

# ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão  
de Oliveira do Hospital

## esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO  
DE COIMBRA

Mestrado em Marketing e Comunicação

Desenvolvimento e atualização de competências: a formação  
como ferramenta de gestão estratégica de recursos humanos  
- Estudo de Caso

Magda Dias Rodrigues

Coimbra, 2016





Magda Dias Rodrigues

# Desenvolvimento e atualização de competências: a formação como ferramenta de gestão estratégica de recursos humanos

Estudo de Caso

Dissertação de Mestrado em Marketing e Comunicação, na especialidade de Gestão de Marketing, apresentada à Escola Superior de Educação de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Constituição do júri:

Presidente: Doutor Abel de Oliveira Martins de Carvalho

Arguente: Doutora Paula Maria Mendes da Costa Neves

Orientador: Doutora Maria Cláudia Perdigão Silva Mendes Andrade

Classificação final: \_\_\_\_\_

17 de Junho, 2016



## **AGRADECIMENTOS**

Expressar a minha gratidão a todos aqueles que me acompanharam e, acima de tudo, encorajaram durante esta caminhada de construção de conhecimento, é essencial.

A minha primeira palavra de agradecimento vai para os meus pais e irmã. Um muito obrigada à minha mãe pela paciência, pela preocupação e pelo incentivo constante. Um muito obrigada ao meu pai pela coragem e pela confiança. À minha “pequena” irmã, um muito obrigada pelas conversas e pelos momentos de descontração.

Vocês são, sem dúvida, o meu pilar, a minha força, a minha motivação. Estou-vos eternamente grata por me apoiarem incondicionalmente, por estarem presentes em todos os momentos da minha vida. Todas as palavras serão poucas para vos agradecer tudo o que já me proporcionaram.

Ao Toni, companheiro de todas as horas, um muito obrigada por acreditares, por não me deixares desistir. Um muito obrigada por todo o carinho e força.

Também não podia deixar de agradecer a todas as pessoas que contribuíram diretamente para a execução deste trabalho. A toda a equipa Sanitop, em particular àqueles que disponibilizaram parte do seu tempo para me ajudarem. Um muito obrigada pela atenção, pelo envolvimento. O vosso contributo foi determinante para o alcançar do meu objetivo.

Por último, mas não menos importante, um agradecimento muito especial à minha orientadora, a professora Cláudia Andrade. Muito obrigada pelo “abre olhos”, pela orientação, pelas sugestões, pela partilha de saberes e pelo seu tempo despendido comigo.

A todos, o meu eterno obrigada.



## **Desenvolvimento e atualização de competências: a formação como ferramenta de gestão estratégica de recursos humanos - Estudo de Caso**

### **RESUMO**

A capacidade de uma empresa para competir e sobreviver num ambiente de globalização torna-se dependente de ter as pessoas certas, os sistemas de aprendizagem profissional adequados e ótimas medidas para recompensar a efetividade da empresa. Neste contexto, considerou-se como objetivo principal do presente trabalho, esclarecer a relevância da formação profissional, enquanto prática estratégica de gestão de Recursos Humanos, no desenvolvimento e sucesso da empresa objeto de estudo. Para isso, esta dissertação foi estruturada em duas partes. Na teórica foi feita uma revisão da literatura sobre a temática dos Recursos Humanos e das práticas formativas. Na segunda parte, para compreender o papel da formação da empresa em estudo, usou-se uma metodologia qualitativa com recurso a entrevistas aos colaboradores.

Tendo em conta o objetivo definido, os resultados (existência de uma forte presença de práticas formativas que influenciam positivamente a situação diária da empresa e dos seus colaboradores) permitiram constatar que a formação é um instrumento de gestão de Recursos Humanos imprescindível à consecução da estratégia organizacional.

**Palavras-Chave:** Formação, Gestão de Recursos Humanos, Desenvolvimento, Estratégia Organizacional

## **Development and updating of skills: training as tool for strategic management of human resources- Case Study**

### **ABSTRACT**

The ability of a company to compete and survive in a big globalization environment becomes dependent on having the right people, the proper professional apprenticeship systems and great measures to reward the effectiveness of the company. In this context, it was considered as the primary objective of this study to clarify the importance of training as a strategic practice of human resources management, in the development and success of the company in study. For this, this work has been structured in two parts. In theoretical reading it was made a review on the topic of human resources and training practices. In the second part, to understand the role of the company's training, we used a qualitative methodology using interviews to employees.

Having regard to the objective defined, the results (there is a strong presence of training practices that positively influence the daily situation of the company and its employees) allowed to observe that formation is a human resources management instrument essential to the achievement of organizational strategy.

**Keywords:** Formation, Human Resources Management, Development, Organizational Strategy

## Índice

AGRADECIMENTOS .....	V
RESUMO .....	VII
ABSTRACT .....	VIII
ABREVIATURAS .....	XI
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XII
ÍNDICE DE TABELAS .....	XIII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XIV
CAPÍTULO I. APRESENTAÇÃO GERAL.....	1
1.1 Enquadramento Geral .....	3
1.2 Relevância do Estudo e Interesse da Investigação .....	5
CAPÍTULO II. REVISÃO DA LITERATURA.....	7
2.1 A Gestão de Recursos Humanos .....	9
2.1.1 O que é a GRH e o Papel da sua Função.....	9
2.1.2 As Pessoas como Fonte de Vantagem Competitiva das Organizações .....	11
2.2 A Formação como prática estratégica de RH.....	12
2.2.1 Um Modelo Tradicional de Formação .....	12
2.2.2 A Necessidade de um Novo Modelo de Formação .....	14
2.2.3 A Formação e o Desenvolvimento de Competências.....	15
2.2.4 Práticas e Políticas da Formação Profissional.....	18
2.2.5 Etapas de um Plano Formativo .....	20
2.2.6 Relação entre Formação e Trabalho.....	23
2.2.7 Dificuldades de Implementação da Formação Contínua nas Empresas.....	25
2.2.8 Benefícios das Práticas Organizacionais de Formação .....	26
CAPÍTULO III. ESTUDO DE CASO .....	27
3.1 Objetivos do Estudo .....	29
3.2 Apresentação da Empresa .....	30
3.3 Aspetos Teóricos e Metodológicos Associados à Investigação .....	32
3.3.1 Opções Metodológicas .....	32
3.3.2 Análise Documental e Técnica da Entrevista como Método de Recolha de Dados .....	33
3.3.3 Procedimento para a Realização das Entrevistas .....	35

3.3.4 Procedimento para a Análise de Dados .....	37
3.3.5 Caraterização dos Participantes .....	38
CAPÍTULO IV. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS .....	41
4.1 Caraterização da Empresa .....	43
4.2 Estratégia Empresarial.....	45
4.3 O Papel do Departamento de RH na Prossecução da Estratégia Empresarial .....	47
4.4 Formação Enquanto Prática de Desenvolvimento de RH .....	50
4.4.1 Etapas da Formação na Empresa.....	52
4.4.2 Caraterização do Plano de Formação da Empresa.....	56
4.4.3 Objetivos e Importância Estratégica da Formação na Empresa .....	58
4.4 Aplicabilidade e Adequação das Ações de Formação à Realidade .....	61
4.5 Síntese de Resultados .....	63
CAPÍTULO V. CONCLUSÕES.....	67
BIBLIOGRAFIA .....	75
ANEXOS .....	80

## **ABREVIATURAS**

APIEF- Centro de Formação para a Indústria Térmica, Energia e Ambiente

CAP- Centro de Acolhimento a Profissionais

DRH- Departamento de Recursos Humanos

GRH- Gestão de Recursos Humanos

ISQ- Instituto de Soldadura e Qualidade

LNEG- Laboratório Nacional de Engenharia e Geologia

PME- Pequenas e Médias Empresas

RH- Recursos Humanos

## ÍNDICE DE FIGURAS

**Figura 1-** Fluxograma informativo do funcionamento de um processo formativo...21

**Figura 2-** Estratégia empresarial da Sanitop.....47

**Figura 3-** Formação enquanto prática estratégica de desenvolvimento de RH.....51

**Figura 4-** Ciclo de trabalho na criação de um plano formativo.....55

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1-</b> Questões orientadoras do estudo.....	35
<b>Tabela 2-</b> Mapa de entrevistados por ocupação, género, idade e habilitações literárias.....	39
<b>Tabela 3-</b> Vantagens da formação.....	60

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1-</b> Informações sobre cada uma das formações existentes na Sanitop.....	83
<b>Anexo 2-</b> Calendarização do Plano de formação de 2015.....	85
<b>Anexo 3-</b> Pedido de colaboração do estudo.....	86
<b>Anexo 4-</b> Pedido de colaboração no estudo (técnico de formação) .....	87
<b>Anexo 5-</b> Guião de entrevista nº1 .....	88
<b>Anexo 6-</b> Guião de entrevista nº2.....	90
<b>Anexo 7-</b> Tabela de análise de conteúdo.....	92





## **CAPÍTULO I. APRESENTAÇÃO GERAL**



Este primeiro capítulo versa sobre o enquadramento geral que sustenta o presente trabalho de investigação, e subdivide-se em dois pontos principais. O primeiro posiciona o leitor de uma forma específica quanto à temática que irá ser abordada e o segundo ponto expõe o porquê desta escolha e a importância que tem esta definição de tema de dissertação.

## **1.1 Enquadramento Geral**

Toda a reflexão económica surge forçosamente de dois factos centrais que são a internacionalização da atividade económica e o ritmo acelerado da evolução tecnológica. Estes acontecimentos reclamam assim, grandes transformações nas empresas, no que diz respeito aos modos de organização do trabalho e às circunstâncias de desenvolvimento de recursos humanos (RH). Também perante um aumento da concorrência, estas procuram igualmente a produção de novos produtos e serviços e novos meios de produzir.

A vertente negativa deste sistema de adaptação e inovação é a orientação para um uso mais frequente de mecanismos de seleção de mercado de trabalho, o que envolve um correspondente enfraquecimento da posição dos trabalhadores menos qualificados e com menor aptidão de aprendizagem (Kanter, 1998). O percurso de adaptação estrutural das empresas à nova conjuntura económica pode ser travado por carências de qualificação a curto prazo e pela deterioração da coesão social a longo prazo, se nada for feito para fomentar a aprendizagem destes trabalhadores.

Assim, na realidade competitiva de hoje, a subsistência das empresas não se pode basear unicamente no reconhecimento de oportunidades de mercado mas na harmonização entre as necessidades de mercado e uma força de trabalho estável, comprometida e produtiva. Esta aposta estratégica em pontos de diferenciação diante das empresas concorrentes deverá ser de grande relevância, designadamente enquanto ideal empresarial a perseguir (Kanter, 1998).

É neste argumento que surge o valor do agente humano enquanto diferenciador estratégico, sendo que a competitividade de uma empresa e a eficácia com a qual as

suas ações são orientadas espelham o poder da sua capacidade em associar recursos humanos aos objetivos estratégicos empresariais.

Assim, numa realidade de constantes transformações, marcada por incertezas, a informação e o conhecimento são vistos como recursos estratégicos-chave, constituindo “ferramentas” de inovação e qualidade contribuindo, deste modo, para as respostas imediatas às mudanças impostas pelo ambiente e, conseqüentemente, ao desenvolvimento e sucesso empresarial.

É nesse sentido que Lopes (1994), Meignant (1999) e Pires (2000) acreditam que a formação e o desenvolvimento profissional permitem ao agente humano adquirir certas aptidões e colocar o seu conhecimento ao dispor de um plano empresarial específico.

Quando uma empresa tiver colaboradores que apliquem invariavelmente as suas habilidades e conhecimentos, adquiridos em formação, no contexto de trabalho, existirão melhores condições de se criar maior produtividade e sucesso organizacional (Lopes, 1994). Para isso, é então necessário que os dirigentes empresariais concentrem os seus esforços num bom sistema de gestão de recursos humanos (GRH), nomeadamente no desenvolvimento das melhores práticas.

Posto isto, e embora na comunidade empresarial e mesmo académica a menção às “pessoas”, enquanto principal ativo estratégico das organizações, tenha ganho notoriedade, a verdade é que ainda surgem muitas incertezas quanto à forma de maximizar o capital humano existente e quanto ao seu impacto efetivo no cumprimento de metas organizacionais.

É neste seguimento que surge o tema a ser desenvolvido nesta dissertação, com a qual se pretende contribuir para a partilha do conhecimento sobre a formação profissional enquanto prática integrante de uma gestão de recursos humanos e o seu impacto no desenvolvimento organizacional.

## **1.2 Relevância do Estudo e Interesse da Investigação**

Num período em que imperam as limitações e os problemas de desequilíbrio económico como a recessão e o desemprego, a gestão de recursos organizacionais revela-se cada vez mais um desafio, principalmente a GRH, que costuma ser a área mais prejudicada: várias empresas costumam optar pela redução de colaboradores para acautelar os seus resultados a curto prazo, descurando, deste modo, a própria solidez organizacional e pondo em risco resultados de médio e longo prazo (Chiavenato, 2003).

Porém, esta área de GRH começa a ser considerada tão importante como qualquer outro aspeto da gestão organizacional, havendo uma evolução. Neste novo contexto já referido, de crescente globalização e concorrência de mercado, as pessoas deixam de ser um fator de bloqueio da organização e passam a ser a resposta para os problemas das mesmas. Estamos agora perante uma realidade em que os recursos humanos se transformam em vantagem competitiva dentro das organizações, deixando de ser um obstáculo. Estas são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir objetivos e cumprir missões. Os colaboradores passam a ser considerados os recursos fundamentais para o sucesso e evolução organizacional, aliás os únicos recursos vivos e inteligentes de que as organizações dispõem para enfrentar os desafios (Chiavenato, 2003).

Assim sendo, é perentória uma aposta nos recursos humanos através da formação, uma vez que esta é encarada como um meio essencial e como uma estratégia organizacional que certifica o ambicionado sucesso. Como salienta Rego, Cunha et al. (2015) um dos fatores mais relevantes do desempenho de uma organização é a qualidade e a formação dos seus recursos humanos.

Deste modo, é relevante neste trabalho conhecer e perceber a importância do papel da formação no desenvolvimento de uma organização e no próprio colaborador, e de que modo esse aspeto também contribui quer para a motivação quer para a satisfação dos trabalhadores neste ambiente de mudanças constantes nos núcleos empresariais. É interessante analisar aqui a conversão do potencial humano, desenvolvido com formações, em desempenho prático aliado à estratégia organizacional.



## **CAPÍTULO II. REVISÃO DA LITERATURA**



O capítulo II trata-se do enquadramento teórico que serve de base a este trabalho e foca, numa primeira fase, o conceito de Recursos Humanos e a exploração da sua função enquanto meio gerador de estratégias para o sucesso organizacional e depois, a importância das pessoas para o alcançar de objetivos. Já numa segunda fase é apresentado o conceito de Formação. Aqui é feita uma abordagem à evolução da prática formativa, descortinando os tipos de formação existentes e a sua importância ao longo dos anos. No corpo teórico seguinte faz-se uma alusão à formação enquanto prática de desenvolvimento de competências e depois explica-se a organização das práticas e políticas implícitas a um processo formativo. Segue-se no ponto subsequente a apresentação das etapas a que deve obedecer a construção de um plano formativo e depois a explicação da relação existente entre formação e trabalho. Para finalizar são expostas algumas dificuldades de implementação da formação nas empresas e os benefícios que esta acarreta tanto para os indivíduos como para as empresas.

## **2.1 A Gestão de Recursos Humanos**

### **2.1.1 O que é a GRH e o Papel da sua Função**

A gestão de recursos humanos tem vindo a assumir um papel de mudança e redefinição, adotando, atualmente, um posicionamento de parceria no negócio (Ulrich, 1999).

Entende-se a GRH como um conjunto de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas desenvolvidas com o propósito de gerir os comportamentos internos e potencializar o capital humano. Muitos autores referem que a principal fonte de vantagem competitiva e sustentável das organizações, agora e no futuro, são as pessoas e que o seu sucesso dependerá do modo como forem capazes de as envolver e mobilizar para a sua estratégia (Cameron & Quinn, 2006, Senge, 2010).

De acordo com Koch e McGrath (1996), a principal finalidade da função da gestão de recursos humanos numa organização é selecionar, gerir e orientar os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa e fomentar a sua

competitividade, através do desenvolvimento e maximização das qualidades dos trabalhadores.

Assim, a função de recursos humanos, de forma a produzir valor e gerar resultados, deve estabelecer uma posição favorável para a adoção de uma linha estratégica e operacional com orientação para as pessoas/processos (Ulrich, 1999).

Ulrich (1999) afirma ainda que a GRH tem o potencial para responder aos principais desafios com que se deparam atualmente as empresas, quer seja na gestão das mudanças provenientes da globalização, quer seja na gestão dos resultados da inserção e evolução tecnológica; na potencialização da cadeia de valor como meio de agente do negócio; na maximização do lucro; no aperfeiçoamento das capacidades das organizações e na atração e retenção das competências e do capital intelectual das empresas. De um modo geral, a GRH deve cumprir três funções principais dentro das organizações: i) gestão da transformação, ou seja, deve definir planos de ação de modo a que a mudança aconteça; ii) gestão de estratégias de recursos humanos que devem estar, necessariamente, congruentes com a estratégia organizacional; iii) e gestão da contribuição do funcionário, isto é, ajudar os colaboradores a encontrar uma solução para os seus problemas e necessidades, para com isso obter maior envolvimento e dedicação por parte dos mesmos (Ulrich, 1999).

São também várias as práticas que têm vindo a ser desenvolvidas em termos de uma GRH mais eficiente. As práticas com alta performance manifestam-se numa melhor realização das empresas, fazendo com que o sucesso da organização fique associado à idoneidade intra-organizacional de saber orientar e administrar os recursos humanos que são o cerne das organizações (Martins, 2004).

Em suma, a Gestão de Recursos Humanos abrange medidas (políticas, processos, etc.) e práticas (recrutamento, integração, formação, avaliação de desempenho, gestão de carreiras, etc.) que comprometem RH e que se destinam a otimizar a eficácia e o desempenho, por parte dos indivíduos e da organização. A GRH tem uma essência estratégica e entende os indivíduos como ativos da organização, dirigidos de acordo com os objetivos de longo prazo da mesma. É seguro afirmar que

o objetivo básico que persegue a função de Recursos Humanos é alinhar as políticas de RH com a estratégia organizacional.

### **2.1.2 As Pessoas como Fonte de Vantagem Competitiva das Organizações**

Porter (1989) esclarece que vantagem competitiva é quando existe uma estratégia numa empresa que é percebida pelas pessoas internas, pelos clientes e pelo mercado e que origina uma resposta positiva como reação. Mintzberget et al. (2000) acrescentam a este pensamento de Porter que esta vantagem competitiva é instituída com recurso a todos os meios estratégicos fixos pela organização (e que são dificilmente imitáveis), como é o caso da qualidade, dos modelos de gestão e dos modelos da esfera social que envolvem recursos provenientes da gestão de trabalhadores da empresa, tais como a boa comunicação interna e a cultura.

Sendo assim, as organizações para vencerem, terão de demonstrar competências ao gerirem os seus ativos intangíveis – as “pessoas” - o que constitui uma metamorfose completa de paradigma.

Contrariamente à realidade da era industrial, na qual os meios de produção capitais ajustavam na tecnologia, infra-estruturas e maquinaria, na era atual, uma das causas que diferencia as organizações de sucesso relativamente aos seus principais concorrentes é a sua capacidade e inteligência de mobilizarem o capital humano que dispõem para, desse modo, alcançarem os seus objetivos e prosseguirem a sua estratégia e a sua missão (Quinn et al., 1996).

Para Pfeffer (1998), o sucesso das empresas advém sobretudo das pessoas e da maneira de como estas são geridas e guiadas. Assim, com vista a criar valor sustentado, o autor defende que as organizações devem-se manter centradas numa boa gestão e disciplina dos seus recursos. Sendo as pessoas um fator determinante nas organizações, quanto mais forte for o investimento nelas, maior será o retorno assim como maior será o valor futuro da empresa e, conseqüentemente, melhor será o seu contributo para o desempenho e produtividade (Parnes, 1984).

