fim Observações. Das sete ações de formação implementadas, apenas duas foram ministradas pela Diretora em conjunto com a Responsável de Recursos Humanos, incidindo na(s): 1) “Identificação dos Riscos e Sensibilização para

o Cumprimento das medidas preventivas e corretivas do Relatório de Segurança no Trabalho”, 2) “Medidas de autoproteção e Segurança no Trabalho”.

Ao longo da nossa análise, tem sido visível a importância colocada nas questões ligadas à Segurança e Saúde no Trabalho, sendo já reconhecida como uma dimensão que integra a cultura do hotel, porém, não podíamos deixar de ressaltar que, curiosamente, as ações ministradas por formadores internos à organização se debruçaram sobre a aquisição de competências técnicas, quando poderiam ter sido canalizadas para o aprimoramento de competências relacionais com vista à integração e coesão dos atores organizacionais.

4.5. O Papel da formação: tendências da formação no desempenho da função, nas relações com a empresa e nas relações profissionais

Face às especificidades culturais da organização, fortemente imbricadas pela coexistência de identidades profissionais diferenciadas que se repercutem quer ao nível das práticas de trabalho, quer ao nível das políticas e práticas da formação, procuramos neste ponto perceber quais as repercussões da formação ao nível do desempenho da função, das relações com o hotel e ao nível das relações profissionais. Neste sentido, foi pedido aos trabalhadores que se posicionassem relativamente a um conjunto de proposições sobre os contributos da formação.

Ora, ao confrontarmos os resultados da formação com as interpretações feitas anteriormente destaca-se, mais uma vez, a importância delegada às dimensões técnicas, sendo que as contribuições ao nível do desempenho profissional foram as que reuniram maior grau de concordância. Posto isto, depois de somados os valores das categorias 4 e 5, o maior contributo da formação no hotel é, respetivamente: “acumula conhecimento” (N= 25), “aumenta os níveis de competência” (N=22), “aumenta a eficácia e a eficiência no trabalho” (N=20) e “promove consensos e atitudes entre os trabalhadores” (N=20).

Não com tanta expressividade, mas ainda com alguma representatividade (16 trabalhadores) o aumento da produtividade é indicado como um dos efeitos da formação, destacando mais uma vez a vertente instrumental e económica do hotel.

Em contrapartida, com graus de concordância um pouco opostos e com alguma indecisão, destacam-se as seguintes suposições: “fomenta as práticas de cidadania entre todos no interior da

organização”, “aumenta a solidariedade com os problemas dos outros”, “torna os trabalhadores mais críticos em relação às condições de trabalho”. Estes itens remetem-nos para uma conceção de formação mais emancipatória, que preconiza ideias como cidadania, solidariedade, espírito crítico, entre outros, e que de facto foi pouco visível ao longo da análise do inquérito do questionário. O próprio plano formativo tende a enfatizar a formação, não como mecanismo de reforço cultural, mas sim como um meio para atingir os imperativos máximos da supra-racionalidade.

Quadro 33 - Contribuições da última formação frequentada

Contribuições da formação	1.Discordo Totalmente	2.Discordo	3.Indeciso	4.Concordo	5.Concordo Totalmente	Não responde	Tota l
1. Aumenta os níveis de competência	-	3	3	14	8	1	29
2. Aumenta a produtividade	-	4	8	12	4	1	
3. Acumula o conhecimento	-	1	2	21	4	1	
4.Promove consensos e atitudes entre os trabalhadores	-	4	4	17	3	1	
5.Corrige as deficiências de comunicação entre níveis hierárquicos e departamentos	-	8	4	15	1	1	
6. Aumenta a satisfação no desempenho da função	-	3	6	17	2	1	
7. Aumenta a eficiência e a eficácia no trabalho	-	4	4	15	5	1	
8. Fomenta práticas de cidadania entre todos no interior da organização	-	5	10	11	2	1	
9. Marginaliza os que não aprendem novas formas de trabalhar e pensar	5	12	4	5	2	1	
10.Reforça a identificação com o grupo e a entreajuda	-	4	7	16	1	1	
11.Promove a lealdade à organização	-	5	7	14	2	1	
12.Aumenta a solidariedade com os problemas dos outros	-	6	9	10	3	1	
13.Torna os trabalhadores mais críticos em relação às condições de trabalho	1	5	7	10	4	1	

Fonte: Resultados do inquérito por questionário administrado na instituição (junho, 2019)

4.6. Cruzando resultados de pesquisa: Contribuições do Projeto Trappo⁸

O Projeto de investigação *Políticas e Práticas de Formação em Contextos Organizacionais (Trappo)* assumiu um papel central no desenvolvimento da presente investigação, particularmente no que diz respeito aos instrumentos de recolha de informação (inquérito por questionário e entrevista) e da análise e compreensão dos dados obtidos. O Projeto decorreu entre 1998 e 2001 e envolveu seis empresas portuguesas que respeitavam as seguintes características: situavam-se no norte litoral de Portugal, integravam mais de 250 trabalhadores e tinham um departamento ou serviço equivalente de formação. Este estudo foi desenvolvido no âmbito do Programa Leonardo Da Vinci, financiado pela Comissão Europeia. Partindo da problemática *Políticas e práticas de formação em contextos empresariais*, os autores definiram dois eixos centrais: 1) Formação, cultura e construção das identidades organizacionais; 2) Formação e cidadania organizacional.

Ao confrontar as principais conclusões do Projeto *Trappo* com as considerações finais do nosso estudo, evidenciam-se ideias bastante convergentes, podendo mesmo confirmar a sua reprodução no nosso contexto de investigação. Porém, é necessário lembrar que as características da instituição deste estudo divergem das seis empresas portuguesas envolvidas, relativamente: ao setor, à dimensão e ao tempo de existência.

Uma das ideias centrais do Projeto diz respeito à centralidade conferida à cultura e formação no quotidiano da gestão das organizações. Na nossa instituição em particular, ainda que se denote uma falta de conscientização sobre o que é cultura, os dois conceitos assumem um eixo central nas prioridades estratégicas do hotel, emergindo no plano discursivo como dimensões-chave para suprimir os desafios do mercado económico e competitivo. Apesar de no plano formal se identificarem políticas e práticas que se aproximam de uma cultura integradora, principalmente por parte do topo estratégico, a cultura ainda não é suficientemente reconhecida como uma das dimensões fulcrais de uma organização, e que deve acompanhar, *à priori*, qualquer prioridade estratégica delineada pelo hotel. Se assim fosse, não teríamos encontrado graus de discordância quanto: à motivação do trabalho de equipa (cf. Quadro 11), à coesão interdepartamental (cf. Quadro 23) e ao reconhecimento dos trabalhadores (cf. Quadro 23).

⁸ O projeto *Trappo (Training Policies and Practices in Organisations)* contou com a participação de três equipas de investigação, nomeadamente: uma equipa de investigadores da Universidade do Minho constituída pelo Professor Doutor Carlos Estevão, Doutor Carlos Gomes e Doutora Leonor Torres, apoiados por outra equipa da TecMinho, formada pela Engenheira Ana Dias, Engenheira Manuela Alves e Dr. Paulo Silva; e duas equipas convidadas, uma equipa francesa da Universidade Mendès-France (Grèndole) coordenada pelo Professor Doutor Gérard Figari, e outra equipa sueca da Universidade de Jonkoping coordenada pelo Professor Benny Hjern.

