



Euarda Pedro

**A Gestão da Formação como Ferramenta Estratégica da Gestão de
Pessoas: Um Estudo nas Organizações Públicas de Gestão da Água**

Coimbra, [outubro] de [2024]



Eduarda Pedro

**A Gestão da Formação como Ferramenta
Estratégica da Gestão de Pessoas:
Um Estudo nas Organizações Públicas de Gestão
da Água**

Trabalho de projeto submetida(o) ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em GRH**, realizada(o) sob a orientação da Professora Cláudia Pinto.

Coimbra, [outubro] de [2024]

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

"O conhecimento não é apenas o que está nos livros, mas também o que está na vida, nas experiências, nas relações humanas e na contemplação do mundo ao nosso redor."

(José Tolentino Mendonça)

DEDICATÓRIA

Àqueles a quem devo tudo o que sou:

Aos meus pais, pilares da minha formação enquanto cidadã do mundo.

Aos meus filhos: a minha inspiração de todos os dias.

Ao meu companheiro de aventuras, que têm tanto de loucura quanto de desafio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me dotar de curiosidade, entusiasmo e perseverança, essenciais para chegar até aqui. E a chegada até aqui não seria possível sem a minha maior motivação e apoio ao longo deste percurso, a minha família. Aos meus filhos, que foram e serão certamente sempre, a minha inspiração e força motriz para seguir em frente no caminho, mesmo nos dias mais difíceis. Obrigada por me ensinarem tanto sobre amor, paciência e gratidão. Ao meu marido, pela compreensão, apoio e incentivo constantes. A vossa presença ao meu lado, foi o alicerce que sustentou todo este longo processo.

Aos meus pais, a essência da minha vida e a base das minhas conquistas. Uma vida é pouco para conseguir retribuir tudo o que fazem por mim. Para mim é mais uma meta atingida. Para vocês que se viram impossibilitados de a alcançar, pelas circunstância e agruras que a vida vos impôs, sei que será mais uma vitória. Meus queridos e amados pais, as minhas conquistas serão sempre vossas também.

Aos meus colegas, em particular àqueles que o mestrado me trouxe e que agora já não deixo ir: à Sílvia, com quem partilhei angustias, sorrisos e muitas horas de trabalho, às Sandras, à São e ao João, agradeço cada momento de colaboração, cada discussão que nos fez refletir e crescer mais um pouco e cada gesto de apoio que fortaleceu a nossa união. Guardarei com carinho as lembranças dos momentos bons e dos desafios superados. Muito obrigado por fazerem parte de mais esta jornada incrível da minha vida.

Aos profissionais de Recursos Humanos que colaboraram comigo neste trabalho, tornando-o possível, uma palavra de apreço e gratidão. O vosso trabalho importa sempre!

E por último, mas não menos importante, à professora Cláudia Pinto que durante este tempo em que estive sob a sua orientação me ensinou não apenas estratégia, mas também lições valiosas que guardarei para a vida. A sua dedicação, paciência e paixão por aquilo que faz foram realmente inspiradoras para mim. Obrigada por não me deixar cair, por acreditar em mim, por me desafiar a superar os meus limites e sobretudo pelo seu exemplo de profissionalismo e dedicação.

A todos a minha eterna gratidão.

RESUMO

Num mundo em constante mudança, impõem-se às organizações diversas pressões no sentido de delinear caminhos que as ajudem a posicionar-se no mercado, antecipando problemas, definindo estratégias e estabelecendo metas. Sendo as pessoas, o recurso chave das organizações, formá-las e desenvolvê-las através da formação, é um fator crítico fundamental para a implementação das estratégias definidas e o alcance de objetivos estabelecidos.

Este trabalho tem como objetivo aferir **como é feita a gestão da formação nas organizações do setor público da água e se a gestão da formação pode ser uma ferramenta estratégica para as organizações do setor da água.**

Para tal, a metodologia utilizada consistiu na revisão de literatura sobre a temática da Gestão da Formação como Ferramenta Estratégica da Gestão de Pessoas, seguida da recolha e análise de informação interna das organizações e de entrevistas formais e informais, semi-estruturadas, à administração, chefias intermédias e administrativos RH da INOVA-EM, S.A. e das organizações do setor público da gestão da água, que participaram no estudo.

Os resultados obtidos revelaram a existência de alguns elementos comuns e outros distintos na Gestão da formação realizada na INOVA, E.M., S.A. e nas organizações participantes no estudo. É possível concluir, que o sucesso ou insucesso de um processo de formação, é definido pelo plano de formação e a sua aceção com os objetivos estratégicos gerais e específicos das organizações.

Palavras-Chave: GRH, Gestão da Formação, Gestão Estratégica

ABSTRACT

In a world in constant change, several pressures are imposed on organizations to chart paths that help them position themselves in the market, anticipating problems, defining strategies and establishing goals. Since people are the key resource of organizations, training and developing them through training is a critical factor fundamental to the implementation of defined strategies and the achievement of established objectives.

This work aims to evaluate **how training is managed in organizations in the public water sector and whether training management can be a strategic tool for organizations in the water sector.**

To this end, the methodology used consisted of a literature review on the topic of Training Management as a Strategic Tool for People Management, followed by the collection and analysis of internal information from organizations and formal and informal, semi-structured interviews with administration, middle managers and administrative HR at INOVA-EM, S.A. and public sector water management organizations that participated in the study.

The results obtained revealed the existence of some common and other distinct elements in the management of training carried out at INOVA, E.M., S.A. and in the organizations participating in the study. It is possible to conclude that the success or failure of a training process is defined by the training plan and its meaning with the general and specific strategic objectives of the organizations.

Keywords: Human Resources Management, Training Management, Strategic Management

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA	3
1.1 A Gestão de Recursos Humanos	3
1.1.1 Conceito e evolução da GRH	4
1.1.2 Práticas de Gestão de Recursos Humanos	10
1.2. A Gestão Estratégica de Recursos Humanos.....	14
1.2.1. Conceito de Gestão Estratégica de Recursos Humanos	15
1.2.2. - Modelos de Gestão Estratégica de Recursos Humanos	17
1.3. A Gestão da Formação	20
1.3.1. – Conceito de Formação	23
1.3.2. – Os objetivos da Formação	26
1.3.3. – A importância da Formação	27
1.4. A Gestão da Formação como Ferramenta Estratégica da Gestão de Pessoas	28
CAPÍTULO II - METODOLOGIA.....	31
2.1. Técnicas Metodológicas	31
2.2. Procedimentos Metodológicos de Recolha de Dados	33
2.3. Técnicas Metodológicas de Análise de Dados	35
2.4. Caracterização da Amostra.....	38
2.5. Apresentação da INOVA-EM, S.A.	40
2.6 Apresentação da Empresa A.....	43
2.7. Apresentação da EMPRESA B	45
CAPÍTULO III - RESULTADOS	48

3.1. Resultados das entrevistas efetuadas na INOVA-EM, S.A.....	48
3.2. Resultados das Entrevistas na Empresa A.....	53
3.3. Resultados das Entrevista na Empresa B.....	58
CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
4.1. Contributos	69
4.2. Limitações do Estudo	72
4.3. Sugestões para o Futuro.....	Erro! Marcador não definido.
CONCLUSÃO.....	74
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
APÊNDICES	87
APÊNDICE 1. Guião de Entrevista.....	88
APÊNDICE 2. Entrevistas Realizadas na INOVA.....	96
APÊNDICE 3. Entrevistas Realizadas na Empresa A.....	102
APÊNDICE 4. Entrevistas Realizadas na Empresa B.....	111
ANEXOS	122
ANEXO 1 MANUAL PLANO DE FORMAÇÃO DA INOVA-EM, S.A.	123

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução Histórica da GRH	7
Tabela 2 – Principais Mudanças e Evoluções na GRH	8
Tabela 3 – Principais Práticas de Gestão de Recursos Humanos	10
Tabela 4 – Características Chave do Modelo Soft.....	19
Tabela 5 – Categorias e Sub-Categorias do Guião de Entrevista aplicado ao Diretor de Recursos Humanos / Coordenador de Recursos Humanos.....	36
Tabela 6 – Categorias e Sub-Categorias do Guião de Entrevista aplicado ao Técnico de Recursos Humanos responsável pela Área da Gestão da Formação.....	37
Tabela 7 – Categorias e Sub-Categorias do Guião de Entrevista aplicado aos Administrativos de Recursos Humanos responsável pela Área da Gestão da Formação	38
Tabela 8 – Caracterização da Amostra (Entrevistas)	39
Tabela 9 – Realidades da Gestão de Recursos Humanos e da Gestão da Formação em cada Empresa do Estudo	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma INOVA-EM, S.A.....	41
Figura 2 – Evolução do Número de Colaboradores (2015-2023).....	42
Figura 3 – Evolução do Número de Colaboradores (2020-2023).....	42
Figura 4 – Organograma da Empresa A.....	44
Figura 5 – Organograma da Empresa B.....	46

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

DRH – Direção de Recursos Humnaos

ERSAR – Entidade Reguladora do Setor da Água e Resíduos

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GRH – Gestão dos Recursos Humanos

HRD – Desenvolvimento de Recursos Humanos

RGPD – Regulamento Geral de Proteção de Dados

RH – Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

ROI – Retorno do Investimento

INTRODUÇÃO

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem sofrido mudanças profundas ao longo do tempo, aumentando cada vez mais a sua área de ação (Loureiro, 2020), que vai das funções meramente administrativas como o processamento de salários e o cumprimento da lei do trabalho, até à criação de parcerias estratégicas entre as organizações e os seus membros (Rego et al., 2020).

Tem como objetivo primordial desenvolver os colaboradores, aumentando não só as suas capacidades e competências, como as de toda a organização (Ferreira et al, 2012).

Atualmente é uma área que é vista nas organizações, como a que mais influencia a criação de valor de capital humano, potenciando estratégias alicerçadas nas pessoas. Neste sentido, considera-se que a estratégia são as pessoas (Rego et al., 2020).

Contudo e segundo (Ferreira et al, 2012), nenhuma estratégia será eficaz, se as organizações não tiverem pessoas com capacidades e competências para a sua implementação. Um plano de formação adequado, pode ser a ferramenta ideal para agilizar todo esse processo.

Desenvolver os Recursos Humanos (RH) através da formação leva ao surgimento de novos conhecimentos e novas aprendizagens, que permitem intervenções cada vez mais pertinentes por parte dos RH, pelo que é uma prática de GRH que pode ser entendida na perspetiva do desenvolvimento, não apenas humano, mas também das organizações em que estes se inserem (Cowling e Mailer, 1998).

Mas será que é isso que está a acontecer nas organizações que fazem a gestão do recurso mais precioso do planeta? Como estão as organizações do setor da água a efetuar esta diferenciação no mercado, para se manterem competitivas? Que estratégias priorizam? Será que as organizações responsáveis pela gestão da água vêm na prática da gestão da formação uma área de suporte às suas estratégias?

Com este trabalho, pretende-se compreender como é que a gestão da formação é efetuada nas organizações do setor público de gestão da água, e se é usada como uma ferramenta estratégica. Com este trabalho pretende-se dar uma contribuição para a comunidade científica e para as entidades envolvidas. Tendo por base o que é dito pela literatura, definiu-se então que o principal objetivo do presente trabalho de projeto é o de dar resposta às seguintes questões de investigação: Como é feita a gestão da formação nas

organizações do setor público da água? A gestão da formação pode ser uma ferramenta estratégica? O objetivo geral do trabalho é analisar de que forma as organizações do setor público de gestão da água efetuam a gestão da formação e se a usam como ferramenta estratégica.

Os objetivos específicos deste trabalho têm o intuito de restringir a amplitude do caminho delineado pela pergunta de partida que dará origem ao trabalho final. São eles: (1) analisar o processo de Gestão da Formação nas diversas organizações municipais do setor da água; (2) comparar os processos de gestão da formação existentes nas organizações municipais do setor, com o que é feito na empresa INOVA-EM, S.A.; e (3) propor um conjunto de melhorias nos processos de gestão da formação na empresa INOVA-EM, S.A. Para o alcance deste objetivo, considerou-se como objeto de estudo a empresa INOVA-EM, S.A., empresa municipal de águas e saneamento, confrontando a realidade desta entidade, com a de outras organizações municipais do mesmo setor, situadas na região centro do país.

Assim, este trabalho encontra-se dividido em duas partes. Na primeira parte são abordados alguns conceitos teóricos relativos à temática em estudo, através de uma revisão de literatura. Na segunda parte, é apresentado o estudo, as organizações e a metodologia utilizada. É também nesta fase do trabalho que é efetuada a análise ao plano de formação, tendo por base a pesquisa de campo e o referencial teórico apresentado. Para isso foi efetuada uma comparação entre os planos de gestão da formação de cada empresa participante neste estudo, com o da empresa estudada. Por último discutem-se os resultados encontrados, à luz da literatura, efetua-se uma reflexão crítica sobre a forma como é efetuada a gestão da formação na INOVA-EM, S.A., identificando as falhas e sugerindo melhorias ou caminhos alternativos para a melhoria nesta área da GRH.

CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo tem como objetivo principal reunir, analisar e sintetizar conceitos e conhecimentos sobre a temática da gestão da formação enquanto ferramenta estratégia da gestão de pessoas. Assim, nesta parte do trabalho iremos abordar conceitos importantes como o de Gestão de Recursos Humanos (GRH): conceito e evolução; as práticas de GRH; a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) e também serão referidos alguns modelos de GERH. Iremos depois falar sobre a Gestão da Formação, conceito, objetivos e importância desta ferramenta de GRH. Por último, terminaremos esta revisão de literatura, relacionando os principais conceitos, destacando a importância e pertinência do tema.

1.1 A Gestão de Recursos Humanos

A GRH pode ser definida como a “estratégia e abordagem coerentes de gestão dos ativos mais valiosos de uma organização – pessoas que lá trabalham – que individual e coletivamente contribuem para o cumprimento dos seus objetivos” (Armstrong M. , 2006, p. 3). A GRH tem apresentado uma evolução gradual e mudanças profundas, na sua cada vez mais vasta área de ação (Loureiro, 2020).

A GRH desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e no sucesso de uma organização, pois lida diretamente com as pessoas que trabalham nela (Chiavenato, 2014). Além disso, desempenha um papel fundamental na cultura organizacional, no envolvimento e empenho dos colaboradores na gestão da mudança organizacional (Tabassi & Bakar, 2009). É por isso uma área estratégica que visa alinhar as práticas de Recursos Humanos com os objetivos gerais e estratégicos da organização (Gratton, Voigt, & Erickson, 2007).

É importante ressaltar que as práticas e abordagens da GRH podem variar de acordo com o contexto cultural, legal e organizacional, bem como com as mudanças e tendências emergentes no mercado (Cappelli, 2013).

1.1.1 Conceito e evolução da GRH

A GRH é um campo da área da gestão que evoluiu significativamente ao longo das últimas décadas, passando de uma abordagem tradicional de administração de pessoal para uma abordagem mais estratégica e centrada nas pessoas (Tabassi & Bakar, 2009).

Carvalho (2011), defende que o termo de GRH é relativamente recente. De acordo com a revisão da literatura, é visível uma evolução deste conceito ao longo do tempo, evolução esta que acompanha a evolução da própria sociedade.

Foi durante o século XIX e em plena revolução industrial que Robert Owen, reconheceu o quão importante era o papel das pessoas nas organizações, focando-se por isso na melhoria da qualidade de vida laboral e destacando-se como o fecundador do que viria a ser a função de gestão de pessoas / recursos humanos, implementando na sua organização em New Lanark, na Escócia, algumas mudanças, diferenciadoras das consideradas até àquele momento e em que se destacaram a redução do horário de trabalho, a limitação do trabalho infantil e a construção de habitações para os seus trabalhadores viverem dignamente junto com as suas famílias (Almeida D. L., 2019).

Para Fischer (2002), a GRH teve por base a teoria da administração científica interligada com o conceito de remuneração financeira, numa altura em que se concluiu que não era suficiente efetuar apenas uma análise aos custos de fabrico. É aqui que surge a função da GRH, denominada muitas vezes pelas organizações por departamento de pessoal ou gestão de pessoal. Neste departamento, para além de se analisarem os custos de fabrico, efetuava-se também uma análise aos custos com a mão de obra.

No início do século XX é introduzida por Frederick W. Taylor, a teoria da administração científica, sustentada numa visão mecanicista e racional. Esta teoria defendia que apenas o dinheiro, isto é, a parte remuneratória é que mantinha as pessoas motivadas.

Numa perspetiva de eficiência do trabalho, apresentava algumas preocupações e relutância em alterar a estrutura do trabalho, tendo em vista a promoção e a melhoria das condições laborais. Por isso, criou o departamento de pessoal que tinha por objetivo formar e orientar os trabalhadores no sentido de melhorar o seu desempenho, aconselhá-los na vida pessoal e financeira, oferecendo-lhes ainda cuidados médicos e alimentares (Almeida D. L., 2019).

Após este período da história da GRH, surge Elton Mayo, que procurou preencher alguns dos vazios dos princípios tayloristas. Elton Mayo, já em 1930, não só fortaleceu a ideia de Taylor, que defendia que o desempenho dos trabalhadores era estimulado pelas remuneração e pela disciplina, mas também descobriu o quão era importante para os trabalhadores, o seu relacionamento com os pares, mostrando que os sentimentos e as emoções dos trabalhadores tinham uma relação direta com a sua produtividade, surgindo assim, a fase das relações humanas (Almeida, 2019).

Apesar da função de recursos humanos ser referenciada ainda no século XIX, é a partir do século XX que assume relevância nas organizações (Carvalho, 2015).

Segundo Cabral-Cardoso (2004), a Gestão de Pessoal tratava apenas das questões administrativas, nomeadamente o recrutamento e o processamento de salários. Foi depois da II Guerra Mundial que a sua área de atuação sofreu alterações, crescendo para outras áreas como a formação básica dos colaboradores, a participação e aconselhamento da organização na negociação e na contratação coletiva. No entanto, a sua participação resumia-se a responder a questões, no imediato, sem argumentação empírica, nem qualquer tipo de cuidados de natureza estratégica, sustentando-se essencialmente no cumprimento de normas e regulamentos com base no bom senso (Price, 1997; Cardoso, 2004). Nesta fase, as áreas de atuação dos recursos humanos, em contexto organizacional, eram entendidas como secundárias às práticas e aos processos de gestão, sendo as pessoas vistas como um custo – mão de obra – que era importante gerir por forma a conseguir maior rentabilidade ao menor custo possível.

Já no decorrer da década de 60, a Gestão de Pessoal afirma-se nas organizações e, para além de assegurar as atividades de natureza administrativa e sindical, começa a preocupar-se com o desenvolvimento de práticas e políticas relativas à gestão dos trabalhadores, através do desenvolvimento de métodos de recrutamento e seleção, instituindo programas de formação, sistemas de remunerações e recompensas, conjuntamente com a introdução de métodos de avaliação de desempenho, planificação de necessidades futuras de mão de obra e ainda consentindo uma maior liberdade sindical, reflexo do aumento de legislação laboral que também começava a impor-se, no sentido de diminuir a discriminação no trabalho de entre outras lacunas (Carvalho, 2011).

A GRH é analisada, entre as décadas de 70 e 80, como uma área que estimula as organizações no sentido de estas concretizarem os seus principais objetivos. Este novo paradigma, considera as preocupações com a motivação e satisfação do pessoal, o envolvimento e o empenho dos trabalhadores, como conceitos a ter em conta na GRH, passando os trabalhadores a serem vistos como colaboradores e parceiros da organização (Carvalho, 2015). A grande mudança, foi mesmo a forma como os recursos humanos passaram a ser observados, deixando de ser um custo e passando a ser entendidos como um investimento organizacional (Carvalho, 2011).