Baron e Armstrong (2007) referem que o motor para o atingir de metas numa organização deve ser a aposta no capital humano, compreendido como um agrupado de saberes, competências e capacidades em desenvolver e inovar. Ainda na visão dos mesmos autores, o sistema de gestão do capital humano permite o desenvolvimento de políticas e práticas de RH, impulsionadoras de capacidades intrínsecas às pessoas, o que gera melhorias tanto a nível de performance organizacional como a nível de dedicação dos trabalhadores.

## **2.2 A Formação como prática estratégica de RH**

### **2.2.1 Um Modelo Tradicional de Formação**

Inerente ao desempenho de qualquer função organizacional está sempre um processo de aprendizagem. Esta aprendizagem pode ser mais ou menos formalizada e fazer parte de práticas permanentes ou apenas ocasionais, no entanto, ela está sempre presente. No primeiro contacto com a sua função, o trabalhador terá de mobilizar saberes, sejam eles já conseguidos no sistema de ensino, ou que irá ainda conseguir ao mesmo tempo que o saber-fazer prático.

Num sentido geral, a formação deve ser para as organizações um processo frequente e impreterivelmente necessário (Cheetham & Chivers, 1998). Através do recrutamento, as organizações podem seleccionar colaboradores com as competências que lhes são fundamentais, mas também pode acontecer que tal não seja possível, pois existem competências específicas à organização que terão de ser aí desenvolvidas.

O modelo tradicional de formação é marcado por uma lógica racional e economicista, onde o aspeto humano é encarado especialmente como um recurso, assim como o capital e os recursos materiais, e adaptado às organizações tayloristas/fordistas (sistemas que visavam à maximização da produção e dos lucros) (Dubar, 2015). Neste modelo a formação tem um cunho marcadamente utilitarista. Trata-se de formar para postos de trabalho, ensinar um “saber-fazer” muitas vezes disperso (Dubar, 2015).

Segundo Chagas Lopes (1995) este modelo de formação pode ser expresso da seguinte forma:

- A formação profissional é feita numa fase posterior à formação escolar, complementar à educação formal;
- Não faz menção aos níveis mínimos de formação, fundamentais à eficiência da formação profissional.

Dubar (2015) afirma que numa primeira fase a formação foi sobretudo usada como meio de adaptação da mão-de-obra às transformações tecnológicas e organizacionais, com a propensão para a formação de curta duração, de teor adaptativo, diretamente ligada à empresa, às mudanças nos postos de trabalho, aos novos materiais e aos novos sistemas de produção.

A prática da formação tinha assim um papel de diminuir as diferenças existentes entre as qualificações tidas pelos trabalhadores e as qualificações exigidas pelas funções dos novos postos de trabalho.

Seguindo ainda Dubar (2015), a lógica implícita aos planos de formação, no que diz respeito à introdução das novas tecnologias, não se enquadraria dentro de uma lógica de aumento de competências. Pelo contrário, era dada preferência ao investimento material e à sua rentabilização.

Segundo o mesmo autor, existe uma resposta face às mudanças técnicas feita através de ações de formação pontuais. O modelo de introdução de novos equipamentos nas empresas centra-se em preferências técnicas e financeiras, sendo o último passo a formação dos trabalhadores, à chegada dos equipamentos. Existe a primazia do investimento material sobre a formação do pessoal. No fundo, as escolhas técnicas não são decididas em função das capacidades dos trabalhadores em dominar o equipamento, mas em função de uma lógica de rentabilidade financeira. A formação é percebida como uma consequência e não como um fator fundamental de escolha.

É possível aqui verificar o caráter desqualificante deste modelo de formação, que age em conformidade com um modelo neo-taylorista<sup>1</sup> de organização do trabalho e produção.

### **2.2.2 A Necessidade de um Novo Modelo de Formação**

Os novos modelos de produção e organização das empresas fixam-se na procura de qualidade e na flexibilidade e, para tal, necessitam de novas competências e novos conhecimentos que se tornam amplos, no sentido de envolverem agora um maior número de saberes antes isolados pela divisão de tarefas (Pires, 2000).

No mesmo sentido, a formação vai também mudando de natureza e posição. O progresso tecnológico e os novos métodos organizacionais requerem diferentes competências, que não estão instantaneamente disponíveis a partir do sistema de ensino, devido à sua demorada adaptação às exigências das empresas (Pires, 2000).

No mundo organizacional, à formação cabe o papel capital de fornecer as organizações com as competências necessárias à sua atividade, quando estas não são obtidas por meio do recrutamento.

O “fator humano” passa a ser cada vez mais encarado como um meio essencial e imprescindível à competitividade das empresas. As qualidades e saberes dos trabalhadores deverão ser complementados tendo em conta as necessidades próprias da organização, sendo por isso fundamental uma coordenação a três níveis: estratégia empresarial, políticas de gestão de recursos humanos e política de formação (Kanter, 1998).

A estratégia da empresa ao criar objetivos e caminhos para os alcançar, deve adequar as práticas de gestão de mão-de-obra e a política de formação (Chagas Lopes, 1995). Para as empresas será essencial perceber e autenticar a necessidade de

---

<sup>1</sup>Modelo assente nos princípios de produção em massa moldados à nova era da automatização de processos produtivos. Os recursos humanos são, regra geral, pouco qualificados e a empresa quase não investe em formação.

desenvolvimento dos seus recursos humanos e de fazer o seu planeamento, através de uma política ativa de formação.

Um dos objetivos principais da formação deverá ser a composição de um reforço estratégico de qualificações, ao contrário dos modelos de formação tradicionais, essencialmente reativos. Deve-se agora apostar num modelo proativo orientado em função do mercado, ao que se poderia acrescentar as necessidades e ambições dos trabalhadores (Pires, 2000).

Também para que uma nova filosofia de formação possa predominar é imprescindível ainda motivar os trabalhadores. Deve-se fazer com que estes, em particular os menos qualificados, aceitem a utilidade e a vantagem de terem formação, tendo em conta que são, normalmente, os menos qualificados que têm maior dificuldade de ter uma atitude pró-ativa em relação ao seu percurso profissional e formativo (Beardwell & Holden, 1997). É importante, se houver possibilidade, a existência de um papel de sistema de incentivos para os colaboradores da organização que se empenham num percurso formativo, que pode abranger a possibilidade de ascender a postos de maior autonomia, responsabilidade, melhor remuneração, etc. (Chaga Lopes, 1995).

### **2.2.3 A Formação e o Desenvolvimento de Competências**

Tendo em conta o ambiente desafiante em que o mundo organizacional se encontra, torna-se fundamental, como já referido, que as empresas encontrem nos seus novos colaboradores competências que possam desenvolver e assim contribuir, mais eficazmente, para o aumento da performance e produtividade da empresa.

A aposta na formação intensiva dos colaboradores deve ser uma prática sistemática das organizações, de modo a cumprir o objetivo de agilizar a sua superioridade competitiva, desenvolvendo capacidade de aprendizagem mais eficaz que a dos seus concorrentes (Geus, 1997).

Por via da formação, as organizações são passíveis de garantir o aperfeiçoamento das competências reconhecidas como críticas para o cumprimento da estratégia

empresarial planeada, e também são capazes de conquistar novas competências que certificam a sucessão de colaboradores a cargos de maior responsabilidade (Hamel & Prahalad, 1994).

A formação, que também é um meio de integração, reporta-se às formas de desenvolvimento e aquisição de competências pelos trabalhadores, num determinado contexto organizacional e/ou instituição de formação. É um conjunto de ações específicas que são postas em prática na organização, e que visam melhorar globalmente as circunstâncias económicas da própria e o desenvolvimento das capacidades potenciais de todos os indivíduos que a integram, transformando-os em agentes participativos da sua evolução. (Aníbal & Costa, 1988).

Podem-se apontar como “resultados imediatos” da formação a melhor utilização e o mais completo desenvolvimento do potencial humano da empresa, a criação de um nível relacional diverso e a efetivação de uma mais justa promoção e desenvolvimento dos recursos humanos. (Aníbal & Costa, 1988).

A formação é algo que deve ter uma componente geral, como preparação basilar para um futuro incerto, mas também deve ter uma componente mais singular e específica, presente nas realidades do dia-a-dia e orientada para a solução das falhas que vão sendo detetadas. (Aníbal & Costa, 1988).

Aguinis e Kraiger (2009) diferenciam “formação” de “desenvolvimento”, referindo, todavia, a dificuldade de distinção destes conceitos. Enquanto a “formação” é entendida como a abordagem metódica que afeta o conhecimento, as competências e as atitudes dos indivíduos no sentido de melhorarem a eficácia individual, de equipa e organizacional, o “desenvolvimento” diz respeito aos esforços sistemáticos que afetam estes conhecimentos ou competências, mas para fins de crescimento pessoal ou de futuros empregos ou funções.

No que diz respeito ao conceito em si, Dodgson (1993), considera que a formação organizacional descreve a forma como as empresas arquitetam e organizam o conhecimento em sintonia com as suas atividades e no contexto das suas culturas, e como moldam e desenvolvem a eficiência organizacional através do uso das competências dos seus trabalhadores.

Probst e Búchel (1995) já interpretam a formação organizacional como sendo uma transformação e aumento da doutrina de valores e de conhecimentos, o progresso das idoneidades no que diz respeito à resolução de problemas e de ações, bem como a mudança do quadro dos indivíduos no seio das organizações.

A formação, para ser eficaz, não pode ser vista como uma série de atividades separadas numa organização. Inversamente, deve afetar e ser afetada pela cultura, estratégia, estrutura, e pelo sistema de recursos humanos da organização (Latham & Crandall 1991).

Não obstante a formação também acarreta custos, sobretudo, para as organizações que são quem suporta a maioria dos encargos (Latham & Crandall 1991), e por isso, torna-se imperativo que o processo de formação seja bem planejado e implementado, de modo a que os seus benefícios se sobreponham aos custos.

O planejamento desta deve partir da análise dos problemas detetados e da sua priorização. A elaboração do plano, ao definir claramente os objetivos da formação em termos de competências em jogo e mudanças esperadas, vai contribuir para responder às verdadeiras necessidades da empresa ou organização.

É uma prática que deve ser integrada no projeto de desenvolvimento empresarial, enquanto mecanismo de mudança, e deve ser ainda encarada como causa de atualização da comunicação e instigadora dos conhecimentos internos e externos da organização.

As questões relativas à formação enquanto produtora de competências serão a seguir retratadas de forma a percebermos o seu papel no âmbito das políticas e práticas estratégicas de gestão de RH, e de forma a tentar estabelecer uma relação com os meios organizacionais.

## 2.2.4 Práticas e Políticas da Formação Profissional

Nos anos 90, a adaptação estratégica às mudanças organizacionais que se sentiam reconheceu-se na atualização permanente que depende significativamente das políticas postas em prática no domínio da formação e desenvolvimento dos recursos humanos (Pires, 2000), sendo que o móbil deste fenómeno reside na evolução dos próprios objetivos estratégicos das empresas: a performance e a qualidade.

As práticas e políticas de formação, segundo Parlier (1996), podem ser organizadas através da seguinte tipologia:

- 1- A lógica da mobilização: esta lógica apresenta-se como o ajustamento de saberes e competências às imposições dos novos sistemas de trabalho. Trata-se de uma adaptação a curto prazo dos trabalhadores às novas regras de funcionamento consequentes das modificações técnicas e/ou organizacionais. Os trabalhadores são mobilizados para o melhoramento da eficiência económica através de uma redistribuição das funções e são designados a responsabilizar-se, em parte, pela manutenção dos equipamentos e dos indicativos de produtividade e qualidade. Para tal, é essencial que eles detenham uma perceção satisfatória do processo produtivo.
- 2- A lógica do acompanhamento: neste caso, fala-se do conduzir as transformações a médio prazo da empresa através da reorganização de certos grupos profissionais e da alteração das normas da mobilidade interna. Os trabalhadores são incutidos a mudar significativamente de atividade profissional e as ações de formação compreendem formação geral e formação técnica associadas a situações de trabalho evolutivas.
- 3- A lógica da antecipação: a lógica de antecipação de evoluções a longo prazo é posta em prática para preparar uma intensa reorganização de trabalho. Neste caso, as opções organizacionais e as qualificações não podem ser decididas à priori e a antevisão dessas evoluções implica uma elevação de nível geral das competências, através de ações de formação

idealmente certificadas por diplomas. Os conteúdos da formação não são concebidos por referências às situações concretas de trabalho, ao contrário das duas lógicas anteriormente referidas, mas baseiam-se em conhecimentos gerais e técnicos.

Estas três lógicas de aplicação de práticas e políticas formativas podem coexistir no seio de uma mesma organização, consoante a profundidade da reorganização de cada unidade da empresa e o grau de incerteza face ao futuro. Em todos os casos o êxito da implementação da formação requer a associação direta da chefia ao projeto formativo e o reconhecimento das novas competências adquiridas por parte da gestão da empresa, o que revela ser essencial à motivação para a aprendizagem (Parlier, 1996).

Para além disso, as práticas formativas profissionais, neste quadro de mudança, devem ser percebidas como uma fonte de vantagem. Devem passar de ser encaradas como acontecimentos pontuais para passar a ser encaradas como procedimentos correntes.

Para Meignant (1999), também as políticas de formação profissional devem ser encaradas como uma vantagem, na medida em que, não sendo atividades isoladas, mas sim elementos de um processo global de gestão e desenvolvimento de RH, contribuem para a eficiência da organização. Estas políticas, quando estabelecidas procuram obedecer a três objetivos principais: firmar o conhecimento, acompanhar e facilitar as mudanças e ainda preparar o futuro.

O reconhecimento das práticas das empresas passa igualmente pela identificação das modalidades de aprendizagem/formação usadas. Para tal, distinguem-se abaixo os vários tipos de formação (Lopes, 1994):

- Formação profissional (num sentido restrito): aprendizagem de conteúdos profissionais, não obrigatoriamente ligados à situação de trabalho (obtida em instituições de educação/formação).
- Formação contínua: formação com ligação estreita entre a formação formal e a atividade de trabalho, com uma diversidade dos lugares de formação e da

sua combinação (formação na empresa, postos de trabalho, instituições de formação, etc.) e de formadores (profissionais, fornecedores de equipamento, da empresa, etc.).

- Formação tutorial: comunicação direta de conhecimentos por trabalhadores mais velhos a trabalhadores recém - contratados.
- Formação pela atividade de trabalho: na medida em que o emprego é qualificante, o que depende do tipo de problemas que o trabalhador tem que resolver.
- Formação através da organização qualificante: o meio organizacional é gerador de competências por si próprio, quer através das redes de circulação de informação, quer através de procedimentos de resolução coletiva de problemas e ainda das equipas pluridisciplinares.

É exequível haver a coexistência de diferentes modalidades de formação e a mesma modalidade de formação pode até ser empregada com objetivos divergentes.

Assim, as práticas referem-se às formas de desenvolvimento e aquisição de competências pelos trabalhadores, em determinados contextos organizacionais e/ou instituições de formação profissional (Aníbal & Costa, 1988). Podemos defini-las como sendo atividades que beneficiam uma melhor adaptação ao meio de inserção, designadamente no plano socioprofissional (Aníbal & Costa, 1988).

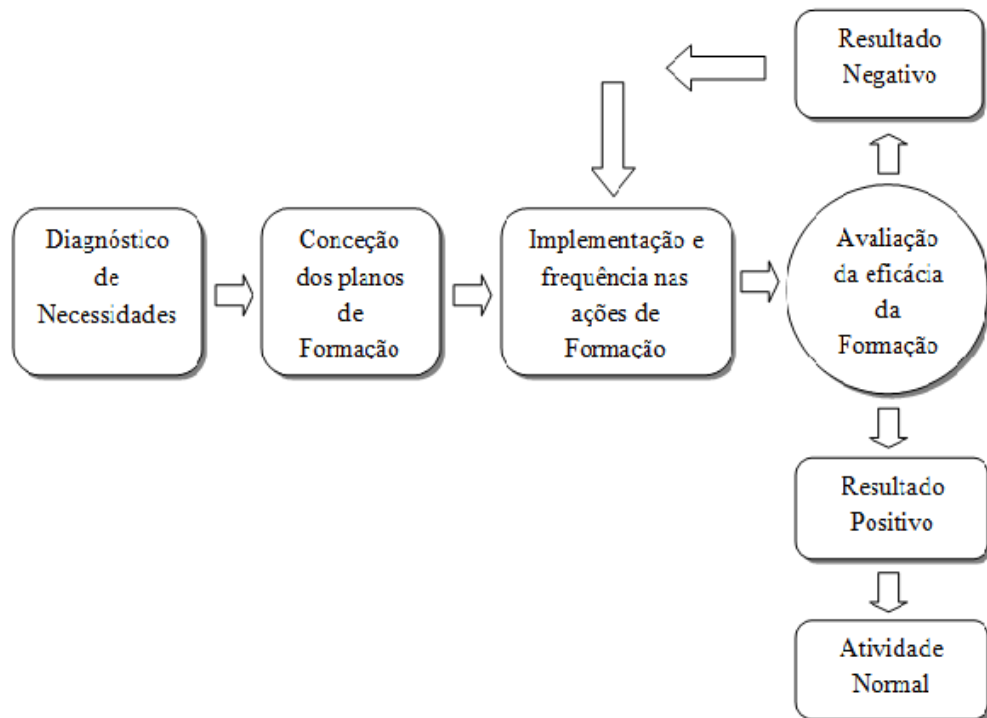
Neste sentido, as práticas e as políticas de formação profissional podem ser vistas como um processo metódico de instrução através do qual as pessoas melhoram os seus conhecimentos e capacidades, aumentando, deste modo, as suas qualificações técnicas ou profissionais.

### **2.2.5 Etapas de um Plano Formativo**

Segundo Harrington (1993), um processo é uma prática que aufere uma entrada (input), uma transformação, incorporando valor, e depois uma saída (output) para um cliente, ou seja, é um grupo de atividades que tem como fim conferir matéria-prima

para produzir bens e serviços que serão concedidos aos clientes. Neste sentido, os processos acontecem obedecendo a uma coerência, desenvolvida em sub-processos, atividades e tarefas (Harrington, 1993).

Assim, o processo formativo, que se traduz na constituição de um plano de formação, assenta em quatro fases imprescindíveis para a sua concretização (Chiavenato, 2005): levantamento e diagnóstico das necessidades formativas, planeamento da formação, implementação do programa de formação, e avaliação do programa de formação. Os sub-processos, ou, neste caso, etapas da formação apresentam-se no seguinte fluxograma:



**Figura 1: Fluxograma informativo do funcionamento de um Processo Formativo (adaptado de Chiavenato, 2005)**

A primeira etapa de um plano formativo, que é o levantamento e diagnóstico das necessidades de formação, é a mais fundamental para a execução do plano de toda a ação formativa (Barbier & Lesne, 1986). Nesta fase, põe-se em prática uma ação com vista a detetar carências, a nível individual e coletivo, presentes na empresa, que sejam referentes a conhecimentos, capacidades e comportamentos, e que podem ser

eliminadas através da formação (Chiavenato, 2005), ou seja, uma das funções primordiais desta fase de análise é a identificação das áreas que têm possibilidade de evolução por via da formação. É ainda importante destacar que ao fazer um diagnóstico de necessidades, deve-se ponderar todos os fatores existentes no ambiente interno da empresa e no seu meio envolvente, de modo a que a formação seja um investimento seguro e útil e para se poderem prever possíveis entraves e ocorrências, atuando assim prospectivamente.

Já o planeamento da formação, que ocorre findada a primeira etapa, tem como suporte as conclusões conseguidas do diagnóstico de necessidades formativas, bem como a estratégia empresarial e as metas que se pretendem alcançar (Dubar, 2015). Apoiando-se nestes pressupostos, os responsáveis pelos planos formativos estabelecem as instruções para o seguimento e afirmação dos propósitos de formação, bem como as medidas necessárias à sua execução (Dubar, 2015). No entanto, como em qualquer outro investimento, é essencial avaliar a conveniência das decisões que vão ser tomadas para a resolução dos problemas, uma vez que a formação não é uma solução única para todos os problemas e acarreta custos, por vezes elevados.

Partindo dessa avaliação, dá-se então início ao processo de composição das matérias pedagógicas, a identificação e estruturação de conteúdos, ponderando o público-alvo a quem se destina mais especificamente a formação em termos de competências, os objetivos que se pretendem alcançar com essa ação e ainda os instrumentos técnicos necessários e devida calendarização (Chiavenato, 2005). Torna-se também aqui importante assegurar a adaptação do teor formativo às necessidades individuais e relativas às funções de trabalho dos formandos.