Do mesmo modo, se constata a desarticulação das políticas e práticas formativas com as especificidades culturais do hotel. Independentemente de os trabalhadores terem sido auscultados quantos às necessidades formativas, apenas foram atendidas as necessidades predominantemente técnicas e que iam ao encontro dos interesses gestionários da organização. Acresce ainda a falta de iniciativa por parte dos trabalhadores em manifestar as suas necessidades individuais (cf. Quadro 32). Encontramo-nos, assim, perante um grau de participação e iniciativa muito baixo, sendo o plano de formação externamente concebido e subordinado às prioridades técnicas e estratégicas do hotel. A propósito, os mecanismos de difusão da informação quanto ao plano de formação eram maioritariamente através de um documento formal, reencaminhado pelas chefias intermédias, conferindo um caráter formal e distante à formação. Se de facto estivéssemos perante uma cultura dominante integradora, e sabendo que se trata de uma empresa de pequena dimensão, os mecanismos de comunicação seriam menos formais e menos hierarquizados.

Não obstante, a esmagadora maioria dos trabalhadores referiu que os objetivos principais da formação se cingiam à aquisição de competências específicas (cf. Quadro 27), tal como se constatou em cinco empresas que integravam o Projeto *Trappo*. Se estivéssemos efetivamente na presença de uma cultura integradora, os objetivos inspirar-se-iam fundamentalmente nas competências relacionais e de adaptação às mudanças. Pelo contrário, conforme o Quadro 15, a maioria dos trabalhadores assume a existência de subgrupos e posições individualistas, coexistindo no mesmo contexto as três manifestações culturais, sendo também notório algumas diferenças detetadas ao nível das opiniões manifestadas pelos sujeitos no inquérito por questionário (cf. Quadro 19).

Relativamente às potencialidades democráticas e emancipatórias da formação marcadas por valores de cidadania, conscientização e solidariedade, não são valorizadas em nenhum momento no plano formal da organização. Elas estão implícitas nas preocupações ambientais que a organização demonstra – pela cultura da gerência, e que tenta transmitir aos atores organizacionais. Tais dimensões são tidas em consideração, não porque se preocupem em ter trabalhadores conscientes da sua importância enquanto cidadãos do mundo social, mas sim porque é uma prioridade que se difunde no sentido vertical e descendente.

Os instrumentos de recolha de informação adaptados do Projeto *Trappo* foram essenciais para estruturar o nosso processo investigativo e para garantir que os dados recolhidos iriam ao encontro do nosso referencial teórico. O inquérito por questionário revelou-se imprescindível para analisarmos e compreendermos os padrões de trabalho, as políticas e práticas formativas e o papel da formação no

hotel. De salientar que, considerando o nosso público alvo, por vezes surgiu a necessidade de adaptar uma linguagem mais acessível. Quanto à entrevista, recorreremos ao guião utilizado no Projeto *Trappo* uma vez que o nosso principal objetivo seria aprofundar o conhecimento sobre o processo formativo, designadamente ao nível das políticas e práticas da formação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como principal objetivo identificar e compreender as especificidades culturais da empresa, com o intuito de analisar a articulação entre as lógicas formativas e as particularidades simbólicas e culturais evidenciadas.

Estando perante uma empresa integrada num setor altamente competitivo e em constante mudança, o nível de exigência do cliente é e será cada vez maior, devido à quantidade e diversidade de ofertas disponíveis em inúmeras unidades hoteleiras. Consequentemente, é exigido à organização que aposte cada vez mais numa maior qualificação dos seus recursos humanos em diversas áreas. Naturalmente, que perante este cenário, o plano estratégico do hotel orienta-se fundamentalmente segundo os valores gestionários da máxima qualidade, eficácia e eficiência, procurando oferecer um serviço marcado pela excelência e inovação, garantindo em primeira instância a satisfação do cliente.

No que diz respeito aos valores, princípios e opções estratégicas do hotel, denota-se uma certa desconformidade entre aquilo que é o discurso político, situado no topo da hierarquia, que procura reproduzir os valores da qualidade, eficiência, eficácia e excelência, e entre aquilo que se verifica no plano de ação, particularmente na base operacional, prevalecendo a coexistência de subculturas e de identidades profissionais (cf. Quadro 15). Ainda que se denote alguma preocupação em promover a integração cultural dos trabalhadores, quer ao nível político – manual de acolhimento- quer ao nível das práticas - processo de integração, jantar de Natal, convívio - o que sobressai é a resistência dos trabalhadores às mudanças devido: 1) aos baixos níveis de envolvimento dos trabalhadores (cf. Quadro 12); 2) à ausência de mecanismos identificadores/reguladores das distintas subculturas e identidades profissionais.

Apesar de se ter verificado que grande parte dos sujeitos se identificam com a missão e objetivos do hotel, bem como com a imagem social, a ausência de práticas que incentivam o trabalho de equipa (cf. Quadro 11), a falta de reconhecimento dos trabalhadores, os baixos níveis de participação e o défice

ao nível da comunicação (cf. Quadro 23) são fatores que influenciam o comprometimento dos atores organizacionais.

Não obstante, o espírito de união assenta em princípios utilitaristas imbrincados na concretização dos procedimentos e objetivos organizacionais ao invés da lealdade e confiança mútua, o que por sua vez acentua o processo de diferenciação e fragmentação cultural.

Do ponto de vista formal, a política de formação ressalta uma preocupação em valorizar e qualificar os trabalhadores, contudo, esta valorização é no sentido de dotar os sujeitos de competências - valorizar na sua vertente instrumental - e não no sentido de reconhecer o contributo, quer pessoal quer profissional, do trabalhador para o sucesso da organização.

O processo de construção do plano da formação obedeceu a uma lógica vertical e centralizada, orientado segundo programas externos à organização (Programa de Internacionalização e Programa de Certificação da Qualidade, Segurança e Ambiente), obedecendo a um modelo de formação por catálogo. Apesar de no último ano os trabalhadores terem sido auscultados quantos às suas necessidades formativas, o plano de formação não sofreu grandes alterações, uma vez que se denotou uma enorme dificuldade nas questões ligadas à Segurança e Saúde no Trabalho. Para que o hotel mantenha o Certificado no âmbito da Qualidade, Segurança, Saúde e Ambiente, estas dificuldades precisam de ser colmatadas, o que implica que necessidades de caráter relacional e comportamental – salientes no diagnóstico de necessidades- permaneçam em segundo plano. Emerge assim uma conceção de formação divorciada das especificidades culturais e identitárias da organização.

Paralelamente, confrontando as respostas dos trabalhadores (cf. Quadro 30) e a entrevista ministrada à Responsável dos Recursos Humanos, constatamos a existência de um modelo de circulação de informação do tipo vertical e descendente, optando maioritariamente por estratégias burocráticas - o plano de formação é enviado para os chefes de departamento que por sua vez reencaminham para os trabalhadores. Verificamos ainda a ausência da iniciativa por parte dos atores em relação à formação (cf. Quadro 32) e, por isso, a distribuição dos formandos pelas ações de formação é feita pela empresa, assumindo como critério o enquadramento dos conteúdos pedagógicos com o exercício da atividade laboral.

Face a este cenário, estamos perante uma cultura de acomodação em que formação se destaca ora como um mecanismo estratégico – sendo preconizada como um meio de atingir o sucesso organizacional através da qualificação dos trabalhadores, ora como um mecanismo reativo – no sentido de corrigir as lacunas a fim de melhorar o desempenho da função. Em ambos os casos, é atribuído um

peso significativo às dimensões mais instrumentais e performativas no qual “[...] a formação constitui uma área mais ou menos externa aos trabalhadores, não sendo ainda perspectivada como um direito inerente à condição do trabalhador, mas sim como um dever exclusivamente da responsabilidade da empresa.” (Torres, 2008, p.203).