Para (Caetano e Vala, 2002), já na década de 90, e refletindo os efeitos da internacionalização dos negócios, existiu a necessidade de desenvolver novos conceitos e práticas da GRH, diferentes das conhecidas até ao momento, e é nesta década que a GRH se começa a envolver e a participar ativamente nas decisões estratégicas das organizações.

A partir daqui a necessidade de gerir os recursos humanos assume uma maior relevância nas organizações, deixando de ser entendida como uma área da gestão fonte de custos, para passar a ser assumida como fonte de recursos e de investimento. Muda-se assim de paradigma com a passagem de uma visão operacional, para uma visão estratégica dos recursos humanos (Chiavenato, O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações, 2014).

Sobral (2016), defende que as organizações atualmente já valorizam mais as pessoas pois ao longo dos tempos foi possível aferir que são elas o fator crítico de sucesso das organizações, evoluindo-se por isso para a Gestão de Pessoas.

Esquemáticamente, de acordo com a literatura existente, podemos identificar quatro fases distintas da evolução de conceitos, com ligeiras discrepâncias temporais e de acordo com diferentes perspetivas dos diversos autores:

Tabela 1 – Evolução Histórica da GRH

1900 a 1940	Administração de Pessoal - surge na sequência das teorias dos primórdios desta matéria e baseia-se apenas nas tarefas meramente administrativas relacionadas com remunerações e incentivos, focando-se no cumprimento das regras internas e normas jurídicas (Valadas, 2018).
1950 até 1960	Gestão de Pessoal - assume algumas funções de gestão das organizações, mas ainda sem envolver o impacto estratégico. No decorrer desta fase surge a preocupação com os trabalhadores (Valadas, 2018).
1970 até 1980	GRH – para além das funções administrativas, vê no talento humano um benefício estratégico que lhe confere vantagem competitiva no mercado (Cardoso, 2004).
Após 1990	Gestão Estratégica de Recursos Humanos – envolve a GRH com a estratégia da empresa, investindo no capital humano (Gomes, 2017).
2000 (...)	Gestão de Pessoas – vê nas pessoas o principal fator crítico de sucesso e por isso o maior agente de mudança nas organizações (Carvalho, 2017).

Fonte: Elaboração Própria.

O conceito de GRH está relacionado com a forma como as organizações gerem e desenvolvem os seus recursos humanos para alcançar os seus objetivos e impulsionar o sucesso organizacional. Uma GRH eficaz, é também o ativo mais valioso das organizações do século XXI (Tabassi & Bakar, 2009).

A evolução da GRH acabou por se revelar um reflexo de tendências e mudanças significativas no mundo do trabalho, tais como:

➤ **Foco nas competências e aptidões dos funcionários**

Em contraste com uma abordagem centrada nas funções e nos cargos, a GRH moderna valoriza as competências e aptidões dos trabalhadores. As organizações procuram cada vez mais atrair e reter profissionais talentosos que consigam adaptar-se às mudanças rápidas do meio, inovar e agregar valor aos negócios (Al-Jedaiah & Albdareen, 2020).

➤ **Ênfase no envolvimento e compromisso dos trabalhadores na cultura organizacional:** A GRH reconhece a importância do envolvimento dos trabalhadores na organização para a criação de uma cultura organizacional positiva. Isso leva à promoção de um ambiente de trabalho inclusivo, ao desenvolvimento de programas de

remunerações e incentivos, bem como uma comunicação eficaz entre os trabalhadores e a administração de topo (Williams, 2002).

➤ **Uso de tecnologia e análise de dados:** Por sua vez, a tecnologia veio ocupar um lugar de destaque no mundo do trabalho, tendo um papel cada vez mais importante na GRH, com o aparecimento de novos softwares de gestão de talentos, sistemas de informação de recursos humanos (HRIS) e análise de dados para a tomada de decisões baseadas em evidências. Estas ferramentas ajudam no recrutamento, na gestão do desempenho, na automação de processos e na análise preditiva para prever tendências atuais e necessidades futuras (Henriques, 2019).

➤ **Ênfase na diversidade e inclusão:** A GRH também se concentra na promoção da diversidade e inclusão no local de trabalho é outro sinal de evolução, reconhecendo os benefícios da diversidade de perspetivas e experiências. Isso envolve a adoção de políticas e práticas que valorizem a igualdade de oportunidades, a equidade salarial, a diversidade de género, a inclusão de grupos minoritários e a promoção de um ambiente de trabalho respeitoso e acolhedor (Alves, 2022).

Estas são apenas algumas das tendências e mudanças analisadas na evolução da GRH. É um campo dinâmico, que continua a adaptar-se e a transformar-se à medida que surgem novos desafios e oportunidades nas organizações e na sociedade em geral. A evolução do conceito de GRH ocorreu devido ao reconhecimento de que as pessoas são um recurso valioso e estratégico para o sucesso das organizações (Ahmad e Rauf Khan, 2023). Algumas das principais mudanças e evoluções na GRH incluem:

Tabela 2 - Principais Mudanças e Evoluções na GRH

Orientação estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • A GRH passou a ser vista como uma função estratégica que contribui para os objetivos e metas organizacionais. Deixa de se concentrar apenas em tarefas operacionais, e passa a estar alinhada com a estratégia global da organização, desempenhando um papel ativo na formulação e implementação de estratégias.
-------------------------------	--

<p>Foco no Talento</p>	<p>As organizações reconhecem a importância de atrair e reter os melhores profissionais para impulsionar a inovação, a produtividade e a vantagem competitiva. Como tal, passam a dar uma maior relevância ao recrutamento, seleção e retenção de talentos.</p>
<p>Desenvolvimento e Formação</p>	<p>As organizações passam a enfatizar mais o desenvolvimento e cria-se uma cultura organizacional de formação e aprendizagem, contínuas.</p>
<p>Cultural Organizacional</p>	<p>As organizações procuram construir uma cultura inclusiva, que valorize a diversidade, a colaboração e a inovação. Reconhecem a importância da cultura organizacional na motivação, envolvimento e desempenho dos trabalhadores.</p>
<p>Tecnologia e Automação</p>	<p>Com os avanços tecnológicos, a GRH também evoluiu para incorporar sistemas de informação e automação de processos. Isso inclui o uso de softwares de gestão, sistemas de folha de pagamento, plataformas de recrutamento online e análise de dados, para tomar decisões baseadas em evidências.</p>
<p>Flexibilidade e Equilíbrio Trabalho-vida</p>	<p>A GRH tem-se adaptado para responder às exigências dos trabalhadores em busca de uma maior flexibilidade e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Políticas como o trabalho remoto, horários flexíveis e benefícios voltados para o bem-estar e equilíbrio entre o trabalho e o lazer dos trabalhadores, são cada vez mais comuns.</p>

Fonte: Elaboração Própria

Importa referir que a evolução da GRH é contínua e está constantemente a ajustar-se às mudanças no ambiente de trabalho, às expectativas dos funcionários e às exigências das organizações (Henriques, 2019). É uma área que continua a desenvolver-se para enfrentar os desafios emergentes e a aproveitar as oportunidades que surgem no mundo do trabalho e das organizações.

1.1.2 Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A GRH de uma organização, tal como refere (Cardoso 2010, p.5), “não é apenas e só composta por um mero processo, esta é feita com base em várias práticas que podem ter diferentes aplicações, intervenientes e repercussões”, garantindo, como refere (Wright, McMahan , & McWilliams, 1994) o alcance das metas estabelecidas pela organização. Carço (2011, p. 18) refere que “as práticas de GRH consistem num conjunto de sistemas consequentes do alinhamento das políticas estratégicas de gestão definidos pela organização para os seus trabalhadores.”

“(…) A GRH diz respeito a todas as decisões e ações de gestão que afetam a relação entre as organizações e os seus empregados. Envolve, por isso mesmo, todas as ações relativas à seleção, formação, desenvolvimento, recompensas e relações com os empregados” (Bilhim, 2007, p.29). As práticas de GRH tendem, portanto, a ajudar as organizações a melhorar a sua capacidade para atraírem e manterem pessoas com as competências (técnicas e comportamentais) que mais se adequam aos seus objetivos (Schermerhorn et al., 2017; Sousa et al., 2016).

São várias as práticas essenciais na GRH (GRH) que visam atrair, desenvolver, envolver e reter talentos nas organizações.

Algumas das principais práticas incluem:

Tabela 3 – Principais práticas de GRH

❖ Recrutamento e Seleção	❖ Onboarding (Integração)
❖ Formação e Desenvolvimento	❖ Avaliação de Desempenho
❖ Remuneração e Incentivos	❖ Gestão da Diversidade e Inclusão
❖ Desenvolvimento de Liderança	❖ Gestão do Desempenho
❖ Gestão de Talentos e Sucessão	❖ Gestão da Cultura Organizacional

Fonte: Elaboração Própria

O conceito de recrutamento pode ser definido como sendo um conjunto de atividades que ocorrem para atrair candidatos qualificados para desempenhar determinada função numa organização (Schermerhorn, et al., 2017). Pode ser visto como um sistema de informação em que a organização divulga ao mercado de recursos humanos as vagas de emprego que

tem para preencher (Chiavenato, 2014). O recrutamento permite que a organização atraia e agregue pessoas que a irão dotar de competências necessárias ao sucesso da mesma (Chiavenato, 2014).

Por sua vez, o processo de seleção é responsável por escolher, classificar e decidir qual dos candidatos é o mais adequado não só para a função a desempenhar, mas também para a organização (Laimer & Giachini, 2015). Segundo a literatura, envolve identificar as necessidades de contratação, criar anúncios de emprego, atrair candidatos qualificados, realizar entrevistas, avaliar competências e selecionar os candidatos mais adequados para as vagas disponíveis.

O processo de recrutamento e seleção, indissociáveis, é um processo sistemático que começa com a deteção de uma necessidade a colmatar na organização, passando para a divulgação da oferta e posterior seleção dos candidatos. É, então, o processo de atrair, avaliar, entrevistar e selecionar candidatos para um determinado lugar/cargo com o objetivo de contratar a pessoa certa para o cargo certo (Hamza et al., 2021).

Inerente a este processo está a gestão de talentos que procura identificar, desenvolver e reter os “melhores trabalhadores” dentro da organização. Esta prática RH tem em consideração a criação de planos de sucessão para cargos-chave, a fim de garantir uma pipeline de liderança robusta e a continuidade dos negócios (Vera-Barbosa & Blanco-Ariza, 2019).

Terminado o processo de recrutamento e seleção, segue-se o do seu acolhimento e integração. Sousa et al. (2016) refere que o Onboarding ou Acolhimento e Integração é o processo de receção e incorporação dos novos funcionários à organização. Inclui atividades como fornecer informações sobre a empresa, apresentar a cultura organizacional, realizar formações iniciais sobre o seu funcionamento e auxiliar o trabalhador na sua adaptação ao novo ambiente de trabalho.

Nesta sequência, Sousa et al. (2016), salienta que o papel dos colegas, da chefia, do diretor ou técnico de recursos humanos (responsável pelo processo), do gestor ou diretor-geral da organização e do próprio colaborador contribuem para que o acolhimento e integração sejam feitos com sucesso.

A formação dos trabalhadores, sejam eles recém-admitidos ou já com alguma antiguidade na organização, consiste em fornecer oportunidades de aprendizagem, seja ele inicial ou

continuo, a todos os trabalhadores. Surge como um instrumento facilitador de mudança, contribuindo ativamente para o progresso dos trabalhadores e das organizações que representam (Caetano & Vala, 2002). É uma das atividades do desenvolvimento que procura dar resposta e colmatar falhas específicas relacionadas com as funções de cada trabalhador (Christian – Carter, citado Rego, et al., 2018).

Falar em gestão da formação conduz-nos necessariamente ao conceito de desenvolvimento dos trabalhadores, pois esta só fará sentido quando for devidamente planeada na sequência da elaboração de um plano de diagnóstico que identificou as necessidades da organização e, dentro destas, as que podem ser resolvidas com o recurso à formação. Aqui surge o desenvolvimento de lideranças que visa identificar e desenvolver líderes eficazes dentro a organização, que lhes permita fundamentalmente, alcançar bons resultados. Pode envolver programas de formação e desenvolvimento de lideranças, mentoring, coaching e oportunidades de rotação de cargos para ampliar as capacidades e competências de liderança dos trabalhadores (Marques, et al, 2013).

Na área da gestão da formação, a avaliação de desempenho impacta sobretudo no diagnóstico de necessidades de formação, representando uma das principais fontes de informação de diagnóstico sobre os colaboradores e sobre as lacunas que devem ser colmatadas em futuras ações de formação (Ceitil, 2002).

Com o feedback que advém de uma avaliação de desempenho, as organizações devem estruturar e delinear com maior clareza e precisão os seus planos de ação de formação que devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da organização e com a própria avaliação de desempenho. Em última análise, é o alinhamento de todos os recursos da organização que determinará a eficácia da organização e a sua capacidade de implementar efetivamente a sua estratégia (Lawler III, 1995).

Atualmente, o conceito de avaliação de desempenho é percebido como um conceito mais amplo, designado por gestão do desempenho. Assim, pode ser visto como um modelo mais abrangente na medida em que para acompanhar o desempenho dos trabalhadores considera o planeamento, a monitorização e a avaliação do desempenho, tendo como finalidade última, otimizar o trabalho através do estímulo para o alcance dos objetivos e das metas da organização, promovendo o desenvolvimento dos seus trabalhadores. Envolve estabelecer critérios claros de avaliação, realizar avaliações periódicas do

desempenho dos funcionários, fornecer feedback construtivo, identificar áreas de melhoria e reconhecer e recompensar o bom desempenho (Ribas & Salim, 2013).

Para Johnston & Marshall (2016), o reconhecimento e o sucesso de qualquer trabalhador está interligado com uma conjugação de forças que determinam, positiva ou negativamente, o seu desempenho.

As remunerações e incentivos, que abrangem a definição de políticas salariais, sistemas de remuneração, benefícios e incentivos para garantir uma compensação justa e competitiva aos trabalhadores, levando em consideração fatores como experiência, aptidões, desempenho e mercado de trabalho, são úteis para orientar os esforços dos trabalhadores para os objetivos estratégicos das organizações, sendo por isso uma área da GRH particularmente útil à boa gestão e orientação do negócio (Jobber et al, 2019).

“A questão da estrutura remuneratória, ou em termos mais gerais, dos Sistemas de Recompensa, é de importância decisiva para a saúde de qualquer Empresa”

António Pita de Abreu no prefácio à 1ª edição do livro,

Os sistemas de recompensas (Câmara, 2021, p. 13).

Outra das práticas de GRH promovida pelas organizações que apostam nos seus recursos humanos, é a gestão da diversidade e da inclusão que consiste em promover a diversidade no local de trabalho, incluindo características de género, etnia, idade, origem, orientação sexual, entre outras, valorizando e respeitando as diferenças individuais de cada trabalhador. Envolve a criação de um ambiente inclusivo e equitativo, onde todos os trabalhadores se sintam valorizados e tenham igualdade de oportunidades (Luz & Alves, 2023).

Por outro lado, a gestão da cultura organizacional das organizações, compreende o desenvolvimento e a promoção de uma cultura organizacional saudável e alinhada com os valores e objetivos das organizações. Isso envolve a definição de valores, normas e comportamentos, bem como a criação de um ambiente de trabalho positivo, colaborativo e motivador (Motta, 2002).

Estas são apenas algumas das principais práticas da GRH. É importante ressaltar que estas práticas podem variar de acordo com a cultura organizacional, a indústria, o tamanho da empresa e outros fatores contextuais.

1.2. A Gestão Estratégica de Recursos Humanos

A área da GRH é vista nas organizações, como a que mais influencia a criação de valor de capital humano, potenciando estratégias baseadas nas pessoas. Neste sentido, considera-se que a estratégia são as pessoas (Rego et al., 2020).

Para Rego et al. (2020, p.53), a GRH “consiste cada vez mais no aproveitamento estratégico do talento humano, aos vários níveis da organização, para criar e sustentar vantagens competitivas. (...) A função GRH passa a assumir a responsabilidade de criar parcerias estratégicas entre a organização e os seus membros, por via do acompanhamento, escuta, desenvolvimento e tratamento digno dos membros da organização”.

A gestão estratégica de recursos humanos (GERH) é uma abordagem que procura alinhar as práticas de RH com a estratégia global da organização (Bilhim, 2007).

Para Al-Jedaiah & Albdareen, (2020), as organizações reconhecem que a excelência organizacional é o centro de qualquer negócio e a sua sustentabilidade exige uma gestão integrada dos recursos humanos, pelo que o fator humano é a chave para liderar as organizações rumo á excelência.

Bilhim (2007), defende que as pessoas são um recurso estratégico para o sucesso da empresa e procura integrar as decisões e ações de RH aos objetivos e metas organizacionais para impulsionar o desempenho organizacional e alcançar vantagem competitiva.

Al-Jedaiah & Albdareen, (2020) refere que a gestão GERH envolve o desenvolvimento de uma visão clara e integrada de como as atividades de recursos humanos (RH) podem contribuir para a consecução dos objetivos organizacionais, sendo que a gestão estratégica de RH envolve uma série de elementos-chave como o alinhamento com a estratégia organizacional em que a GERH procura compreender a estratégia e os objetivos da organização e garantir que as práticas de RH estejam alinhadas com essas metas. Isso significa que as decisões de RH são orientadas pela visão, missão, valores e estratégias de negócio da organização (Marucci & Tortato, 2000).

O Planeamento de RH que compreende o desenvolvimento de um plano estratégico de RH que identifica as necessidades futuras de talento e os recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais é outro ponto crucial que inclui a previsão da

rotatividade e o necessário recrutamento de pessoal, análise das competências necessárias e planeamento da sucessão. A gestão do talento através do foco dado ao recrutamento, seleção e retenção de talentos-chave que contribuirão para o sucesso da organização (Armstrong M. , 2008).

Isso inclui a identificação e o desenvolvimento de aptidões e competências necessárias para impulsionar a inovação, a produtividade e a vantagem competitiva (Vera-Barbosa & Blanco-Ariza, 2019).

A GERH reconhece a importância do desenvolvimento de líderes, concebendo para isso uma cultura que valoriza a liderança em todos os níveis da organização. Utiliza métricas e análise de dados para avaliar o impacto das práticas de RH e toma decisões baseadas em factos e evidências. Isso inclui a medição do desempenho dos funcionários, a análise do envolvimento, a avaliação do retorno sobre o investimento (ROI) em RH e outras métricas relevantes para monitorizar o sucesso das iniciativas de RH (Bilhim, 2007).

Para uma GERH de sucesso é importante que nas organizações seja garantido um ambiente de trabalho saudável e motivador, além de promover a colaboração, a inovação, a diversidade e a inclusão, a GERH reconhece a importância destes fatores na cultural e no clima organizacional, para o alcance dos seus objetivos estratégicos (Motta, 2002).

A GERH deve ter em conta e abranger as práticas de recursos humanos, pois são elas que apoiam a sua concretização. A GERH permite que o departamento de RH atue como um parceiro estratégico na organização, contribuindo para a tomada de decisões estratégicas e para o alcance dos objetivos globais da empresa. Ela procura criar valor para a organização através da gestão e do desenvolvimento do capital humano (Al-Jedaiah & Albdareen, 2020).

1.2.1. Conceito de Gestão Estratégica de Recursos Humanos

O conceito de gestão estratégica de Recursos Humanos (GERH) emergiu na década de 1980, à medida que as organizações reconheciam cada vez mais a importância das pessoas como um recurso estratégico (Williams, 2002). Anteriormente, a função de Recursos Humanos era mais voltada para tarefas operacionais e administrativas, com pouco envolvimento nas decisões estratégicas das organizações. No entanto, à medida que o ambiente empresarial se tornou mais complexo e competitivo, as organizações

começaram a perceber que as pessoas desempenhavam um papel crucial no sucesso organizacional. Isso levou a um movimento em direção a uma abordagem mais estratégica para a gestão de pessoas (Williams, 2002).