A terceira etapa é a implementação do plano de formação. Nesta etapa, de acordo Chiavenato (2005), dá-se a execução do projeto planeado na etapa anterior. É o momento da aplicação, que se segue à programação das ações, dos meios e dos balanços. Posto isto, é neste momento que a formação acontece realmente. É, ainda, de salientar que a eficácia da implementação de um plano formativo depende em muito do poder das atitudes e medidas tomadas anteriormente, nas duas primeiras etapas.

Na avaliação do processo formativo, que é a etapa final deste processo, o propósito é colher informações sobre as consequências da ação formativa para decidir a sua eficiência. Focando-se nos objetivos previamente estabelecidos, os responsáveis fixam mecanismos de avaliação para decidir se as ações de formação impulsionaram transformações e se a transferência dessas transformações para a organização ocorreu de forma positiva. Procura-se com isto, verificar se o plano de formação acatou às exigências para as quais foi projetado (Chiavenato, 2005). Fazem-no por via de uma avaliação de reações, que consiste na averiguação do grau de satisfação dos formandos em relação à formação que frequentaram e às condições em que a mesma foi acontecendo, através da avaliação da interiorização dos conteúdos abordados e da extensibilidade dos conhecimentos ganhos à situação real de trabalho, onde é feito um balanceamento dos prós das práticas formativas.

Com base no supracitado, e segundo o mesmo autor, a formação afigura-se como uma prática que é cíclica, o que permite entender as ações de cunho formativo como algo que não acaba no instante em que se dá a efetuação de uma formação.

### **2.2.6 Relação entre Formação e Trabalho**

A formação e a atividade de trabalho estão inteiramente ligadas na medida em que o conhecimento se alia à ação (Parlier, 1996). No entanto, a importância e a essência dessa formação dependem, substancialmente, do teor do trabalho.

Para o mesmo autor, a ligação entre trabalho e formação revela-se ainda mais clara quando se define a atividade de trabalho como sendo uma ação de solução de problemas – ou definição de novos.

Na verdade, a formação está, igualmente, ligada à resolução de problemas (Lopes, 1998):

- O processo de formação pode ser desencadeado quando emerge um problema para resolver;

- O processo de formação inicia-se com a perceção da situação - problema. Esta compreensão presume modos de seleção de informação disponível e métodos de reestruturação dos conhecimentos detidos;

O segundo passo do processo de formação baseia-se na pesquisa de ações com vista à descoberta de uma resolução para o problema. Esta procura pode consistir na utilização de procedimentos já existentes ou na génese de novos procedimentos;

- A última etapa assenta na rotinização e/ou otimização da solução assim aprendida.

Posto isto, a formação no ambiente de trabalho depende essencialmente do tipo de problemas que o colaborador vai ter que solucionar. A formação não é um simples meio de adaptação a distintas situações que possam surgir, mas uma prática cúmplice e edificante do progresso do conhecimento.

Para além disso, as práticas formativas devem também estar harmonizadas com as formas de divisão e organização do trabalho.

De acordo com Lopes (1998) existe uma tipologia de três formas de articulação entre formação e trabalho:

- A primeira consiste no desenvolvimento de processos de aprendizagem logo transmissíveis para a atividade profissional, numa lógica de postos especializados. Faz-se uma adaptação empírica das formações a certos postos. Os programas de formação decidem-se tendo em conta as atividades e os conhecimentos a adquirir;
- A segunda caracteriza-se pela busca do desenvolvimento da versatilidade. A formação tem como fim a familiarização do indivíduo com um grupo profissional. Reúnem-se os comportamentos e conhecimentos a alcançar, mas também os resultados mínimos a atingir (performance) para depreender os objetivos da formação;
- Na terceira procura-se uma cooperação entre a formação e as situações de trabalho. O trabalhador deve ser capaz de transferir as suas competências do presente para um futuro indeterminado. As competências transferíveis são aquelas usualmente

adaptáveis em diversas situações. Para esta transferência são necessárias condições pedagógicas adaptadas, como os programas de formação (em alternância), a valorização da formação inicial e a sua articulação com a formação contínua.

Posto isto, nota-se aqui uma evolução entre estas ideias de associação formação/emprego, desde uma mais tradicional equivalendo à divisão taylorista do trabalho, até esta última onde é assistido o movimento de alargamento, enriquecimento e melhoria dos postos de trabalho. Finalmente há uma preocupação com as competências transferíveis, que possibilitam a adaptação a situações de trabalho futuras e o acompanhamento da evolução organizacional.

Para Parlier (1996), a máxima de uma empresa que forma pessoas demonstra que a GRH deve adotar uma lógica de produção de competências, e não só de consumo e utilização de saberes motivados pela informação inicial ou contínua. Não se trata, segundo o mesmo autor, de aprender primeiro e fazer depois, mas de aprender e ir fazendo.

### **2.2.7 Dificuldades de Implementação da Formação Contínua nas Empresas**

No tecido empresarial português, por exemplo, constituído maioritariamente por PME's, a implementação e o crescimento da formação pode sempre encontrar algumas dificuldades. Existe, muitas vezes, uma dependência relativamente aos financiamentos externos e uma pouca capacidade para a sua captação, existe ainda uma dificuldade em dispensar trabalhadores para as ações formativas, o que se complica se estas forem de teor mais prolongado e ainda uma fraca habilidade de antevisão a médio prazo das competências necessárias (Pires, 2000).

Segundo Perisse (1998) podem ainda se considerar os riscos de uma rentabilidade incerta, seja pelo insucesso dos formandos ou pelo seu abandono da empresa após a formação que recebe.

## **2.2.8 Benefícios das Práticas Organizacionais de Formação**

Importa também realçar que a formação produz benefícios para os indivíduos e para as organizações (Canário, 2003).

Relativamente aos benefícios para os indivíduos, a formação facilita a aprendizagem de saberes estratégicos ajustáveis à sua função, potencia o reconhecimento e aquisição das regras, dos comportamentos, das competências operacionais, da capacidade de integração independentemente das condicionantes e ainda de uma visão mais ampla da empresa. O impacto da formação contribui, igualmente, para aumentar o bem-estar individual e de equipa (Batista, 2011).

Em termos de benefícios para a performance organizacional, a mesma autora refere que a formação atua positivamente sobre a rentabilidade, a eficácia e a produtividade e qualidade da organização, bem como sobre as receitas operacionais por colaborador. Há ainda uma implementação de novas tecnologias e métodos com mais rapidez.

São ainda conhecidos outros benefícios da formação como a diminuição de custos e o incremento da qualidade e quantidade do trabalho, relacionados diretamente com a performance organizacional, com a reputação da organização e com o capital social, em relação indireta com o seu desempenho (Canário, 2003).

Em suma, é seguro afirmar que a formação é detentora de uma grande importância para os indivíduos, para as organizações e para o próprio desenvolvimento da sociedade, sendo, claramente, uma prática de gestão dos recursos humanos que fortalece e reinventa a superioridade competitiva para as partes que dela beneficiam. O cumprimento coletivo de uma empresa advém da sua capacidade de desenvolvimento do capital humano e intelectual, que decorre das competências individuais dos seus colaboradores. O sucesso e a competitividade de uma empresa estão fortemente correlacionados com uma eficiente gestão de competências. A aposta no desenvolvimento e formação de competências individuais é a génese da compreensão organizacional. É imprescindível formar e fomentar a cultura corporativa.

## **CAPÍTULO III. ESTUDO DE CASO**



### 3.1 Objetivos do Estudo

Face à revisão da leitura efetuada, o objetivo geral desta dissertação passa por perceber a forma como a formação, enquanto prática de uma gestão estratégica de Recursos Humanos, se desenvolve numa organização, no sentido de se compreender a sua influência no funcionamento da organização.

Procura-se, pois, analisar uma série de questões fundamentais ao estudo que se espelham em objetivos orientadores. É essencial entender de que forma a relação entre os processos de formação e desenvolvimento dos recursos humanos e o desenvolvimento organizacional se estabelece.

Para efeitos de concretização deste objetivo geral foram definidos alguns objetivos específicos:

- Identificar as práticas de gestão dos Recursos Humanos (GRH) e as estratégias da própria organização;
- Apurar a relação entre as práticas de gestão dos RH e as estratégias da própria organização;
- Avaliar e caracterizar o tipo de inter-relação presente entre as práticas de gestão dos RH e as práticas de formação e desenvolvimento;
- Avaliar o impacto das estratégias de formação e desenvolvimento nos procedimentos profissionais, com vista a compreender como estas se refletem no percurso, capacidade competitiva e sucesso organizacional.

Estas questões serão descortinadas analisando as perceções dos atores intervenientes neste método de estudo, devido ao facto de estarem envolvidos, nos últimos 5 anos, nos processos de planeamento e execução de formações de forma consecutiva.

Para o cumprimento dos objetivos acima apresentados, num primeiro momento é feita uma apresentação da empresa que é objeto de estudo.

Foi opção no plano deste trabalho seguir uma metodologia de estudo de caso único, com vertente qualitativa, com recurso a entrevistas numa organização sediada em

Viana do Castelo, que opera na comercialização de sistemas sanitários e de climatização, onde a formação (Academia Sanitop) é uma das chaves do negócio.

### **3.2 Apresentação da Empresa**

A Sanitop – Material Sanitário Lda. foi escolhida devido a fatores de acessibilidade e exequibilidade e pelo facto de nesta empresa estar enraizada uma valorização em termos de formação profissional.

Esta é uma empresa que se caracteriza por ser uma indústria de venda de materiais de instalação de sistemas sanitários e de climatização, localizada na região norte do país, atuando como empresa que procura acionar soluções que ajustem o conforto e o bem-estar com as necessidades do equilíbrio ambiental e do desenvolvimento sustentável.

Encaixa-se no mercado grossista sendo os seus principais clientes os profissionais/empresas revendedoras de acessórios para instalação, empresas revendedoras/grossistas de artigos sanitários modernos com vertente decorativa e ainda empresas revendedoras/grossistas de materiais de climatização. No fundo, a Sanitop tem como principais clientes empresas de energias renováveis, empresas de construção e empresas familiares nas áreas de instalação. A venda ao consumidor final também ocorre mas não é este tipo de cliente que a Sanitop considera essencial para a subsistência da empresa.

De acordo com os documentos consultados, a empresa caracteriza-se como sendo uma organização familiar que atua no ramo há 22 anos, sendo que as suas atividades e a postura pró-ativa/empreendedora têm impulsionado o desenvolvimento de projetos inovadores que transmitem valor às diferentes entidades (clientes e fornecedores).

Com já vinte e dois anos sucessivos de desenvolvimento e sucesso, a Sanitop é líder de sector no mercado português e está inserida no setor privado. É uma empresa que tem sede em São Romão do Neiva, na zona industrial de Viana do Castelo, e lidera tanto a nível de volume de negócios, como a nível de cobertura de território devido

aos seus dezanove centros de atendimento a profissionais (CAP's) distribuídos pelo país.

O nome da empresa surgiu com o pensamento nos produtos que esta introduz no mercado. “Sani” alude aos artigos sanitários e “top” refere a meta que a empresa suporta sempre como objetivo, o topo do mercado.

A Sanitop surge em 1993 “das mãos” do belga Johan Stevens, que é o diretor-geral da empresa, e de Elisa Carvalho. Passados seis meses foi admitido o primeiro dos muitos colaboradores que esta viria a ter. O que se seguiu foi um constante crescimento que se espelhou na duplicação do volume de vendas e de empregos criados em cada período de três anos.

No ano de 1997 abriu o primeiro CAP, em Viana do Castelo, com o intuito de proporcionar aos instaladores e profissionais as melhores soluções técnicas do ramo e, já em 1998, foi a vez da inauguração de um Gabinete de Apoio Técnico que revelou ser um bom investimento capaz de propiciar apoio técnico permanente aos clientes e ainda de fortalecer a ideia de uma boa ligação entre os fabricantes e os profissionais. No decorrer dos anos seguiram-se inaugurações de novas delegações de atendimento pelo país e ainda foi criada uma Base Logística também ela na zona industrial do Neiva, que mais tarde foi ampliada com o objetivo de triplicar a capacidade logística existente.

A internacionalização da empresa também acabou por ocorrer, estando igualmente presentes no mercado espanhol, cabo-verdiano, angolano e moçambicano, possuindo, neste último caso, uma infra-estrutura no centro de Maputo. Atualmente, a Sanitop desenvolve então projetos em todas as regiões do país (Norte, Centro e Sul), e fora dele, conseguindo dar respostas muito satisfatórias graças à sua flexibilidade e disponibilidade da equipa.

Hoje, a Sanitop emprega uma população de cerca de cento e oitenta pessoas e o seu desempenho já foi por diversas vezes reconhecido. No final de 2010, a Câmara de Comércio Luso-Belga-Luxemburguesa atribuiu à Sanitop o Prémio Torre de Belém que se destina a autenticar o mérito das empresas que estabelecem relações comerciais entre estes países. Possui ainda certificações de qualidade e está em

processo para obter uma certificação de responsabilidade social. Também o fundador da empresa, Johan Stevens, conseguiu ao longo dos anos demonstrar o seu talento e profissionalismo ao ser distinguido com vários prémios de reconhecimento, como é o caso, a título de exemplo, do Prémio Empreendedorismo recebido no âmbito do Alto Minho Business Awards 2008.

Relativamente à formação, à qual é atribuída grande valor na empresa, podemos dizer que esta impulsionou a criação da Academia Sanitop que foi a grande aposta da empresa no futuro, tendo sido o seu primeiro Centro de Formação, tanto prática como teórica, inaugurado em Viana do Castelo, no final de 2010.

A experiência e o *know-how* acumulado permitiu-lhes alcançar uma posição de liderança, marcada pela diferença e pelo sucesso, e ainda o reconhecimento pelos profissionais como os melhores parceiros da área.

### **3.3 Aspetos Teóricos e Metodológicos Associados à Investigação**

#### **3.3.1 Opções Metodológicas**

Para este estudo optou-se por uma metodologia de estudo que permitisse a captação e a análise de dados disponíveis e, como tal, após uma primeira fase de investigação sobre o tema, fundamentada na revisão da literatura, pesquisas bibliográficas, consulta de teses e artigos científicos, e pesquisas de internet, optou-se pela técnica de estudo de caso único, de tipo descritivo e interpretativo, revelando ser esta a mais pertinente para dar resposta à pergunta de partida e também porque, na visão de Yin (1981), esta é a metodologia mais indicada para a compreensão e explicação de acontecimentos dando-nos resposta para questões como “porquê?” e “como?”.

Na base do trabalho de investigação, esteve a pesquisa em relação à importância da elaboração e implementação das ações de formação em contexto organizacional. É um trabalho que se encontra circunscrito somente à perceção de elementos diretamente relacionados com a empresa, não havendo uma comparação com outros tipos de contextos organizacionais.

Esta metodologia poderá, neste caso específico, contribuir para uma maior compreensão do processo pelo qual as práticas de gestão de recursos humanos atuam e interagem, bem como tornar mais clara a relação entre as práticas de gestão, formação e desenvolvimento de recursos humanos e a performance organizacional.

A investigação com base em estudos de caso enquadra-se num paradigma qualitativo e visa a descrição e caracterização de acontecimentos e evolução de certos factos. Os métodos qualitativos apresentaram-se aqui como facilitadores da compreensão do contexto, uma vez que englobam técnicas que visam o entendimento dos fenómenos, enraizadas nas perceções dos sujeitos. Segundo Bogdan e Biklen (1994), o investigador deve introduzir-se no “mundo” da realidade que quer estudar, tentar conhecer as pessoas que fazem parte dele e fazer um registo escrito e sistemático de tudo aquilo que vai observando e ouvindo.

Optou-se por esta metodologia de tipo qualitativa, por se considerar a mais adequada ao trabalho, dado tratar-se também de um número restrito de participantes.

### **3.3.2 Análise Documental e Técnica da Entrevista como Método de Recolha de Dados**

Para a realização deste estudo foi solicitada a colaboração via *e-mail*, dirigida ao departamento de recursos humanos (DRH) da empresa, com o objetivo de dar a conhecer o projeto e de obter permissão para iniciar a recolha de informação. Foi igualmente enviado um pedido de colaboração na investigação a um técnico de formação (ver anexos). Contudo, dada a ausência de resposta através deste meio, foi inevitável fazer um pedido pessoalmente, expondo a temática da dissertação e as etapas metodológicas pelas quais se pretendia passar. Conseguindo uma resposta positiva, tanto do departamento de RH como do técnico de formação, começou-se a recolha imediata de dados, que se iniciou em abril de 2015 e acabou em julho do mesmo ano.

Esta é uma etapa fundamental em qualquer trabalho de investigação, dado que o consentimento constitui uma decisão voluntária, feita por uma pessoa autónoma, após o processo informativo em que se visa a aprovação do proposto. (Biondo-Simões, Martynetz, Ueda, & Olandoski, 2007).

Para o estudo empírico, e tendo em conta estes critérios, elegeu-se como principais fontes de informação e pesquisa, a entrevista semi-estruturada (dirigida ao responsável do Departamento de RH e ainda a colaboradores de setores e níveis distintos, que cumprem funções estratégicas na empresa), e ainda a consulta de uma variedade de documentação.

A análise documental realizada possibilitou conhecer a história, a disposição e o modo de funcionamento da empresa. Os registos de arquivo apoiaram o trabalho de caracterização da mesma ao nível do número de colaboradores, funções, idade, formação académica, entre outros dados. As entrevistas, que foram de cariz individual e presencial, permitiram conhecer a perspetiva de cada colaborador relativamente a um conjunto de informações que interessava recolher. Estas consistiram na realização de questões abertas que procuravam identificar: (i) as estratégias organizacionais e de que forma são administradas, (ii) as práticas de formação e os seus objetivos, (iii) e as práticas de gestão organizacional dos Recursos Humanos.

Para cumprir os objetivos do trabalho, estas tiveram como guia a procura das respostas às questões fundamentais orientadoras de investigação, apresentadas na Tabela 1.

**Tabela 1****Questões orientadoras do estudo**

<b>Questões de Partida</b>	
Questão 1	Será que a adoção de diferentes estratégias de formação e desenvolvimento de recursos humanos permite responder à competitividade organizacional?
Questão 2	Podem estes fatores serem vistos como estratégia organizacional?

Estas questões surgiram tendo em consideração a lacuna de investigação definida por Ployhart, Van Iddekinge & Mackenzie (2011), que indicam que muitos estudos não contemplam de forma adequada a importância do capital humano e dos sistemas de recursos humanos quando efetuam análises organizacionais.

### **3.3.3 Procedimento para a Realização das Entrevistas**

Com a realização das entrevistas procurou-se conhecer e perceber de que forma a GRH e a Formação dos colaboradores são desenvolvidas e percebidas por cada um dos elementos entrevistados. Para tal, foram desenvolvidos dois guiões de entrevistas<sup>2</sup>.

No total foram, então, realizadas individualmente 8 entrevistas semi-estruturadas, cinco das quais nos escritórios da sede da Sanitop, em Viana do Castelo, duas no Centro de formação também em Viana, e uma no CAP da Póvoa de Varzim.

A duração média de cada entrevista foi de uma hora e meia e todos os participantes aceitaram a gravação das mesmas em suporte áudio.

---

<sup>2</sup>Ver em Guiões de Entrevistas nos anexos

A primeira a ser realizada ocorreu em abril e foi feita à gerente de loja por motivos de facilidade de agenda de ambas as partes. Num segundo momento realizaram-se as entrevistas aos formandos, em distintas ocasiões e após a presença em formações teóricas, que aconteceram no final do mês de maio. Estas observações das formações permitiu que se compreendesse melhor a realidade formativa e, conseqüentemente, fosse mais clara a percepção de alguns dados.

Posteriormente, no mês de junho realizaram-se as entrevistas com o técnico de formação e com o técnico administrativo e, no mês de julho, as entrevistas com o gestor de recursos humanos e com o técnico de recursos humanos.

De uma forma geral todos os entrevistados mostraram estar à vontade ao responder mas foi notória uma crescente descontração à medida que a entrevista se ia desenrolando, tendo havido, desta forma, uma maior abertura nas informações transmitidas.