Por fim, ao analisarmos as principais contribuições da formação, prevalece a ideia de que as políticas e práticas formativas se encontram “despidas” de valores humanistas e emancipatórios, como participação, conscientização e cidadania, devido à falta de articulação da educação e formação em contexto de trabalho. Paradoxalmente, parece ser inquestionável que nos encontramos perante um processo formativo, externamente concebido e descontextualizado das especificidades culturais e identitárias da organização, prova disso é a elaboração de um plano de formação hegemónico (Torres, 2004) para todos os trabalhadores, ausente de critérios como posição hierárquica, função, habilitações literárias, idade, entre outros.

Neste sentido, retomando a proposta apresentada no Quadro 3, face aos resultados alcançados neste estudo, que realçam uma pluralidade de crenças e valores individuais, sugere-se a adoção de uma estratégia formativa endogenamente construída, *de dentro para fora*, contando com a participação ativa dos trabalhadores, de forma a identificar as necessidades individuais e coletivas, e a conceber “[...] um projeto de formação flexível que visibilizasse mais uma dinâmica construtiva e reconstrutiva de subprojectos que, de facto, se articulassem melhor com as distintas culturas e identidades profissionais em presença.” (Torres, 2008, p.208).

No decorrer das atividades desenvolvidas no hotel foi possível estabelecer contacto direto com os diferentes sujeitos e explorar as diferentes realidades do contexto organizacional, particularmente na implementação dos inquéritos por questionário referentes às necessidades formativas em que os trabalhadores, através de conversas informais, acabavam por partilhar as suas opiniões e perceções sobre a instituição. A falta de motivação e de espírito de equipa era uma das preocupações comuns expressa pelos trabalhadores, que se refletiu no decorrer do nosso estágio, uma vez que foi decidido, em conjunto com a Responsável de Recursos Humanos, celebrar dias comemorativos e presentear os trabalhadores com uma lembrança. Por exemplo, no dia da Mulher oferecemos uma espetada de gomas a todas as mulheres do hotel; no dia do Pai oferecemos uma medalha de “Super Pai” a todos os pais do hotel, assim como no dia da Mãe, oferecemos um cartão em forma de balão de ar quente e pastéis de nata a todas as mães do hotel. Em dias comemorativos como o Carnaval e a Páscoa, uma vez que todos os trabalhadores almoçam no hotel, decoramos o refeitório com materiais alusivos e, juntamente com

os trabalhadores da cozinha, disponibilizamos uma ementa típica da festa em questão. Estes exemplos de mecanismos de integração revelaram-se pertinentes face a um contexto marcado por tensões diferenciadoras e fragmentadoras.

Chegou o momento de refletir sobre as principais contribuições do estágio e do processo de investigação. Voltando um pouco atrás no tempo, na fase em que procurávamos uma instituição de estágio disponível para nos acolher, no decorrer de uma entrevista foi-nos questionado, pela Responsável dos Recursos Humanos da empresa em questão, o que na nossa opinião destacaria um profissional de Recursos Humanos, sendo que num futuro próximo a evolução obsoleta das novas tecnologias colocaria em risco vários postos de trabalho. Após desconstruirmos a questão e trocarmos alguns pontos de vista, a Responsável frisou um ponto que nos acompanhou ao longo deste percurso: A grande vantagem do técnico de Recursos Humanos está na capacidade de conseguir (re)estabelecer vínculos/relações com os trabalhadores, algo que uma máquina nunca será capaz de o fazer. De facto, a nossa formação académica base (a Licenciatura em Educação e o Mestrado em Educação), inspirada nos quatros pilares de Jacques Delors (*aprender a aprender; aprender a conviver; aprender a fazer e aprender a ser*), prepara-nos para este propósito - ser capaz de estabelecer vínculos e relações com outros indivíduos. Esta foi a principal contribuição pessoal que se repercutiu, também, ao nível profissional.

BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA

Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: Sage Publications.

Bell, J. (1993). *Como realizar um projeto de investigação*. Lisboa: Gradiva.

Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Bourdieu, P. (1989). *O poder simbólico*. Lisboa: Difel.

Canário, R. (1999). *Educação de adultos: Um campo e uma problemática*. Lisboa: Educa.

Canário, R. (2003). A aprendizagem ao longo da vida: análise crítica de um conceito e de uma política. In R. Canário (org.). *Formação e situações de trabalho*. (p.189-207). Porto: Porto Editora.

Casa-Nova, M.J. (2008). *Etnografia e produção de conhecimento. Reflexões críticas a partir de uma investigação com Ciganos*. Lisboa: ACIDI.

Costa, A. F. (2005). A pesquisa do terreno em Sociologia. In A. S. Silva et al. (orgs). *Metodologia das ciências sociais* (pp.129-147). Porto: Afrontamento. 13^a ed.

Cunha, L. (2009). *Introdução ao turismo*. Lisboa-São Paulo: Verbo. 4^a ed.

Estêvão, Carlos V. [et al.], coord. (2006). *Políticas e práticas de formação em organizações empresariais portuguesas: relato de uma investigação*. Braga: Centro de Investigação em Educação da Universidade do Minho.

Frost, P. J. et al. (Eds) (1991). *Reframing organizational culture*. London: Sage Publications.

Gomes, R. (1993). *Culturas de escola e identidades dos professores*. Lisboa: Educa.

Harari, Y.N. (2016). *Homo Deus: uma breve história do amanhã*. São Paulo: Companhia das letras.

Lima, L. (1991). Produção e reprodução de regras: normativismo e infidelidade normativa na organização escolar. *Revista Inovação*, 4, 142- 53.

Lima, L. (2007). *Educação ao longo da vida: entre a mão direita e a mão esquerda de Miró*. São Paulo: Cortez.

Lengrand, P. (1970). *Introduction à l'éducation permanente*. Paris: Unesco.

Marconi, M. & Lakatos, M. E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas. 5ª ed.

Martin, J. & Meyerson, D. (1988). Organizational Culture and the Denial, Channelling and Acknowledgment of Ambiguity, In Pondy, L.R., Boland, Jr., Thomas, H. (orgs), *Managing Ambiguity and Change*. New York: John Wiley, 93-125.

Martin, J. (1992). *Culture in organizations. Three perspectives*. New York, Oxford University Press; London: Sage Publications.

Martin et al. (2004). *Organizational culture: Beyond struggles for intellectual dominance*. London: Sage Publications.

Martins, C. A. (2002). *A gestão de recursos humanos e a especificidade do mercado de trabalho no setor hoteleiro. A região norte de Portugal*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga, Portugal.

Meyerson, D. & Martin, J. (1987). Cultural change: An integration of three different views. *Journal of Management Studies*. 24, 623-647.

Mintzberg, H. (2006). *Criando organizações eficazes: Estrutura em cinco configurações*. São Paulo: Atlas.

Quivy, R, & Campenhoudt L.V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva. 4ª ed.

Rodrigues, S. & Alves, N. (2016). A indelével relação entre Trabalho e Formação: O caso do Centro de Formação de uma grande empresa. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, vol 50, 117-138.

Schein, E. H. (1991). What is culture? In P. J. Frost et al. (Eds.), *Reframing organizational culture* (p. 243-253). London: Sage Publications.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. São Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Serrano, G. (2008). *Elaboração de projetos sociais*. Porto Editora. Porto.

Smirch, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.

Stake, R. (2007). *A arte de da investigação com estudos de caso*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Torres, L.L. (1997). *Cultura Organizacional Escolar- Representações soa professores numa escola portuguesa*. Oeiras: Celta Editora.

Torres, L.L. (2001). A cultura organizacional na (re) concetualização da formação em contextos organizacionais. *Cadernos de ciências socias*, 21-22, 119-150.