Os pesquisadores identificaram diversos fatores que contribuíram para o aparecimento deste conceito. Um dos fatores foram as mudanças no ambiente empresarial. As organizações enfrentaram mudanças significativas impostas sobretudo pela globalização e os avanços tecnológicos, mas também pelo aumento da concorrência. Essas mudanças exigiram que as organizações se tornassem mais ágeis, inovadoras e ajustáveis. A gestão estratégica de RH surgiu como uma resposta a essas exigências, reconhecendo que as pessoas desempenham um papel fundamental na capacidade de uma organização se adaptar e se destacar nesse ambiente em constante mudança (Pfeffer, 1998; Williams, 2002).

O paradigma da Gestão de Pessoas também se alterou e envolveu a transição de uma abordagem de controlo e supervisão para uma abordagem mais centrada nas pessoas, que valoriza o potencial humano e procura alinhar as práticas de RH com os objetivos organizacionais (Williams, 2002).

Pesquisadores e académicos começaram a explorar o papel estratégico dos RH nas organizações. Estas pesquisas forneceram novos dados sobre como as práticas de RH podem contribuir para o desempenho organizacional e para a sua vantagem competitiva. Estas descobertas ajudaram a impulsionar a adoção da GERH como uma abordagem mais reconhecida (Williams, 2002).

Por outro lado, as experiências bem-sucedidas de organizações pioneiras que começaram a adotar uma abordagem mais estratégica para a gestão de pessoas e obtiveram resultados positivos, incentivaram outras organizações a seguir o exemplo, reconhecendo a importância de uma gestão de RH alinhada com a estratégia organizacional (Carvalho J. M., 2013).

Ao longo do tempo, o conceito de GERH evoluiu e desenvolveu-se para se adaptar às mudanças que iam ocorrendo no ambiente empresarial e às necessidades das organizações. A abordagem estratégica na gestão de pessoas continua a ganhar importância à medida que as organizações procuram obter vantagem competitiva através do seu capital humano (Câmara P. , 2021).

1.2.2. - Modelos de Gestão Estratégica de Recursos Humanos

São vários os modelos e abordagens na GERH que fornecem diretrizes e estruturas para a implementação eficaz da gestão estratégica de pessoas.

Dave Ulrich (2000), propõe que a função de Recursos Humanos assuma quatro papéis distintos: o de parceiro estratégico, o de especialista administrativo, o de defensor dos funcionários e por último o de agente de mudança (Cançado, Medeiros, & Jeunon, 2008). O modelo enfatiza a importância de alinhar as práticas de RH com a estratégia organizacional e procura fortalecer o papel dos profissionais de RH, como parceiros estratégicos dos gestores de negócios (Cançado, Medeiros, & Jeunon, 2008).

Bergamim (1982) foca-se no desenvolvimento de Recursos Humanos (HRD) defendendo o desenvolvimento das pessoas como um recurso estratégico. Este modelo reforça a importância da aprendizagem contínua, da formação e do desenvolvimento como mecanismo para aumentar a capacidade e a competitividade da organização. O modelo HRD procura alinhar os objetivos de desenvolvimento das pessoas com os objetivos das organizações, apontando dessa forma para uma melhoria no desempenho e na eficácia da força de trabalho (Bergamim, 1982).

Numa revisão de literatura, pesquisas e académicos referem também o modelo de competências. Este modelo alega que a organização deve identificar muito bem as suas competências essenciais, privilegiando o desenvolvimento e a gestão das competências-chave necessárias para o sucesso da organização.

Segundo Brandão (2018) este modelo envolve a identificação das competências críticas para o desempenho e a estratégia da organização, bem como a implementação de práticas de RH para atrair, desenvolver e reter as pessoas com essas competências.

Marchiori (2010), realça a importância do envolvimento e compromisso dos funcionários como um fator chave para o desempenho organizacional. O autor destaca a necessidade de criar um ambiente de trabalho positivo e envolvente, no qual os funcionários se sintam valorizados, motivados e comprometidos. Nas suas pesquisas, Marchiori (2010) enfatiza algumas práticas de RH como a comunicação efetiva, o reconhecimento, o desenvolvimento de carreira e a participação dos funcionários. Ao querer que os funcionários participem mais, procura-se alinhar a gestão de pessoas com os objetivos

estratégicos da organização, visando maximizar o retorno do investimento em capital humano.

Esta forma de gerir o capital humano vem realçar o valor económico dos recursos humanos e enfatiza a importância de investir nas pessoas para impulsionar o desempenho e o sucesso organizacional. Ele envolve a medição e a gestão do capital humano, incluindo as competências, aptidões, conhecimentos e experiências dos trabalhadores (Saul, 2004).

Estas são apenas algumas das abordagens na GERH. Cada uma delas apresenta a sua forma de pensar as pessoas e os recursos humanos, adaptando-se às necessidades e às prioridades específicas de cada organização. É importante escolher e adaptar cada modelo e abordagem, de acordo com o contexto e os objetivos da organização (Bilhim, 2007).

São dois os modelos de gestão estratégica de recursos humanos que iremos aprofundar um pouco mais neste estudo. São eles o modelo, “hard” e “soft”. Segundo Truss et al. (1997), estes dois modelos, baseados em distintas conceções dos trabalhadores, abrangem visões opostas das estratégias do comportamento humano e dos estilos de gestão, nomeadamente o Modelo Hard, da Universidade de Michigan, e o Modelo Soft, da Universidade de Harvard.

Storey (citado em Bilhim, 2007) refere que o modelo "soft" na Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) é uma abordagem que coloca a sua ênfase nas relações humanas, na valorização dos funcionários e na criação de um ambiente de trabalho positivo e colaborativo. Este modelo reconhece a importância do lado humano das organizações e procura conciliar os objetivos organizacionais com as necessidades e aspirações dos indivíduos (Bilhim, 2007).

Por sua vez, Ulrich (2000) enfatiza a importância dos aspetos "soft" da GERH, como o desenvolvimento de pessoas, o compromisso e empenho dos funcionários e a criação de valor por meio das relações humanas. (Pfeffer, 1998) argumenta que a valorização dos funcionários, o seu envolvimento e a criação de um ambiente de trabalho positivo são fundamentais para o sucesso organizacional.

Neste modelo, as práticas de RH são orientadas para o desenvolvimento das pessoas, promovendo a participação, a motivação e o envolvimento dos funcionários. Algumas características-chave desse modelo incluem:

Tabela 4 – Característica chave do Modelo Soft

Abordagem participativa	Enfatiza a participação dos funcionários nas decisões relacionadas ao trabalho e à organização. Valoriza o envolvimento dos trabalhadores, a sua participação ativa e o estabelecimento de um ambiente de trabalho democrático (Almeida D. L., 2019).
Desenvolvimento Pessoal	Reconhece a importância do desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores. Procura oferecer oportunidades de aprendizagem, formação e desenvolvimento que permitam o crescimento e a melhoria contínua dos indivíduos (Storey, 2019).
Bem-estar dos trabalhadores	Valoriza o bem-estar físico, emocional e psicológico dos trabalhadores. Promove um ambiente de trabalho saudável, equilibrado e favorável, onde os trabalhadores se sintam apoiados, valorizados e motivados (Guest, 1987).
Comunicação Aberta	A comunicação aberta e transparente é fundamental pois incentiva o diálogo entre trabalhadores e gestores, promovendo a troca de ideias e informações e valorizando a escuta ativa (Storey, 2019).
Cultura organizacional positiva	Procura criar uma cultura organizacional positiva, que valorize a confiança, o respeito mútuo, a colaboração e a empatia. Reforça a importância de um ambiente de trabalho onde as pessoas se sintam seguras, reconhecidas e incentivadas a contribuir com seu potencial máximo (Guest, 1987).

Fonte: Elaboração Própria

Em suma, o modelo "soft" destaca a importância das relações humanas, do desenvolvimento pessoal e do bem-estar dos funcionários como fatores-chave para o sucesso organizacional. Ele reconhece que o lado humano das organizações desempenha

um papel crucial na motivação, produtividade e satisfação dos colaboradores (Rafael, 2017).

Para Storey (2019), o modelo "hard" encara as pessoas como um recurso que acarreta custos, e relaciona-se diretamente com o planeamento de negócios corporativos, destacando os aspetos quantitativos e de estratégia de negócio. Este modelo enfatiza a análise e uso de dados para tomar decisões relacionadas aos recursos humanos. Isso envolve o uso de métricas, indicadores de desempenho e análise de dados para avaliar a eficácia das práticas de RH e tomar decisões baseadas em evidências.

O modelo "hard" não exclui a importância dos aspetos humanos nas práticas de RH, mas coloca maior ênfase em resultados tangíveis e quantificáveis. Ele procura alinhar as práticas de RH com os objetivos organizacionais e garantir a eficiência e eficácia dos seus recursos humanos.

Armstrong & Baron (2002) referem ser importante salientar que o modelo "soft" não é oposto ao modelo "hard" na GERH, mas sim uma abordagem complementar. Enquanto o modelo "soft" enfoca as dimensões humanas e sociais das práticas de RH, o modelo "hard" tende a concentrar-se em aspetos mais quantitativos, como a gestão de desempenho, remuneração e sistemas de recompensas.

O modelo "hard" é frequentemente usado em conjunto com o modelo "soft", que enfatiza as relações humanas e o desenvolvimento dos trabalhadores, para obter uma abordagem mais equilibrada e abrangente na GERH (Carvalho & Rua, 2017).

1.3. A Gestão da Formação

A gestão da formação, é um instrumento da GRH utilizada para a resolução de muitos problemas e, não sendo um fim em si mesma, visa melhorar as aptidões, conhecimentos e competências dos trabalhadores com o intuito de virem a desempenhar as suas funções de forma mais expedita e contribuir para a sustentabilidade dos processos e o sucesso da organização (Almeida, 2006).

Pode ser entendida como “o conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objetivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho” (Cabrera, 2006, citado por Rego et al., 2020, p. 379).

A formação prepara os trabalhadores dotando-os de competências que lhes dão uma maior autoconfiança e satisfação no trabalho, para além de se sentirem mais motivados pelo facto de a organização estar a investir no seu desenvolvimento, aumentando assim o seu valor no mercado e as possibilidades de empregabilidade (Rego A. , et al., 2020). Efetivamente, o investimento em formação é um dos caminhos mais utilizados pelos gestores, para a obtenção de uma melhoria da produtividade e do desempenho das organizações (Sitzmann & Weinhardt, 2018).”

A formação liga-se, ao mesmo tempo, aos anseios de desenvolvimento e valorização dos trabalhadores e às necessidades das organizações, contribuindo para o sucesso de ambos: valorização individual das pessoas e valorização coletiva dos ativos mais importantes da organização e conseqüentemente do seu poder competitivo” (Bilhim, 2007, p.174). Envolve várias etapas, não se resumindo apenas à realização de ações formativas. É composta por um ciclo que se inicia com a fase de análise e diagnóstico de necessidades de formação, seguida da elaboração do programa, da sua implementação e por último da avaliação de todo o ciclo formativo (Armstrong & Taylor, 2014).

Segundo Noe (2010), estas quatro etapas, não respeitam uma ordenação rígida e admitem que algumas delas possam ocorrer em simultâneo, sendo por isso um ciclo flexível que procura apenas responder e respeitar as particularidades de cada organização.

Numa primeira fase, o ciclo da formação procura identificar as necessidades de formação existentes. Esta etapa efetua a análise das lacunas de aptidões e competências existentes na organização. Pode ser efetuada recorrendo aos resultados do sistema de avaliação de desempenho, ao feedback dos funcionários, à análise de cargos e ao planeamento estratégico da própria organização (Rego, et al., 2020; Noe, 2010).

Atualmente participam nesta análise, todos os níveis da hierarquia. Com esta análise pretende-se identificar se efetivamente existem necessidades formativas, para quem e em que áreas da organização (Noe, 2010). Espera-se conseguir identificar os resultados de aprendizagem previstos bem como informação que sirva de guia para as fases seguintes. A fase seguinte é a da elaboração do plano de formação. Tendo por base as necessidades identificadas, desenvolve um plano de formação que abrange as áreas identificadas e prioritárias. Isso inclui a definição de objetivos de aprendizagem, seleção de métodos de formação adequados e a determinação dos recursos necessários (Rucker, 2017).

Nesta fase de desenvolvimento e planeamento da formação, deverão surgir respostas a questões relacionadas com os conteúdos programáticos a considerar e o contexto onde se irá realizar a formação, ficando estas situações dependentes dos objetivos definidos e dos recursos disponíveis para a sua concretização (Rego A. , et al., 2020).

Posto isto, é chegado o momento de passar à fase da implementação do plano de formação. Nesta etapa, o plano de formação é colocado em prática. Isso pode envolver a realização de ações de formação presenciais, *workshops*, cursos online, coaching, mentoring e outras atividades de aprendizagem. É importante garantir que os trabalhadores tenham acesso aos recursos e apoio necessários durante o processo de formação (Rego, et al., 2020; Noe, 2010).

Por fim, chega-se à última fase do ciclo formativo que é a fase da avaliação da eficácia da formação. Após a conclusão do programa de formação, é realizada uma avaliação para medir a sua eficácia. Isso pode incluir a aplicação de testes, avaliações de desempenho, feedback dos participantes e análise de resultados. A avaliação ajuda a determinar se os objetivos de aprendizagem foram alcançados e se a formação teve um impacto positivo no desempenho dos trabalhadores/formandos que a frequentaram (Noe, 2010).

A gestão da formação não se limita a um único objetivo. É um processo que requer um acompanhamento e desenvolvimento contínuo que envolve o acompanhamento do progresso dos trabalhadores, identificação de novas necessidades de formação e o desenvolvimento de projetos de desenvolvimento contínuo. Isto pode incluir oportunidades de aprendizagem adicionais, programas de acompanhamento, rotação de cargos e outras atividades para promover o crescimento e a evolução dos trabalhadores.

A gestão da formação é fundamental para o desenvolvimento e retenção de trabalhadores nas organizações, contribuindo para o aperfeiçoamento e melhoria das competências das equipas de trabalho, aumentando a sua motivação e a melhoria do desempenho organizacional. Ao investir na formação e desenvolvimento dos trabalhadores, as organizações têm uma maior facilidade para se adaptar às mudanças do ambiente de trabalho, promover uma cultura de aprendizagem contínua e fortalecer a sua vantagem competitiva no ambiente onde se encontram.

1.3.1. – Conceito de Formação

Atendendo à relevância crescente deste conceito e desta ferramenta de GRH, são vários os autores que abordam a temática e que elaboram diversas definições sobre a mesma. O investimento na formação e no desenvolvimento humano apresenta-se como a principal prática da GRH. Para Wexley & Latham (1983) a formação é definida como um processo pelo qual os indivíduos adquirem aptidões, conhecimentos e competências específicas relacionadas com uma determinada área ou função. Isso pode implicar a frequência de cursos, workshops e outras atividades de aprendizagem, com o fim último de desenvolver aptidões, competências e conhecimentos nos indivíduos.

Numa visão mais organizacional, Silva (2012) refere que a formação pode ser vista como um meio de adquirir competências profissionais necessárias para desempenhar uma determinada função ou atividade profissional. Isso pode incluir o desenvolvimento de aptidões técnicas, aptidões de comunicação, capacidades de liderança e outras competências relevantes para o cumprimento dos objetivos definidos e para os resultados gerais da organização.

Velada (2007) resume o conceito de formação, como uma ferramenta de aprendizagem cuja finalidade é promover aprendizagens e a atualização permanente dos trabalhadores, mantendo-os em permanente contato com o meio envolvente, novos conhecimentos, aperfeiçoando e adquirindo sempre novas competências.

Num mundo global e em constante mudança, é um desafio para as organizações manterem os seus trabalhadores (o maior ativo de criação de valor e vantagem competitiva), atualizados e motivados (Coelho, 2021). Atendendo a esta realidade de mudança e exigência constantes, cada vez mais diversificadas e diferenciadoras, a procura de novos conhecimentos, leva ao aparecimento de novos conceitos de formação e à agregação deste com outros já existentes.

Atualmente é um conceito facilmente associado ao de “educação profissional” na medida em que, é considerado um processo contínuo de aprendizagem, teórica e prática, no qual os indivíduos procuram constantemente aperfeiçoar as suas competências, aptidões e conhecimentos.

Isso pode envolver a participação em cursos, workshops, programas de desenvolvimento profissional, leitura de livros e artigos, entre outras atividades de aprendizagem, com o

fim último de antecipar respostas e desempenhar de forma exímia as suas funções, enquanto profissionais na sua área de atuação (Vicente & Cópio, 2021).

Vanda Fernandes e Sara Cerdeira citadas por Vicente e Cópio (2021), sugerem que a formação deve ser vista como uma cascata, referindo-se à educação formal e não formal que os indivíduos recebem ao longo da vida. Isso abrange desde a educação escolar e académica até programas de aperfeiçoamento profissional, cursos de atualização e programas de desenvolvimento pessoal. Deve por isso estar alinhada com a cultura organizacional e ser analisada de um contexto mais geral – estratégia organizacional – para um contexto mais específico e individual - necessidades de formação dos trabalhadores | indivíduos.

Face ao exposto e ao que é referido na literatura, pode-se aferir que é através da educação profissional que resulta a qualificação profissional dos trabalhadores. Nesta perspetiva, a formação pode ser vista como um processo de capacitação e desenvolvimento de talentos, com o objetivo de maximizar o potencial dos indivíduos, contribuindo em simultâneo para a melhoria da produtividade e competitividade das organizações (Sekiou, et al., 2001).

Pode incluir o desenvolvimento de diversas aptidões e competências, sejam elas de ordem técnicas, de liderança, interpessoais ou outras, que se manifestam relevantes para o crescimento e progresso na carreira (Ceitil, 2002).

A formação é assim, um fenómeno educativo que anda de mãos dadas com a qualificação dos trabalhadores, dado que é através da educação profissional que surge a qualificação dos trabalhadores. Num contexto de formação profissional ou capacitação de trabalhadores, a formação surge associada ao desenvolvimento de programas ou atividades destinadas a desenvolver aptidões específicas relacionadas a um campo de trabalho ou profissão (Cardim J. C., 2009).

Essas formações visam preparar os indivíduos para executar tarefas específicas nas funções que estão a desempenhar, melhorar as suas competências técnicas e aprimorar o seu desempenho no trabalho, garantindo assim uma maior flexibilidade e adaptabilidade das organizações que representam ao meio envolvente onde se encontram inseridas (Vicente & Cópio, 2021; Fialho, Silva & Saragoça, 2017) conferindo-lhes assim, vantagem competitiva, face à concorrência.

Para Rego (et al., 2015, p.380), a formação é entendida como “o processo, seja ele formal ou informal, planeado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho”, o que de uma forma direta ou indireta trás inúmeros benefícios para as organizações (Bernardes, 2008).

Tendo como fim ultimo o aperfeiçoamento pessoal e profissional dos trabalhadores nas organizações, Cardim (2009), evidencia diferentes modalidades de formação:

✓ **Formação Inicial e de Integração** – visa preparar os indivíduos para entrar no mercado de trabalho com as aptidões e competências necessárias para ter sucesso na profissão ou carreira escolhida. É durante esse período que os indivíduos adquirem as bases teóricas e práticas que os ajudarão a desenvolver-se profissionalmente ao longo do tempo. Também está relacionada com o recrutamento de novos trabalhadores e o seu processo de integração no mercado de trabalho e numa nova organização. Procura integrar e dar a conhecer aos trabalhadores a organização que acabam de integrar.