Todas as entrevistas foram respondidas num contexto formal mas, simultaneamente, foram acontecendo conversas informais, com estes e com outros membros, sem guião estruturado, onde foi possível reter informação pertinente para o estudo. Ao existir este contacto de proximidade com as pessoas, conseguem-se dados que podem ser importantes para a investigação e reações que são determinantes em sistemas de recolha de dados de teor qualitativo.

É, no entanto, de referir que no decorrer das entrevistas e na sua leitura posterior houve uma constatação de uma saturação de informação, ou seja, à medida que os dados iam sendo recolhidos, deixava de existir informação nova, sendo que as contribuições dos entrevistados acabavam por coincidir, eram um pouco análogas e pouco mais acrescentavam ao trabalho. Este aspeto de saturação de informação foi também um dos motivos pelos quais só se falou formalmente com um número reduzido de pessoas.

Também de modo a resguardar a individualidade dos entrevistados a decisão recaiu apenas na transcrição de excertos das entrevistas, sendo estes identificados com as designações de E1 a E8.

### 3.3.4 Procedimento para a Análise de Dados

Após a recolha de dados das entrevistas procedeu-se à sua análise, tendo como base os pressupostos da técnica de análise de conteúdo.

De acordo com Bardin (2009), enquanto método, a análise de conteúdo é um aglomerado de técnicas de análise de comunicações que faz uso de práticas sistemáticas e objetivas de descrição do teor das mensagens.

Já segundo Moraes (1999), a análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa utilizada para retratar e interpretar o conteúdo de todo um conjunto de documentos e textos. Como técnica de investigação, a análise de conteúdo engloba orientações características para estabelecer a ordem de dados científicos (Bardin, 2009). É um instrumento prático para a ação, em constante inovação em função dos problemas existentes de investigação cada vez mais diversos. Pode ser encarada como uma única ferramenta mas não deixa de ser constituída de várias figuras e ajustável a um campo de aplicação muito vasto, independentemente do tipo de comunicação.

Moraes (1999) adianta ainda que o significado de um texto nem sempre é único.

A análise de conteúdo é uma interpretação pessoal por parte do investigador com relação à compreensão que este tem dos dados e, apesar de se poder atribuir diferentes significados, este tipo de análise assume-se como um método sistemático caracterizado pelo trabalho de dados recolhidos de várias formas: organiza-os, divide-os em categorias, sintetiza-os e extrai-lhes as ideias principais, o que se traduz na existência de três etapas que são a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados e a interpretação inferencial (Bardin, 2009).

Este método de análise de dados implica detetar, numa primeira fase, as unidades de registo mais relevantes para o estudo. Estas unidades de registo representam os aspetos de significação que vão ser codificados, e equivalem à seção de conteúdo a ponderar como unidade de base, tendo como objetivo a categorização (Bardin, 2009). A codificação da informação conseguida reporta-se à acumulação de unidades e à transformação dos dados por meio de critérios de divisão, sendo que os critérios selecionados, nesta dissertação, para a unidade de registo foram algumas das

questões feitas nas entrevistas, uma vez que estas representam temas de investigação. Assim, as respostas obtidas foram associadas de acordo com os dados vistos como relevantes para a análise.

### **3.3.5 Caraterização dos Participantes**

Apesar de neste tipo de trabalho os investigadores procurarem conseguir uma amostra representativa do grupo a ser estudado, muitas vezes estes só dispõem de recursos para um reduzido número de pessoas (Eisenhardt, 1989). Assim, e ainda que a Sanitop tivesse, no momento da recolha de dados, cerca de 180 trabalhadores distribuídos pelos diversos centros de venda do país (dezanove CAP's), foram consideradas unicamente as opiniões de alguns dos elementos da Direção e de chefias intermédias (3 elementos), e de alguns trabalhadores sem qualquer posição de chefia (5 elementos).

Face aos objetivos da pesquisa, ao tempo e aos recursos disponíveis, estes revelaram ser os elementos mais apropriados para obter as informações necessárias ao estudo. São eles quem, para além dos próprios colaboradores, conhecem melhor a empresa, os procedimentos de gestão e de ação, e as próprias equipas de trabalho. Esta seleção recaiu também sobre o reconhecimento público das suas experiências e convivências na área da formação profissional, evidenciando-se assim, que os entrevistados são dotados de um leque significativo de conhecimentos.

Os elementos que se disponibilizaram para colaborar nesta pesquisa pertencem, como já indicado, a diferentes níveis da empresa, respetivamente das áreas administrativa e instalação/vendas (e, simultaneamente, formandos) sendo a maioria do sexo masculino, com faixa etária a variar entre os 27 e 47 anos de idade. Relativamente ao nível de escolaridade, quatro entrevistados possuem um curso superior a nível de licenciatura, um possui mestrado e três concluíram os estudos do ensino secundário. No que se refere ao tempo na empresa, apenas dois entrevistados fazem parte da Sanitop há mais de 10 anos e os restantes participantes possuem entre um e seis anos de casa.

A escolha dos participantes no estudo teve em conta critérios como a diversidade de funções desempenhadas, as aplicabilidades à função e as abordagens distintas às ações de formação.

Na tabela seguinte são apresentados dados relativos aos participantes entrevistados que serão codificados, como já anteriormente referido, segundo a letra “E” seguida de um número:

**Tabela 2**

**Mapa de entrevistados por ocupação, género, idade e habilitações literárias**

<b>Entrevistados</b>	<b>Cargo</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Habilitações Literárias</b>
E1	Técnico Administrativo	Masculino	46	Licenciatura
E2	Gestor de Recursos Humanos	Masculino	34	Mestrado
E3	Técnico de Formação	Masculino	41	Licenciatura
E4	Gerente de Loja	Feminino	29	Licenciatura
E5	Instalador profissional/Formando	Masculino	28	12º ano
E6	Técnico de Recursos Humanos	Feminino	27	12ºano
E7	Instalador profissional/Formando	Masculino	27	Licenciatura
E8	Trabalhador sem posição de chefia/Formando	Masculino	30	12º ano



**CAPÍTULO IV. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS**



Este último capítulo debruça-se na análise e interpretação das respostas obtidas nas entrevistas realizadas. É aqui que acontece o culminar do cruzamento do enquadramento teórico com a metodologia aplicada.

Assim, e seguindo o método de análise de conteúdo, após a leitura das entrevistas fez-se uma sinopse das suas unidades de registo e procedeu-se ao seu agrupamento em três categorias de análise: **1) empresa; 2) recursos humanos e 3) formação**. Por conseguinte, estas categorias foram divididas em sub-categorias como 1) caracterização da empresa; 2) estratégia da empresa; 3) alinhamento entre a estratégia da empresa e o DRH; 4) estratégia do DRH; 5) o papel dos RH no sucesso da empresa; e 6) a formação enquanto prática de desenvolvimento de RH.

Dentro de algumas destas dimensões de análise são ainda analisados outros aspetos mais específicos que representam elevada importância para o estudo, como vai ser possível identificar nos textos que se seguem.

Nesta análise é assim utilizado, maioritariamente, o material informativo extraído das entrevistas com uma leitura e apreciação de estreita fidelização às visões e perceções dos indivíduos. No entanto, faz-se também, sempre que seja útil, um apoio no enquadramento teórico, como forma de sustentar a informação recolhida.

#### **4.1 Caracterização da Empresa**

A Sanitop é uma empresa que cujo crescimento assenta na forte estabilidade e motivação da equipa, associadas a uma estratégia partilhada por todos. Vistos pelos profissionais da área como os melhores parceiros a nível de sistemas sanitários e de climatização, o grupo Sanitop procura sempre uma renovação constante nos processos, nas soluções técnicas e ainda no relacionamento com o cliente. As energias renováveis e alternativas inseridas na atividade da Sanitop são também uma realidade. Estas correspondem à consciência atual sobre a necessidade de encarar os recursos energéticos como perspectiva de sustentabilidade, e o combater das causas do aquecimento global: *“...a perceção que tenho é que esta empresa sempre primou*

*pela inovação continuada a todos os níveis...apostamos nas energias renováveis e alternativas como uma forma de combater os efeitos prejudiciais do aquecimento global (...)* ". Na empresa está patente, desde há vários anos, uma preocupação e atenção redobrada a esses assuntos, materializando políticas cujos resultados são positivos para a própria empresa e para a envolvente onde atua.

Nos últimos anos, uma gama completa de produtos de climatização ajustada a esta realidade foi desenvolvida pela empresa, sendo que a procura da melhor associação qualidade/preço dos produtos à atitude de responsabilidade global é uma das suas prioridades. A Sanitop tem presente que os bons resultados não podem ser um entrave a novos melhoramentos.

Esta é uma empresa com grande referência nacional que possui uma vasta e diversificada equipa, que responde a diferentes necessidades profissionais: sistemas para instalação ("Sanitop Sistemas"), materiais de aquecimento, energia solar e ar condicionado ("Sanitop Climatização") e equipamentos sanitários e/ou decorativos inseridos na área da "SanitopCollection": *"...temos várias áreas de produtos para venda, desde sistemas para instalação que denominamos de áreas Sanitop Sistemas, materiais de aquecimento, ar condicionado e isso, que é a Sanitop Climatização e a área de materiais de louças para quartos de banho que é a SanitopCollection..."* (E4).

Neste contexto, a Sanitop é uma empresa que prima pela estima de valores como o Respeito Ambiental, Responsabilidade Social, Ambição, Rigor Profissional e Abertura à Mudança que se consolidam numa estratégica condução de negócios, sendo assim, a empresa líder na distribuição a nível nacional de materiais para instalações sanitárias e de climatização, com o foco na eficiência energética, energias renováveis, conforto e soluções para reabilitação.

## 4.2 Estratégia Empresarial

Da análise de conteúdo concluiu-se que a principal estratégia da empresa baseia-se na criação de fatores de competitividade e sustentabilidade, seja através da aposta nos recursos humanos, na tecnologia, ou na qualidade de serviços e produtos.

Desde a sua criação, a estratégia da empresa foi estabelecida tendo em conta a consolidação e expansão das posições conquistadas e para tal, a aposta na prática formativa, tendo em vista o desenvolvimento de competências, contribuiu de forma fundamental para a concretização da estratégia, uma vez que possibilitou a qualificação de profissionais dando-lhes o domínio de saberes que permitiram o desenvolvimento da qualidade geral e, conseqüentemente, o desenvolvimento da empresa. Também a modernização de equipamentos submeteu a empresa a uma maior proximidade às evoluções tecnológicas que se vão fazendo sentir, pelo que a formação continuada de recursos humanos, na certeza de criação de valor, é encarada como um recurso estratégico para a execução da própria estratégia: “... a nossa estratégia passa sobretudo pelo reconhecimento dos recursos humanos para atingirmos o sucesso (E6) ”.

*(...) Ao apostarmos na tecnologia, temos que automaticamente apostar na qualificação das pessoas, o que acabar por resultar em boa qualidade de produtos, ações e serviços...” (E2).*

Para além disso, verificou-se que a Sanitop se assume como uma referência do mercado, sendo que o seu posicionamento ganha destaque através de quatro grandes objetivos principais: i) aperfeiçoar a qualificação, motivação e valorização dos trabalhadores; ii) criar parcerias de longo prazo com os clientes e fornecedores; iii) responder às expectativas dos clientes através da qualidade de serviços e produtos; iv) e assumir o compromisso de crescimento e sustentabilidade económica e financeira, pela adoção de uma política intransigente que assegura um sistema de capital forte e seguro.

Assim, de forma a garantir o sucesso, a empresa tem procurado executar, no que diz respeito à sua estratégia, práticas simples mas eficientes com o propósito de gerar

rentabilidade e satisfação de pessoas internas e externas à empresa e, sempre que possível, exceder as expectativas através da excelência de competências.

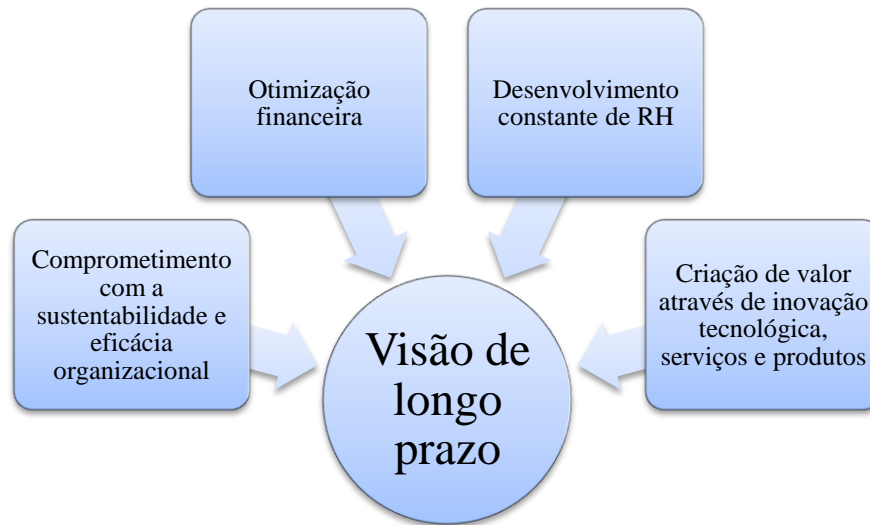
Da documentação consultada também se constatou que a estratégia da Sanitop, com vista a certificar uma produção sustentável, passa pela implementação de políticas responsáveis, designadamente de princípios de ética e consideração pelos direitos do Homem, e ainda na prossecução de práticas adequadas à criação de condições de trabalho e do ambiente.

A escolha por este foco estratégico reflete-se no extenso portefólio de negócios da empresa, estando esta sempre focada no cumprimento dos projetos que vai criando.

Tal como vem sendo dito, e tendo uma perspetiva estratégica de longo prazo, a empresa adota então um papel de criação de valor para os recursos humanos e para os clientes, através da qualidade de trabalho e de serviços, da procura de liderança constante, através do desenvolvimento de competências e da adaptação tecnológica. É uma estratégia principal centrada nas pessoas mas que, paralelamente, é acompanhada por outras estratégias complementares essenciais ao sucesso e crescimento sustentado.

Nas respostas conseguidas à questão colocada sobre esta temática constatou-se um alinhamento na perceção dos entrevistados, sendo que, de uma maneira ou de outra, todos reconheceram a aposta nos recursos humanos como uma das principais estratégias da empresa.

A seguir é possível verificar, esquematicamente, os principais pilares nos quais assenta a estratégia da Sanitop:



**Figura 2: Estratégia empresarial da Sanitop**

É de referir que o planeamento estratégico da Sanitop é uma ação que se realiza periodicamente e onde se reúnem elementos da direção e mais alguns elementos-chave para estudar cenários, analisar hipóteses e definir as orientações estratégicas para um intervalo de três anos. Posteriormente, “ (...) são realizadas reuniões com o propósito de averiguar e eficácia das medidas tomadas e, caso se verifique, propor correções para as falhas encontradas”. (E1). No entanto, afirmou o mesmo entrevistado, diversas vezes surgem situações influentes como “ (...) ações da concorrência, questões legais ou novas políticas de clientes que requerem respostas estratégicas imediatas (...) ”.

### **4.3 O Papel do Departamento de RH na Prossecução da Estratégia Empresarial**

Na empresa em estudo, o DRH, em questões de importância, é encarado como um departamento estratégico, na medida em que cumpre um papel essencial e necessário para a concretização de objetivos a que a empresa se propõe: “... é a área que se tornou o meio essencial para conseguir responder às estratégias gerais da empresa.” (E6). Por outras palavras, o colaborador E1 vai ao encontro desta

afirmação dizendo que *“Na Sanitop, o departamento de Recursos Humanos funciona como parceiro de negócios, dentro da empresa”*.

Estas perceções, que os entrevistados têm quanto ao interesse do DRH para a empresa e quanto aos seus meios de atuação, são determinantes e tornam-se aspetos referenciais decisivos para a análise da sua importância, sendo que o tipo de relação que este departamento mantém com as outras unidades da empresa e com todos os profissionais influencia positivamente a postura de impressões dos entrevistados:

*“...o departamento de recursos humanos presta os seus serviços de forma determinante, principalmente na nossa qualificação e aumento de profissionalismo...” (E4).*

Na visão geral dos entrevistados existe também uma coerência no que diz respeito às funções deste departamento. São funções cuja efetivação pode anunciar-se como fundamental para o sucesso empresarial, na medida em que se adequam *“... à visão, missão e valores da Sanitop (...)” (E1).*

No entanto, e apesar de ter havido um reconhecimento de alguns indicativos por parte dos participantes no estudo, não houve uma identificação precisa de funções. Não obstante, da iniciativa dos entrevistados foi possível o reconhecimento de alguns pontos essenciais de intervenção por parte do DRH. Este, segundo os mesmos, trabalha no sentido de haver estabilização, crescimento, atração e fidelização, desenvolvimento e reconhecimento dos RH.

*“ A qualidade do serviço de gestão de recursos humanos possibilita uma estabilização e crescimento de capacidades profissionais e até pessoais, que gera um crescimento de valores e da cultura da empresa...” (E2).*

*“Ao gerirmos bem os nossos quadros, ao termos um foco forte nas pessoas estamos a assumir um papel estratégico na empresa que nos permite contribuir para um destaque e crescimento no mercado. (...) funções como a atração de profissionais e a sua fidelização, através de programas de desenvolvimento e reconhecimento, permite-nos, a médio e longo prazo atingir objetivos definidos” (E6).*

Posto isto, é também de referenciar que estão incumbidas ao DRH competências básicas de recrutar, integrar, orientar e acompanhar os trabalhadores na direção das metas da empresa, e competências de teor mais relevante para este trabalho, nomeadamente a identificação das necessidades de formação e qualificação profissionais e a elaboração do plano de formação. Segundo o que se constatou, os responsáveis por este departamento devem assegurar a sua execução, acompanhamento e avaliação, ou seja, coordenar todas as questões que envolvam a formação profissional.

Aqui, a gestão dos recursos humanos assenta, sobretudo, na procura necessária de um investimento contínuo na qualificação dos seus colaboradores com o propósito de desenvolver a sua motivação pessoal e profissional, combinando assim as necessidades individuais dos trabalhadores com as da empresa:

*“...são as aptidões dos trabalhadores que nos diferenciam dos outros, nós somos flexíveis apostando no desenvolvimento de pessoas polivalentes, aptas a auxiliar qualquer função. Penso que a aprendizagem contínua na Sanitop deve ser sempre uma prioridade da área dos recursos humanos, pois só assim nos é possível manter competitivos” (E1).*

*“A Sanitop segue afincadamente uma política de formação profissional já desde 2010. Acontecem ações de formação ao longo de todo o ano, é uma constante aqui na empresa (...)” (E3).*

Neste sentido, a missão geral deste departamento, é apoiar as chefias no alcance de resultados de negócios, inculcando na cultura da empresa uma prática de otimização dos recursos humanos:

*“...práticas e políticas de gestão de Recursos Humanos que se focam no desenvolvimento de competências e no bem-estar e satisfação pessoal e profissional dos trabalhadores o que cria motivação neles, que sentem que a sua dedicação é reconhecida... eles empenham-se sempre mais nas suas funções quando lhes é dado valor e contribuem assim, sem dúvida, na estratégia da empresa” (E2).*

Assim, para os entrevistados, o contributo mais representativo do DRH reside no apoio ao crescimento empresarial através do reconhecimento e desenvolvimento de pessoas a nível profissional, verificando-se, deste modo, que a área de RH detém uma utilidade bastante relevante na condução daquilo que é a estratégia da Sanitop.

Comunicação, proximidade, alinhamento e desenvolvimento sustentável são alguns dos elementos orientadores que sustentam o departamento a partir dos quais foram elaboradas as práticas dos últimos anos.