Torres, L.L. (2004). *Cultura organizacional em contexto educativo. Sedimentos culturais e processos de construção do simbólico numa escola secundária*. Braga: Centro de Investigação em Educação da Universidade do Minho.

Torres, L.L. (2007). Cultura Organizacional Escolar: apogeu investigativo no quadro de emergência das políticas neoliberais. *Revista Educação e Sociedade*, vol.28, p.151-179.

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

Torres, L.L. (2008). (Re)Pensar a cultura e a formação em contexto de trabalho: tendências, perspectivas e possibilidades de articulação. *Revista Sociologias*, 19, 180-211.

Tracey, J. B., & Tews, M. J. (1995). Training effectiveness: Accounting for individual characteristics and the work environment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(6), 36-42.

Tuca, M. (2013). *Cultura(s) organizacional(ais) da universidade: A tomada de decisões para o provimento da carreira do docente na universidade pública de Angola*. Dissertação de Doutoramento. Universidade do Minho, Braga, Portugal.

Yin, R. K. (2001) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman. 2ªed.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Inquérito por questionário

Inquérito por Questionário

Estimado(a) trabalhador(a)

De forma a contribuir para o aprofundamento do conhecimento sobre as especificidades culturais do hotel X, venho por este meio solicitar a vossa colaboração para o preenchimento do presente questionário. O mesmo surge no âmbito da conclusão do Mestrado em Educação- Formação, Trabalho e Recursos Humanos, do Instituto de Educação, da Universidade do Minho, tendo como principal objetivo compreender como se constrói e se difunde a cultura do hotel X, e as suas implicações no processo formativo.

Agradeço desde já a vossa compreensão,

Leonor Pacheco

11 de Junho de 2019

I. Identificação

1. Idade: _____

2. Género: **2.1.** Masculino []

2.2. Feminino []

3. Função/ocupação:

3.1.F&B []

3.5.Receção []

3.2.Housekeeping []

3.6. Comercial []

3.3.Administrativo-Financeiro []

3.7. Manutenção

3.4.Direção []

3.8. Spa []

4. Antiguidade (há quantos anos já está na empresa):

4.1. No emprego (função): _____

4.2. Na empresa: _____

4.3. No serviço (departamento): _____

5. Situação Contratual na empresa:

5.1. Contrato a prazo a tempo inteiro []

5.2. Contrato a prazo a tempo parcial []

5.3. Contrato definitivo []

5.4. Estágio Profissional []

5.5. Outro. Qual? _____

6. Nível de responsabilidade:

6.1. Quadro Superior (Direção) []

6.2. Quadro Médio (Chefia) []

6.3. Operacional []

7. Quando se apresenta profissionalmente, diz normalmente: (assinale apenas UMA resposta)⁹

7.1. "Eu sou ...(nome do emprego/profissão) []

7.2. "Eu trabalho em ...(nome da vossa empresa) []

8. Formação inicial:

Habilitações literárias

1. 1º Ciclo ou equivalente (4ª classe)
2. Até ao 3º Ciclo ou equivalente (9º ano)
3. Ensino Secundário completo (12º ano)
4. Licenciatura
5. Pós-Graduação Licenciatura
6.
7. Outra? Qual: _____

⁹ Fonte: Questão retirada, com a autorização dos autores, da obra Estêvão, C.V., Gomes, C. A., Torres, L.L., Silva, P., (2006). *Políticas e Práticas de Formação em Organizações Empresariais Portuguesas- Relato de uma Investigação*. Braga: Centro de Investigação em Educação da Universidade do Minho. p.214

II. Cultura Organizacional ¹⁰

1. **Como caracteriza a cultura da sua organização** (para cada enunciado coloque uma **CRUZ** na escala que melhor exprime a sua opinião: 1. discordo totalmente; 2. discordo; 3. indeciso; 4. concordo; 5. concordo totalmente)

1.1. Características Dominantes	1.Discordo totalmente	2.Discordo	3.Indeciso	4.Concordo	5.Concordo totalmente
1. Na minha organização existe uma partilha de valores e um forte sentido de pertença.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Na minha organização existem grupos que têm interesses e valores próprios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Na minha organização existem posições individualistas e desconexas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Na minha organização as pessoas estão dispostas a superar o desempenho e a correr riscos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Na minha organização os trabalhadores são competitivos e com grande pretensão de atingir objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2. Liderança Organizacional	1.Discordo totalmente	2.Discordo	3.Indeciso	4.Concordo	Concordo totalmente
1. No hotel, os dirigentes são usualmente notados como um exemplo de dinamismo, inovação e coragem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. No hotel, os dirigentes são geralmente vistos como um exemplo de inconformismo, agressividade e orientação para os resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. No hotel, os dirigentes são, por norma, vistos como um exemplo de coordenação, organização e eficiência.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3. Espírito de Grupo	1.Discordo totalmente	2.Discordo	3.Indeciso	4.Concordo	Concordo totalmente
1. O que mantém a minha organização unida é a lealdade e a confiança mútua, sendo que o envolvimento entre as pessoas é elevado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¹⁰ Fonte: Questões adaptadas do inquérito por questionário da autoria de Ardila, M., (2018). *Lógicas de Formação e Construção de uma Cultura Organizacional*. Relatório de Estágio. Universidade do Minho, Braga, Portugal. p. 112

2. O que mantém a minha organização unida é o empenho na inovação e no desenvolvimento da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. O que mantém a organização unida é o cumprimento dos objetivos, porém a agressividade e a vontade de vencer são temas frequentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. O que mantém a minha organização unida são as regras e os seus procedimentos, uma vez que manter a rotina e a continuidade organizacional é importante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4. Ênfases Estratégicas	1.Discordo totalmente	2.Discordo	3.Indeciso	4.Concordo	5.Concordo totalmente
1. O hotel dá especial importância à confiança, à abertura e à participação dos trabalhadores na empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. O hotel dá especial importância à aquisição de novos recursos (pessoas e equipamentos) e à criação de novos desafios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. O hotel dá importância à competitividade e à realização dos seus trabalhadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. O hotel dá importância à sua permanência e estabilidade no mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Como qualifica as relações estabelecidas entre:

1.Os trabalhadores e os superiores hierárquicos Muito boas 1 2 3 4 5 Bastante tensas

2.Os trabalhadores do mesmo departamento Muito boas 1 2 3 4 5 Bastante tensas

3.Os trabalhadores dos diferentes departamentos Muito boas 1 2 3 4 5 Bastante tensas

4.0s superiores Muito boas 1 2 3 4 5 Bastante tensas
 hierárquicos

3. Posicione-se em relação aos objetivos que o SLAH tem vindo, (ou não) a concretizar:¹¹

	1. (Nada concretizado)	2. (Pouco concretizado)	3. (Algo Concretizado)	4. (Concretizado)	5. (Muito concretizado)
Formação de profissionais altamente qualificados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prestar serviços que primam pela excelência em qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Satisfazer as necessidades e as expectativas dos clientes e stakeholders	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reduzir o impacto ambiental da atividade hoteleira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivar o trabalho de equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prevenir/Minimizar os riscos/acidentes de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¹¹ Fonte: Adaptado de Tuca, M. (2013). *Cultura(s) Organizacional(ais) da Universidade: A tomada de decisões para o Provimento da Carreira do Docente na Universidade Pública de Angola*. Tese de Doutoramento. Universidade do Minho, Braga, Portugal. p.509-510.