✓ **Formação Contínua** – entendida como um processo contínuo de aprendizagem e desenvolvimento ao longo da vida, independentemente da idade ou do estágio da carreira de uma pessoa. Isso inclui a procura constante por novos conhecimentos, aptidões e competências para que a pessoa se mantenha atrativa no mercado de trabalho, cada vez mais em constante mudança.

✓ **Formação em Serviço** - diz respeito a programas de formação contínua oferecidos aos profissionais nas suas carreiras. Estas formações têm como objetivo atualizar e aperfeiçoar o conhecimento e as aptidões dos funcionários, mantendo-os atualizados com as práticas e os desenvolvimentos nas suas áreas de atuação.

✓ **Formação Técnica** - refere-se a programas ou cursos focados para o desenvolvimento de aptidões técnicas específicas, geralmente relacionadas a um setor industrial ou profissão técnica. Essas formações são projetadas para preparar os indivíduos para funções técnicas especializadas.

✓ **Formação Comportamental** - tratam-se de formações que visam desenvolver aptidões comportamentais e socio emocionais dos indivíduos, como liderança, trabalho em equipa, comunicação eficaz, inteligência emocional e aptidões de resolução de conflitos.

Segundo a literatura, e em traços gerais, a formação é qualquer processo ou programa educacional destinado a desenvolver conhecimentos, aptidões, atitudes e competências de uma pessoa numa determinada área ou contexto. O objetivo final da formação é capacitar os indivíduos a enfrentar desafios, crescer profissionalmente e contribuir para que as suas organizações ou comunidades, de maneira significativa, neutralizando ou mesmo até antecipando as mudanças, adaptando-se de forma mais rápida e eficiente ao meio que as envolve (Rego et al, 2015).

O conceito de formação foi evoluindo ao longo dos tempos. Começou por ser apenas uma ferramenta que servia para ajudar o trabalhador a adaptar-se à sua função, mas, posteriormente, esse conceito foi-se ampliando, passando a ser visto como um meio para atingir o fim de aperfeiçoar o desempenho do colaborador no cargo. Nos dias de hoje, a formação é considerada, segundo Câmara et al. (2016) um processo, formal ou informal, de obtenção de conhecimentos ou adoção de atitudes e comportamentos, pertinentes para o desempenho das suas funções e para o desenvolvimento pessoal e organizacional.

1.3.2. – Os objetivos da Formação

A formação tem vários objetivos que podem variar, dependendo do contexto e das necessidades específicas da organização ou indivíduo. “(...) as razões pelas quais as organizações formam e desenvolvem continuamente a sua força de trabalho são para manter um desempenho eficaz, melhorar a qualidade da tomada de decisão, aumentar a qualidade e pontualidade da prestação de serviços no ambiente de negócios competitivo de hoje” Okolie e Omamuyouvwi (2020, p. 82).

Um dos principais objetivos da formação é fornecer aos indivíduos as aptidões e competências necessárias para a execução das suas funções de forma eficaz. Tem como objetivo manter os indivíduos atualizados com os avanços e mudanças na sua área de atuação, incluindo para tal, conteúdos e informações atualizadas, novas abordagens, tendências emergentes e melhores práticas (Fialho, Silva, & Saragoça, 2017).

Outro dos objetivos da formação é contribuir para a melhoria contínua do desempenho dos trabalhadores (Cardim J. , 2012). São vários os académicos que defendem que esta redução de lacunas de conhecimentos, reflete um aumento da eficiência no trabalho e a consequente melhoria dos resultados alcançados pelos trabalhadores e pelas organizações

(Rego A. , et al., 2020). Em simultâneo, quando bem planeada e gerida, a formação serve como fonte de motivação e envolvimento dos trabalhadores.

Ao investir no desenvolvimento dos trabalhadores, as organizações mostram que valorizam o seu crescimento e progresso profissional, o que aumenta a satisfação no trabalho e o compromisso dos trabalhadores com os objetivos das organizações (Gomes, 2017) .

Acaba por ser uma ferramenta estratégica de Recursos Humanos, na medida em que, os trabalhadores têm mais probabilidade de permanecer em uma organização que oferecem oportunidades de aprendizagem e crescimento profissional, aumentando a sua empregabilidade e ideias de progressão na carreira (Carvalho & Rua, 2017).

A formação, de uma forma direta ou indireta, acaba por promover a inovação nas organizações, ao fornecer novos conhecimentos e capacidades, aos indivíduos, permitindo-lhes ser capazes de lidar com mudanças e desafios num ambiente de trabalho em constante evolução (Cunha et al, 2015).

Por outro lado, a formação impulsiona o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem contínua dentro das organizações, o que implica a promoção de uma procura constante de conhecimento, estimulando por isso a troca de ideias e experiências entre trabalhadores e incentivando a aprendizagem (Martins Vargas & Mânica , 2018). Estes são alguns dos principais objetivos da formação. No entanto, é importante adaptar os objetivos de formação às necessidades específicas da organização e dos trabalhadores envolvidos, tendo sempre em consideração os desafios do mercado de trabalho e as metas estratégicas da organização.

1.3.3. – A importância da Formação

A formação desempenha um papel crucial na GRH e é de grande importância por diversos motivos. Investir em formação leva a uma melhoria do clima organizacional, na medida em que cria um ambiente de trabalho mais positivo e encorajador, onde os trabalhadores se sentem valorizados e apoiado. Este aumento da satisfação profissional reflete-se no aumento da produtividade e numa maior identificação dos trabalhadores com a organização, levando a uma diminuição da rotatividade e do absentismo (Amisshah, Gamor, Deri, & Amisshah, 2016; Lee & Bugler, 2017, Cunha et al., 2015).

Esta ferramenta estratégica de GRH, fomenta a inovação e a criatividade, permitindo que os trabalhadores explorem novas ideias e abordagens para resolver problemas e enfrentar desafios. A formação é projetada para alinhar os conhecimentos e aptidões dos funcionários com os objetivos estratégicos da organização, garantindo que todos trabalhem em direção a um propósito comum (Nascimento, 2015).

Por permitir um desenvolvimento contínuo das competências e aptidões dos trabalhadores preparando-os para enfrentar desafios e desempenhar as suas funções de maneira eficaz a formação reforça a sua importância na medida em que contribui para o crescimento individual e profissional dos indivíduos, tendo como resultado um desempenho mais eficaz e uma força de trabalho mais qualificada (Rego A. , et al., 2020). Está intrinsecamente ligada à gestão de desempenho, pois permite que os gestores identifiquem as necessidades de desenvolvimento dos colaboradores e forneçam o suporte adequado.

Através da formação, os trabalhadores podem adquirir as aptidões e conhecimentos necessários para melhorar o seu desempenho e atingir os seus objetivos e os objetivos da organização (Brandão, 2018).

Uma formação eficaz garante que os trabalhadores estejam alinhados com a estratégia e os objetivos da organização. Ao fornecer a formação adequada, a organização capacita os seus trabalhadores para contribuírem de maneira proativa e significativa para o sucesso organizacional, melhorando a produtividade e a eficiência geral, ao mesmo tempo que fornece aos futuros líderes as competências e aptidões necessárias para assumirem cargos de liderança e orientar efetivamente as suas equipas (Rego A. , et al., 2020).

1.4. A Gestão da Formação como Ferramenta Estratégica da Gestão de Pessoas

A gestão da formação é amplamente reconhecida como uma ferramenta estratégica da gestão de pessoas. A formação efetiva e o desenvolvimento contínuo dos trabalhadores são componentes-chave da estratégia de gestão de pessoas, pois têm um impacto direto no desempenho individual e na própria organização (Bernardes, 2008).

Para Bilhim (2007), a gestão da formação contempla o planeamento, implementação e monitorização de programas de formação alinhados com os objetivos estratégicos da

organização. Ela procura identificar as necessidades de formação dos trabalhadores para de seguida desenvolver ações que capacitem os funcionários a adquirir as competências e aptidões necessárias para atingir os objetivos organizacionais.

Marucci & Tortato (2000) defende que as organizações ao adotarem uma abordagem estratégica para a gestão da formação, podem conquistar vários benefícios, nomeadamente:

- ✓ Alinhamento com a Estratégia da Organização
- ✓ Desenvolvimento de Competências Essenciais
- ✓ Retenção e Atração de Trabalhadores (os melhores | Talentos)
- ✓ Melhoria do Desempenho Organizacional
- ✓ Desenvolvimento de Lideranças
- ✓ Cultura de Aprendizagem Contínua

A gestão da formação assegura que os programas estejam alinhados com a estratégia e os objetivos da organização, fazendo com que os trabalhadores reforcem as suas aptidões e competências necessárias no sentido de criarem valor e contribuírem para o sucesso da organização (Williams, 2002).

Ao identificar competências críticas e necessárias para o sucesso da organização, a gestão da formação acaba por desenvolver as competências essenciais dos seus trabalhadores e necessárias ao negócio, permitindo que as organizações se mantenham atuais e competitivas no mercado (Aragón-Sanchez, 2003).

O investimento na formação e no desenvolvimento dos seus trabalhadores, realça o compromisso que as organizações assumem relativamente ao crescimento e progresso das pessoas que têm nas suas equipas, o que aumenta a satisfação e o envolvimento dos trabalhadores, contribuindo para a retenção e atração de talentos, tornando a organização mais atraente para os profissionais (Bilhim, 2007).

O aperfeiçoamento profissional alcançado através da gestão eficaz da formação, resulta numa melhoria do desempenho organizacional, revelando-se assim como um instrumento poderoso de gestão de pessoas. É através de uma gestão da formação eficaz que se desenvolvem as lideranças e se promove uma cultura de aprendizagem contínua dentro das organizações. Isso estimula os trabalhadores a querer melhorar de forma contínua, o desempenho das suas funções através do aumento das suas aptidões e competências,

criando um ambiente de trabalho mais inovador, adaptável e orientado para o crescimento e para a competitividade dos mercados (Cardim J. C., 2009).

Em suma, a gestão da formação é vista como uma ferramenta estratégica da gestão de pessoas, pois desempenha um papel fundamental no desenvolvimento de competências, retenção de trabalhadores, melhoria do desempenho organizacional e criação de uma cultura de aprendizagem contínua. Ao integrar a formação como parte da estratégia de gestão de pessoas, as organizações podem impulsionar o seu próprio sucesso a longo prazo (Tabassi & Bakar, 2009).

São vários os autores que a indicam como uma ferramenta estratégica para manter as organizações competitivas num ambiente de negócios em constante evolução. Ao investir no desenvolvimento dos seus trabalhadores, as organizações podem colher benefícios significativos e alcançar um alto desempenho sustentável e de criação de valor (Nda & Yazdani, 2013)

CAPÍTULO II - METODOLOGIA

Neste capítulo pretende-se descrever a metodologia utilizada no desenvolvimento deste trabalho. Nele é referido quais os procedimentos e práticas utilizadas para o alcance do seu objetivo.

2.1. Técnicas Metodológicas

Para Gil (2008) o termo "método" refere-se à forma sistemática e organizada de realizar uma determinada tarefa, atingir um determinado fim ou alcançar um determinado objetivo. No fundo, o método é o caminho definido para atingir o resultado desejado, de forma consistente e eficaz. A escolha do método de recolha de informação é de especial relevância, na medida em que é desta escolha que irá depender a qualidade e o sucesso da investigação (Sá, Costa, & Moreira, 2021).

Para a realização deste trabalho optou-se por seguir uma abordagem qualitativa. Segundo Silva (2010), a abordagem qualitativa concentra-se na compreensão dos significados, experiências e perspetivas dos participantes, em vez de quantificar variáveis ou medir relações causais como na abordagem quantitativa. Esta abordagem procura compreender em profundidade as perspetivas, experiências e contextos dos participantes, procurando interpretar os dados dentro do contexto em que são recolhidos. Isso implica considerar as influências sociais, culturais e históricas que moldam as experiências dos participantes. Este tipo de abordagem metodológica é mais flexível e baseia-se em critérios como relevância para o estudo, multiplicidade de perspetivas e aprofundamento das análises (Silva, 2010). “A abordagem qualitativa não apresenta uma forma rígida e estruturada, obrigando a uma maior recolha de dados com formatos e origens diferentes” (Oliveira & Ferreira, 2014).

Na primeira etapa de recolha de dados, procedeu-se à recolha de dados secundários, feita por meio da observação e análise de documentos das organizações. A observação e análise dos documentos pode ser definida como “uma operação ou conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado subsequente, a sua consulta e referenciação” (Chaumier, 1989 cit in Bardin, 2011, p.47).

Posto isto, na segunda etapa, iniciou-se a recolha de dados primários, através da observação participante e entrevistas semi-estruturadas. Tendo em conta o parecer de Gonçalves (2004), a utilização da observação participante e da entrevista semi-estruturada na pesquisa, permite uma abordagem qualitativa mais forte.

Na observação participante, o pesquisador faz parte integrante do ambiente e grupo de estudo, participando das atividades e interagindo com os participantes. Segundo (Mónico et al., 2017) permite uma compreensão profunda dos comportamentos, interações sociais e contextos culturais, possibilitando a recolha de informações que os participantes podem não ser capazes de proferir em entrevistas (Lüdke e André, 1986, e Goode e Hatt, 1979, citados em Lima et al., 1999). Por outro lado, pode ser difícil manter a objetividade, já que o pesquisador está imerso no contexto. Gonçalves (2004) refere que apesar de ser uma técnica muito utilizada pelos pesquisadores também tem as suas desvantagens e destaca o facto de poder ser demorada e exigir um longo período de tempo para estabelecer confiança com os participantes. Contudo e na opinião do autor, a observação participante é uma técnica muito interessante para recolha de dados na medida em que permite recolher dados em tempo e contexto reais.

Outra das técnicas de recolha de dados utilizada na elaboração deste trabalho foi o recurso à utilização de entrevistas semi-estruturadas. Segundo Santos et al. (2016, p.102) “são mais utilizadas na investigação científica em ciências sociais, (...) os temas são geralmente mais específicos e o entrevistador recorre a um guião com tópicos ou questões que podem ser alteradas, em caso de necessidade, no decurso da entrevista”. Nas entrevistas semi-estruturadas, o pesquisador tem um conjunto de questões pré-determinadas, mas também pode explorar tópicos emergentes e permitir que os participantes expressem as suas ideias e opiniões de forma livre, para além disso ainda pode ser adaptada de acordo com o contexto e respostas dos participantes (Silvestre et al., 2014). É um instrumento de recolha de dados, bastante flexível, apesar de exigir aptidões de escuta ativa e capacidade de improviso durante a entrevista para explorar novos tópicos, por parte do entrevistador. Além disso, pode haver viés do entrevistador na formulação das perguntas e na interpretação das respostas (Gil, 2008).

Combinar a observação participante com as entrevistas semi-estruturadas permite ao entrevistador o alcance de uma visão mais completa daquilo que se pretende estudar, na medida em que a observação participante pode ajudar a contextualizar as respostas das entrevistas, enquanto que as entrevistas podem fornecer dados adicionais e esclarecer observações feitas durante a observação (Oliveira e Ferreira, 2014). Esta combinação de técnicas de recolha de dados pode aumentar a validade e a confiabilidade dos resultados, fornecendo múltiplas perspetivas sobre o mesmo objeto de estudo.

2.2. Procedimentos Metodológicos de Recolha de Dados

Neste trabalho realizaram-se os seguintes procedimentos metodológicos. Primeiro, foi efetuado um levantamento das organizações públicas do setor das águas da zona centro do país, a fim de se desenvolverem os contactos necessários para recolha de documentação e aplicação dos guiões de entrevista a considerar.

Foram enviados *e-mails* e efetuados contatos telefónicos no sentido de aferir a disponibilidade das empresas para participar neste trabalho.

Depois de diversos contactos e muitas tentativas, conseguiu-se envolver no estudo, para além da INOVA, mais duas empresas do setor.

De seguida, foi realizada a pesquisa documental. Esta recolha de elementos foi efetuada através da pesquisa *online* nos *websites* das organizações, contatos telefónicos estabelecidos e troca de *e-mails* com trabalhadores da área de Recursos Humanos das empresas envolvidas.

Dessa documentação destacam-se os organogramas, cronogramas dos processos de GRH, os *balanced scorecard*, os planos anuais de formação e os relatórios de contas de 2023. Foram analisados o organograma, relatório de contas de 2023 de cada uma das empresas, bem como o *balance scorecard* e o plano anual de formação da INOVA-EM, S.A. Além desta documentação, foi ainda consultado o dossier relativo à gestão da formação, bem como o software de apoio ao planeamento e gestão da formação em uso pela INOVA. Das restantes empresas, apenas foi possível ter acesso à documentação disponibilizada *online*.

Paralelamente a este trabalho de campo, foi colocado em prática o método da observação ativa. Aproveitando a posição que ocupa na organização, a pesquisadora procurou verificar no seu local de trabalho e junto dos colegas da área de Recursos Humanos (RH), como é que estes efetuam a gestão da formação.

Com o intuito de fazer a triangulação dos dados e compreender melhor as realidades de cada organização, foi efetuada uma pesquisa qualitativa, com recurso a dados primários, cujos procedimentos utilizados foram a observação direta e a entrevista semi-estruturada.

Foram então criados os guiões de entrevista a aplicar a três trabalhadores da área GRH que ocupavam posições hierárquicas distintas. A autora entendeu que, desta forma conseguiria ter uma melhor perceção, relativamente à importância da temática em estudo para os trabalhadores e para a organização e se, efetivamente é uma ferramenta estratégica utilizada na gestão de pessoas.

Todos os guiões foram divididos em duas partes. Numa primeira parte, foram colocadas questões com o objetivo de caracterizar a amostra, com dados sociodemográficos. Na segunda parte do guião, as questões colocadas aos entrevistados procuraram dar resposta ao objetivo do trabalho. Estes guiões foram adaptados do trabalho de Neves (2022).

As perguntas que constituíram a segunda parte das entrevistas, foram divididas em categorias e subcategorias, para facilitar a posterior análise dos dados recolhidos. As perguntas efetuadas aos participantes da gestão de topo, procuraram perceber qual o papel, posicionamento e estratégia das organizações que representam e da sua Direção RH, bem como qual o papel e importância da formação na organização.

Junto dos Técnicos RH ou responsáveis pela área da gestão da formação, procurou-se entender qual o papel e a importância da gestão da formação, de que forma é que se tem acesso à mesma e se existia algum plano de formação a ser seguido na organização.

Por último, e na parte Administrativa RH, o guião de entrevista tentou recolher informação quanto ao acesso à da formação, oportunidades e forma como é efetuada a avaliação da mesma. Posto isto, desenvolveram-se contatos telefónicos e pesquisas no *linkedin*, a fim de se chegar mais rapidamente aos nomes e pessoas a entrevistar, no sentido de colaborarem com o estudo. Como anteriormente referido, para efeitos de

entrevistas, foram entrevistados o Gestor de Recursos Humanos, o Técnico de Recursos Humanos responsável pela área da Gestão da Formação e o Administrativo de Recursos Humanos que tem o contacto mais próximo com os trabalhadores.

As entrevistas foram efetuadas presencialmente na INOVA-EM, S.A., tendo sido agendadas mediante a disponibilidade dos participantes. Nas restantes organizações, as entrevistas foram agendadas e marcadas com a devida antecedência, também de acordo com a disponibilidade dos intervenientes, tendo sido realizadas com recurso a videochamada e telefonicamente.

As entrevistas na INOVA, na empresa A e na empresa B, ocorreram no último trimestre de 2023, tendo uma duração média de 45 minutos, variando entre 30 a 45 minutos, consoante o participante. Os entrevistados não permitiram a gravação das entrevistas por questões de RGPD, pelo que foram anotadas as ideias principais das respostas dadas, à medida que as entrevistas foram decorrendo.