#### **4.4 Formação Enquanto Prática de Desenvolvimento de RH**

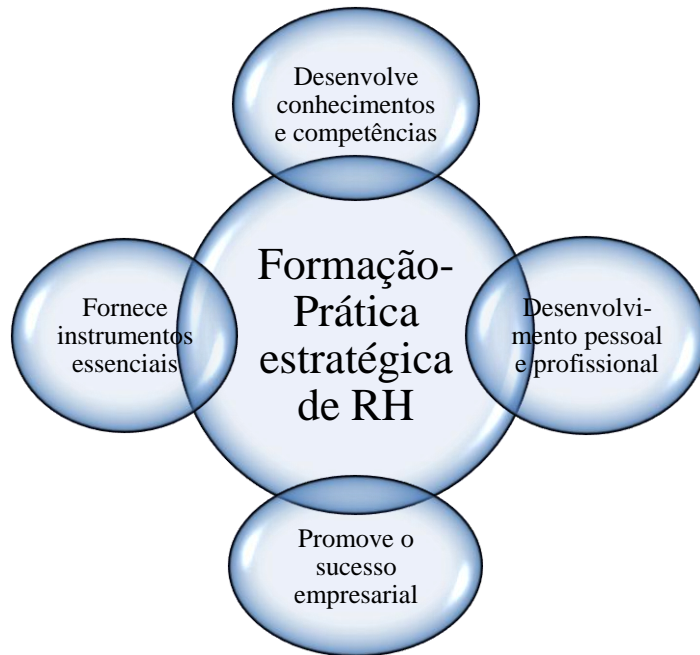
Quando questionados acerca da formação enquanto prática de gestão de desenvolvimento de RH, todos os intervenientes defenderam que esta é uma prática que se move no sentido de um desenvolvimento de conhecimentos e competências cognitivas quer a nível pessoal, quer a nível profissional, fornecendo instrumentos que conduzem, ao mesmo tempo, ao sucesso da empresa.

*“Sem dúvida. Uma vez que é uma atividade que visa transmitir conhecimentos e competências aos trabalhadores, acaba por desenvolvê-los. E são estes trabalhadores que agem e exercem funções com resultado positivo (...) desenvolve-se um saber-fazer, desenvolvem-se técnicas e por isso é, lá está, uma prática de desenvolvimento de recursos humanos” (E3)*

*“ Eu penso que sim porque estas ações de formação ajudam-nos a desenvolver certos aspetos para encararmos com mais facilidade situações do dia-a-dia, consoante as nossas funções e, acho eu, um dos objetivos principais destas formações são que a pessoa ao se deparar com um problema o saiba resolver definitivamente... quero com isto dizer que estas práticas formativas dão-nos ótimas ferramentas de desenvolvimento que aplicamos no dia-a-dia de trabalho” (E5).*

Na Sanitop, a formação é assim uma prática de investimento na criação de equipas de excelência. É uma empresa que tem uma política integrada de Gestão de RH que destaca o desenvolvimento, como já referido, e a motivação dos seus colaboradores,

assente na prática formativa, uma vez que acreditam que o conhecimento e desempenho organizacional são resultantes das competências individuais. A seguir apresentam-se, de forma sucinta, as atuantes da prática formativa enquanto estratégia de RH:



**Figura 3: Formação enquanto prática estratégica de desenvolvimento de RH**

Desta forma, é possível afirmar que esta é uma prática que promove a transformação de saberes, provocando assim uma mutação de comportamentos, de onde insurge a veemência relativamente ao cumprimento de objetivos.

Foi percebido que a prática formativa surge como uma prioridade na política de recursos humanos do universo Sanitop, dado que, não só é encarada como um instrumento formativo, mas também como uma ferramenta de valorização e motivação para todos os formandos.

Seguindo esta linha de pensamento, o entrevistado 6 (E6) adiantou que a Sanitop tem como uma preferência a qualificação dos seus colaboradores e o apoio à valorização pessoal e profissional dos mesmos, respetivamente através da formação, como meio de propiciar condições para o aumento dos índices de produtividade e competitividade: “...nós, enquanto responsáveis, podemos incitar o interesse e a

*motivação dos colaboradores através da formação, porque as pessoas têm que se tentar encorajar não só pelo retorno monetário, mas pelo próprio desenvolvimento profissional e até pessoal, que pode acontecer da nossa experiência na função que exercemos e na Sanitop”.*

Para além deste aspeto positivo, podem ainda ser visíveis efeitos ao nível sociocultural e ao nível da integração profissional dos recursos humanos, segundo os entrevistados.

É nesta perspetiva de valorização evolutiva que a prática formativa se assume como um pilar fundamental em todas as áreas de atuação da empresa.

No entanto, para uma compreensão mais detalhada da formação na Sanitop, distingue-se a seguir como se processa toda a envolvente formativa.

#### **4.4.1 Etapas da Formação na Empresa**

Como em qualquer elaboração de um plano formativo, na Sanitop esse processo começa pela identificação das necessidades existentes no seio empresarial.

*“ (...) Começamos por identificar problemas e verificamos até que ponto podem ser resolvidos com a formação...” (E1).*

*“O primeiro passo é fazer sempre um diagnóstico das necessidades de formação (...)  
” (E3).*

*“...vão buscar as nossas necessidades de competências a nível técnico, teórico quem sabe até comportamental e definem as estruturas formativas (...) ” (E7).*

Este diagnóstico é elaborado precisamente pelos elementos do DRH que acabam por avaliar a situação real da empresa e das pessoas, e a situação desejada, através dos resultados obtidos da distribuição de um quadro-tipo utilizado como ferramenta de levantamento de necessidades de formação. É pedido o seu preenchimento a todos os responsáveis por departamentos e lojas, bem como a sua posterior devolução ao DRH.

Esta é uma etapa que se processa entre os meses de abril e julho, começando em agosto uma fase mais dinâmica onde são feitas propostas de formação, e definidos parâmetros de tudo o que as envolve (objetivos, cronologia, meios financeiros, ...) para o ano seguinte. São reuniões onde é possível clarificar e distinguir prioridades e conteúdos programáticos com necessidades de um melhor desenvolvimento e, conseqüentemente são também reconhecidas as competências grupais e individuais necessárias para mais depressa se obterem resultados positivos.

*“Cada plano formativo é sempre desenhado anualmente com o objetivo de responder às necessidades que surjam. O que fazemos é estabelecer ações formativas, de forma a qualificar e desenvolver os nossos colaboradores... são detetados ou pelos próprios colaboradores ou pelas chefias “ (E1).*

*“...depois temos que definir as formações que vão abrir e que objetivos estão implícitos nessa formação... nós não vamos abrir uma formação por abrir, temos que definir metas e ensinamentos que têm que ser transmitidos..., depois temos que desenhar o mapa dessas formações, fazer uma calendarização, por assim dizer, e verificar o orçamento necessário (...) “ (E6).*

Fica, assim, nesta fase elaborada uma proposta de Plano de Formação que depois é sujeita à aprovação da Administração. Depois desta validação da Administração, está incumbida ao DRH a responsabilidade de promover e divulgar o novo Plano Formativo para o ano subsequente.

Da análise das entrevistas foi também possível concluir que a empresa acredita que o investimento feito na formação dos recursos humanos é um dos que gera maior retorno. Contudo, segundo o entrevistado 1 (E1), a administração da Sanitop tem o cuidado de apurar se, de facto, essa aposta e investimento têm retorno e vantagens ou não.

Para tal, é feita uma avaliação após a formação profissional: *“É exercido um acompanhamento que consiste na apreciação por parte de um responsável ou pelos próprios formadores se o formando adquiriu ou não conhecimentos, se está apto ou*

*não para exercer a função, e se aumentou o leque das suas competências profissionais.” (E1).*

Para além disso, o elemento E6 refere que *“No fim de cada ação formativa é feita uma avaliação geral (...) este é um tipo de avaliação que se concretiza no decorrer da própria ação, através quer do debate oral, quer do preenchimento de questionários facultados no final da formação, o que é mais frequente”*. Sabe-se que estas avaliações verificam o nível de eficiência e impacto da formação nos comportamentos de trabalho e a própria satisfação para com as ações, que também são alvo de reflexão aquando da elaboração dos planos formativos. É importante uma avaliação eficaz que permita detetar possíveis falhas e, deste modo, tomar novas medidas quando necessário.

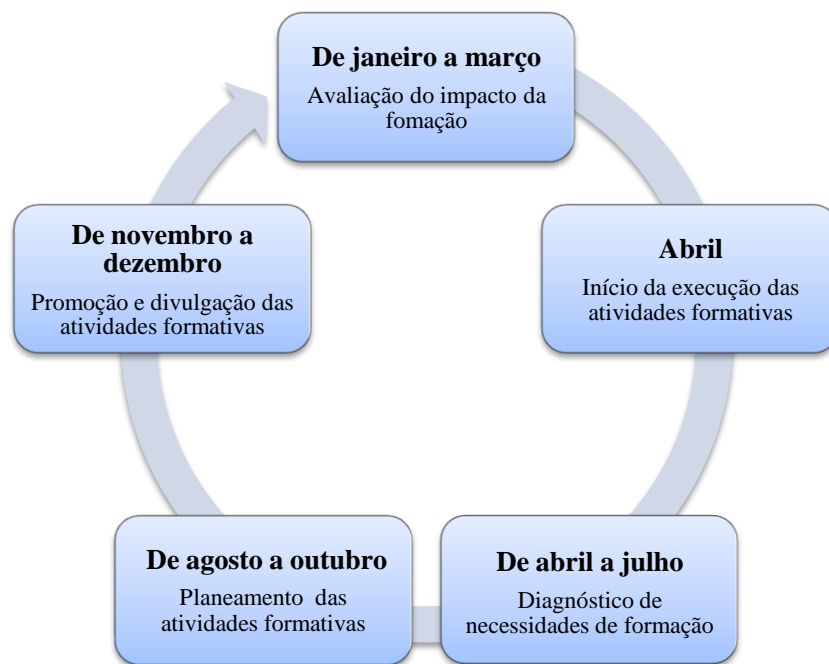
*“... é importante percebermos se estamos a apostar em algo que na prática resulta. Precisamos de avaliar em que medida é que as ações profissionais foram transformadas, se efetivamente houve melhorias através da aprendizagem de novos conteúdos ou se os problemas, por vezes existentes, de desempenho se mantiveram inalteráveis” (E6).*

Quanto à escolha de participantes, E2 afirma ainda que a seleção dos recursos humanos para a participação nas atividades formativas é aleatória dado que todos se podem inscrever desde que preencham os pré-requisitos, quando existentes.

A Sanitop baseia-se na premissa de que a formação é um processo de desenvolvimento ininterrupto destinado a sustentar fortes níveis de execução e de desenvolvimento de competências. Como tal, para cada colaborador admitido, a empresa define um plano individual de integração na organização como nos esclarece o E2: *“ Em primeiro lugar é de referir que aqui há sempre uma formação de integração onde são comunicados os ensinamentos necessários de adaptação... os conhecimentos que são precisos para se conhecer melhor a empresa, o seu funcionamento e a função que o colaborador vai exercer (...) ”*.

É, igualmente, de referenciar que de um ano para o outro as mudanças a nível de planeamento de formação não são drásticas pelo que este revela ser um processo, por vezes, fácil.

A seguir é apresentado o modelo subjacente à criação de um Plano Formativo na empresa:



**Figura 4: Ciclo de trabalho na criação de um Plano Formativo**

Este modelo adotado é então suportado pelo ciclo de trabalho que se apresenta:

- Diagnóstico - focado nos perfis profissionais;
- Planeamento - presidido pela flexibilidade para uma Formação capitalizável e qualificante;
- Promoção - via *site* da empresa e comunicação interna;
- Formação - centralizada na metodologia do êxito;
- Avaliação - da transferibilidade de saberes e da eficácia formativa.

É de referir que, contudo, as ações de formação surgem também, ocasionalmente, pelas alterações na lei que vem determinar a que estas sejam obrigatórias para as funções a que se destinam.

#### **4.4.2 Caracterização do Plano de Formação da Empresa**

Na Sanitop verificou-se um forte investimento na formação e desenvolvimento dos colaboradores, facto esse que é comprovado pelas 789 horas de formação que foram ministradas em 2015, com abrangência das mais diversas áreas técnicas<sup>3</sup>.

Esta prática, sendo parte integrante do projeto Sanitop, é sustentada internamente, com capitais próprios, e acontece nas salas da Academia Sanitop, que tem quatro instalações de norte a sul do país (Viana do Castelo, Aveiro, Lisboa, Faro). Esta Academia é um projeto de criação de valor para a empresa, por via da aposta nas pessoas, que promove a experiência da motivação, a inovação do setor e, conseqüentemente, gera ganhos reais para a empresa.

*“ ...a empresa foi crescendo e com ela cresceu esta necessidade de criar algo que fosse para e pelos colaboradores....conseguiu-se uma resposta de adesão excepcional (...) é sempre uma experiência de motivação para os recursos humanos porque se sentem mais capazes ao cumprirem as suas funções” (E6).*

*“ No meu entender é uma grande mais-valia no sentido em que foi desenvolvida para nós, para o nosso setor, o que representa ganhos reais não só para nós como para a empresa. Há ganhos a nível da motivação e empenho em cada um e isso faz com que sejamos mais eficientes ... todos ganham” (E8).*

A responsabilidade destas atividades é, assim, incumbida a serviços internos, sendo a empresa, neste caso, auto-suficiente pelo facto de aproveitar as sinergias presentes, ou então a serviços externos com profissionais especializados em áreas de competências específicas, como o Instituto de Soldadura e Qualidade (ISQ) e a

---

<sup>3</sup> Ver Anexo 1

APIEF - Centro de Formação para a Indústria Térmica, Energia e Ambiente, com as quais a empresa tem parceria, mas sempre vocacionados para a função.

Assim, após a consulta do Relatório de Contas da empresa, verificou-se que para 2015 estiveram programadas 789 horas de formação, o que representa, segundo E1, “...um volume de formação bastante significativo e que representa o nosso empenho no desenvolvimento de aptidões e competências de todos”.

No 2º trimestre do mesmo ano, no momento das entrevistas realizadas, haviam já sido realizadas cerca de 352 horas de formação o que indicava que o balanço no final do ano seria positivo e que facilmente se cumpririam o número de horas definidas inicialmente, tendo também em conta que estas têm apenas começo no mês de abril<sup>4</sup>.

No ano prévio, 2014, foram cumpridas 657 horas de formação, tendo sido abrangidos perto de 90 pessoas, tanto colaboradores como clientes/instaladores profissionais (o que representa uma percentagem de 50% da totalidade de trabalhadores) e é, segundo o E3 desejado que em 2015 este valor aumente: “... pretendemos que os nossos recursos humanos sejam os melhores dos profissionais, queremos que através destas intervenções eles sejam capazes de contribuir mais e melhor para o sucesso do nosso grupo e como tal, é expectável que o conjunto de pessoas abrangidas neste ano seja superior ao do ano anterior. Queremos atingir, pelo menos, 80% do universo Sanitop”.

Estes números traduzem, assim, a confiança da empresa no seu capital humano que, acreditam, produzem melhores resultados a nível de desempenho tanto individual como coletivo, após as formações.

A formação praticada na Sanitop destina-se a todos os assalariados e instaladores profissionais interessados, estando ausentes critérios de seleção e afetação à formação. No entanto, com a promulgação de uma nova regulamentação, a 16 de fevereiro de 2015, foram alteradas as normas de acesso às profissões na área dos gases combustíveis, dos combustíveis e de outros produtos petrolíferos. Com esta diretriz, passou a ser inevitável mais horas de formação, tendo os requisitos de acesso

---

<sup>4</sup>Ver calendarização no anexo 2.

à mesma se tornado agora mais exigentes, nomeadamente ao nível das habilitações literárias: no caso de Mecânico de Aparelhos a Gás é exigido o 9º ano e no de Técnico de Gás o 12º.

As ações propendem a ter uma durabilidade diversa, com principal destaque para as de média e longa duração, assumindo uma característica permanente e contínua dentro da empresa e acontecendo em horário laboral e pós-laboral. O seu conteúdo é definido consoante os seus objetivos, abrangendo conteúdos de orientação teórica, prática/técnica e comercial.

O entrevistado 5 (E5) reconhece estas medidas como uma valorização e reconhecimento do esforço individual e coletivo dos trabalhadores e tal transparece na existência dos diplomas de frequência de formação, que são autenticados internamente, e que são, designadamente, reconhecidos para fins de progressão de carreira, uma vez que é sempre uma forma de certificação informal de conhecimentos amplos, cujo grau de transferibilidade é distinto.

É de salientar que, segundo dados consultados, um décimo dos profissionais do país credenciados oficialmente para a instalação de energia solar térmica para águas quentes sanitárias foi formando pela Sanitop em parceria com o Laboratório Nacional de Engenharia e Geologia (LNEG).

#### **4.4.3 Objetivos e Importância Estratégica da Formação na Empresa**

A perceção que os entrevistados têm relativamente aos objetivos da formação profissional na empresa, incide na perspetiva de Meignant (1999) que defende que esta deve, sobretudo, firmar o existente, acompanhar e facilitar as mudanças e ainda preparar para o futuro.

Os entrevistados apontam o aumento de benefícios, motivação e gosto pela profissão, bem como a criação de oportunidades de crescimento, de desenvolvimento de capacidades e de posição forte no mercado como objetivos principais:

*“ Da qualificação dos formandos só advém benefícios portanto não há pelo que não a aplicar. Nós estimulamos o profissionalismo e a evolução das carreiras...tudo isto*

*acaba por fomentar nas pessoas um sentido de pertença a uma equipa, a um grupo, um sentido de pertença à própria empresa, o que pode aumentar o gosto pela profissão e conseqüentemente a motivação para o apoio ao sucesso da Sanitop...”* (E1).

*“ Se a Sanitop continuar a assumir o papel de uma empresa que aposta forte na formação vai continuar também a criar oportunidades de crescimento constante. O que queremos é desenvolver as capacidades dos nossos trabalhadores para assim permanecermos fortes no mercado”* (E6).

Através dos discursos dos entrevistados foi também possível verificar que as práticas formativas possuem uma grande conotação estratégica pela importância que estes lhe imputam. Os entrevistados apontam aspetos que são vantajosos quer para o próprio indivíduo, quer para a empresa:

*“ (...) aumento das capacidades e até da auto-estima dos nossos trabalhadores (...). As práticas formativas acabam por contribuir para um aumento de proatividade e dinamismo que sem elas podia não haver. (...) a formação tem esta vantagem de vigorar as pessoas para cumprirem a sua função... ”* (E2).

*“...há sem dúvida uma melhoria de autonomia e desempenho e, conseqüentemente, de produtividade...”* (E4).

*“ Eu acho que acabamos por ganhar uma maior valorização profissional. Podemos assim, um dia, subir de posto mais rápido dentro da empresa (... ”* (E8).

*“ No meu caso, e penso que na generalidade dos casos, há um estímulo que advém das formações que frequentamos, que nos tornam mais interessados e inovadores (...) os nossos horizontes, quanto àquilo que podemos fazer na nossa função, alargam-se, o que é fundamental”* (E7).

*“...criamos também mais confiança enquanto equipa e enquanto individuais (...) faz com que haja mais comunicação entre todos o que é bastante benéfico (...) ”* (E5).

Após a análise dos discursos, apresentam-se na tabela seguinte as principais vantagens expressas pelos elementos entrevistados:

**Tabela 3****Vantagens da formação**

<b>Vantagens</b>	
<b>Para o colaborador</b>	<b>Para a empresa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de capacidades</li> <li>• Auto-estima</li> <li>• Proatividade</li> <li>• Dinamismo</li> <li>• Autonomia</li> <li>• Melhor desempenho</li> <li>• Produtividade</li> <li>• Valorização profissional</li> <li>• Confiança</li> <li>• Melhor comunicação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionários mobilizados</li> <li>• Funcionários familiarizados</li> <li>• Funcionários responsáveis</li> <li>• Retorno positivo</li> <li>• Produtividade</li> <li>• Rigor</li> <li>• Qualidade</li> <li>• Celeridade</li> <li>• Objetivos atingidos</li> <li>• Eficiência</li> <li>• Resultados positivos</li> </ul>

**Fonte: elaborado pelo autor com base na análise de conteúdo das entrevistas**

Assim, constata-se que a formação cumpre um papel importante no desenvolvimento de pessoas, o que lhes permite exercer eficientemente a sua função e, como adianta E1, criar “o caminho para o sucesso”, o que se ajusta às afirmações de Pfeffer (1998) quando indica que o sucesso das empresas advém sobretudo das pessoas e da maneira de como estas são geridas e guiadas.

Os resultados desta análise indicam um reconhecimento cada vez mais presente, por parte dos colaboradores, relativamente à importância da formação em contexto empresarial, associada às mudanças sociais e económicas com que as empresas se tem vindo a debater. Pronunciam-se assim noções que se afastam do chamado Modelo Tradicional de Formação, referido por Dubar (2015), em que as pessoas eram apenas consideradas um recurso e não uma fonte de vantagem.