4. **Exprima o seu grau de concordância (utilize a escala 5- concordo totalmente; 4- concordo; 3-indeciso; 2- discordo; 1- discordo totalmente) relativamente às seguintes questões:**¹²

Como classifica o ambiente e o clima de trabalho no SLAH?	5 (concordo totalmente)	4 (concordo)	3 (indeciso)	2 (discordo)	1 (discordo totalmente)
1. Tenho liberdade para expressar opiniões diferentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Os trabalhadores esforçam-se para prestar um serviço de qualidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Sinto que o meu trabalho é estimulante e motivador.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. A comunicação verbal é facilmente compreendida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. O relacionamento no trabalho é amigável.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Os trabalhadores sentem que o seu trabalho é devidamente reconhecido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. As mudanças são comunicadas e explicadas com antecedência.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Os trabalhadores, dos diferentes departamentos, atuam de forma coesa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. **Qual o seu grau de identificação com:**

5.1.a missão/objetivos do SLAH?

Mínimo de identificação	1	2	3	4	5	Máximo de identificação

5.2. o modo de funcionamento do SLAH?

Mínimo de identificação	1	2	3	4	5	Máximo de identificação

¹² Fonte: Adaptado de Tuca, M. (2013). *Cultura(s) Organizacional(ais) da Universidade: A tomada de decisões para o Provimento da Carreira do Docente na Universidade Pública de Angola*. Tese de Doutoramento. Universidade do Minho, Braga, Portugal. p.509-510.

III. Padrões de Trabalho¹³

1. Classifique a sua organização e o modo de funcionamento relativamente aos seguintes aspetos:

1.Nível de autonomia e de responsabilidade	Baixo	1	2	3	4	5	Alto
2.Nível de participação nas decisões	Baixo	1	2	3	4	5	Alto
3.Práticas de trabalho	Rígidas	1	2	3	4	5	Flexíveis
4.Hierarquia no local de trabalho	Rígida	1	2	3	4	5	Imprecisa
5.Estímulo à livre iniciativa e criatividade	Elevado	1	2	3	4	5	Baixo
6.Divisão do trabalho	Forte	1	2	3	4	5	Fraca
7.Ambiente de trabalho	Tenso	1	2	3	4	5	Descontraído
8.Frequência de conflitos	Pouco frequentes	1	2	3	4	5	Muito frequentes
9.Estrutura Organizacional	Centralizada	1	2	3	4	5	Descentralizada
10.Mecanismos de integração dos novos membros	Inexistentes	1	2	3	4	5	Frequentes
11.Práticas de trabalho de equipa	Inexistente	1	2	3	4	5	Frequente
12.Compromisso dos trabalhadores com o hotel	Fraca	1	2	3	4	5	Forte
13.Identificação com a imagem social do hotel	Fraca	1	2	3	4	5	Forte
14.Atividades recreativas e culturais	Inexistentes	1	2	3	4	5	Frequentes

¹³ Fonte: Questões adaptadas, com a autorização dos autores, da obra Estêvão, C.V., Gomes, C. A., Torres, L.L., Silva, P., (2006). *Políticas e Práticas de Formação em Organizações Empresariais Portuguesas- Relato de uma Investigação*. Braga: Centro de Investigação em Educação da Universidade do Minho. p.214

IV. Formação¹⁴

1. **Formações contínuas realizadas na empresa:** (Indique o **NÚMERO** correspondente em cada uma das seguintes alíneas)

1.1 Nº de ações realizadas:

- 1.1.1. Dentro da empresa []]
1.1.2. Fora da empresa []]

2. **Se não teve qualquer ação de formação contínua, tal deve-se a** (responda apenas a **UMA** das seguintes opções)

- 2.1. Nunca a ter pedido []]
2.2. Os seus pedidos nunca foram atendidos []]
2.3. Nunca o convidaram a frequentar []]
2.4. Ter recusado sempre a formação []]
2.5. As exigências do trabalho impediram a frequência de qualquer ação de formação []]
2.6. Outras. Qual? _____

3. **Selecione o objetivo principal das ações de formação que tem frequentado na empresa:** (assinale apenas **UMA** opção)

- 3.1. Aquisição de competências técnicas (específicas) []]
3.2. Aquisição de capacidades de adaptação às mudanças []]
3.3. Aquisição de competências gerais e relacionais []]
3.4. Capacidade de definição de opções estratégicas da empresa []]

4. **Origem da inscrição. A última formação que frequentou resultou de:** (assinale apenas **UMA** opção)

- 4.1. Um pedido da sua parte []]
4.2. Uma proposta da empresa []]

¹⁴ Fonte: Questões retiradas, com a autorização dos autores, da obra Estêvão, C.V., Gomes, C. A., Torres, L.L., Silva, P., (2006). *Políticas e Práticas de Formação em Organizações Empresariais Portuguesas- Relato de uma Investigação*. Braga: Centro de Investigação em Educação da Universidade do Minho. p.214

5. **Teve conhecimento da existência da formação na empresa** (assinale apenas **UMA** opção)

- 5.1. Por um documento distribuído na empresa
- 5.2. Por informação oral dada por um responsável
- 5.3. Por conversas informais com outros colegas
- 5.4. Por outro meio. Qual? _____

6. **As formas de animação das sessões da última ação de formação consistiram em:**

- 6.1. Discutir coletivamente um assunto []
- 6.2. Realizar trabalhos em grupo []
- 6.3. Apresentar práticas profissionais []
- 6.4. Estudar um caso ou uma situação profissional []
- 6.5. Seguir o programa dado pelo formador []
- 6.6. Outra [] Qual? _____

7. **Como é que a sua opinião sobre a formação foi recolhida?**

- 7.1. Não foi recolhida []
- 7.2. Por questionário no fim da formação []
- 7.3. Por diálogo no fim da ação []
- 7.4. Por conversa informal com o formador []
- 7.5. Por um questionário enviado depois da ação []
- 7.6. Por outro meio [] Qual? _____

8. **Como avalia o nível de contribuição da formação frequentada no hotel, relativamente aos seguintes aspetos:** (utilize a escala 5- concordo totalmente; 4- concordo; 3- indeciso; 2- discordo; 1- totalmente) relativamente às seguintes questões)

	5 (concordo totalmente)	4 (concordo)	3 (indeciso)	2 (discordo)	1 (discordo totalmente)
1. Aumenta os níveis de competência.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Aumenta a produtividade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Acumula conhecimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Promove consensos e atitudes entres os trabalhadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Corrige as deficiências de comunicação entre níveis hierárquicos e departamentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Aumenta a satisfação no desempenho da função	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Aumenta a eficiência e a eficácia no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Fomenta praticas de cidadania entre todos no interior da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Marginaliza os que não aprendem novas formas de trabalhar e de pensar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Reforça a identificação com o grupo e a entreajuda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Promove a lealdade à organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Aumenta a solidariedade com os problemas dos outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Torna os trabalhadores mais críticos em relação às condições de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Obrigada pela sua colaboração!

Apêndice 2 - Guião da entrevista à Responsável de Recursos Humanos

Tópicos da entrevista à Responsável de Recursos Humanos

Nome: _____ (codificado pelo entrevistador)
Idade: _____
Função: _____
Nível de responsabilidade: _____
Anos na empresa: _____

Questões¹⁵

- a. Quais as suas funções no Departamento de Recursos Humanos?
- b. Poderia caracterizar os aspetos mais salientes da cultura organizacional?
- c. A formação no hotel é vista como tendo um valor estratégico ou restringe-se a cobrir lacunas?
- d. Em que aspetos a política e as práticas da formação têm contribuído para a construção/reforço da cultura e da identidade da empresa?
- e. Em que aspetos a formação tem influenciado a cidadania e a capacidade crítica?
- f. Como é feito o levantamento de necessidades?
- g. De que forma ou formas o plano de formação é divulgado na empresa?
- h. O acesso à formação faz-se de acordo com que critérios?
- i. Como é feita a avaliação da formação?
- j. Os resultados são comunicados aos formandos?
- k. Que aspetos foram alterados em resultado dessa formação?
- l. A formação recebida tem sido sobretudo técnica, ou tem abrangido aspetos relacionais (gestão de conflitos, liderança). E dimensão ética?