Seguindo as instruções de Guerra (2006), foi efetuado um *enquente* inicial, através de uma breve apresentação da entrevistadora e do objetivo principal do trabalho, realçando sempre a importância da participação de cada um dos participantes no fornecimento de dados, clarificando a duração prevista da entrevista e solicitando a licença para gravação das entrevistas.

Após a transcrição dos conteúdos recolhidos nas entrevistas, os mesmos foram enviados aos entrevistados via *e-mail*, a fim de serem validados por eles, para depois disso se proceder à sua análise.

Os guiões das entrevistas encontram-se em apêndice, sendo que o conteúdo de informações recolhidas por essa via, constitui o *corpus* da pesquisa.

2.3. Técnicas Metodológicas de Análise de Dados

Na metodologia qualitativa, as técnicas de análise de dados variam de acordo com a abordagem específica adotada na pesquisa.

Após a transcrição das entrevistas e da sua validação por parte dos participantes, seguiu-se a leitura exploratória. Para Bardin (2011), este tipo de leitura permite que o pesquisador

se envolva de forma mais flexível com os dados que conseguiu recolher, explorando-os de forma mais ampla e intuitiva. A leitura exploratória é frequentemente seguida por etapas mais estruturadas de análise, como a identificação de temas ou padrões específicos, mas o seu papel inicial é exploratório e orientado para a compreensão global dos dados.

Seguiu-se a codificação dos dados recolhidos, através da escolha de categorias, e subcategorias. Na perspetiva de análise de conteúdo, as categorias são grupos ou classes que reúnem conteúdos de informação com características comuns (Bardin, 2011). Construíram-se as grelhas de análise que dividiram os respetivos guiões por categorias e subcategorias de análise a fim de classificar e comparar os dados recolhidos através das entrevistas semi-estruturadas. Na prática, as perguntas foram revistas e ajustadas ao tema do presente trabalho. Como a autora não tinha à sua disposição ferramentas tecnológicas de apoio para uma melhor interpretação dos dados recolhidos, optou por categorizar as questões criando grandes grupos ao qual lhes atribui uma designação mais generalista, e sub grupos com uma designação mais objetiva.

Estas grelhas, foram construídas tendo por base a investigação de Neves (2022), sofrendo algumas alterações consoante a informação recolhida, que lhe deu esse suporte.

Tabela 5 – Categorias e Sub categorias do Guião de Entrevista aplicado ao Diretor de Recursos Humanos | Coordenador de Recursos Humanos

Entrevistados	Diretor de Recursos Humanos	Questões
Categorias da Análise	A - Objetivos Estratégia da Organização	Q1
	B - Papel e posicionamento da DRH no planeamento estratégico da organização	Q2, Q3, Q8, Q9, Q10
	C - Contributo da Gestão da Formação para o cumprimento dos objetivos estratégico da organização	Q4, Q5, Q6, Q7, Q11, Q12, Q13
Subcategorias	B1- Contributo da DRH para a prossecução da Estratégica da Empresa	Q2, Q3

Subcategorias	B2 - Desafios da DRH	Q8, Q9, Q10
	C1 – Práticas RH	Q5, Q6, Q7, Q11
	C2 – Desafios futuros da Formação	Q4, Q12, Q13

Fonte: Adaptado de Neves (2022)

Tabela 6 - Categorias e Subcategorias do Guião de Entrevista aplicado aos Técnicos RH responsáveis pela área da Gestão da Formação

Entrevistados	Técnico/ Responsável RH	Questões
Categorias da Análise	A - Importância da formação na organização	Q1, Q7, Q15, Q16
	B -Plano de Formação	Q6, Q8, Q9,
	C-Acesso à Formação e Práticas RH	Q2, Q3, Q4, Q5, Q10, Q11, Q12, Q13, Q14
Subcategorias da Análise	A1 – A Gestão da Formação e os Objetivos Estratégicos da Organização	Q1, Q7, Q15, Q16
	B1- Objetivos do Plano de Formação	Q6, Q8, Q9
	C1 - Necessidades de Formação e Trabalhadores	Q2, Q3, Q4
	C2 - Gestão da Formação e outras Práticas RH	Q5, Q10, Q11, Q12, Q13, Q14

Fonte: Adaptado de Neves (2022)

Tabela 7 - Categorias e Subcategorias do Guião de Entrevista aplicado aos Administrativos RH responsáveis pela área da Gestão da Formação

Entrevistados	Administrativo de Recursos Humanos	Questões
Categorias da Análise	A - Plano de Formação	Q1, Q3, Q4, Q7
	B – Execução e Divulgação do Plano de Formação	Q2, Q5, Q6
	C- Avaliação da Formação	Q8, Q9, Q10, Q11, Q12
Subcategorias da Análise	A1 – Plano de Formação e Ações Formativas	Q1, Q3
	A2 –Tipos de Formação e Formandos	Q4, Q7,
	B1 – A comunicação do plano à organização	Q2, Q5
	B2 – Abrangência do plano de formação	Q6
	C1 - Avaliação da Formação	Q8, Q10
	C2 – Satisfação e Melhoria Contínua	Q9, Q11, Q12

Figura 1: Adaptado de Neves (2022)

2.4. Caracterização da Amostra

Para a recolha de dados neste trabalho de investigação, procurou-se efetuar entrevistas a organizações do setor público de gestão da água da região centro do país.

Com o intuito de identificar e analisar a perceção dos trabalhadores entrevistados sobre a temática da gestão da formação como ferramenta estratégica da gestão de pessoas, procurou-se recolher dados através das entrevistas semi-estruturadas ao CEO | Diretor de Recursos Humanos, ao Técnico RH e ao Administrativo RH.

Todos os trabalhadores que decidiram aceitar o desafio que lhes foi lançado pela investigadora, são do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 26 e os 66 anos. Todas as participantes possuem no mínimo formação equivalente a 12.º ou superior, sendo a licenciatura o grau académico predominante, e contrato de trabalho sem termo, com as organizações que representam. O nível de antiguidade nas organizações varia entre os 3 anos e os 22 anos, sendo que, na sua maioria acumula mais do que uma responsabilidade dentro da organização.

As primeiras três entrevistas foram realizadas na INOVA-EM, S.A. e estão identificadas como E1, E2 e E3.

A **empresa A** é relativamente recente e neste momento tem apenas duas pessoas afetas ao Departamento de recursos humanos (DRH). Foram elas que se disponibilizaram para, em conjunto, darem o seu contributo para este estudo, enquanto representantes da empresa. São as entrevistadas E4 e E5.

A empresa B é a empresa de maior dimensão e está espelhada nas entrevistas identificadas como E6, E7 e E8.

Tabela 8 – Caracterização da Amostra (Entrevistas)

	Empresa	Idade (Anos)	Género	Habilitações Literárias	Antiguidade na Empresa	Vínculo Contratual	Função / Responsabilidades
E1	INOVA	51	F	Licenciatura	22 Anos	Contrato S/ Termo	Administradora
E2	INOVA	48	F	Bacharelato	22 Anos	Contrato S/ Termo	Chefe de Serviço
E3	INOVA	66	F	Licenciatura	22 Anos	Contrato S/ Termo	Responsável Adm. RH
E4	A	51	F	Licenciatura	22 Anos	Contrato S/ Termo	Administradora

E5	A	26	F	Licenciatura	3Anos	Contrato S/ Termo	Técnica RH
E6	B	46	F	Licenciatura	4Anos	Contrato S/ Termo	Responsável RH
E7	B	49	F	Licenciatura	13Anos	Contrato S/ Termo	Coordenadora RH
E8	B	48	F	12.º Ano / CET	3Anos	Contrato S/ Termo	Técnica RH

Fonte: Elaboração Própria

2.5. Apresentação da INOVA-EM, S.A.1

A INOVA – EM, S.A. é uma empresa local, constituída em 16 de abril de 2002, de acordo com o estabelecido na Lei n.º 58/98 de 18 de Agosto e que se rege atualmente pela Lei nº50/2012, de 31 de agosto que aprova o novo regime jurídico da atividade empresarial local e das participações locais. Tem como objetos, a prossecução das seguintes atribuições:

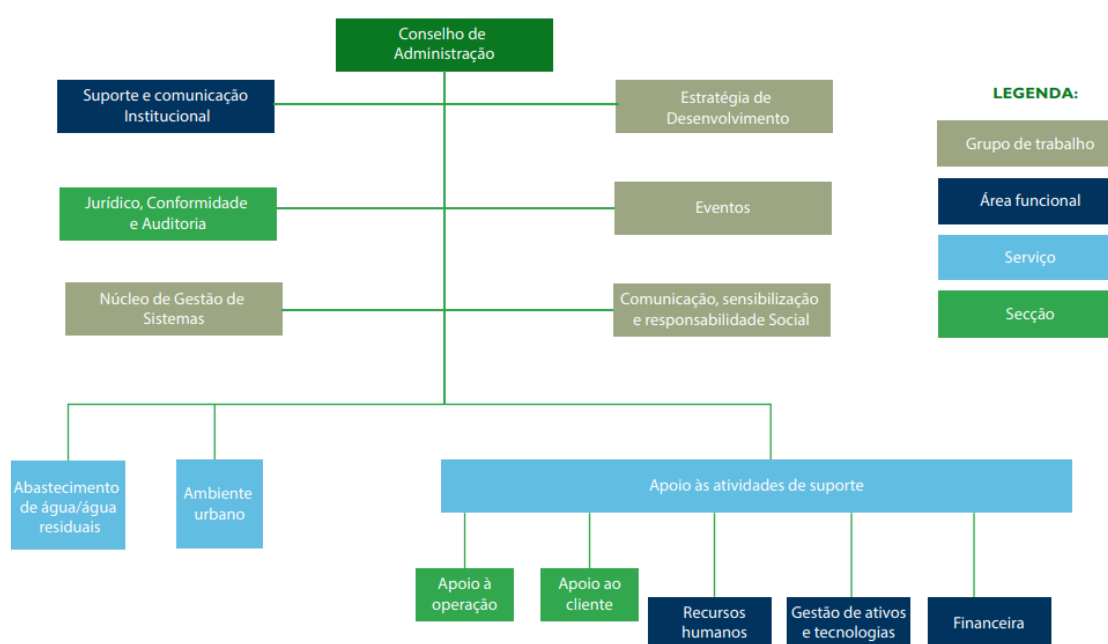
- a) A gestão e exploração dos sistemas de abastecimento público de água, de saneamento de águas residuais urbanas e de resíduos urbanos do município;
- b) A gestão do sistema de limpeza urbana e dos espaços verdes no concelho;
- c) A realização da Exposição/ Feira Agrícola, Comercial, Industrial do concelho;
- d) A gestão de espaços desportivos;
- e) A gestão da quinta piloto de agricultura biológica;
- e) A gestão da rede de transportes urbanos/locais dentro da área do município.

¹ Toda a informação sobre a empresa INOVA-EM, S.A. foi retirada do site da organização www.inova-em.pt e da documentação que ali é publicada.

É missão da INOVA – EM, S.A. garantir a um custo socialmente aceitável a qualidade dos serviços públicos municipais de abastecimento de água, águas residuais e resíduos urbanos, bem como garantir que todas as restantes atribuições delegadas pelo Município, são desenvolvidas com critérios de eficácia e eficiência, promovendo-se a qualidade de vida das populações e obedecendo-se a critérios de sustentabilidade económico-financeira e ambiental. A INOVA-EM, S.A., procura ser uma entidade gestora de referência a nível nacional, relativamente aos serviços públicos de abastecimento de água, águas residuais e resíduos urbanos e contribuir para que Cantanhede seja um dos Municípios com melhor qualidade de vida do país, sendo esta a sua visão enquanto organização.

Segundo Camara et. al. (2016) o tipo específico de estrutura organizacional adotado por uma empresa, considera diversos fatores, incluindo a dimensão da organização, área de atuação, a própria cultura organizacional e os seus objetivos estratégicos. Para este autor, definir a estrutura de uma organização é uma forma de operacionalizar estratégias e de lhe dar suporte através da organização dos meios e da alocação dos recursos que tem à sua disposição. A estrutura orgânica da INOVA-EM, S.A. é a seguinte:

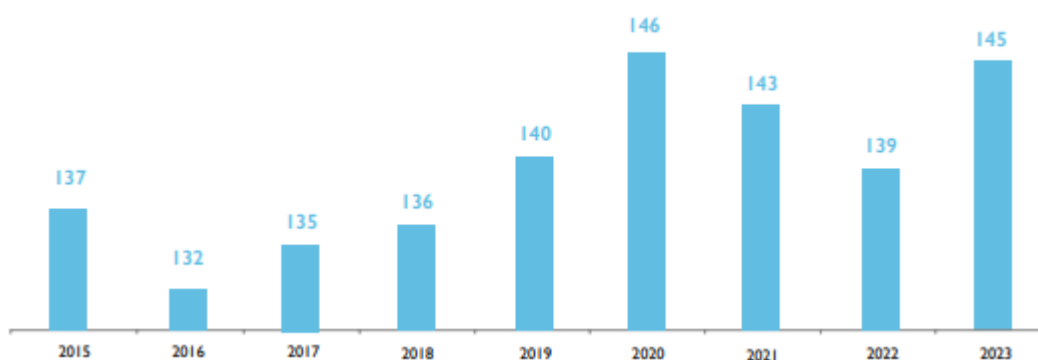
Figura 1 – Organograma INOVA-EM-S.A.



Fonte: Relatório e Contas 2023, INOVA-EM, S.A.

No que respeita à caracterização dos seus recursos humanos, a INOVA, E.M. - S.A. é constituída por 146 trabalhadores. Destes, 16 pertencem aos quadros do município, 112 aos quadros da empresa, 3 são contratados a termo certo e 3 são estagiários.

Figura 2 - Evolução do Número de Colaboradores (2015-2023)



Fonte: Relatório e Contas 2023 da INOVA – EM, SA.

Relativamente à distribuição dos trabalhadores por género e grupo etário, confirma-se que existem 43 trabalhadores do sexo feminino e 102 do masculino, sendo que 21 destes têm menos de 35 anos.

Figura 3 - Evolução do Número de Colaboradores (2020-2023)

Indicadores Recursos Humanos	2020	2021	2022	2023
Nº de Colaboradores	146	143	139	145
Sexo Masculino	104	101	97	102
Sexo Feminino	42	42	42	43
Nº Colaboradores < 35 Anos	15	14	15	21
Taxa de Absentismo	6,05%	5,84%	4,33%	3,30%
Nº Acidentes de Trabalho	10	9	9	6
Nº de Dias Úteis perdidos por Acidentes de Trabalho	95	239	59	54
Índice de Frequência	37	37	40	28
Índice de Gravidade	319	971	262	255

Fonte: Relatório e Contas 2023 da INOVA – EM, SA.

No tocante à qualificação dos trabalhadores, foram ministradas 600 horas de formação, com destaque para as áreas da “segurança e saúde trabalho”, “apresentação relatório de acidentes”, “formação controlo assiduidade”. Futuramente, a GRH na INOVA, EM – SA passará por reforçar a valorização profissional dos seus trabalhadores, no sentido da melhoria contínua das suas condições de trabalho, da qualidade dos serviços prestados e da relação com os clientes. Avaliar a implementação do regime de avaliação de desempenho e progressão nas carreiras e proceder às correções que garantam um sistema seguro, objetivo e de apoio à gestão.

Relativamente às duas organizações públicas de gestão do setor das águas que aceitaram participar neste trabalho, foi solicitado à investigadora que a designação social das empresas, conste de uma forma indireta, dado que muita da informação solicitada ainda não existe ou encontra-se em fase de aprovação para posterior divulgação. Partindo deste pressuposto, as empresas foram designadas como: Empresa A e Empresa B.

2.6 Apresentação da Empresa A

A empresa A é uma empresa intermunicipal, constituída em 17 de outubro de 2019 que se rege atualmente pela Lei nº50/2012, de 31 de agosto, que aprova o novo regime jurídico da atividade empresarial local e das participações locais.

A sua missão é a de fornecer aos habitantes da área geográfica que abarca, em continuidade e qualidade, água potável, recolha e tratamento das águas residuais, a um custo reduzido e socialmente aceitável, assim como promover a sustentabilidade dos recursos hídricos e o desenvolvimento da região.

Como visão, esta é uma empresa que quer ser reconhecida no sector como uma referência na gestão dos sistemas de abastecimento público de água potável e de saneamento de águas residuais, quer pela sua organização de excelência, quer pela satisfação dos seus clientes através da prestação de um serviço de qualidade a um custo reduzido.

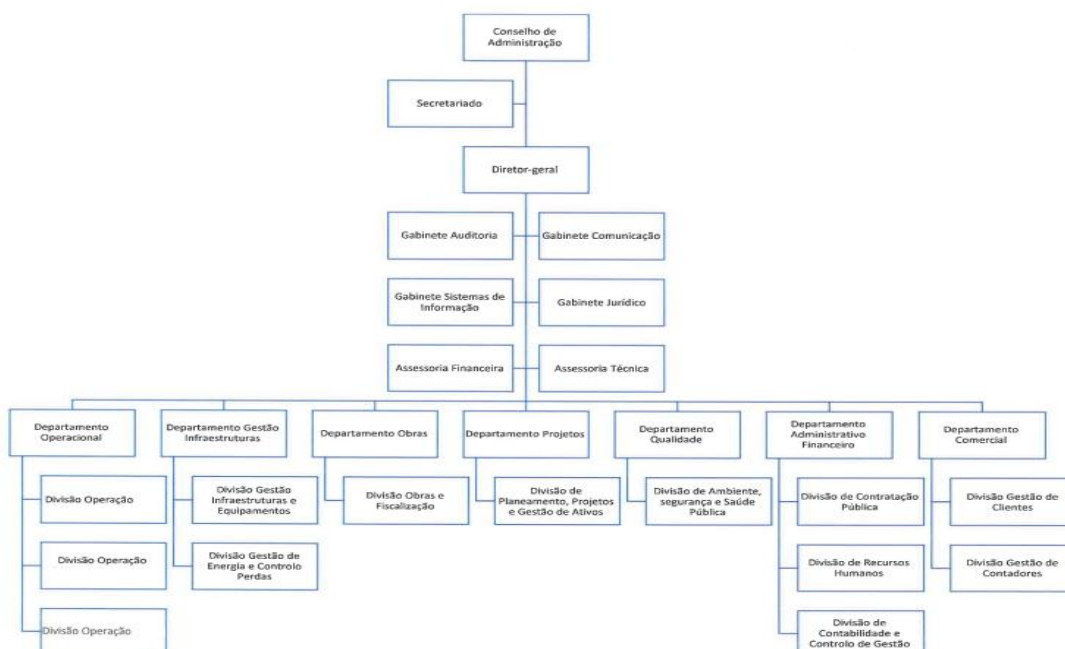
Desde 2020 é a empresa responsável pela gestão do setor das águas e saneamento na área geográfica dos municípios que a constituem, na região centro do país. Tem como objetivos, a prossecução das seguintes atribuições:

- a) Assegurar o abastecimento de água e saneamento de águas residuais;

- b) Aumentar a produção própria de águas;
- c) Aumentar a qualidade da água fornecida;
- d) Assegurar a sustentabilidade ambiental;
- e) Diminuir as perdas e a importação de água.

A estrutura orgânica da Empresa A é a seguinte:

Figura 4 - Organograma Empresa A



Fonte: Site da Empresa A

No que respeita à caracterização dos seus recursos humanos, a Empresa A é constituída por 51 trabalhadores. Destes, 19 pertencem aos quadros do município, 28 aos quadros da empresa, 1 encontra-se em comissão de serviço e 3 são membros do concelho de administração.

Relativamente à distribuição dos trabalhadores por género e grupo etário não se conseguiu apurar essa informação. Quanto à qualificação dos trabalhadores e á formação ministrada, também foram dados que não se conseguiu apurar, dada a fase embrionária e relativamente recente da empresa.