Também é possível perceber a importância que a empresa dá à formação pelo aumento do número de horas de formação planeadas, de 2014 para 2015, como se referiu no capítulo anterior.

Fica, desta forma, confirmado o valor conferido à formação enquanto vetor estratégico para a qualificação das pessoas que acompanham a constante evolução do mundo.

#### **4.4 Aplicabilidade e Adequação das Ações de Formação à Realidade**

A transferência de competências, adquiridas em formação, para os postos de trabalho é de extrema importância. Sem esta transferência e sem a adequação dos novos conhecimentos às necessidades laborais, a prática formativa perde propósito.

Nesse sentido, é de valor perceber em que medida os entrevistados percebem a aplicabilidade do que aprenderam para as suas funções, e que impacto a formação teve para eles. Foi-lhes questionado como aplicaram as novas competências, sendo também possível verificar que através deste alinhamento e adequação de atitudes e comportamentos individuais, se alcançam resultados profissionais desejados, que permitem à empresa fazer face às eventuais entraves decorrentes da situação económica global.

Posto isto, constatou-se que os elementos entrevistados, e que foram formandos, consideram que existe uma boa adequação da formação à realidade empresarial, tendo em conta que lhes foram incumbidas ferramentas importantes para lidar com situações reais:

*“ Adquiri conhecimentos teóricos que até então desconhecia e também certas técnicas práticas que me são muito úteis no meu dia-a-dia. Temos que lidar com mecanismos de montagens e com peças de instalação e isso e é preciso ter conhecimentos, não é só chegar lá e já está (...) ” (E5).*

*“...consegui ferramentas muito importantes para lidar com situações reais... para certos tipos de problemas que medidas é que podemos tomar, por exemplo, que peças aconselhar aos clientes consoante as necessidades deles, como fazer instalação de equipamentos novos que vamos recebendo, ... sou capaz agora de ser mais inovador, mais adaptativo...” (E7).*

*“ ... por causa das formações hoje até me sinto mais confiante ao realizar as minhas funções... sinto-me capaz de negociar, de comunicar, de ajudar o próximo... confio nas minhas competências para ajudar a empresa...” (E8).*

Confirma-se, assim, a utilidade e a aplicabilidade da participação nas ações de formação no que diz respeito ao desenvolvimento de capacidades específicas a uma função e ao aperfeiçoamento de relações profissionais, bem como o seu contributo para a melhoria de ações, processos e qualidade de trabalho.

Conseguiu-se saber para além disso, por via das conversas informais, que para que ocorra uma mudança de comportamentos por parte dos formandos, aquando do cumprimento da sua tarefa após a formação, que há, quando justificável, um apoio na aplicação das novas informações e competências adquiridas no contexto de trabalho, sendo que a motivação de cada um também é um fator determinante para a boa aplicabilidade dos conhecimentos para a realidade.

Já relativamente à questão “O facto de recorrerem à realização de práticas formativas torna a empresa mais capaz de fazer face aos atuais desafios da situação económica do país?”, os elementos entrevistados responderam afirmativamente:

*“ ... nunca nos deparamos com problemas graves por causa da crise, claro que nota-se sempre alguma diferença mas nada que nos deitasse abaixo... no entanto, claro que estas práticas favorecem muito o alinhamento das pessoas à estratégia da empresa e conseqüentemente aos desafios que a atualidade nos impõe (...) ” (E1).*

*“... a formação existe na empresa para nos ajudar a ser mais eficazes. E nós somos eficazes por causa das pessoas. É um aspeto que sem dúvida determina a nossa boa posição no mercado...estabelecemos estas práticas e políticas também para nos tornarmos mais fortes em situações como a que se encontra agora Portugal (...) ” (E2).*

*“ (...) Sem dúvida que acreditamos verdadeiramente que esta foi uma grande aposta no futuro que vai influenciar sempre positivamente o rumo do setor” (E3).*

Posto isto, a formação, enunciada pelos entrevistados como um processo também ele gerador de resultados rápidos, é entendida como uma prática estratégica que atua no sentido de proporcionar um alinhamento entre RH e a estratégia organizacional, o que resulta também num alinhamento dos mesmos relativamente aos desafios da atualidade e ao meio envolvente.

#### **4.5 Síntese de Resultados**

Desde cedo, a Sanitop enveredou por um caminho estratégico com foco na criação de valor e desenvolver do capital humano, confirmando, deste modo, a evidência, cada vez maior, das pessoas no seio de uma empresa. É neste contexto que surge a formação como prática de promoção de um misto de competências e benefícios para as próprias pessoas e para a empresa, sendo o principal instrumento valorativo.

Com vista a dar resposta ao objetivos inicialmente definidos é agora efetuada uma interligação entre a pesquisa teórica e os dados obtidos das análises às entrevistas, sendo então fundamental perceber a relação do desenvolvimento de colaboradores e o desenvolvimento da empresa.

Sendo assim, dada a constatação da importância do DRH na gerência interna da empresa, começou-se por verificar o seu modo de atuação. Dos resultados pode-se afirmar que o seu papel central é, principalmente, avaliar e enriquecer os Recursos Humanos para um ótimo funcionamento da Sanitop e formar práticas e políticas que entram em congruência com a própria estratégia da empresa. É um método de funcionamento que obedece às três funções principais que devem ser cumpridas por este departamento, segundo Ulrich (1999). Fazem uma gestão de transformação de modo a que a mudança aconteça: “ *A qualidade do serviço de gestão de recursos humanos possibilita uma estabilização e crescimento de capacidades profissionais e até pessoais, que gera um crescimento de valores e da cultura da empresa...*” (E2); definem uma estratégia congruente com a estratégia organizacional: “ *Toda a estrutura desenvolvida na gestão dos nossos recursos humanos é pensada tendo sempre em conta as necessidades especiais do nosso negócio.*” (E6), “*O primeiro*

*passo foi adequar o departamento à visão, missão e valores da Sanitop (...) ” (E1); e apoiam os RH nas suas necessidades de modo a conseguir mais envolvimento por parte destes: “...eles empenham-se sempre mais nas suas funções quando lhes é dado valor e contribuem assim, sem dúvida, na estratégia da empresa.” (E1).*

A principal prática de GRH enunciada pelos entrevistados é a formação e, segundo os mesmos, esta está adequadamente enraizada e estruturada na empresa. Verificou-se também que o principal tipo de formação aqui empregue é a chamada “formação contínua” que, segundo Lopes (1994) é uma formação com ligação estreita entre a formação formal e a atividade de trabalho. Não obstante, é ainda praticada a formação tutorial que é aquela em que os conhecimentos são transmitidos de colaboradores com mais antiguidade na casa para os recém-chegados.

Para esta formação existir é posto em prática, todos os anos, um processo de criação de um Plano Formativo cuja responsabilidade é do DRH, e que assenta numa lógica de mobilização, que consiste numa adaptação dos trabalhadores às mudanças que surgem e à sua responsabilidade de manutenção de produtividade e qualidade (Parlier, 1996). É um processo que obedece a várias etapas estruturantes que assentam em vetores de flexibilidade, na medida em que as formações são criadas de forma a serem adaptadas aos colaboradores e à mudança tecnológica, social e empresarial, em vetores económicos, na medida em que são criados diferentes caminhos de formação, são capitalizadas competências já adquiridas e atualizados conhecimentos e, em vetores de eficácia, visto que há uma verificação contínua no decorrer do processo de aprendizagem.

Quanto à compreensão que se obteve relativamente aos seus objetivos e vantagens é possível afirmar que o objetivo base destas ações é a imposição de uma mudança positiva, mudança essa que ocorre a nível de desenvolvimento de capacidades, de forma a criar melhorias de atuação. Nesse contexto, percebeu-se que os objetivos acabam por ser cumpridos na medida em que os entrevistados responderam que adquirem, por participarem nas formações, sobretudo, “técnicas práticas” e ferramentas de comunicação que lhes permitem contribuir ativamente no sucesso da empresa, sendo assim detetável que a formação produz benefícios para os indivíduos e para as organizações (Canário, 2003). No entanto, é de salientar que estas técnicas

e ferramentas devem ser percebidas numa perspetiva geral, dado que cada trabalhador da empresa é único e as habilidades que se desenvolvem numa pessoa podem não ser as mesmas que se desenvolvem noutra.

Neste seguimento, pode-se confirmar a aplicação da formação como o principal meio de desenvolvimento de competências da Sanitop, competências estas que acabam por influenciar a atuação dos trabalhadores e da própria empresa. Esta, ao adotar esta estrutura firmada de formação ganha, assim, mais potencialidade de desenvolvimento, de crescimento e de criar e manter uma posição forte no mercado.

Assim, importa referir também que, para além de potenciar uma boa gestão de RH através do seu desenvolvimento, a prática formativa sustenta, do mesmo modo, a adequação da empresa às mudanças desafiantes do contexto social e económico. Nesta fase de desequilíbrio em que Portugal se encontra, a Sanitop foi então capaz de promover uma prática, cada vez com maior afirmação no mundo organizacional, que representa um impacto significativo a nível de resultados: “...*oferecer um serviço de qualidade aos nossos clientes, o que se traduz em bons resultados para a empresa*” (E2).



## **CAPÍTULO V. CONCLUSÕES**



Em Portugal, em muitos dos discursos empresariais, são referidos os recursos humanos como a variável que mais coopera para a existência de dificuldades de competitividade que se colocam às empresas (Martins 2004). Contudo, a necessidade de apostar na criação de qualificações e no desenvolvimento de competências - chave é consensualmente reconhecida e, sob esta premissa, debate-se a responsabilidade das empresas, dos parceiros sociais e das próprias pessoas neste processo.

No entanto, se por um lado facilmente se reconhece o valor das pessoas como recurso de extrema importância e a necessidade no seu investimento, por outro lado, a atenção dada ao desenvolvimento dos recursos humanos, nem sempre é equacionada numa perspetiva de médio ou longo prazo, limitando-se, por várias vezes, à realização pontual de ações de formação.

Porém, apesar desta realidade, a empresa aqui estudada cedo percebeu que ser competitivo corresponde a possuir uma equipa de colaboradores competentes, isto é, aptos e disponíveis para trespassarem todo o seu talento para o serviço da empresa.

Centrados nesta ideia, a Sanitop adotou uma estratégia de desenvolvimento dos sistemas de gestão de recursos humanos, com sentido para a formação e para o desenvolvimento das pessoas que, conjuntamente, viabilizassem a implementação de estratégias favoráveis ao incremento da competitividade e consequente desenvolvimento da empresa.

O presente trabalho teve então como principal objetivo observar o efeito da existência destes sistemas de gestão de RH, nomeadamente através de ações de formação profissional em contexto de trabalho, quer no próprio desenvolvimento organizacional quer na motivação e desenvolvimento pessoal.

A escolha por este tema surgiu da curiosidade relativamente à veracidade do discurso sobre a importância do capital humano como diferenciador de mercado e das atuais medidas e práticas de gestão de pessoas sob a forma de formação. Ante essa perspetiva e para conseguir responder aos objetivos propostos nesta Dissertação, foi realizado um estudo de caso na Sanitop. Esta organização foi escolhida em função de uma particularidade em termos de implementação e desenvolvimento da gestão de

peças de forma estratégica: a sua abrangência formativa, que atinge tanto os colaboradores como os clientes que são, na sua maioria, instaladores profissionais.

Esta pesquisa foi organizada de forma a abranger duas partes distintas mas coincidentes entre si, a parte teórica e a parte prática. Na parte teórica estruturou-se a revisão de literatura mais pertinente sobre a temática dos recursos humanos e da formação profissional, com especial enfoque para esta última.

Já na parte prática, o objetivo foi analisar o papel da gestão estratégica de RH, através da formação, na implementação da estratégia global da empresa (Sanitop), bem como a sua influência sobre o aumento de saberes e competências, do ponto de vista dos colaboradores da empresa.

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas a colaboradores com diferentes posições na empresa e que testemunharam o processo de adoção da formação profissional, com a inauguração da Academia Sanitop.

Também a análise documental foi aqui utilizada de modo a se conseguir complementaridade de informação relativamente à caracterização da empresa e à sua estratégia global, e à caracterização do DRH e o seu modo de funcionamento perante as pessoas.

Os resultados conseguidos no estudo permitiram esclarecer alguns fatores que cooperam para compreensão dos efeitos da formação profissional e, mais propriamente, dar resposta ao objetivo geral e aos objetivos específicos definidos.

Assim, e dando resposta ao objetivo geral, foi possível perceber através dos factos observados que aqui existe uma realidade empresarial em que a gestão de recursos humanos, focada no desenvolvimento das pessoas através das práticas formativas, uma vez articulada com a estratégia da empresa tem tudo para dar certo, para promover o seu desenvolvimento e, do mesmo modo, alcançar o sucesso. Isto porque as pessoas têm um peso bastante considerável no cumprimento das metas e objetivos estabelecidos dentro da empresa, seja a curto ou a longo prazo. Constatou-se, igualmente, que esta se tem preocupado em manter atualizadas as políticas e práticas de recursos humanos em curso, de forma adequada e alinhada à estratégia global, o que proporciona uma maior retenção de talentos, além de contribuir positivamente

para a conservação de um quadro comprometido e engajado com as metas e objetivos.

No que se refere à interligação entre a área da formação, as práticas de gestão de RH e a estratégia da empresa verificou-se que estas são três áreas prioritárias que acabam por ser dependentes umas das outras, mas que se fortalecem reciprocamente. A estratégia da Sanitop fundamenta-se em três aspetos principais (criação de valor para o cliente e para o colaborador, sustentabilidade e otimização financeira) que para os desenvolver avança com um conjunto de ações que se alinham com a gestão dos seus RH, precisamente na iniciativa de formação e desenvolvimento das competências dos colaboradores, levando-os a um compromisso com a estratégia.

Na visão dos entrevistados, o processo de desenvolvimento de competências dos recursos humanos é um investimento seguro de longo prazo, cujo retorno é sempre positivo uma vez que é um motor nas relações internas e externas da empresa.

Foi possível concluir que a prática formativa é também um meio de integração que a empresa encontrou para adaptar o potencial humano às eventualidades da atualidade. Esta aprendizagem de qualificações e comportamentos por via da formação compõe uma fórmula de desenvolvimentos que viabiliza mudanças e, logicamente, uma preparação fundamental para o exercício das funções.

Verificou-se também que, por um lado, os colaboradores/formandos são os beneficiários diretos das ações de formação, formação esta que os equipa com ferramentas necessárias para a atividade profissional cada vez mais exigente e competitiva, num mundo subjugado pelas continuadas inovações tecnológicas. Por outro lado, a empresa também beneficia com a valorização dada aos seus colaboradores pois a competitividade torna-se mais forte e a possibilidade de sucesso aumenta.

Com base neste argumento, e de acordo com o estudo feito, pode-se afirmar que a formação tem várias formas e é um instrumento para conseguir certos fins, uma vez que garante a atividade eficiente e, permite ainda reconhecer lacunas e encontrar as respetivas soluções.

O que se conclui com este estudo de caso, consoante a análise dos dados adquiridos através da observação direta, da documentação disponibilizada e das entrevistas foi que a formação, uma das práticas estratégicas de Recursos Humanos adotadas por esta empresa, permite responder de forma positiva à competitividade organizacional. É uma prática que contribui para a transformação, centrada na superação de problemas e no ajustamento às mudanças. Há, assim, uma clara intenção estratégica na gestão das suas pessoas, sendo consolidada uma equipa de mérito que todos os dias anseia superar-se. Percebeu-se que o processo de alinhamento estratégico sobrevém de forma organizada na empresa pesquisada, onde os recursos humanos são “seduzidos” para cooperarem no sentido de uma cultura empresarial de sucesso, através de estratégias de formação e desenvolvimento. Assim sendo, o pressuposto inicial deste trabalho foi cumprido e confirmado.

Por último fazemos referência a eventuais limitações deste estudo.

Uma limitação residiu no facto da análise geral dos RH e da formação, apesar de ser oportuna e desejável, é também um encargo que exige disponibilidade superior àquela que houve, por parte dos intervenientes no estudo.

Também tendo em conta que a amostra de colaboradores que participaram é limitada, e não obedecendo a critérios de representatividade amostral dos colaboradores da Sanitop, houve uma contribuição para que a síntese do resultado aduzido envolvesse algumas limitações, como por exemplo a impossibilidade de generalização dos resultados a todo o universo empresarial. Contudo, considera-se que o estudo de caso aqui apresentado contribuiu para um melhor conhecimento da Sanitop no que se refere ao domínio da formação integrada na gestão de recursos humanos.





## **BIBLIOGRAFIA**

Aníbal, A.A & Costa, V. (1988). *A gestão dos recursos humanos e os direitos dos trabalhadores: As empresas/ organizações e a gestão dos seus recursos humanos*. Vol.3.Lisboa: Editorial Caminho, SA.

Aguinis, H. & K. Kraiger. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. In *Annual Review of Psychology*. Vol. 60. (451-74). Consultado em março 10, 2015 em [http://www.owl.net.rice.edu/~ajv2/courses/13c\\_psy630002/Aguinis%20&%20Kraiger%20\(2009\)%20ARP.pdf](http://www.owl.net.rice.edu/~ajv2/courses/13c_psy630002/Aguinis%20&%20Kraiger%20(2009)%20ARP.pdf).

Barbier, J. M., & Lesne, M. (1986). *L'analyse des besoins en formation*. (2ème Éd). Paris: Robert Jauze.

Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, Lda.

Baron, A. & Armstrong, M. (2007). *Human capital management : Achieving added value through people*. London : Kogan Page Limited.

Batista, A. M.C. (2011). *A gestão de recursos humanos na Fnac Colombo*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Economia e Gestão. Universidade Técnica de Lisboa, Portugal.

Beardwell, I. & Holden, L. (1997). *Human resource management: A contemporary perspective*. (2nd Ed). London: Pitman Publishing.

Biondo-Simões, M., Martynetz, J., Ueda, F., & Olandoski, M. (2007). Compreensão do termo consentimento informado. In *Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões*, Vol.34 (3), (183-188). Consultado em novembro 2, 2015, em <http://www.scielo.br/pdf/rcbc/v34n3/a09v34n3>.

Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). Investigação qualitativa em Educação: fundamentos, métodos e técnicas. In *Investigação qualitativa em Educação*. (15-80). Portugal: Porto Editora. Consultado em novembro 5, 2015, em

<http://pt.scribd.com/doc/90441836/BOGDAN-R-BIKLEN-S-Investigacao-Qualitativa-em-Educacao#scribd>.

Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas*. (3ª Ed). Lisboa: Editora RH, Lda.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. (Revised Edition). San Francisco, CA: A Wiley Imprint. Consultado em dezembro 15, 2014, emfile:///D:/Os%20meus%20documentos/Downloads/Diagnosing%20and%20changing%20organizational%20culture%20Based%20on%20the%20competing%20values%20framework%20(1).pdf

Canário, R. (2003). A “aprendizagem ao longo da vida”: Análise crítica de um conceito e de uma política. In: Rui Canário (org.) *Formação e Situações de Trabalho* (2ª Ed) (189-207). Coleção Ciências da Educação. Porto: Porto Editora.

Chagas Lopes, M. (1995). *Estratégias de qualificação e metodologias de avaliação*. Oeiras: Celta Editora.

Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração*. (7ª Ed). Rio de Janeiro: Elsevier Editora Lda. Consultado em dezembro, 22, 2014, em <http://www.cotemar.com.br/biblioteca/administracao/teoria-geral-da-administracao.pdf>

Chiavenato, I. (2005). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (2ª Ed). Rio de Janeiro: Editora Campus Lda.

Cheetham, G. & Chivers, G. (1998). Um modelo provisório de competência profissional. In *Formação e Inovação*. Vol.2 (3), (47-58). Lisboa: Nova Etapa.

Dodgson, M. (1993). Organizational learning: A review of some literatures. In *Organization Studies*. Vol. 14 (3), (375-394).

Dubar, C. (2015). *La formation professionnelle continue*. (6ème Éd). Paris: Editions La Découverte.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*. Vol.14 (4), (532-550). Stanford University. Consultado em novembro 12, 2015, em <http://iba8010kelly.alliant.wikispaces.net/file/view/Article-Building+Theories+from+Case+study+Research.pdf>.