¹⁵ Fonte: Questões retiradas, com a autorização dos autores, da obra Estêvão, C.V., Gomes, C. A., Torres, L.L., Silva, P., (2006). *Políticas e Práticas de Formação em Organizações Empresariais Portuguesas- Relato de uma Investigação*. Braga: Centro de Investigação em Educação da Universidade do Minho. p.225

Apêndice 3 – Registo das notas de campo

Notas de campo¹⁶

22 de Outubro:

Cheguei à instituição por volta das 11 horas. A Responsável de Recursos Humanos iria-me apresentar à Diretora, mas estava ocupada. Seguimos para o gabinete de Recursos Humanos, espaço pequeno, mas acolhedor, com uma janela e uma porta que dava acesso à traseira do hotel. Estava acompanhada pela Escriturária, a qual me apresentou como sendo estagiária da Universidade do Minho. Alertou-me mais uma vez que estaria no meio de muito trabalho e antes de me delegar tarefas, pediu-me que procedesse à leitura do manual de acolhimento e o manual de funções, chamando-me a atenção que os manuais eram muito sintéticos e gostaria mais tarde de completar com a minha ajuda. Após a leitura do manual de acolhimento, questionou-me o que achava. Respondi que que tinha uma linguagem bastante simples e acessível. Posteriormente li o manual de funções, onde senti dificuldade em esquematizar o organograma. Foi-me explicado que este não estaria anexado ao manual pois caso fosse alterado teriam que alterar todo o manual, uma vez que são documentos codificados. A minha primeira tarefa foi então organizar o plano de formação que teria sido realizado no ano de 2018. A ação de formação denominava-se “Ciclo de especialização de marketing digital”. Posteriormente foi-me pedido que organizasse o dossier pedagógico: confirmar se as ações estavam corretamente ordenadas e se as folhas de presença estavam devidamente assinadas. Pouco depois fui almoçar. Há hora de almoço foi convidada a almoçar no hotel com os restantes trabalhadores. Assumi como uma forma de me integrarem na instituição. Durante a tarde continuei as tarefas que estava a desenvolver, no entanto senti alguma dificuldade pois a informação era bastante sucinta. Por volta das 17h abandonei o local de estágio.

23 de Outubro

Só consegui comparecer de tarde às 14h, pois estive a manhã com a minha orientadora a organizar algumas ideias e a esboçar o plano de estágio. Quando cheguei fui tomar café com a minha

¹⁶ De forma a garantir o anonimato e confidencialidade da instituição apenas serão apresentadas as notas de campo que se assumem pertinentes para análise e descrição dos resultados.

acompanhante, a Responsável de Recursos Humanos, numa máquina de café específica para os funcionários que fica ao lado da cozinha. Enquanto conversávamos apercebeu-se que ainda não me tinha apresentado as instalações. Fui então conhecer a equipa de cozinha. Todos os trabalhadores se mostraram atenciosos comigo. Aqui percebi entre conversas, que apesar da hierarquia, mantinham relações muito abertas e informais.

26 de Outubro

O ambiente estava um pouco tenso, pois iriam receber pela primeira vez a auditoria interna, e estavam receosos. O cansaço era bem visível. Terminamos de elaborar as fichas da eficácia da formação, corrigindo alguns aspetos aconselhados pela Engenheira responsável pela Qualidade. A hora de almoço é sempre muito agradável, convivo com os outros trabalhadores dos restantes departamentos e aqui não há rótulos nem hierarquias, o ambiente é muito descontraído. Enquanto tomava café com a Responsável dos RH conversamos muito abertamente sobre a instituição o que poderia ser feito, quer a nível de motivação dos funcionários, quer a nível da instituição. Confessou também não se sentir à vontade no que diz respeito à avaliação da formação da eficácia pois nunca teria passado por esse processo. Durante a tarde enquanto terminávamos as fichas de eficácia, foi-me proposto que elaborasse um dispositivo para avaliar a eficácia da formação.

29 de Outubro

Cheguei à instituição por volta das 9.30 h, era o segundo dia da auditoria interna e sabíamos que o departamento de Recursos Humanos iria ser auscultado. Como não tinha nenhuma tarefa prioritária, comecei por reunir e analisar a informação sobre a instituição para proceder então à sua caracterização. Foi-me explicado o porquê do surgimento deste processo de certificação. Tudo isto era um objetivo do projeto de internacionalização que teria sido co-financiado, e um dos objetivos seria a certificação da instituição. Por isso quando assumiu o cargo de Responsável dos Recursos Humanos implementou o sistema de gestão, criou os manuais da instituição, etc. Posteriormente foi chamada pela Engenheira ao gabinete da direção e quando regressou vinha contente, uma vez que o que tínhamos feito estava correto. A seguir ao almoço, uma trabalhadora dirigiu-se ao gabinete para falar com a Responsável de Recursos Humanos. Queria-lhe dizer que tinha recebido outra proposta de trabalho mais perto de casa e estaria a pensar sair do hotel.

Neste momento, houve alguns pormenores que despertaram a minha atenção. Em primeiro lugar, a forma como decorria a conversa, era bastante informal e parecia uma conversa entre amigas. Em segundo lugar, a reação da Responsável não foi pejorativa nem fez com que a trabalhadora se sentisse mal, pelo contrário, aconselhou-a a refletir sobre os prós e contras e ver o que era o melhor para ela, pois ficar numa instituição que não queria também não seria nem vantajoso para a trabalhadora nem para a empresa. Achei que foi uma atitude bastante sensata e imparcial. Ofereceu-se também para lhe ajudar a escrever a carta de demissão caso a sua decisão fosse mudar de emprego.

23 Novembro

Recebi o feedback da Responsável dos Recursos Humanos sobre a auditoria externa. Apesar de os auditores identificarem aspetos a melhorar, não apresentaram nenhuma não conformidade. É certo que também não conseguiram passar muito tempo no terreno uma vez que tiveram a analisar todos os documentos do hotel, no que diz respeito aos procedimentos, etc. O que me deixou bastante surpreendida foi o facto de apresentarem extrema atenção no que diz respeito às competências dos trabalhadores. Segundo o nosso manual de funções, para cada função existem determinadas competências mínimas exigidas. O que eles pretendem verificar na próxima auditoria, é se o trabalhador tem essas competências, e se estão devidamente certificadas. Pois caso não estejam, ou estejam em défice, a organização terá que as complementar. Apesar de diversas vezes discutirmos nas unidades curriculares a tão proclamada importância das competências, e ser também uma das temáticas mencionadas no relatório de estágio, não tinha a perceção de quão era essencial a legitimação das mesmas.