2.7. Apresentação da EMPRESA B2

A Empresa B, S.A. é a entidade que gere e explora, em regime de parceria pública, os serviços de água e saneamento relativos ao sistema de águas de um determinado distrito da região centro de Portugal.

É uma sociedade anónima de capitais públicos criada no âmbito do Decreto-Lei nº 90/2009 de 9 de abril, que veio possibilitar um novo modelo de gestão dos serviços públicos de abastecimento de água e de saneamento, permitindo um modelo de gestão delegada assente numa parceria entre o Estado e as Autarquias Locais.

Iniciou a sua atividade em 1 de maio de 2010 e efetua a gestão dos serviços de água e saneamento de 10 municípios da região centro do país, abastecendo de água uma população de cerca de 350 mil habitantes.

A sua missão é a de prestar o serviço de abastecimento de água e saneamento de forma sustentável, visando a satisfação dos clientes, e das partes interessadas, com qualidade, segurança e continuidade, contribuindo para a requalificação ambiental da Região.

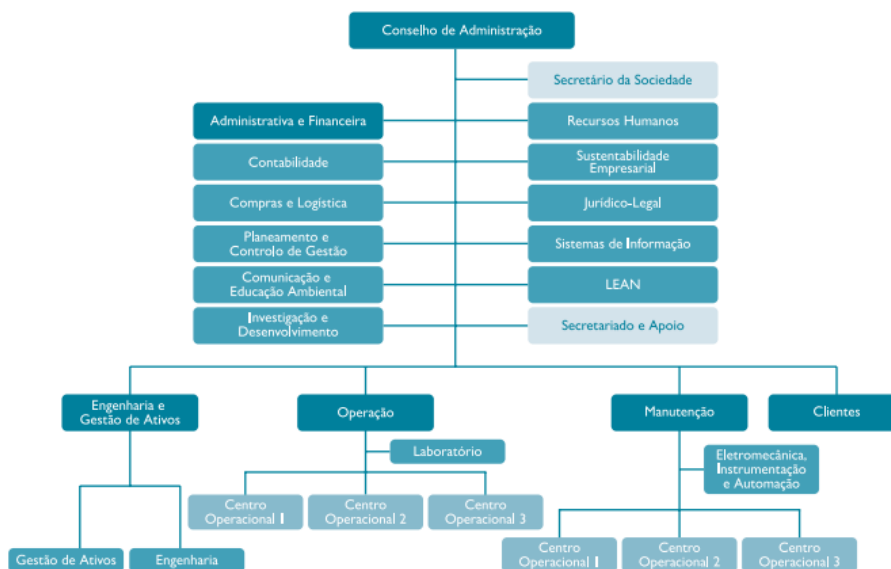
Como visão, procura a sua consolidação como empresa de referência do setor, de reconhecida eficiência e garantida fiabilidade do serviço prestado, a preços socialmente aceites.

Tem como objetivo, garantir a qualidade, a continuidade e a eficiência dos serviços públicos de abastecimento de água e saneamento de águas residuais, no sentido de proteção da saúde pública, bem-estar das populações, proteção do ambiente e sustentabilidade económico-financeira do setor, contribuindo ainda, para o desenvolvimento regional e o ordenamento do território.

A estrutura orgânica da Empresa B, é a seguinte:

² Toda a informação sobre a empresa B. foi retirada do site da organização e da documentação que ali é publicada.

Figura 5 - Organograma Empresa B



Fonte: Site Empresa B

No que respeita à caracterização dos seus recursos humanos, a Empresa B, é constituída por 282 trabalhadores. Destes, 137 pertencem aos quadros da empresa e 145 são trabalhadores em regime de cedência de interesse público.

Relativamente à distribuição dos trabalhadores por género, verifica-se uma preponderância de colaboradores do sexo masculino (70%), face aos trabalhadores do sexo feminino (30%), sendo a média de idades de 48 anos.

A formação profissional, enquanto instrumento estratégico de valorização das competências técnicas, sociais e de gestão dos trabalhadores é um dos pilares da política de GRH da Empresa B, assente no binómio envolvimento e desenvolvimento. Tendo por base essa premissa e no tocante à qualificação dos trabalhadores, foram ministradas 4.801 horas de formação, com destaque para as áreas das Tecnologias de Informação, Qualidade, Segurança e Saúde e também a área Jurídica.

São objetivos estratégicos da Empresa B:

- a) Assegurar a sustentabilidade económico-financeira da empresa e a sua eficiência;
- b) Aumentar os volumes faturados de abastecimento de água e saneamento de águas residuais;

- c) Aumentar a taxa de cobertura do território e a taxa de adesão aos serviços por parte dos clientes;
- d) Melhorar a eficiência hídrica da empresa, reduzindo o valor das perdas de água;
- e) Promover a eficiência energética e adotar medidas com vista à descarbonização da sua atividade;
- f) Executar o plano de investimentos de acordo com o previsto, expandindo a acessibilidade do serviço e garantindo a renovação das infraestruturas;
- g) Garantir a qualidade da água fornecida;
- h) Desenvolver e valorizar as competências e expectativas profissionais dos colaboradores;
- i) Aumentar a satisfação dos clientes e melhorar a comunicação;
- j) Garantir a segurança de pessoas, instalações e informação;
- k) Assegurar o aumento da digitalização da empresa, através de tecnologia que permita o aumento da eficiência da atividade;
- l) Desenvolver uma cultura de melhoria contínua, exigente e inovadora;
- m) Valorizar o capital humano.

CAPÍTULO III - RESULTADOS

Neste capítulo pretende-se expor os resultados obtidos com a aplicação das metodologias referidas no capítulo anterior. Assim, primeiramente são apresentadas as informações recolhidas aquando a aplicação das entrevistas nas empresas em estudo. No final apresenta-se um breve resumo comparativo das realidades de cada uma delas à luz da literatura referida na primeira parte deste trabalho.

3.1. Resultados das entrevistas efetuadas na INOVA-EM, S.A.

Administradora – DRH (E1)

Categoria (A) – Objetivos Estratégicos da Organização

Na perceção da entrevistada (E1), são objetivos estratégicos desta organização o fornecimento de serviços que assegurem a satisfação contínua do seu público-alvo, clientes e munícipes, bem como contribuir para o desenvolvimento sustentado do Município. Para isso, é importante a valorização dos seus trabalhadores tendo em vista o alcance da excelência através das melhorias contínuas de todos os serviços assumidos pela organização.

Categoria (B) Papel e Posicionamento da DRH no planeamento Estratégico da Organização

Para E1, a DRH tem um papel cada vez mais diferenciador e preponderante na organização. Para além de estar alinhada com a missão, visão e valores da organização, tem o papel estratégico de se alinhar também com os objetivos e estratégias organizacionais.

Apesar de não excluir a importância que tem cada um dos seus trabalhadores e a sua satisfação no trabalho, a DRH tem um posicionamento mais operativo na medida em que dá maior destaque aos resultados tangíveis e quantificáveis.

A DRH entende que as práticas de RH da INOVA, refletem uma maior orientação para os resultados, daí o seu posicionamento na estrutura orgânica, seja, efetivamente mais de apoio.

Os trabalhadores acabam por não participar ativamente na definição dos objetivos estratégicos da organização, mas são um fator chave para o seu alcance. Contudo, a entrevistada (E1) deixa a ressalva que a empresa pretende a médio prazo, fortalecer as equipas através de uma maior flexibilidade e um aumentando a polivalência dos trabalhadores, reforçando a necessidade de reter talentos.

Efetivamente a necessidade de reter pessoas, será um dos maiores desafios no médio prazo para a DRH, devido a seu valor de mercado e à falta de estímulos e de competitividade das organizações do setor da água, que são muito similares aos da administração pública local, a saída de trabalhadores é o que mais perturba a organização e o seu normal funcionamento, colocando por vezes em causa, o alcance de alguns dos seus objetivos.

Na realidade a DRH, não assume um papel de destaque no planeamento estratégico da organização, estando mais orientada e focada nos resultados e sendo um grupo de trabalho mais vocacionado para apoiar os restantes grupos de trabalho dentro da organização.

Categoria (C) - Contributo da Gestão da Formação para o cumprimento dos objetivos estratégico da organização.

O recrutamento e seleção, o acolhimento e integração, do qual fazem parte algumas formações internas como a formação de integração, o processamento de salários e a avaliação de desempenho, são as principais práticas de GRH existentes na organização. A entrevistada (E1), acabou por não dar resposta as questões (Q5), (Q6), dado estar à relativamente pouco tempo no cargo. Contudo, reconhece que a área da gestão da formação pode ser perspetivada como uma das principais áreas a destacar na organização, tendo em vista a melhoria dos resultados ERSAR e a promoção e melhoria contínua do desempenho dos trabalhadores. De futuro, com a implementação do novo sistema de avaliação de desempenho, espera-se um maior e melhor contributo da gestão da formação na prossecução dos objetivos estratégicos da organização. Para tal, é importante rever a documentação que existe nesta área, melhora-la e criar novas ferramentas, caso se revele necessário. O maior desafio nesta área, será o de contribuir para a retenção de pessoas na empresa, dando-lhes ferramentas que lhes permitam manter-se com níveis de motivação

e desempenho %equiparados. Para isso, terá de se melhorar esta área, dando voz às pessoas e aumentando a sua participação no processo de execução do plano de formação

Chefe de Serviço (E2)

Categoria (A) - Importância da formação na organização

Para a entrevistada (E2), as políticas de RH da empresa remetem-nos para três áreas chave: recrutamento e seleção, processamento de salários e formação, sendo esta última a principal responsável pelo desenvolvimento e consolidação das competências dos trabalhadores. Contudo é uma área pouco explorada na INOVA. As formações do terceiro setor são muito poucas e para os operacionais do setor da água, ocorrem maioritariamente em Lisboa.

Os trabalhadores que mais necessidade têm de formação, acabam por não conseguir frequentar nenhuma específica e necessária, para a sua atividade (pedreiros, canalizadores, eletricitas...), um pouco pela falta de respostas formativas específicas para estas áreas, o que é um desafio enorme para quem trata da gestão da formação na organização.

Efetuar formações no posto de trabalho, específicas para o terceiro setor, será o desafio futuro para esta área e também para a INOVA, se pretender manter trabalhadores aptos, competentes e motivados.

Caso contrário, facilmente a organização não os conseguira reter, assumindo as consequências que tudo isso acarreta. Em termos de orçamento, não existe um valor orçamental fixo e definido, dedicado exclusivamente à formação, pelo que, apenas, aquando da prestação de contas, se conseguem apurar esses dados, junto dos serviços financeiro.

A única contabilização que se faz, em termos formativos é em n.º de horas/ano. É um indicador ERSAR que temos de melhorar efetivamente. Não existindo esta preocupação, sem limites mínimos nem máximos em termos orçamentais para a formação, leva-nos a crêr que é algo que ainda não desperte a atenção da administração. Contudo, sendo um dos indicadores ERSAR, é realmente uma área que merece no futuro, ter uma maior

importância e envolvimento na estratégia a seguir pela organização, neste setor específico.

Categoria (B) - Plano de Formação

Face ao já referido, a área da Formação tem um grande potencial para de futuro vir a participar mais ativamente na definição dos objetivos estratégicos da INOVA. Considerando o plano de formação anual (E2), a melhoria contínua dos serviços através da frequência de ações de formação que levam a melhoria contínua de aptidões e competências dos trabalhadores é algo que sempre foi assumido. Na INOVA, o principal objetivo do plano anual de formação é efetivamente consolidar e desenvolver competências. Assim, para que esse documento seja eficiente, a sua elaboração inicia-se com o levantamento de necessidades formativas, através dos dados recolhidos *no Balance Scorecard*, na avaliação de desempenho e sempre que solicitado individualmente por cada trabalhador.

Categoria (C) - Acesso à Formação e Práticas RH

As políticas de formação existentes na INOVA visam particularmente, desenvolver e consolidar as competências dos seus trabalhadores (E3), daí as necessidades de formação serem muitas das vezes levantadas pelos próprios trabalhadores, ou pelo líder da equipa ou superior hierárquico. A frequência de ações de formação, estão disponíveis para qualquer trabalhador, desde que devidamente fundamentadas e aprovadas pelos superiores hierárquicos de cada serviço.

Maioritariamente os trabalhadores procuram frequentar ações de formação para atualização de conhecimentos, renovação de certificações profissionais ou aquisição de novas competências. Aquando a elaboração do plano de formação, no início de cada ano, as ações formativas que mais merecem destaque são as relacionadas com questões de segurança no trabalho, particularmente para o terceiro setor.

Estas ações são dadas internamente, transmitindo aos trabalhadores confiança e valorização por parte da organização. Contudo, a frequência destas ou de outras formações, acabam por não ter impacto direto na progressão de carreira, nem nas políticas

salariais da organização. Relativamente ao novo sistema de avaliação de desempenho, ainda não se pode aferir nada.

A INOVA encontra-se neste momento na fase de implementação deste sistema pelo que, é sempre mais uma fonte de informação para a definição do plano formativo e do rumo a seguir, no sentido da melhoria contínua dos serviços da organização e das pessoas que a constituem.

Responsável Administrativa RH (E3)

Categoria (A) - Plano de Formação

Segundo a entrevistada (E3), o plano de formação da INOVA é anual, sendo as ações de formação internas e externas. A escolha do tipo de ação e área de formação é indicada pelo superior hierárquico, podendo ter sido solicitada pelo trabalhador ou sugerida pelo líder ou pela própria organização. Contudo, os trabalhadores normalmente não participam diretamente na elaboração do plano anual de formação.

Categoria (B) – Execução e Divulgação do Plano de Formação

O levantamento das necessidades de formação é efetuado após solicitação dessa informação por parte dos RH, às chefias, onde lhes é pedida a identificação das necessidades formativas detetadas e necessárias para os seus subordinados. Após elaborado, o plano de formação não é divulgado a toda a organização. É apenas do conhecimento da administração e dos RH. Porém, as ações contempladas no plano de formação abrangem a grande maioria dos trabalhadores.

Categoria (C) - Avaliação da Formação

A avaliação das ações formativas, ocorrem três meses após a ocorrência da ação de formação. É preenchido um impresso próprio, onde o superior hierárquico avalia a eficácia da formação frequentada pelo seu subordinado. Relativamente à satisfação dos participantes face à ação formativa frequentada, não é efetuada a avaliação da ação, nem do seu impacto para a organização. Em todo o caso e de um modo geral, considera-se que a frequência de ações de formação, sejam elas internas ou externas, contribui para a melhoria contínua da organização, na medida em que com mais e melhores aptidões e competências, melhor é o desempenho dos trabalhadores na boa execução das tarefas que lhe são incumbidas, mas ainda não se encontrou forma de mensurar esse facto.

3.2. Resultados das Entrevistas na Empresa A

Administradora – DRH (E4)

Categoria (A) – Objetivos Estratégicos da Organização

A criação da empresa A, abriu a possibilidade de aproveitar sinergias e economias de escala entre os três concelhos que a constituíram, de forma a conseguirem aumentar os níveis de eficiência, com maior qualidade e garantia de sustentabilidade. O plano de investimentos subjacente à criação da empresa A, pretende ter por base um conjunto de objetivos estratégicos considerados prioritários: aumentar a acessibilidade do serviço; melhorar a fiabilidade e qualidade do serviço; água segura; melhoria da eficiência energética; melhoria do processo de decisão e relacionamento com os clientes; modernização e melhoria das condições operacionais.

Relativamente a políticas de formação, dado a empresa A ainda ser muito recente, não dispõe de nada formalizado nesse sentido. Contudo, aos serviços RH que trabalham neste setor da água o maior desafio que se coloca é efetivamente a falta de resposta no mercado de formação para as categorias mais operacionais (eletricistas, canalizadores, pedreiros...) e para os quadros superiores que seja adequada às necessidades deste tipo de organizações do setor da água. Por outro lado, existe também o desafio de conciliar as ações de formação em horário laboral.

Para fazer face aos desafios que se apresentam, é sugerido pela entrevistada que sejam os próprios trabalhadores a efetuarem uma pesquisa ativa de ações de formação, em horário pós-laboral, que se enquadrem nas suas expectativas e necessidades laborais.

Categoria (B) Papel e Posicionamento da DRH no planeamento Estratégico da Organização

Relativamente ao papel e contributo dos serviços RH para o planeamento estratégico, os serviços RH criam suporte para que as áreas responsáveis diretamente pela implementação de medidas tendentes ao cumprimento dos objetivos estratégicos, mencionados acima, consigam orientar e alinhar os recursos humanos nesse sentido, apesar de ser um serviço com um papel mais operativo na organização. A empresa iniciou a sua atividade em janeiro de 2020, assim, não se conhece qualquer outra realidade

antecedente. A verdade, é que a pandemia acarretou novos desafios e tornou o “arranque” mais moroso e complexo para a empresa A. A principal “estratégia” foi o verdadeiro comprometimento de todos os técnicos que se empenharam em ultrapassar todos os desafios, diários e estruturais, para o cumprimento da missão definida.

Categoria (C) - Contributo da Gestão da Formação para o cumprimento dos objetivos estratégico da organização.

A organização tem várias práticas implementadas, quer no recrutamento e seleção, através do regulamento de recrutamento e seleção de pessoal, quer práticas remuneratórias, através do desenvolvimento e atribuição de diversos subsídios e suplementos complementares. Tendo sempre por base a transparência, orientação para o serviço público, equidade, entre outros. A breve trecho, irá ser iniciada a negociação do acordo coletivo de trabalho, onde, formalmente, serão inscritas outras práticas como a avaliação de desempenho, a progressão de carreiras, as políticas remuneratórias, entre outras práticas de RH.

As práticas de RH são de extrema volatilidade pela necessidade de adequação à realidade interna/externa da organização. Assim, tem existido um esforço em acompanhar a realidade atual da organização, apesar de nem sempre ser possível responder de forma adequada, sendo certo que a empresa A procura sempre que todas estas práticas da empresa estejam orientadas e alinhadas para o cumprimento dos objetivos estratégicos da organização. Nesse sentido, a formação tem um contributo crucial, pois permite dotar os técnicos/operacionais de conhecimento técnico e/ou competências que levam ao melhor desempenho das funções, e, só por si, dada a orientação para os objetivos, à obtenção/cumprimento dos objetivos propostos.

Para os trabalhadores a formação dá-lhes mais autonomia no desempenho das suas funções com melhorias de desempenho quer ao nível de destreza quer ao nível de conhecimento, o que faz com que o diagnóstico de uma situação anómala seja mais assertivo e corrigido com maior rapidez. Para a empresa é o tempo de correção das situações detetadas e a resolução mais assertiva das mesmas que se revelam como principais vantagens das práticas de formação.

Tendo em conta as vantagens referidas, a elaboração do plano de formação tem uma importância acrescida. Os objetivos e aspetos considerados na sua elaboração são a consideração de todos os trabalhadores de forma equitativa, a correspondência às necessidades detetadas pelos responsáveis dos departamentos, bem como às necessidades indicadas pelos trabalhadores sem esquecer o foco na área de atuação e nas necessidades de trabalho da empresa A. No curto prazo a empresa A deverá investir mais na última fase do processo formativo, particularmente na avaliação da formação, para poder ter uma noção do custo-benefício e do retorno do investimento nesta área.

Chefe de Serviço (E4 e E5)

Categoria (A) - Importância da formação na organização

Dado a empresa A ainda ser muito recente, não dispõe de políticas de formação padronizadas através de normas e procedimentos pré-estabelecidos, tendo apenas 0,1% do seu orçamento dedicado para fins formativos, valor este que será substancialmente maior nos próximos anos.

Contudo, aos serviços RH que trabalham neste setor da água o maior desafio que se coloca é efetivamente a falta de resposta no mercado de formação para as categorias mais operacionais (eletricistas, canalizadores, pedreiros...) e para os quadros superiores que seja adequada às necessidades deste tipo de organizações do setor da água.