Geus, A. (1997). *The living company: Habits for survival in a turbulent business environment*. Boston: Harvard Business School Press.

Hamel, G. & Prahalad, C. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.

Kanter, R. M., (1998). Organização para a vantagem estratégica: Recuperar o pessoal para o centro da organização do futuro. In Fundação Drucker (Ed.), *A Organização do Futuro*. Mem Martins: Publicações Europa América.

Koch, M. & McGrath, R. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. In *Strategic Management Journal*. Vol.17, (335-354).

Latham, G. & Crandall, S. (1991). Organizational and social factors. In J. E. Morrison (Ed), *Training for performance: principles of applied human learning*. Chichester: John Willey & Sons.

Lopes, H. (1998). *As modalidades da empresa que aprende e empresa qualificante*. Relatório final. Lisboa: IEFEP.

Lopes, H. (1994). O desenvolvimento das competências pela organização do trabalho. In *Estado Actual da Investigação em Formação*. Lisboa: Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação.

Martins, R.C. (2004). Gestão de pessoas em organizações públicas: propondo melhorias. In *Congresso da Qualidade e Produtividade*. (Ed. 14). Edições Gramado.

Meignant, A. (1999). *A Gestão da formação*. (2º Ed). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Mintzberg, H., Lampul, J. & Ahstrand, B. (2000). *Safari de estratégia*. Porto Alegre: Bookman.

Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. In *Revista Educação*. Vol.22 (37). Porto Alegre. Consultado em janeiro 7, 2016, em file:///D:/Os%20meus%20documentos/Downloads/Roque-Moraes\_Analise%20de%20conteudo-1999%20(1). Pdf

Parlier, M. (1996). La compétence: nouveau modèle de gestion de ressources humaines. In *Personnel, ANDCP*, (N° 366), (41-44).

Parnes, H. (1984). *People power: Elements of human resource policy*. Beverly Hills: Sage Publications.

Pfeffer, J. (1998). *The human equation: building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.

Pires, L. (2000). *Estratégias empresariais e competências- chave*. Coleção Estudos e Análises N°21. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.

Ployhart, R. E., Van Iddekinge, C.H. & Mackenzie Jr., W. I. (2011). Acquiring and developing human capital in service contexts: The interconnectedness of human capital resources. In *Academy of Management Journal*. Vol.54 (2), (353-368).

Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. (12ª Ed). Rio de Janeiro: Editora Campus.

Probst, G. & Búchel, B. (1995). *La pratique de l'entreprise apprenante*. Paris: Les Éditions d'Organisation.

Quinn, J. B., Anderson, P. & Finkelstein, S. (1996). Managing professional intellect: making the most of the best. In *Harvard Business Review*. Vol. 74 (2), (71-80). Consultado em outubro 27, 2015, em [http://www.uky.edu/~gmswan3/575/Quinn\\_et.\\_al\\_1996.pdf](http://www.uky.edu/~gmswan3/575/Quinn_et._al_1996.pdf)

Rego, A., Cunha, M.P., Gomes, J.F.S., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª Ed). Lisboa: Edições Sílabo Lda.

Senge, P.M. (2010). *A quinta disciplina: A arte e prática da organização que aprende*. (26ª Ed). Rio de Janeiro: BestSeller.

Ulrich, D. (1999). *Recursos humanos estratégicos: Novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura.

Wright, P.M. & Gardner, T. M. (2000). *Theoretical and empirical challenges in studying: the HR practice-firm performance relationship*. Center for advanced human resource studies (CAHRS). Cornell University. Consultado em dezembro 12, 2014, em <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/83/>.

Yin, R. K. (1981). The case study crisis: some answers. In *Administrative Science Quarterly*. Vol.26, (58-65).



## **ANEXOS**



**Anexo 1: Informações sobre cada uma das formações existentes na Sanitop**

<b>Ação de Formação</b>	<b>Valor de participação na Ação de Formação</b>	<b>Nº de Ações</b>	<b>Nº total de horas por Ação</b>	<b>Local de realização da Ação</b>
<b>Bombas de Calor</b>	-	3	48h	Neiva Lisboa Faro
<b>Caldeiras de Condensação</b>	-	3	7 h	Neiva Faro
<b>Caldeiras de Biomassa</b>	-	3	7h	Neiva Faro
<b>Tratamento de Água</b>	-	2	24h	Lisboa Faro
<b>Sistemas Solares</b>	-	3	21h	Neiva
<b>Ar Condicionado</b>	-	2	14h	Neiva Lisboa
<b>Esquentadores e Termoacumuladores</b>	-	2	7h	Neiva
<b>Eficiência Energética Indústria</b>	-	3	16h	Neiva Lisboa Faro
<b>Eficiência Energética (Homie)</b>	250€	18	14h	Neiva Lisboa Faro

<b>Mecânico de Aparelhos a Gás</b>	470€	-	-	-
<b>Técnico de Gás</b>	675€	-	-	-
<b>Técnico de Bombas de Calor</b>	380€	2	24h	Neiva
<b>Gases Fluorados</b>	490€	2	51h	Neiva Lisboa

## Anexo 2: Calendarização do Plano de Formação de 2015

### Plano de Formação de 2015

#### ABRIL

SEM	DOM	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB
14				1	2	F	4
15	F	6	7	8	9	GFE	11
16	12	13	GF	15	16	17	18
17	19	GF	21	22	23	24	F
18	26	27	28	29	30		

#### MAIO

SEM	DOM	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB
18						F	2
19	3	4	5	6	TB	8	9
20	10	11	12	13	14	EE	16
21	17	18	19	20	21	EE	23
22	24	25	BC	27	28	EE	30
23	31						

#### JUNHO

SEM	DOM	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB
23		1	2	3	4	5	6
24	7	8	9	F	11	EE	13
25	14	15	CB	17	18	EE	20
26	21	22	EI	24	25	EE	27
27	28	29	CC				

#### JULHO

SEM	DOM	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB
27				1	2	3	4
28	5	6	SS	8	9	10	11
29	12	13	AC	15	16	EE	18
30	19	20	TA	22	23	EE	25
31	26	27	28	29	30	EE	

#### SETEMBRO

SEM	DOM	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB
36			1	2	3	4	5
37	6	7	8	9	10	EE	12
38	13	14	CB	16	17	EE	19
39	20	21	EI	23	24	EE	26
40	27	28	AC	30			

#### OUTUBRO

SEM	DOM	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB
40					1	2	3
41	4	5	6	7	8	9	10
42	11	12	BC	14	15	EE	17
43	18	19	EI	21	22	EE	24
44	25	26	CB	28	29	EE	31

#### NOVEMBRO

SEM	DOM	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB
45	1	2	3	4	5	6	7
46	8	9	BC	11	12	EE	14
47	15	16	17	18	19	EE	21
48	22	23	TA	25	26	EE	28
49	29	30					

#### DEZEMBRO

SEM	DOM	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB
49			1	2	3	4	5
50	6	7	F	9	10	ET	12
51	13	14	CC	16	17	18	19
52	20	21	22	23	24	F	26
53	27	28	29	30	31		

#### LEGENDA:

NEIVA	LISBOA	FARO	AVEIRO	outros
-------	--------	------	--------	--------

#### Formações gratuitas para Clientes Sanitop

BC	Bombas de Calor
CC	Caldeiras de Condensação
CB	Caldeiras de Biomassa
TA	Tratamento de água
SS	Sistemas Solares
AC	Ar condicionado
ET	Esquentadores e Termoacumuladores
EI	Eficiência Energética Indústria

#### Formações pagas

EE	Eficiência Energética (Homie) - 250,00*
MA	Mecânico de Aparelhos Gás - 470,00€ *
TG	Técnico de gás - 675,00€ *
TB	Técnico Bombas de Calor - 380,00€ *
GF	Gases Fluorados - 490,00€*

\* Acresce IVA à taxa legal em vigor

### **Anexo 3: Pedido de Colaboração no Estudo**

Assunto: Colaboração num estudo conducente à realização de tese de mestrado

Exmos. Senhores,

Sou estudante de Mestrado em Marketing e Comunicação na Escola Superior de Educação de Coimbra (ESEC), e encontro-me neste momento a preparar o trabalho final desta etapa em que me encontro.

A tese de mestrado será realizada sob a orientação da Prof. Cláudia Andrade e tem como objetivo principal analisar a vossa empresa, nomeadamente a prática formativa enquanto motor de uma boa gestão de Recursos Humanos para o sucesso organizacional.

A V/ empresa foi por mim entendida como ótima para análise dado que integra um reduzido conjunto de empresas portuguesas que dominam a nível da inovação e formação organizacional.

Assim sendo, ficaria muito agradecida por poder contar com a V/ disponibilidade para a realização do estudo sobre a realidade empresarial da Sanitop.

A orientação tomada será exclusivamente para a concretização de objetivos académicos, sendo garantida a confidencialidade das informações fornecidas, bem como o sigilo no que diz respeito a informações pessoais dos participantes.

Desde já, fico grata pela atenção que se dignem dispensar, fico ao V/dispôr para qualquer informação adicional necessária.

Com os melhores cumprimentos.

Muito respeitosamente,

Magda Rodrigues

#### **Anexo 4: Pedido de Colaboração no Estudo (Técnico de Formação)**

Assunto: Colaboração num estudo conducente à realização de tese de mestrado

Exmo. Senhor,

Sou estudante de Mestrado em Marketing e Comunicação na Escola Superior de Educação de Coimbra (ESEC), e encontro-me neste momento a preparar o trabalho final desta etapa em que me encontro.

A tese de mestrado será realizada sob a orientação da Prof. Cláudia Andrade e tem como objetivo principal analisar a empresa Sanitop, nomeadamente a prática formativa enquanto motor de uma boa gestão de Recursos Humanos para o sucesso organizacional.

Esta empresa foi por mim entendida como ótima para análise dado que integra um reduzido conjunto de empresas portuguesas que dominam a nível da inovação e formação organizacional.

Tendo tido o conhecimento que é um dos responsáveis pelo lecionar de algumas ações de formação, ficaria muito agradecida por poder contar com a V/ disponibilidade para a colaboração do estudo sobre a realidade empresarial da Sanitop, por via da realização de uma entrevista.

A orientação tomada será exclusivamente para a concretização de objetivos académicos, sendo garantida a confidencialidade das informações fornecidas, bem como o sigilo no que diz respeito a informações pessoais.

Desde já, fico grata pela atenção que se digne dispensar, fico ao V/dispôr para qualquer informação adicional necessária.

Com os melhores cumprimentos.

Muito respeitosamente,

Magda Rodrigues

### **Anexo 5: Guião de Entrevista nº1**

Nome: _____
Habilitações Literárias: _____
Cargo na empresa: _____
Tempo de trabalho na empresa: _____
Data da entrevista: _____

#### **I. Dados da empresa**

- 1- Como caracteriza a empresa?
- 2- Quais são as principais linhas estratégicas da empresa que presidem ao processo de construção do sucesso?

#### **II. Dados relativos aos Recursos Humanos**

- 1- Qual a participação da área de RH na estratégia global da empresa?
- 2- Qual é a estratégia da empresa em termos de gestão do departamento de RH?
- 3- Qual o contributo de uma boa gestão de RH para o objetivo da empresa?
- 4- Como é que costumam orientar as necessidades de qualificações dos RH da empresa?
- 5- Considera a formação como uma prática de desenvolvimento de RH?

### **III. Dados relativos à prática formativa**

- 1- Qual considera ser a importância da formação para a empresa?
- 2- Quais os objetivos que se pretendem alcançar no que concerne à qualificação dos formandos?
- 3- Quais são as principais vantagens das práticas formativas para os formandos?
- 4- E quais as vantagens para a própria empresa?
- 5- Como é elaborado cada plano formativo da empresa?
- 6- Qual o contributo do projeto Academia Sanitop para uma boa gestão dos RH da empresa?
- 7- Como aplicou as competências que adquiriu em formação na execução de tarefas no contexto de trabalho? (aplicável apenas aos formandos).
- 8- O facto de recorrerem à realização de práticas formativas torna a empresa mais capaz de fazer face aos atuais desafios da situação económica do país?
- 9- A formação é uma prática que gera resultados rápidos a nível de desempenho de RH e lucros?

**Anexo 6: Guião de entrevista nº2 (dirigida ao técnico de formação)**

Nome: _____
Habilitações Literárias: _____
Cargo na empresa: _____
Tempo de trabalho na empresa: _____
Data da entrevista: _____

- 1- Que tipo de ações de formação é que tem desenvolvido?
- 2- Em que período é que estas se iniciam?
- 3- Quais os objetivos que pretende alcançar com o desenvolvimento e concretização das ações de formação?
- 4- Quais são as principais vantagens das práticas formativas para os formandos?
- 5- E quais as vantagens para a própria empresa?
- 6- Como é que define os conteúdos programáticos a ser lecionados?
- 7- Qual a relação da formação com a introdução de novos equipamentos e produtos na empresa?
- 8- Qual a relação da formação com os processos de mudança organizacionais?
- 9- Considera haver uma taxa de adesão considerável a estas ações, por parte dos colaboradores?
- 10- Costuma haver uma avaliação da formação? Se sim, como é que esta se processa?
- 11- Como é que avalia o grau de motivação e envolvimento dos participantes?

12- Qual considera ser a relação entre as práticas de formação e a gestão de RH?

13- Em termos de balanço global, qual é o contributo da formação para a realização dos objetivos empresariais?

**Anexo 7: Tabela de Análise de Conteúdo**

Categoria	Subcategoria	Questões	Unidades de Registo	Palavras-Chave
Empresa	Caraterização da empresa	Como caracteriza a Sanitop?	<p>E1- “ A Sanitop é uma empresa nacional especializada na área de materiais de instalação de sistemas sanitários e de climatização. (...) Somos líderes de setor em Portugal...”.</p> <p>E2- “uma empresa que prima pela excelência e qualidade desde o seu surgimento há 22 anos...”.</p> <p>E4- “...temos várias áreas de produtos para venda desde sistemas para instalação, que denominados da área Sanitop Sistemas, materiais de aquecimento, ar condicionado e isso, que é a Sanitop Climatização e a área de materiais e louças para quartos de banho que é a Sanitop Collection...”.</p> <p>E6- “... a perceção que tenho é que esta empresa sempre primou pela inovação continuada a todos os níveis...apostamos nas energias renováveis e alternativas como</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nacional</li> <li>• Líder</li> <li>• Excelência</li> <li>• Sanitop Sistemas</li> <li>• Sanitop Climatização</li> <li>• Sanitop Collection</li> <li>• Energias renováveis</li> </ul>

			<p>uma forma de combater os efeitos prejudiciais do aquecimento global (...)”.</p>	
<p>Empresa</p>	<p>Estratégia da empresa</p>	<p>Quais são as principais linhas estratégicas da empresa que presidem ao processo de construção do sucesso?</p>	<p>E1- “ A nossa principal estratégia foca-se no assegurar da sustentabilidade económica que temos, através da excelência das competências atribuídas...”.</p> <p>E2- “ Para chegarmos lá foram definidas linhas centradas no desenvolvimento tecnológico, nos recursos humanos e na qualidade... claro que existem sempre outras estratégias adicionais, mas penso que estas são as mais importantes...umas implicam outras. Ao apostarmos na tecnologia, temos que automaticamente apostar na qualificação das pessoas, o que acabar por resultar em boa qualidade de produtos, ações e serviços...”.</p> <p>E4- “...desenvolvemos soluções, que para além de serem importantes para os trabalhadores, são benéficas para o negócio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustentabilidade económica</li> <li>• Desenvolvimento tecnológico</li> <li>• Recursos Humanos</li> <li>• Qualidade</li> </ul>

<p>Empresa</p>	<p>Estratégia da empresa</p>	<p>Quais são as principais linhas estratégicas da empresa que presidem ao processo de construção do sucesso?</p>	<p>e para o próprio interesse do país, ...”.</p> <p>E6- “... há um estímulo para que se criem relações tanto com os públicos internos como externos, o que penso ser extremamente importante, e para tal, definimos políticas de aperfeiçoamento da motivação que surgem através das ofertas formativas... a nossa estratégia passa sobretudo pelo reconhecimento dos recursos humanos para atingirmos o sucesso”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aperfeiçoamento da motivação</li> <li>• Ofertas formativas</li> <li>• Reconhecimento de RH</li> </ul>
<p>Recursos Humanos</p>	<p>Alinhamento entre a estratégia da empresa e o DRH</p>	<p>Qual a participação da área de RH na estratégia global da empresa?</p>	<p>E1- “Na Sanitop, o departamento de Recursos Humanos funciona como parceiro de negócios dentro da empresa. Nos dias que correm o que diferencia uma boa de uma má empresa é a maneira como lidam com as suas pessoas, com os seus recursos humanos. Pode uma empresa estar financeiramente bem posicionada mas se</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parceiro de negócios</li> </ul>

Recursos Humanos	Alinhamento entre a estratégia da empresa e o DRH	Qual a participação da área de RH na estratégia global da empresa?	<p>desleixar, vamos assim dizer, o tratamento das pessoas, a gerência dos trabalhadores, acaba por vir a ter sempre algumas situações problemáticas. (...) são os trabalhadores o nosso núcleo principal e por isso apostamos neles porque sabemos que são uma forte ajuda para alcançarmos os objetivos definidos.”</p> <p>E2- “O nosso departamento cria valor para a empresa porque define práticas e políticas de gestão de Recursos Humanos que se focam no desenvolvimento de competências e no bem-estar e satisfação pessoal e profissional dos trabalhadores o que cria motivação neles, que sentem que a sua dedicação é reconhecida... eles empenham-se sempre mais nas suas funções quando lhes é dado valor e contribuem assim, sem dúvida, na estratégia da empresa”.</p> <p>E4- “Realmente, eu acho que o crescimento da Sanitop depende muito de nós</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de valor</li> <li>• Desenvolvimento de competências</li> <li>• Criação de bem-estar</li> <li>• Satisfação pessoal e profissional</li> </ul>
------------------	---	--	--	--

<p>Recursos Humanos</p>	<p>Alinhamento entre a estratégia da empresa e o DRH</p>	<p>Qual a participação da área de RH na estratégia global da empresa?</p>	<p>trabalhadores e o departamento de recursos humanos presta os seus serviços de forma determinante, principalmente na nossa qualificação e aumento de profissionalismo...se bem que não deixa de menosprezar os outros aspetos de gestão de pessoas (...) é um departamento que nos permite chegar às grandes chefias, cria ali um elo de ligação...”</p> <p>E6- “ (...) a nossa função é prestar serviços internos para que todos os departamentos, todas as nossas áreas de negócio atinjam os seus objetivos, o que leva a que todos consigamos atingir os objetivos comuns da empresa (...). Toda a estrutura desenvolvida na gestão dos nossos recursos humanos é pensada tendo sempre em conta as necessidades especiais do nosso negócio (...) é a área que se tornou o meio essencial para conseguir responder às estratégias gerais da empresa.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elo de ligação</li> <li>• Prestação de serviços internos</li> </ul>
-------------------------	--	---	--	--

Recursos Humanos	Alinhamento entre a estratégia da empresa e o DRH	Qual a participação da área de RH na estratégia global da empresa?	E8- “Eu penso que aqui na Sanitop o sucesso da estratégia da empresa passa pela qualidade das nossas competências, dos trabalhadores. (...) eles apostam muito em nós...”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aposta nos colaboradores</li> </ul>
	Estratégia do DRH	Qual a estratégia da empresa em termos de gestão do departamento de RH?	<p>E1- “O primeiro passo foi adequar o departamento à visão, missão e valores da Sanitop (...) procuramos desenvolver uma comunicação interna, através de uma abordagem comum com cultura e partilha de valores (...)”.</p> <p>E2- “O definido foi adotar uma estratégia de desenvolvimento de sistemas de gestão de recursos humanos, com uma orientação para o desenvolver das pessoas e para a formação profissional que, ao mesmo tempo, facilitasse a execução de estratégias propícias ao incremento da competitividade”.</p> <p>E6- “A estratégia é o assumir uma posição</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinhamento</li> <li>• Comunicação interna</li> <li>• Orientação para as pessoas</li> <li>• Orientação para a formação</li> </ul>