28 de Novembro

Hoje tratei dos últimos assertos do pré-plano. Como me tinha comprometido a implementar o questionário de necessidades, pediu-me que de tarde implementasse os inquéritos por questionário, dando especial apoio às trabalhadoras de um dos departamentos, pois poderiam ter algumas dúvidas na interpretação dos questionários. Na pausa do lanche dirigia-me à área onde se costumam encontrar para lanchar e disse o que pretendia. Ao início mostraram-se um pouco recetivas quando expliquei o propósito do questionário, isto porque associam tendencialmente a formação a ensino. Disseram que já não tinham idade para aprender. Isto revela-se interessante uma vez que será necessário desmistificar esta ideia de que a formação não é ensino. Estava receosa por ser o primeiro contacto e que não se

sentissem à vontade para me pedir ajudarem. No entanto, o contrário se verificou, e a pouco e pouco foram questionando sobre algumas coisas. Maior parte das questões eram relacionadas com interpretação, ou com a dificuldade em se expressarem. Por exemplo senti que tiveram dificuldade relativamente à questão sobre as vantagens da formação. Foi possível verificar que maior parte dos sujeitos não sentiam dificuldade nas questões práticas do exercício de trabalho, mas sim nas questões relacionadas com gestão de stress, organização de trabalho. De ressaltar que todas afirmaram ter bom trabalho e bom ambiente de equipa, no entanto, depois de terminado o inquérito, uma das trabalhadoras indiretamente deu a entender que não era bem assim, haviam alguns conflitos entre elas.

2 de Dezembro

Hoje em conversa com uma estagiária da área de hotelaria que se encontra a passar por todos os departamentos enquanto surgiu um aspeto importante. Confessou-me que sente mesmo uma enorme dificuldade de comunicação entre os trabalhadores. Parece ser consequência também da falta de comunicação e delegação das tarefas pelas chefias intermédias. E que a meu ver poderá ser uma necessidade de formação.

25 de Janeiro

Temos vindo a analisar os resultados dos inquéritos por questionário das necessidades formativas, então tem sido um pouco monótono. Como inicialmente a Responsável de Recursos Humanos enviou eletronicamente o inquérito em formato word e não obtive nenhuma resposta, decidi converter o questionário para formato online. Obtive algumas respostas, mas tive que ir pessoalmente a cada departamento pedir para os trabalhadores responderem. Dos 40 trabalhadores, responderam 30. Denotou-se um certo retraimento, pelo facto do inquérito não ser totalmente anónimo. Tratando-se de uma empresa de pequena dimensão é difícil garantir o anonimato quando existem questões que perguntam o departamento e antiguidade na empresa. Tal facto pode ter influenciado a que algumas respostas não fossem ao encontro da realidade. É como se no questionário apresentassem uma opinião e informalmente me transmitissem outra exatamente oposta. Por exemplo, nas questões relativas à comunicação e espírito de equipa, uma grande maioria dos trabalhadores mencionaram a falta de

comunicação e de espírito de equipa como aspetos a melhorar, no entanto na análise dos questionários estão avaliadas como características positivas da organização.

8 de Março

Tenho-me focado um pouco no desenvolvimento do relatório de estágio. Estava agora a ler a obra de Schein e apercebi-me de algumas coisas que me têm passado ao lado. Schein fala de algumas questões a ter em atenção quando queremos extrair dados subjetivos da cultura organizacional. Para facilitar todo esse processo, aconselha a que se estabeleça uma relação de investigador/ consultor e trabalhadores / clientes. Assim que se apercebem que estamos na organização para ajudar a resolver um problema e não para mensurar, a probabilidade de serem honestos connosco aumenta. Não irão omitir por desconfiança, nem irão exagerar para de certa forma manchar a imagem da organização. Então gostaria de expor algumas situações que já presenciei. Já tive trabalhadores dentro do hotel que imediatamente na primeira abordagem se queixaram de tudo. Porém também já tive trabalhadores que vêm o contributo que posso dar à organização e que algo precisa ser feito. Este tipo de trabalhadores tem plena consciência dos aspetos a melhorar quer na organização, quer no comportamento dos elementos que a integram. Sinto que são bastante sinceros comigo em conversas informais e reconheço nesses trabalhadores um certo *engagement* que não está a ser devidamente potenciado e reconhecido.

19 de Julho

Hoje presenciei uma formação ministrada pela Diretora e pelo Responsável da Manutenção do edifício sobre as medidas de prevenção e segurança. Apesar de terem avisado que era uma ação de presença obrigatória nem toda a gente compareceu. A Diretora iniciou a sessão perguntando quais as dúvidas dos trabalhadores relativamente às medidas de prevenção. Ninguém se pronunciou. Foi chamando alguns nomes para darem a sua opinião. Esta ação teve um motivo muito pertinente, uma vez que recentemente foi ministrado aos trabalhadores um questionário sobre as medidas de segurança. Apenas 25% responderam ao questionário e os que responderam deram a entender que não tinham conhecimento das medidas. Então a Diretora queria perceber o porquê: seriam os mecanismos de comunicação que não estavam a ser eficientes? Seria a informação que não era perceptível? Seriam os trabalhadores que ainda tinham dificuldade? Foi difícil que respondessem a estas questões, os trabalhadores mantinham-se calados a olharem uns para os outros. Foi uma ação de alerta e sensibilização para tomarem

consciência que todos são responsáveis pelo zelo e segurança do hotel. Devido à baixa participação dos trabalhadores quando perguntava se achavam que poderia existir outro meio de comunicação e de partilha de informação, deixou claro que poderiam anonimamente escrever a sua opinião para o escritório, o que demonstra algum receio por parte dos trabalhadores em dar a sua opinião.

23 de Julho

Depois de duas tentativas, finalmente consegui agendar com a Responsável de Recursos Humanos a entrevista. Antes de iniciarmos perguntou-me quais as principais considerações que tinha retirado ao longo dos seis meses de estágio. Enquanto trocávamos algumas ideias, o telefone tocou, era a Diretora a pedir que a Responsável se dirigisse ao seu gabinete para tratarem de assuntos do hotel, como iria ser demorado, a Responsável questionou-me se seria possível enviar as respostas via email, pois assim também veria com mais calma as questões. Compreendi, e apesar de preferir aplicar a entrevista pessoalmente, aceitei. Contudo pedi que explorássemos as questões de forma a explicar o intuito de cada pergunta. Maior parte das questões eram sobre o processo formativo. Um aspeto curioso foi quando questionei sobre quais os aspetos mais salientes da cultura do hotel. Não percebeu e pediu-me que me explicasse melhor, então questionei se na sua opinião sentia que existia um conjunto de valores que eram coletivamente partilhados e que havia um forte sentido de pertença entre os trabalhadores, ou se por outro sentia que se formavam grupos. Ao qual me respondeu: “Acredito que haja uma partilha de valores comum, no entanto, tenho consciência de que se questionar os trabalhadores quais são os objetivos e a missão do hotel, eles não conseguirão identificar. Muitos dos princípios que estão contemplados no Manual, como o princípio ético, deontológico, profissionalismo, eles são quase como que inconscientemente adotados, mas porque faz parte do individuo, já é algo intrínseco, e que acabam por depois ir ao encontro dos valores defendidos pela organização. Quando os valores individuais não coincidem, sobrepõe-se aos da organização. Isto é um caminho.”. Aqui ressalta uma aproximação à cultura fragmentadora segundo a perspetiva da Responsável.

26 de Julho

Em conversa com um trabalhador que entregou o inquérito por questionário surgiram alguns aspetos que necessitam de algum cuidado e atenção. O trabalhador confessou que apesar de considerar a

formação extremamente importante, esta não é feita a pensar no trabalhador. Diversas vezes teve que abandonar a ação de formação para ir trabalhar, formações que achava muito interessantes e tinha realmente vontade de aprender. Essa vontade acabava por desaparecer porque não era um processo contínuo, retirando toda a credibilidade ao processo formativo. Perante estas situações o trabalhador sentia-se um pouco injustiçado por não lhe estarem a ser dadas as mesmas oportunidades.