Por outro lado, existe também o desafio de conciliar as ações de formação em horário laboral. Para fazer face aos desafios que se apresentam, é sugerido pelas entrevistadas que sejam os próprios trabalhadores a efetuar uma pesquisa ativa de ações de formação, em horário pós-laboral, que se enquadrem nas suas expectativas e necessidades laborais.

Categoria (B) - Plano de Formação

Relativamente ao plano de formação, a empresa A apenas possui um plano de formação que é anual, que pretendem passar a bienal para permitir um planeamento a médio prazo. Os principais objetivos deste plano e considerados na sua elaboração são a consideração de todos os trabalhadores de forma equitativa, a correspondência às necessidades detetadas pelos responsáveis dos departamentos, bem como às necessidades indicadas pelos trabalhadores sem esquecer o foco na área de atuação e nas necessidades de trabalho

da empresa A. Este plano compila toda a informação recolhida na consulta aos trabalhadores, na auscultação que faz aos líderes e chefes de serviço e que conhecem melhor as necessidades sentidas no palco das operações. Além disso concilia esta informação com a disponibilidade orçamental que lhes é apresentada pelos serviços financeiros.

Categoria (C) - Acesso à Formação e Práticas RH

O público-alvo das ações de formação é toda a organização, priorizando-se os trabalhadores que demonstrem maiores dificuldades e necessidades de desenvolvimento e aperfeiçoamento de conhecimento/competências. Há o cuidado de proporcionar formação a todos/as trabalhadores/as. Para isso é efetuado o levantamento das necessidades de formação, através do inquérito de consulta anual aos trabalhadores, da auscultação das necessidades dos responsáveis de departamento, através do acompanhamento dos trabalhos quer através da área da Segurança e Saúde no Trabalho quer através dos responsáveis pelas equipas que conhecem as necessidades formativas dos trabalhadores que têm a seu cargo. Normalmente os trabalhadores procuram frequentar ações de formação para melhorarem o conhecimento da área de atividade que é uma área específica no mercado e também para evoluírem tecnicamente nas diversas áreas. Para o trabalhador a formação dá-lhes uma maior autonomia no desempenho das suas tarefas e isso tem reflexos positivos, nas melhorias de desempenho quer ao nível de destreza quer ao nível de conhecimento, o que faz com que o diagnóstico de uma situação anómala seja mais assertivo e corrigido com maior rapidez. Essa é a principal vantagem da formação. Gera maior interesse por parte dos trabalhadores. Há um sentimento que a empresa cultiva o seu conhecimento e a sua evolução, tornando-os mais produtivos e comprometidos com o serviço. Apesar disso, a frequência de ações de formação não tem uma relação direta com o aumento de salários nem com a progressão de carreira. Atualmente, a empresa A está a desenvolver o sistema de avaliação de desempenho. Tendo por base que a formação adequada tem impacto direto na produtividade e competências pessoais, terá sempre algum peso nas ponderações avaliativas e, desse modo, na progressão na carreira a médio prazo.

Administrativo RH (E4 e E5)

Categoria (A) - Plano de Formação

O Plano de formação da empresa A é anual. Nele estão contempladas ações de formação internas e externas. Os principais critérios na escolha das ações são a consideração de todos os trabalhadores de forma equitativa, a correspondência às necessidades detetadas pelos responsáveis dos departamentos, bem como às necessidades indicadas pelos trabalhadores sem esquecer o foco na área de atuação e nas necessidades de trabalho da organização. Na definição do plano também é tido em consideração os resultados recolhidos através do inquérito de consulta anual aos trabalhadores.

Categoria (B) – Execução e Divulgação do Plano de Formação Todos os trabalhadores participam na elaboração do plano anual de formação através da resposta à consulta anual efetuada aos trabalhadores. Na sua execução são priorizados os trabalhadores que demonstrem maiores dificuldades no desempenho das suas tarefas e que por isso têm necessidades de desenvolver e aperfeiçoar as suas aptidões, aptidões e competências.

Categoria (C) - Avaliação da Formação

Até ao momento e dado ser ainda uma organização muito jovem, a avaliação da formação não respeita um procedimento específico e a organização reconhece a necessidade de o criar, estando por isso a trabalhar nesse sentido. Tal como não se efetua a avaliação da formação, também nenhuma outra avaliação sobre a formação é efetuada. A organização não possui mecanismos para efetuar a avaliação da satisfação do formando, da aprendizagem nem do impacto que as frequências das ações formativas têm na organização e nos formandos que as frequentam. Contudo, dado que a sua frequência leva a melhorias na rapidez de execução de tarefas, à inovação e ao melhor desempenho dos trabalhadores, ainda que não exista avaliação formal do ato formativo, informalmente, acaba por se refletir em avaliações positivas.

3.3. Resultados das Entrevista na Empresa B

Coordenadora RH (E6)

Categoria (A) – Objetivos Estratégicos da Organização

Os objetivos da organização estão espelhados no relatório e contas (E6) São os seguintes:

Assegurar a sustentabilidade económico-financeira da empresa e a sua eficiência; aumentar os volumes faturados de abastecimento de água e saneamento de águas residuais; aumentar a taxa de cobertura do território e a taxa de adesão aos serviços por parte dos clientes; melhorar a eficiência hídrica da empresa, reduzindo o valor das perdas de água; promover a eficiência energética e adotar medidas com vista à descarbonização da sua atividade; executar o plano de investimentos de acordo com o previsto, expandindo a acessibilidade do serviço e garantindo a renovação das infraestruturas; garantir a qualidade da água fornecida; desenvolver e valorizar as competências e expectativas profissionais dos colaboradores; aumentar a satisfação dos clientes e melhorar a comunicação; garantir a segurança de pessoas, instalações e informação; assegurar o aumento da digitalização da empresa, através de tecnologia que permita o aumento da eficiência da atividade; desenvolver uma cultura de melhoria contínua, exigente e inovadora e para que tudo seja possível, continuar a valorizar o capital humano.

Categoria (B) Papel e Posicionamento da DRH no planeamento Estratégico da Organização

O papel e o contributo dos RH na formulação e implementação da estratégia organizacional são fundamentais para o sucesso da organização. Os RH desempenham um papel fundamental na formulação e implementação da estratégia organizacional, garantindo que a organização tenha as pessoas certas, com as habilitações e competências certas e que estejam empenhadas e envolvidas no objetivo comum de cumprir e atingir os objetivos, alinhando os RH com eles.

Ou seja, efetua o alinhamento da força de trabalho, através do seu envolvimento, desenvolvimento e planeamento RH, da comunicação e da análise de métricas, acaba por ter um papel crucial na implementação das estratégias da organização. Para isso, a organização tem os RH em num posicionamento mais estratégico, reportando

diretamente ao conselho de administração e efetuando a ponte entre esta e os restantes serviços da empresa.

Os RH acabam por ser aliados da administração, mas também de todos os outros serviços da organização, uma vez que é através deles que se efetua, de forma estratégica, a comunicação entre os serviços e a administração.

Com a pandemia a organização teve muitos desafios. A organização das equipas, a adaptação ao trabalho remoto, a preocupação constante com o bem-estar dos seus trabalhadores, a própria mudança constante de procedimentos, políticas e operações, foram uma constante e um desafio para os RH. Tiveram de reestruturar serviços, realocar recursos, foi muito desafiante para todos. Como tal, houve a necessidade de desenvolver estratégias para promover a coesão e a conexão entre todos os trabalhadores, mesmo à distância, e reforçar os valores e objetivos da organização.

Estes desafios impactaram significativamente a adaptação das políticas de RH ao plano estratégico interno da empresa B, exigindo flexibilidade, agilidade e inovação para os superar. O papel dos RH foi crucial para guiar a organização através dessas mudanças e garantir que todos permanecessem envolvidos, comprometidos e alinhados com os seus objetivos estratégicos. Toda a organização, teve de se adaptar rapidamente.

Para isso muito contribuiu o investimento efetuado em tecnologias que facilitaram a adaptação ao trabalho remoto e melhoraram a comunicação entre todos.

Foram criadas políticas de teletrabalho, horários flexíveis para trabalho remoto, a organização priorizou a comunicação transparente e regular com os trabalhadores para assim, se manterem todos informados e alinhados.

Também não descartaram os cuidados de segurança e por isso foram implementadas as adequadas medidas de segurança relacionadas com a pandemia. De uma forma geral, a organização tornou-se mais expedita e flexível. Após estes desafios e já com esta distância de tempo que a organização tem relativamente ao passado recente, considera que de futuro o seu principal desafio será o de reter talentos.

Manter os trabalhadores satisfeitos, felizes e motivados com o seu trabalho é cada vez mais importante. No médio prazo o principal desafio será o de reter “trabalhadores-chave”

que permitam dar continuidade a este alinhamento entre a força de trabalho e os objetivos estratégicos definidos pela organização.

Categoria (C) - Contributo da Gestão da Formação para o cumprimento dos objetivos estratégico da organização

Todas as práticas de RH existentes na organização de uma forma direta ou indireta acabam por dar o seu contributo no cumprimento e prossecução dos objetivos estratégicos da organização, apesar da ressalva de existirem sempre pontos a melhorar, segundo a entrevistada (E6) os RH são sempre uma área em permanente mudança e em constante transformação, dado que se tratam de pessoas com sentimentos, opiniões próprias, egos e não de uma ciência exata, números ou fórmulas.

As práticas de Recursos Humanos (RH) estão profundamente interligadas com os objetivos estratégicos da organização em várias dimensões, nomeadamente no planeamento RH, no R&S, na gestão da formação através do desenvolvimento de competências, a gestão do desempenho que lhes dá as métricas e identifica áreas de melhoria, a própria política salarial que incentiva comportamentos e resultados, alinhados com os objetivos estratégicos, na gestão das mudanças em que faz a ponte nessas transições.

O próprio envolvimento dos trabalhadores que contribui para uma participação mais ativa para o alcance de metas e objetivos. No fundo, as práticas de RH estão intrinsecamente ligadas com os objetivos estratégicos da organização, pois são responsáveis por garantir que a mesma tenha as pessoas certas, com as competências e aptidões adequadas e que estejam envolvidas e comprometidas com a organização, para alcançar o sucesso a longo prazo.

A formação desempenha um papel crucial no desempenho e no cumprimento dos objetivos organizacionais de várias maneiras. Através da formação e desenvolvimento de competências que leva a uma maior flexibilidade e adaptabilidade em caso de mudanças. Nota-se também uma melhoria na produtividade, pois os trabalhadores são capazes de realizar as suas tarefas de forma mais eficiente e com menos erros, resultando numa maior eficácia operacional.

Também estimula a criatividade e a inovação ao expor os funcionários a novas ideias, técnicas e abordagens, levando a organização a posicionar-se no setor de forma mais

competitividade. Por outro lado, os trabalhadores sentem-se valorizados e envolvem-se mais na atividade da organização, defendendo-a como algo que também é seu.

No fundo a formação torna os trabalhadores da empresa B mais expeditos, mais aptos a prestar um serviço de alta qualidade e a fornecer serviços de excelência. Tudo isso leva à satisfação de clientes e à sua manutenção e aumento de participação no mercado tão específico como é o do setor da água.

A formação desempenha um papel crucial no desempenho e no cumprimento dos objetivos organizacionais, fornecendo aos trabalhadores as aptidões, conhecimentos e atitudes necessárias para contribuir eficazmente para o sucesso da empresa.

Com a pandemia foi muito complicado manter uma boa gestão RH. A re-organização das equipas, a adaptação ao trabalho remoto, a preocupação constante com o bem-estar dos nossos trabalhadores, a própria mudança constante de procedimentos, políticas e operações, foram uma constante nos RH.

A empresa B teve de reestruturar serviços e realocar recursos, desenvolver estratégias para promover a coesão e a conexão entre todos os trabalhadores, mesmo que à distância, e reforçar os valores e objetivos da empresa. Esses desafios impactaram significativamente a adaptação das políticas de RH ao plano estratégico interno da empresa B, exigindo flexibilidade, agilidade e inovação para os superar.

O papel do RH foi crucial para guiar a empresa B, através dessas mudanças e garantir que os trabalhadores permanecessem alinhados e focados com seus objetivos estratégicos.

No médio prazo, o principal desafio que se coloca aos RH do setor da gestão da água, é efetivamente a retenção de talentos e a adaptação necessária e cada vez mais rápida que as mudanças tecnológicas impõem. Manter as pessoas satisfeitas, felizes e motivadas com o seu trabalho, mesmo com as mudanças tecnológicas a impor-se, é cada vez mais um desafio a superar no médio prazo.

Para isso, muito terão de contribuir as práticas RH, nomeadamente a gestão da formação. Através da formação a empresa B espera conseguir promover o aumento da competitividade da organização, por via da melhoria das performances dos seus trabalhadores, por exemplo, motivação, autoconfiança, melhoria contínua, combate a estagnação, etc., tudo isso representa valor acrescentado não só para o trabalhador, mas sobretudo para a organização que representam. Como tal, a empresa B entende que os

próximos passos a desenvolver no âmbito da gestão da formação será o de promover uma academia interna de formação certificada que possa servir de apoio a toda a estrutura orgânica da empresa B.

Técnica RH (E7)

Categoria (A) - Importância da formação na organização

As políticas RH são têm uma importância estratégica na empresa B. Além do plano anual de formação, a empresa B promove a formação de acolhimento e integração direcionada aos novos colegas e que procura facilitar a sua inclusão, ajudando-os a familiarizar-se com a cultura, valores e os processos da organização de forma mais rápida e eficaz.

A organização desenvolve ainda formações internas na área da promoção da Saúde e Segurança no Trabalho, promove o dia do “Espírito Empresa B”, incentivando os quadros de liderança para o desenvolvimento de novas competências através da frequência de ações formativas que lhes permitam aprimorar as suas aptidões de gestão, tomada de decisão e a resolução de problemas, promove a formação técnica, mais focada nas habilitações e competências específicas de cada um.

As ações de *Team Building* e os programas de mentoring com os estagiários e novos trabalhadores que recebe, são outras das políticas implementadas. O sistema de avaliação de desempenho e algumas políticas de reembolso educacional em que apoia os trabalhadores que desejam continuar a sua formação académica em áreas que sejam pertinentes para as funções que desempenham ou venham a desempenhar na empresa, são outras das práticas importantes para manter a motivação e envolvimento dos trabalhadores na organização.

Em termos orçamentais, não se conseguiu quantificar valores específicos orçamentados para a formação, sendo uma informação financeira e que não está muito presente nos serviços RH (E7).

Como principais desafios na área de formação, a entrevistada refere que o mais difícil é conseguir formação adequada ao setor operacional. A que existe é centralizada em Lisboa.

Não existem entidades formadoras certificadas disponíveis no mercado, que possam dar resposta a muitas das necessidades formativas do setor da água, nomeadamente para operadores de ETAr's, eletricitas, canalizadores, pedreiros, jardineiros, recolhedores de resíduos. Esta é a área mais crítica.

Por outro lado, é muito difícil parar equipas e desloca-las em horário laboral para os locais de formação ou mesmo formações *online*, porque não trabalham “em espelho” e os serviços, sendo eles essenciais, não podem simplesmente, parar. Essa articulação também é bastante desafiante para os serviços RH. Para fazer face a estes desafios da área da formação, talvez seja importante lançar o desafio aos trabalhadores a frequentar ações formativas em regime laboral ou pós laboral, por iniciativa própria e com o apoio da empresa B, seria uma hipótese a considerar.

Categoria (B) - Plano de Formação

A empresa B tem um plano anual de formação que visa não só cumprir os trâmites legais impostos pela lei do trabalho em Portugal para esta temática da formação, mas também ir de encontro àquilo que são os objetivos estratégicos da organização, particularmente da valorização do capital humano. Para além de responder à imposição legal, procura responder aos indicadores da entidade reguladora ERSAR e aos objetivos estratégicos definidos pela organização, bem como servir de alavanca para os trabalhadores se sentirem mais valorizados e envolvidos na organização, através da aposta que a organização faz neles por essa via.

A fim de efetuar uma boa elaboração do plano e para que o mesmo seja o mais abrangente possível, inicialmente é efetuado o levantamento das necessidades formativas existentes em cada uma das áreas da organização. Consultam-se os dados da avaliação de desempenho, do questionário aos trabalhadores e são ouvidas as chefias intermédias e superiores. Compilando todos estes dados com as informações da parte financeira que indica a verba orçamental para esse fim, é elaborado o plano de formação, tendo por base toda a informação recolhida e referida anteriormente.

Categoria (C) - Acesso à Formação e Práticas RH

Todos os colaboradores da empresa B têm acesso à frequência de ações de formação. O público-alvo da formação efetuada são os quadros médios, superiores e trabalhadores considerados pelas chefias diretas, “trabalhador-chave” das equipas operacionais. Damos ainda prioridade a todos os que manifestamente demonstrem dificuldades e necessidades específicas de desenvolvimento e aperfeiçoamento técnico e de operações. Para isso, é muito importante efetuar um bom levantamento de necessidades formativas.

O recurso aos resultados da Avaliação de Desempenho, ao questionário da consulta aos trabalhadores e ao levantamento / indicação das chefias diretas de cada serviço são ponto de partida para a elaboração do plano formativo e para que os serviços RH tenham a perceção dos pontos a necessitar de melhoria e quem devem priorizar.

Os trabalhadores procuram ter acesso à formação para colmatar lacunas sentidas no seu dia a dia no desempenho das suas tarefas e no fundo para melhorar as suas performances profissionais.

O acesso à formação e práticas RH destacam algumas vantagens para trabalhadores e para a própria organização, sobretudo na maior autonomia e autoconfiança na realização das suas tarefas. Isso também ajuda os trabalhadores a serem mais pró-ativos, mais assertivos e conseqüentemente, conseguem resolver problemas com maior rapidez e de forma mais assertiva, minimizando o conflito com eles próprios por se depararem com o problema e conseguir resolve-lo com maior autonomia e de harmonia com os pares, com a equipa, que rapidamente conseguem ajudar. Para a organização, a formação e as boas práticas RH, ajudam-na a ser mais expedita e a dar respostas mais rápidas e assertivas aos problemas que surgem diariamente.

Dado ser uma área importante na definição da estratégia da empresa, aquando a elaboração do plano de formação, a empresa B prioriza sempre aquilo que é obrigatoriedade legal, mas também tem programas formativos mais direcionados para o trabalhador, como é o caso da bolsa do formando, em que apoia financeiramente todos os trabalhadores que manifestam vontade de efetuar formações que sejam não só pertinente para si e para o seu desenvolvimento, mas também para a organização, particularmente nas tarefas que cada um desempenha ou poderá vir a desempenhar no futuro, dentro da empresa.

Para além do financiamento total das ações formativas que frequentam, a empresa B não tem nenhum outro benefício para atribuir a quem frequente ações de formação ao longo do ano. Em termos de impacto das ações de formação frequentadas, nota-se um maior envolvimento, um maior compromisso, uma maior flexibilidade e espírito de iniciativa na resolução de problemas o que é benéfico para todos.

Contudo, diretamente e de forma automática não existem recompensas para os trabalhadores que frequentam formações. Porém, uma vez que tem impacto direto na melhoria contínua do desempenho dos trabalhadores, na melhoria das suas aptidões e competências pessoais, acaba sempre por refletir-se em avaliações de desempenho mais favoráveis e positivas e, conseqüentemente, tem impactos na progressão na carreira.

Ou seja, não existe uma relação direta na política salarial, mas indiretamente acaba por acontecer. É um ciclo. Melhoria no desempenho, progressão na carreira, aumento salarial. Daí a importância dos resultados obtidos na avaliação de desempenho, conjugados com as informações das chefias. Tudo isto é um trabalho de equipa e de muita comunicação entre os diversos serviços e os serviços RH da empresa B.