	Estratégia do DRH	Qual é a estratégia da empresa em termos da gestão do departamento de RH?	de adaptação e democratização do processo de gestão elaborando estes programas de formação que temos para a especialização dos trabalhadores”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptação</li> <li>• Democratização</li> </ul>
Recursos Humanos	Papel da área de RH na empresa	Qual o contributo de uma boa gestão de RH para o objetivo da empresa?	<p>E2- “ A qualidade do serviço de gestão de recursos humanos possibilita uma estabilização e crescimento de capacidades profissionais e até pessoais, que gera um crescimento de valores e da cultura da empresa...”.</p> <p>E6- “Ao gerirmos bem os nossos quadros, ao termos um foco forte nas pessoas estamos a assumir um papel estratégico na empresa que nos permite contribuir para um destaque e crescimento no mercado. (...) funções como a atração de profissionais e a sua fidelização, através de programas de desenvolvimento e reconhecimento, permite-nos, a médio e longo prazo atingir objetivos definidos”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilização</li> <li>• Crescimento</li> <li>• Atração</li> <li>• Fidelização</li> <li>• Desenvolvimento</li> <li>• Reconhecimento</li> </ul>

Recursos Humanos	Gestão organizacional dos RH	Como é que costumam orientar as necessidades de qualificações dos RH da empresa?	<p>E1- “Tendo em conta as constantes mudanças do panorama económico e das exigências que se apresentam todos os dias, é muito importante que nós sejamos flexíveis e como tal, visto que, na minha opinião, são as aptidões dos trabalhadores que nos diferenciam dos outros, nós somos flexíveis apostando no desenvolvimento de pessoas polivalentes, aptas a auxiliar qualquer função. Penso que a aprendizagem contínua na Sanitop deve ser sempre uma prioridade da área dos recursos humanos, pois só assim nos é possível manter competitivos”.</p> <p>E3- “A Sanitop segue afincadamente uma política de formação profissional já desde 2010. Acontecem ações de formação ao longo de todo o ano, é uma constante aqui na empresa (...)”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexíveis</li> <li>• Desenvolvimento de pessoas</li> <li>• Aprendizagem contínua</li> <li>• Formação profissional</li> </ul>

<p>Recursos Humanos</p>	<p>Prática de desenvolvimento de RH</p>	<p>Considera a formação como uma prática de desenvolvimento de RH?</p>	<p>E3- “Sem dúvida. Uma vez que é uma atividade que visa transmitir conhecimentos e competências aos trabalhadores, acaba por desenvolvê-los. E são estes trabalhadores que agem e exercem funções com resultados positivos (...) desenvolve-se um saber-fazer, desenvolvem-se técnicas e por isso é, lá está, uma prática de desenvolvimento de recursos humanos”.</p> <p>E5- “ Eu penso que sim porque estas ações de formação ajudam-nos a desenvolver certos aspetos para encarmos com mais facilidade situações do dia-a-dia, consoante as nossas funções e, acho eu, um dos objetivos principais destas formações são que a pessoa ao se deparar com um problema o saiba resolver definitivamente... quero com isto dizer que estas práticas formativas dão-nos ótimas ferramentas de desenvolvimento que aplicamos no dia-a-dia de trabalho”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmitir conhecimentos</li> <li>• Transmitir competências</li> <li>• Desenvolver</li> <li>• Ferramentas de desenvolvimento</li> </ul>
-------------------------	---	--	--	--

Formação	Importância da formação	Qual a importância da formação para a empresa?	<p>E1- “A formação é o caminho para o sucesso, a Sanitop aposta na formação contínua para que cada pessoa dê o seu melhor pelo negócio, pela empresa e por si própria (...)”.</p> <p>E2- “ Primeiramente, a formação é de extrema importância porque representa um dos nossos vetores estratégicos. (...) Os clientes são cada vez mais exigentes e torna-se necessária uma preparação dos colaboradores para responder a essa exigência...a formação é importante no sentido de os preparar para essas eventualidades... tornam-se colaboradores mais informados e mais conhecedores, podendo dessa forma estabelecer uma ótima relação com o cliente, o que só acarreta benefícios...”.</p> <p>E5- “ Na minha função eu devo manter-me sempre atualizado quanto aos novos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caminho para o sucesso</li> <li>• Vetor estratégico</li> <li>• Preparar para as eventualidades</li> </ul>
----------	-------------------------	--	---	--

Formação	Importância da formação	Qual a importância da formação para a empresa?	<p>produtos e ao seu funcionamento e é através de formações, principalmente, que eu posso adquirir esses conhecimentos...”.</p> <p>E7- “ A formação é importante porque nos ajuda a dominar pormenores técnicos relacionados aos produtos, ajuda-nos a sermos melhores relativamente aos processos de estabelecimento de relações com clientes... a estarmos permanentemente atualizados...”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir conhecimentos</li> <li>• Dominar pormenores técnicos</li> <li>• Permanentemente atualizados</li> </ul>
	Objetivos das formações	Quais os objetivos que se pretendem alcançar no que concerne à qualificação dos formandos?	<p>E1- “ Da qualificação dos formandos só advém benefícios portanto não há pelo que não a aplicar. Nós estimulamos o profissionalismo e a evolução das carreiras...tudo isto acaba por fomentar nas pessoas um sentido de pertença a uma equipa, a um grupo, um sentido de pertença à própria empresa, o que pode aumentar o gosto pela profissão e consequentemente a motivação para o apoio ao sucesso da Sanitop...”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benefícios</li> <li>• Aumento do gosto pela profissão</li> </ul>

Formação	Objetivos das formações	Quais os objetivos que se pretendem alcançar no que concerne à qualificação dos formandos?	E6- “Se a Sanitop continuar a assumir o papel de uma empresa que aposta forte na formação vai continuar também a criar oportunidades de crescimento constante. O que queremos é desenvolver as capacidades dos nossos trabalhadores para assim permanecermos fortes no mercado”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivação</li> <li>• Oportunidades de crescimento</li> <li>• Desenvolver capacidades</li> <li>• Fortes no mercado</li> </ul>
	Vantagens da formação	Quais são as principais vantagens das práticas formativas para os formandos?	<p>E2- “ (...) aumento das capacidades e até da auto-estima dos nossos trabalhadores (...). As práticas formativas acabam por contribuir para um aumento de proatividade e dinamismo que sem elas podia não haver. (...) a formação tem esta vantagem de vigorar as pessoas para cumprirem a sua função... ”.</p> <p>E4- “As vantagens podem ser várias, também dependendo de pessoa para pessoa, mas há sem dúvida uma melhoria de autonomia e desempenho e, conseqüentemente, de produtividade</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de capacidades</li> <li>• Auto-estima</li> <li>• Proatividade</li> <li>• Dinamismo</li> <li>• Autonomia</li> <li>• Desempenho</li> <li>• Produtividade</li> </ul>

Formação	Vantagens da formação	Quais são as principais vantagens das práticas formativas para os formandos?	<p>individual, o que leva a uma satisfação pessoal”.</p> <p>E8- “ Eu acho que acabamos por ganhar uma maior valorização profissional. Podemos assim, um dia, subir de posto mais rápido dentro da empresa (...)”</p> <p>E7- “ No meu caso, e penso que na generalidade dos casos, há um estímulo que advém das formações que frequentamos, que nos tornam mais interessados e inovadores (...) os nossos horizontes, quanto àquilo que podemos fazer na nossa função, alargam-se, o que é fundamental.”</p> <p>E5- “...criamos também mais confiança enquanto equipa e enquanto individuais (...) faz com que haja mais comunicação entre todos o que é bastante benéfico (...)”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorização profissional</li> <li>• Interessados</li> <li>• Inovadores</li> <li>• Horizontes alargados</li> <li>• Confiança</li> <li>• Comunicação</li> </ul>
		E quais as principais vantagens para a própria empresa?	E1- “Enquanto empresa beneficiámos muito destas práticas formativas no sentido em	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionários mobilizados</li> </ul>

Formação	Vantagens da formação	E quais as principais vantagens para a própria empresa?	<p>que os nossos funcionários ficam mais mobilizados para as suas funções, mais familiarizados e mais responsáveis (...) há, de facto, um retorno bastante positivo com estas atividades.”</p> <p>E2- “ A formação gera uma produtividade que não existiria se ela não houvesse. Claro que as empresas que não adotam esta estratégias obtêm também resultados, mas penso que seja diferente. Temos uma produtividade acrescida porque há ganhos a nível de competências, rigor, qualidade, celeridade no trabalho (...)”.</p> <p>E3- “ Temos que encarar a formação profissional como uma ferramenta de apoio ao sucesso da empresa. Como uma ferramenta que leva as empresas a atingir objetivos e por isso podemos pôr de parte a hipótese de não existirem quaisquer vantagens”.</p> <p>E4- “ ...há vantagens a nível de qualidade,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionários familiarizados</li> <li>• Funcionários responsáveis</li> <li>• Retorno positivo</li> <li>• Produtividade</li> <li>• Rigor</li> <li>• Qualidade</li> <li>• Celeridade</li> <li>• Atingir objetivos</li> </ul>
----------	-----------------------	---	---	--

<p>Formação</p>	<p>Vantagens da formação</p>	<p>E quais as principais vantagens para a própria empresa?</p>	<p>a nível de eficiência, a nível de empenho e consequentemente a nível financeiro...umas coisas levam a outras. Se um trabalhador frequentar uma formação acaba por levar conhecimentos dali. Depois vai aplicá-los da melhor forma e gerar os bons resultados...”.</p> <p>E5- “ Eu penso que se houver formação, seja ela contínua ou pontual, há uma maior probabilidade de termos profissionais qualificados. E se temos profissionais qualificados temos melhoria dos níveis de eficiência no trabalho que vão gerar bons resultados para a empresa e vão ajudar a atingir metas definidas a cada ano.”</p> <p>E6- “...as vantagens estão sempre presentes (...) as pessoas que compõem o quadro desta empresa são as que a fazem andar para a frente e se apostarmos nelas os resultados positivos nunca tardam a chegar...”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiência</li> <li>• Empenho</li> <li>• Bons resultados</li> <li>• Profissionais qualificados</li> <li>• Atingir metas</li> <li>• Resultados positivos</li> </ul>
-----------------	------------------------------	--	---	---

Formação	Vantagens da formação	E quais as principais vantagens para a própria empresa?	E8- “ (...) sentimo-nos mais motivados e realizados profissionalmente e por isso trabalhamos com mais prazer. Ao trabalharmos assim acho que isso se vai repercutir num bom desenvolvimento de resultados para a empresa”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prazer</li> </ul>
	Plano de formação	Como é elaborado cada plano formativo da empresa?	<p>E1- “Cada plano formativo é sempre desenhado anualmente com o objetivo de responder às necessidades que surjam. O que fazemos é estabelecer ações formativas, de forma a qualificar e desenvolver os nossos colaboradores. Começamos por identificar problemas e verificamos até que ponto podem ser resolvidos com a formação. (...) são detetados ou pelos próprios colaboradores ou pelas chefias. (...) Os objetivos de curto, médio e longo prazo são as principais linhas de orientação de cada plano por nós elaborado”.</p> <p>E2- “ Em primeiro lugar é de referir que aqui há sempre uma formação de integração onde são comunicados os ensinamentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenhado anualmente</li> <li>• Identificar problemas</li> <li>• Linhas de orientação</li> <li>• Formação de integração</li> </ul>

<p>Formação</p>	<p>Plano de formação</p>	<p>Como é elaborado cada plano formativo da empresa?</p>	<p>necessários de adaptação... os conhecimentos que são precisos para se conhecer melhor a empresa, o seu funcionamento e a função que o colaborador vai exercer (...)”.</p> <p>E3- “O primeiro passo é fazer sempre um diagnóstico das necessidades de formação (...)”.</p> <p>E6- “ ...começa-se com a identificação de competências necessárias a reter e de públicos-alvo... depois temos que definir as formações que vão abrir e que objetivos estão implícitos nessa formação... nós não vamos abrir uma formação por abrir, temos que definir metas e ensinamentos que têm que ser transmitidos..., depois temos que desenhar o mapa dessas formações, fazer uma calendarização, por assim dizer, e verificar o orçamento necessário (...) No fim de cada ação formativa é feita uma avaliação geral”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de necessidades</li> <li>• Competências e públicos-alvo a reter</li> <li>• Definir formações</li> <li>• Definir objetivos</li> <li>• Desenhar mapa</li> <li>• Avaliação</li> </ul>
-----------------	--------------------------	--	--	---

Formação	Plano de formação	Como é elaborado cada plano formativo da empresa?	E7- “ Não sei bem como é que eles estabelecem isso mas sei que a oferta formativa acompanha-nos sempre ao longo da nossa carreira na empresa (...) vão buscar as nossas necessidades de competências a nível técnico, teórico quem sabe até comportamental e definem as estruturas formativas (...)”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidades de competências técnicas</li> <li>• Necessidades de competências teóricas</li> <li>• Necessidades de competências comportamentais</li> </ul>
	Academia Sanitop	Qual o contributo do projeto Academia Sanitop para uma boa gestão dos RH da empresa?	E1- “ A Academia Sanitop é a principal ferramenta utilizada para o desenvolvimento de quadros qualificados. Foi um ótimo projeto que lançamos que permitiu a todos os colaboradores interessados adquirirem conhecimentos atualizados sobre as melhores práticas profissionais, ao mesmo tempo que desempenham funções e prosperam profissionalmente (...) muitos dos profissionais que estão credenciados oficialmente, a nível nacional, foram formados por nós em parceria com o	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de quadros</li> </ul>

<p>Formação</p>	<p>Academia Sanitop</p>	<p>Qual o contributo do projeto Academia Sanitop para uma boa gestão dos RH da empresa?</p>	<p>INETI...”.</p> <p>E2- “ O nosso incentivo para este projeto sempre foi muito específico. Queríamos acima de tudo ter algo que nos permitisse desenvolver ferramentas de conhecimento, de desenvolvimento e de gestão de potencial, e que partisse de dentro da própria empresa (...) evolução natural do nosso esforço, sendo uma prática decisiva para o futuro dos nossos trabalhadores e do setor...”.</p> <p>E3- “ Este projeto da Academia Sanitop veio acrescentar muito valor à empresa (...). É importante satisfazer os colaboradores porque são eles que dão a cara pela empresa, são eles que estabelecem relacionamentos com os clientes...e são eles, tanto colaboradores como clientes, que representam a génese e o motivo do sucesso. Esta academia veio mostrar o valor que a Sanitop têm para com as pessoas o que faz com que estas se identifiquem com</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver ferramentas de conhecimento</li> <li>• Desenvolver ferramentas de gestão de potencial</li> <li>• Evolução</li> <li>• Acrescentar valor</li> <li>• Valor das pessoas</li> </ul>
-----------------	-------------------------	---	---	---

Formação	Academia Sanitop	Qual o contributo do projeto Academia Sanitop para uma boa gestão dos RH da empresa?	<p>os objetivos e valores da empresa e se empenhem mais”.</p> <p>E6- “ ...a empresa foi crescendo e com ela cresceu esta necessidade de criar algo que fosse para e pelos colaboradores....conseguiu-se uma resposta de adesão excepcional (...) é sempre uma experiência de motivação para os recursos humanos porque se sentem mais capazes ao cumprirem as suas funções”.</p> <p>E8- “ No meu entender é uma grande mais-valia no sentido em que foi desenvolvida para nós, para o nosso setor, o que representa ganhos reais não só para nós como para a empresa. Há ganhos a nível da motivação e empenho em cada um e isso faz com que sejamos mais eficientes ... todos ganham”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência de motivação</li> <li>• Mais-valia</li> <li>• Ganhos reais</li> </ul>

<p>Formação</p>	<p>Aplicação das competências adquiridas em formação na execução de tarefas</p>	<p>Como aplicou as competências que adquiriu em formação na execução de tarefas no contexto de trabalho?</p>	<p>E5- “ Adquiri conhecimentos teóricos que até então desconhecia e também certas técnicas práticas que me são muito úteis no meu dia-a-dia. Temos que lidar com mecanismos de montagens e com peças de instalação e isso e é preciso ter conhecimentos, não é só chegar lá e já está (...)”.</p> <p>E7- “...consegui ferramentas muito importantes para lidar com situações reais... para certos tipos de problemas que medidas é que podemos tomar, por exemplo, que peças aconselhar aos clientes consoante as necessidades deles, como fazer instalação de equipamentos novos que vamos recebendo,... sou capaz agora de ser mais inovador, mais adaptativo...”.</p> <p>E8- “ por causa das formações hoje até me sinto mais confiante ao realizar as minhas funções... sinto-me capaz de negociar, de comunicar, de ajudar o próximo... confio nas minhas competências para ajudar a</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir conhecimentos teóricos</li> <li>• Adquirir técnicas práticas</li> <li>• Ferramentas importantes</li> <li>• Mais inovador</li> <li>• Mais adaptativo</li> <li>• Mais confiante</li> <li>• Capaz de negociar</li> <li>• Capaz de comunicar</li> </ul>
-----------------	---	--	---	---

			empresa...”.	
Formação	Formação e realidade económica	O facto de recorrerem à realização de práticas formativas torna a empresa mais capaz de fazer face aos atuais desafios da situação económica do país?	<p>E1- “ ... nunca nos deparamos com problemas graves por causa da crise, claro que nota-se sempre alguma diferença mas nada que nos deitasse abaixo... no entanto, claro que estas práticas favorecem muito o alinhamento das pessoas à estratégia da empresa e consequentemente aos desafios que a atualidade nos impõe (...) ”.</p> <p>E2- “... a formação existe na empresa para nos ajudar a ser mais eficazes. E nós somos eficazes por causa das pessoas. É um aspeto que sem dúvida determina a nossa boa posição no mercado...estabelecemos estas práticas e políticas também para nos tornarmos mais fortes em situações como a que se encontra agora Portugal (...) ”.</p> <p>E3- “ (...) Sem dúvida que acreditamos verdadeiramente que esta foi uma grande aposta no futuro que vai influenciar sempre</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinhamento das pessoas à estratégia</li> <li>• Alinhamento das pessoas face aos desafios da atualidade</li> <li>• Mais eficazes</li> <li>• Boa posição no mercado</li> <li>• Mais fortes</li> <li>• Influenciar positivamente</li> </ul>

Formação	Formação e realidade económica	O facto de recorrerem à realização de práticas formativas torna a empresa mais capaz de fazer face aos atuais desafios da situação económica do país?	positivamente o rumo do setor.”  E6- “ Esta aspeto da formação acaba por alargar horizontes e tornar mais ambiciosas, no bom sentido, as pessoas em relação à sua função e posição na empresa e ao impacto que podem ter...partindo daí cria-se uma ligação direta com os bons resultados e esse é, no fundo, mais um contributo para fazer face aos desafios económicos”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alargar horizontes</li> <li>• Mais ambiciosas</li> </ul>
	Resultados da formação	A formação é uma prática que gera resultados rápidos a nível de desempenho de RH e lucros?	E1- “É exercido um acompanhamento que consiste na apreciação por parte de um responsável ou pelos próprios formadores se o formando adquiriu ou não conhecimentos, se está apto ou não para exercer a função, e se aumentou o leque das suas competências profissionais”.  E2- “ (...) com formação adaptada às suas funções ou às suas realidades de trabalho os nossos funcionários rendem bastante mais, ganham mais capacidade e confiança e acabam por oferecer um serviço de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhamento</li> <li>• Funcionários rendem mais</li> <li>• Ganham mais capacidade</li> <li>• Ganham mais confiança</li> <li>• Oferecem serviço de qualidade</li> </ul>

Formação	Resultados da formação	A formação é uma prática que gera resultados rápidos a nível de desempenho de RH e lucros?	<p>qualidade aos nossos clientes, o que se traduz em bons resultados para a empresa.”</p> <p>E3- “ Eu encaro a formação como um meio transformador e as transformações não se fazem de um dia para o outro. Os formandos adquirem os conhecimentos e ao longo do tempo vão praticando e assim melhorando e produzindo melhores resultados o que gera posteriormente lucros (...)”.</p> <p>E5- “ ...podem não ser rápidos mas que geram resultados geram ...mesmo que demorem mais tempo... não somos todos iguais e por isso os níveis de desenvolvimento de desempenho de cada um também diferem...”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bons resultados</li> <li>• Meio transformador</li> <li>• Gera lucros</li> <li>• Geram resultados</li> </ul>
----------	------------------------	--	--	--