4 de Agosto

Hoje decorreu o convívio do hotel. Apenas cerca de metade dos trabalhadores compareceram. Maior parte deles faziam parte do departamento de *Housekeeping*, e do departamento do F&B. Ainda que fosse notório a disposição por departamentos, não senti que houvesse algum elemento mais isolado. Curiosamente, os temas de conversa não tinham a ver com o hotel, até houve quem partilhasse momentos mais pessoais. Alguns trabalhadores levaram a família. Ao fim do dia quando terminou o convívio regressamos com a Diretora ao hotel. Ao longo do caminho, a Diretora demonstrou bastante preocupação com as questões relacionadas com o meio ambiente e dos cuidados que tinha em sua casa. Tal facto pode estar associado à grande preocupação do hotel pelas boas práticas ambientais.

Apêndice 4 – Transcrição da entrevista à Responsável de Recursos Humanos

Transcrição da entrevista à Responsável de Recursos Humanos

1. Quais as suas funções no Departamento de Recursos Humanos?

Ao nível da política dos Recursos Humanos, tenho a responsabilidade de:

- Acompanhar e executar o processo de recrutamento, seleção, admissão dos trabalhadores;
- Elaborar os processos individuais dos trabalhadores;
- Realizar o levantamento das necessidades formativas;
- Elaborar o relatório das necessidades formativas e submeter à apreciação e aprovação da direção. É de referir que no ano 2018 este trabalho foi realizado com a colaboração de estagiárias;
- Elaborar, implementar e acompanhar o plano de formação anual;
- Supervisionar a realização das ações formativas;
- Elaborar os mapas de horário;
- Elaborar o mapa anual de férias;
- Realizar o apuramento de férias;
- Acompanhar as condições de Segurança e Saúde no trabalho;
- Em caso de acidente sou responsável pela participação do acidente de trabalho cumprindo com todos os procedimentos legais e internos estabelecidos.
- Acompanhar o processo de estágios curriculares e profissionais.

2. Poderia caracterizar os aspetos mais salientes da cultura organizacional?

O hotel X pretende ser reconhecido como uma referência hoteleira pela inovação e excelência na qualidade e personalização dos serviços prestados, bem como pela política de segurança, saúde no trabalho e pela política ambiental. Para tal aposta na valorização e na segurança dos trabalhadores. Na relação com todas as partes interessadas nomeadamente clientes, trabalhadores, parceiros, fornecedores, comunidade local, a organização preconiza determinados valores tais como a adoção de uma conduta responsável e de acordo com princípios deontológicos, o profissionalismo numa aposta constante de melhoria continua que garanta a satisfação dos clientes e a sua fidelização, Dignificação e reconhecimento das pessoas, competência, transparência na atuação, confiança e sustentabilidade.

3. A formação no hotel é vista como tendo um valor estratégico ou restringe-se a cobrir lacunas?

Tendo em conta os objetivos estratégicos da empresa, a formação é encarada como um fator estratégico de desenvolvimento organizacional, individual, um investimento e, não é restringido a uma função de mera atualização ou aperfeiçoamento de saberes. No entanto, de acordo com a avaliação e o levantamento de necessidades individuais poderá também ser adotada para cobrir lacunas corrigir desvios, aumentar conhecimentos a fim de melhorar o desempenho da função.

4. Em que aspetos a política e as práticas da formação têm contribuído para a construção/reforço da cultura e da identidade da empresa?

Considero que a política e as práticas formativas contribuem para a construção e reforço da cultura e da identidade da empresa, contribuindo para a satisfação das necessidades dos trabalhadores e da organização e para o desenvolvimento de ambos. No entanto tendo em conta os anos de existência desta Unidade Hoteleira, o processo formativo tem sido objeto de análise e de melhoramento com vista a atingir estes objetivos, entre outros.

5. Em que aspetos a formação tem influenciado a cidadania e a capacidade crítica?

No meu entender tem contribuído para uma maior consciencialização dos direitos, da importância do envolvimento dos trabalhadores no cumprimento da missão organizacional e para aumentar a capacidade crítica no cumprimento das suas funções.

6. Como é feito o levantamento de necessidades?

Anualmente é realizado um levantamento de necessidades formativas. É um processo de recolha de dados organizacionais, operacionais e individuais que tem como objetivo, a deteção de carências a nível individual e ou coletivo referente ao conhecimento, às capacidades e às competências. É também realizado para identificar as necessidades e expectativas dos trabalhadores e definir as áreas e as ações de formação a desenvolver. O levantamento das necessidades formativas é realizado através do inquérito por entrevista e inquérito por questionário junto do colaborador. O inquérito por entrevista é realizado pelo Diretor/chefe de cada departamento, permitindo desta forma a descrição da função, a clarificação

das responsabilidades e das exigências inerentes à função bem como, a identificação das ações consideradas necessárias em função das necessidades de cada departamento. Outra metodologia aplicada é o inquérito por questionário. Após a realização do inquérito é elaborado um relatório. Este relatório é analisado e discutido em reunião de diretores, na qual são identificadas as necessidades formativas e as ações de formação a desenvolver. No seguimento deste processo é elaborado o plano de formação e o mesmo é submetido à aprovação da Diretora Geral. Nesta fase do processo de formação também é tido em conta o plano estratégico definido, o relatório de contas/ relatório de atividades e o orçamento.

7. De que forma ou formas o plano de formação é divulgado na empresa?

O departamento de recursos Humanos envia uma comunicação interna com o plano de formação aos chefes/Diretores de cada departamento e estes, por sua vez têm a responsabilidade de dar a conhecer aos trabalhadores de cada departamento o plano de formação. Este também é afixado no espaço destinado aos trabalhadores da empresa (refeitório).

8. O acesso à formação faz-se de acordo com que critérios?

De acordo com o resultado do levantamento das necessidades formativas ou a pedido do colaborador. Neste caso é analisada a importância da formação proposta para o colaborador e ao nível organizacional.

9. Como é feita a avaliação da formação?

A avaliação tem sido efetuada no final da formação através de Inquéritos que visam obter a visão de cada formando sobre a satisfação do formando em relação à formação, sobre os resultados obtidos em função dos objetivos definidos, identificar possíveis mudanças e classificar e certificar os formandos através de testes realizados.

10. Que aspetos foram alterados em resultado dessa formação?

Foram melhoradas: as técnicas utilizadas na formação, o desempenho individual e coletivo. Os trabalhadores têm sido capazes de aplicar no serviço e nas funções que desempenham os conhecimentos adquiridos nas ações de formação. A formação tem contribuído para melhorar o desempenho profissional.

11.A formação recebida tem sido sobretudo técnica, ou tem abrangido aspetos relacionais (gestão de conflitos, liderança). E dimensão ética?

Considerando o pouco tempo de existência do Hotel, considerando o plano estratégico definido para estes anos, considerando a necessidade de promover processos de melhoria das condições de trabalho, de segurança e saúde no trabalho, a formação concedida tem sido sobretudo direcionada para aspetos técnicos, para a aquisição e aumento de conhecimentos no que concerne a medidas de proteção, segurança, saúde e para a sensibilização de aspetos ambientais.

Sendo uma das estratégias da empresa o processo de Internacionalização considerou-se fundamental o aumento de competências linguísticas que melhorar a comunicação daí a aposta na formação específica de “Língua Francesa, Inglesa e Espanhola. Foi também considerado importante o aumento de competências específicas na área do marketing digital de forma a responder à necessidade de profissionais capazes de interpretar os novos paradigmas da comunicação e de posicionamento online. No âmbito do processo de implementação do sistema integrado qualidade, ambiente e segurança foi necessário realizar ações de formação e sensibilização do sistema de qualidade, ambiente e segurança para aumentar os conhecimentos a este nível e para potenciar o envolvimento dos trabalhadores neste processo.