Administrativa RH (E8)

Categoria (A) - Plano de Formação

A empresa B tem um plano anual de formação, sendo que as ações formação assumem as duas modalidades: interna e externa. São realizadas internamente, mas também desenvolvidas por entidades certificadas, externas à organização.

Após a pandemia, estas formações mesmo sendo externas, passaram a realizar-se maioritariamente *online*. Na escolha das ações de formação, os primeiros indicadores surgem dos resultados que advêm das conclusões retiradas do sistema de avaliação de desempenho. São também tidos em consideração os objetivos estratégicos da organização e os indicadores de referência da ERSAR, bem como a obrigatoriedade legal relativa a esta temática da formação profissional.

As necessidades sentidas pelos trabalhadores ao longo do ano, mesmo não estando contempladas no plano, são avaliadas pelos responsáveis ou coordenadores de cada área de serviços e colocadas à consideração superior do CA, que após análise dos argumentos apresentados e o parecer favorável dos coordenadores ou responsáveis de cada serviço,

emite o seu parecer. Na elaboração do plano de formação todos os trabalhadores participam pela via da avaliação de desempenho e também pela consulta aos trabalhadores, efetuada anualmente.

Categoria (B) – Execução e Divulgação do Plano de Formação

O plano anual de formação é do conhecimento geral. É divulgado às chefias dos diversos serviços para conhecimento e divulgação nas suas equipas de trabalho. Para a sua elaboração é efetuado o levantamento das necessidades formativas.

Para além dos resultados recolhidos na avaliação de desempenho, a empresa B consulta os indicadores da ERSAR que mostram se a empresa se está a aproximar ou a afastar dos objetivos estratégicos. A empresa B, conta ainda com o apoio do serviço RH, dos coordenadores e responsáveis de equipa que têm a tarefa de referenciar as necessidades formativas sentidas pelos seus subordinados.

Outra das ferramentas utilizadas para o levantamento dessas necessidades é o inquérito de consulta anual efetuado aos trabalhadores. Todos estes dados são recolhidos e processados pelos serviços RH. Todos são envolvidos no processo, de uma forma mais ou menos participativa. Existem efetivamente departamentos que por força das mudanças tecnológicas, legislativas e de processos, acabam por registar um número mais elevado de frequência em ações de formação.

Na generalidade cada trabalhador frequenta em média 1 a 6 ações formativas ao ano. Mas efetivamente em termos médios por hora formativa, a empresa B, ainda está abaixo do que é exigível por lei, e o que está estipulado nos indicadores da ERSAR, sendo um objetivo estratégico o da valorização do capital humano, é efetivamente uma área que carece de melhorias.

Categoria (C) - Avaliação da Formação

A avaliação da formação é efetuada anualmente através do processamento de dados relativos às horas de frequência de ações de formação, por área de atividade/serviço, através da quantificação do número de horas formativas totais. São considerados também os objetivos estratégicos da organização e os resultados obtidos, e delineada a estratégia a seguir no sentido de preencher lacunas e corrigir erros no processo.

Duas a três semanas após a frequência das ações formativas é enviado para o e-mail pessoal de cada formando, um breve questionário aos trabalhadores que frequentaram ações de formação, quer sejam elas internas ou externas. Apesar de ser prática comum das entidades formadoras parceiras da empresa B, considera-se importante perceber se os trabalhadores sentiram melhorias em termos de competências e aptidões. Contudo, aferir as aprendizagens consolidadas, ainda é algo difícil de mensurar.

Quantificar o impacto da formação realizada pelos trabalhadores da empresa B que frequentam ações formativas, ainda é algo que a empresa B ainda não conseguiu quantificar. Tentam que esse impacto se reflita, aquando a avaliação de desempenho de cada trabalhador e após a publicação dos indicadores respeitantes aos objetivos estratégicos da organização.

Todas as ações formativas acabam por se traduzir num reflexo positivo para os trabalhadores e para a própria organização. Melhoram-se as competências e habilitações dos trabalhadores e com isso a empresa B consegue responder de forma mais expedita aos desafios que lhe são apresentados diariamente. Contudo, a empresa B ainda não possui um mecanismo para avaliar e refletir esses dados através de métricas previamente definidas.

Apresenta-se um breve resumo comparativo das realidades de cada uma das empresas do setor da água.

Tabela 9 – Realidades da Gestão de Recursos Humanos e da Gestão da Formação em cada Empresa do Estudo

	INOVA	EMPRESA (A)	EMPRESA (B)
Objetivos Estratégicos da Organização	Não definidos	Definidos	Definidos
Posicionamento da DRH	Operativo	Operativo	Estratégico
Contributos da Gestão da formação	Aquisição, consolidação e	Aumento da autonomia	Alinhamento dos RH com os

	desenvolvimento de competências		Objetivos Estratégicos
Importância da Formação	Baixa	Muito baixa	Média
Plano de Formação	Anual	Anual	Anual
Formação e Práticas RH	Orientadas para os resultados.	Extremamente Voláteis	Alinhadas e Orientadas para os Objetivos Estratégicos da Empresa
Avaliação da Formação	3 Meses após cada Ação	Inexistente	3 Semanas após cada Ação

Fonte: Elaboração Própria

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste quarto capítulo é feita uma interpretação dos resultados à luz da literatura existente. São ainda enunciadas as principais limitações do estudo e feitas sugestões para pesquisas futuras. Por último, é efetuada uma reflexão crítica sobre o trabalho desenvolvido e apresentadas as principais conclusões.

A INOVA-EM, S.A é uma empresa regional, responsável pela gestão do setor público da água, bem como assegura um conjunto diversificado de serviços. Esta diversidade de serviços obriga a que esteja focada não só no setor específico da gestão da água, mas também nos outros setores como os resíduos, os espaços verdes e a limpeza urbana, os transportes urbanos e os eventos, com especial destaque neste último: a EXPOFACIC.

Atendendo à diversidade de serviços que prestam à população local e ao impacto que os mesmos têm no bem estar e na qualidade de vida das pessoas, a formação revela-se uma necessidade primente para estas organizações.

Nas empresas A e B, apesar não acumularem tantos serviços, também mantêm o foco na excelência e na qualidade dos serviços que prestam às populações, reconhecendo a importância do alinhamento dos seus RH, com os seus objetivos estratégicos.

O objetivo geral deste trabalho é analisar de que forma as empresas do setor público de gestão da água efetuam a gestão da formação e procurou perceber se a usam como ferramenta estratégica. Especificamente, analisar o processo de Gestão da Formação nas diversas empresas municipais do setor da água, comparar os processos de gestão da formação existentes nas empresas municipais do setor, e comparar com o que é feito na empresa INOVA-EM, S.A.

No final, a autora apresenta um plano de formação e propõe um conjunto de melhorias nos processos de gestão da formação na empresa INOVA-EM, S.A.

Este trabalho possibilitou a confirmação de várias fragilidades, no processo de gestão da formação da INOVA, identificando a necessidade de reestruturar e melhorar procedimentos nesta vertente da gestão RH.

O facto de a autora pertencer ao quadro de pessoal da organização em estudo, permitiu uma análise de dados recolhidos na perspetiva de “*primeira pessoa*”.

Os resultados obtidos com este trabalho, parecem indicar que, apesar de não haver um procedimento claramente definido, existe por parte da organização, alguma preocupação com a questão da gestão da formação. Contudo, o seu desempenho nesta área não é congruente e não se encontra alinhado com os objetivos estratégicos da organização, particularmente os estabelecidos pela ERSAR, no que respeita ao investimento e valorização do capital humano.

Na INOVA, a gestão da formação é ainda uma prática RH meramente reativa e não proativa, não existindo um procedimento claro a seguir. O plano formativo não é do conhecimento de toda a estrutura orgânica e as áreas que mais carecem de formação, não são contempladas. As formações efetuadas e que constituem o plano de formação, acabam sempre por ser as que são obrigatórias por lei. É o caso da renovação dos cursos de aplicação de Produtos Fitofarmacêuticas, renovação ou obtenção de CAM’s – Cursos de Aptidão de Motoristas e as usuais formações internas na área de Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho, bem como aquelas que, por iniciativa do próprio colaborador, são colocadas à consideração superior da hierarquia e da administração.

Na empresa A, como foi criada há muito pouco tempo, ainda não existem procedimentos bem definidos nesta área RH. Apesar de os profissionais reconhecerem essa lacuna, percebe-se que estão motivados e empenhados para dar essa resposta não só à organização, mas sobretudo aos trabalhadores que a constituem.

Na empresa B, a empresa de maior dimensão neste estudo, efetivamente verifica-se que existem processos bem definidos e objetivos estratégicos bem delineados, transversais e do conhecimento de todos na organização. Esta realidade, conjugada com o alinhamento dos RH com os objetivos estratégicos, através das boas práticas RH, particularmente da gestão da formação, é a que melhor traduz na prática, a temática deste trabalho.

Com este trabalho a autora conseguiu aferir que efetivamente a INOVA é também uma empresa muito virada para os resultados, colocando os serviços RH numa

posição da hierarquia da sua estrutura orgânica, com um papel meramente operativo e muito pouco usado como fator estratégico para a organização.

Depois de analisar os resultados e considerar as fragilidades da empresa, a autora do presente trabalho, apresenta um conjunto de propostas de melhoria (Anexo I), que denominou de Plano de Formação. Ele reflete a importância que a INOVA pretende dar ao desenvolvimento dos seus profissionais.

O documento proposto (Manual do Plano de Formação) tem como principal objetivo, dar a conhecer a toda a organização o plano de formação, e garantir que todos estão alinhados com os objetivos estratégicos da empresa. De referir que o plano de formação é apenas uma proposta do que efetivamente poderá ser feito no futuro.

Este estudo tem uma contribuição prática muito particular para a INOVA, na medida em que dá o seu contributo à organização através da proposta do Manual do Plano de Formação. Por outro lado reflete a importância de ter os RH alinhados com os seus objetivos estratégicos.

O desenvolvimento deste trabalho acabou por efetuar um levantamento de necessidades, particularmente no que concerne a uma definição clara e consisa de novos objetivos estratégicos da INOVA, que por força das mudanças na liderança, não estavam ainda definidos aquando a elaboração do estudo.

Deseja-se que este estudo se revele útil para várias áreas dentro das organizações do setor das águas, nomeadamente para os cargos de topo que passam a ter mais um motivo para acreditar que a gestão de formação contribui para o desenvolvimento contínuo das suas equipas. Esta é uma ferramenta que lhes permite identificar lacunas e planear ações formativas adequadas, que garantam que as suas equipas estão preparadas para os desafios do mercado.

Pretende-se que este seja um estudo que auxilie também os profissionais de RH em exercício. Para eles, entender a gestão da formação é essencial, pois envolve desde o levantamento de necessidades de formação até à avaliação do impacto dessas ações no desempenho dos trabalhadores.

A autora do estudo entende que mesmo os profissionais que não ocupam cargos de liderança direta ou em áreas da GRH, podem beneficiar com a partilha de informação disposta ao longo de todo este trabalho. O conhecimento é sempre um incentivo para a procura constante da melhoria do desenvolvimento pessoal de cada um, e uma ajuda para a traçar caminhos mais sólidos para o crescimento na carreira.

Ao compreender a gestão de formação, todos esses grupos conseguem contribuir para criar uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua, fortalecendo a organização como um todo e alinhando o desenvolvimento de pessoas aos objetivos estratégicos do negócio.

E suma, este estudo e o Manual do Plano de Formação que é proposto poderá ser útil não só para quem amavelmente se disponibilizou e envolveu nele, mas para todo o universo empresarial do setor da gestão da água e todos os outros setores que busquem incessantemente a excelência.

Limitações e sugestões de estudos futuros

Este trabalho tem limitações. Primeiro, o estudo pretendia ter uma amostra mais alargada, analisando todas as empresas do setor público de gestão da água situadas na região centro do país. Contudo, e apesar de todos os esforços desenvolvidos, apenas foi possível recolher informação de três das seis empresas possíveis. Embora tenha sido possível analisar 50% das empresas, os resultados obtidos não podem ser generalizados. Estudos futuros poderão alargar a amostra e ter um maior número de organizações participantes. Só dessa forma os resultados terão maior amplitude e exatidão, representando todo o setor de gestão da água no centro do país.

Segundo, os guiões usados nas entrevistas têm limitações. Os guiões das entrevistas foram adaptados de um trabalho anteriormente desenvolvido. A autora reconhece que poderiam ser melhorados, de forma a permitir uma interpretação mais fácil e clara. Em pesquisas futuras sobre a temática da gestão da formação, seria interessante aferir o que as organizações fazem para avaliar o retorno da formação e como é que efetuam essa mensuração. Neste ponto, todas as organizações envolvidas no estudo

reconhecem que nada é feito nesse sentido, daí considerar ser um tema pertinente e uma questão a explorar em estudos futuros.

Terceiro, o documento apresentado com as sugestões de melhoria (Plano de Formação), e que é parte importante deste trabalho. Embora este documento tenha sido elaborado de forma cuidada, a sua elaboração ficou condicionada ao uso das ferramentas disponíveis *online*, com livre acesso.

Em estudos futuros, seria interessante incluir no plano de formação um maior número de entidades formadoras certificadas, com ações formativas direccionadas para os profissionais do terceiro setor, dado que é aí que o mercado não tem resposta formativa.

CONCLUSÃO

O presente trabalho, teve como principal objetivo perceber como é feita a gestão da formação nas empresas do setor público da água e se a gestão da formação pode ser uma ferramenta estratégica para as empresas deste setor.

Para o alcance deste objetivo, considerou-se como objeto de estudo a empresa INOVA-EM, S.A., confrontando a realidade desta entidade, com a de outras empresas municipais do mesmo setor, situadas na região centro do país. Foram analisados os processos de Gestão da Formação nas diversas empresas municipais do setor da água que aceitaram participar neste trabalho, efetuada uma comparação dos processos de gestão da formação existentes, com o que é feito na INOVA-EM, S.A. e por fim apresentado um conjunto de melhorias no processo de gestão da formação da INOVA.

Através de uma metodologia qualitativa, com o recurso a entrevistas semi-estruturadas, complementado com observação direta, análise documental e pesquisa bibliográfica, procurei perceber de que forma é efetuada a gestão da formação, quais os objetivos estratégicos das organizações e se estas estão a aproveitar esta ferramenta como estratégia para a gestão das pessoas e das organizações. Também se procurou aferir quais os principais constrangimentos e desafios que se colocam às organizações, nesta área.

De um modo geral, todas as organizações que participaram neste trabalho reconhecem a importância da formação como ferramenta estratégica de gestão de pessoas. Todas reconhecem que a frequência de ações de formação, refletem-se numa maior valorização dos RH através da aquisição ou melhoria contínua de habilidades, aptidões, conhecimentos e aumento de competências. Indiretamente esta é uma área muito interligada com a avaliação de desempenho, uma vez que é através desse sistema que as organizações se vão nutrir para efetuar o início ou o ajuste do plano de formação. Apesar de não existir uma relação direta com o plano de formação e as políticas salariais e de gestão de carreiras das organizações observadas, a área da formação ao contribuir para a melhoria contínua das aptidões e competências dos seus trabalhadores, no médio prazo, isso acaba por se refletir numa promoção ou reclassificação nas carreiras profissionais dos trabalhadores, levando por conseguinte a melhorias salariais. Resumindo, a gestão da

formação acaba por ser um meio para o acesso a carreiras mais promissoras e remunerações mais atrativas. Acaba tudo por ser um ciclo.

Como defende (Câmara, et al., 2016), a formação, quando devidamente interligada com as outras áreas da GRH, revela-se vantagem competitiva para a organização, na medida em que, alavanca conhecimentos, melhora resultados de desempenho e produtividade, promove carreiras e aumenta as compensações e benefícios, retendo mais facilmente os talentos, isto é, os melhores trabalhadores. Apesar de nenhuma das organizações ter mecanismos que relacionem diretamente a frequência de ações de formação com progressão de carreiras e remunerações e incentivos, todos admitem existir uma relação indireta entre essas práticas RH, na medida em que a formação impulsiona e acelera a evolução profissional e conseqüentemente é mais fácil surgir a promoção ou progressão de carreira e o aumento salarial.

No âmbito da motivação e da satisfação no trabalho, as organizações entendem que a formação é percebida como um investimento das organizações nos trabalhadores, o que permite uma melhor interiorização e consolidação de conhecimentos, mas também um aumento da confiança entre a relação trabalhador e organização. Esta reconhece o potencial de cada um dos seus trabalhadores e por isso procura promover sempre a sua evolução. Por sua vez o trabalhador retribui essa confiança com o seu entusiasmo, empenho na realização das tarefas e resolução de problemas de forma mais comprometida e empenhada. Conclui-se portanto que a formação tem um impacto positivo na satisfação e na motivação dos trabalhadores, no seu desenvolvimento pessoal e no da própria organização.

A gestão da formação é portanto uma importante ferramenta estratégica de gestão de pessoas e organizações. Os trabalhadores procuram o conhecimento e a aprendizagem, ficam mais motivados e isso reflete-se na melhoria do seu desempenho, na melhoria dos serviços prestados e numa maior satisfação dos clientes, diminuindo reclamações externas e internas e as organizações tornam-se mais competitivas e mais preparadas para responder aos desafios que lhe são colocados diariamente pelo mercado. A gestão da formação acaba por influenciar os objetivos estratégicos que a organização definiu, sendo mais fácil o seu alcance pois, com trabalhadores capacitados de novas aprendizagens

provenientes de ações formativas, desempenham mais facilmente as tarefas que lhe são incumbidas e os serviços prestados serão de melhor qualidade, face à concorrência. O conhecimento, agregado á qualidade dos serviços prestados, reflete-se num aumento de produtividade, diminuição de custos e melhoria de resultados, permitindo deste modo um retorno positivo no investimento confiado à área da gestão da formação. A formação assume sim um papel estratégico importante na vida das organizações e dos seus profissionais permitindo que estes tenham a possibilidade de crescer e se desenvolver continuamente, melhorando habilidades técnicas, interpessoais, de liderança, entre outras, que são essenciais para indicadores como produtividade e sucesso no trabalho. Ao manter os seus profissionais atualizados e alinhados com as últimas tendências, tecnologias e práticas do setor, a formação capacita as organizações para melhor inovar e se adaptarem às mudanças do mercado.

De um modo geral, os profissionais valorizam oportunidades de desenvolvimento e são mais propensos a permanecer em empresas que lhe oferecem esse suporte. Oferecer programas de formação atrativos pode também ser um diferencial na atração de novos talentos. Os profissionais qualificados são atraídos por organizações que demonstram esse compromisso com o desenvolvimento dos seus trabalhadores. Se se sentirem valorizados, tendem a ser mais produtivos, eficientes e capazes de lidar com desafios complexos do seu dia a dia, de forma mais eficaz, o que beneficia diretamente o desempenho de toda a organização, daí a importância de o plano de formação ser do conhecimento de todos e para todos os profissionais da estrutura orgânica.

A formação contribui também para melhorar o clima organizacional ao demonstrar que a empresa valoriza todos os seus profissionais, investindo no seu crescimento e desenvolvimento. Isso leva ao surgimento e consolidação de um ambiente de trabalho mais positivo e colaborativo. Sendo direcionada para garantir que os seus profissionais estejam alinhados com os seus objetivos estratégicos, a formação ajuda a garantir que todos trabalhem na mesma direção para alcançar os objetivos organizacionais.

Em suma, a formação é fundamental para o crescimento e o sucesso das organizações, pois capacita os seus profissionais para enfrentar os desafios do mercado em constante mudança, promove a inovação, melhora a produtividade e contribui para a construção de

uma força de trabalho talentosa e comprometida. Apesar ser entendida como componente fundamental para o desenvolvimento de pessoas e organizações, não é exclusiva, devendo sempre que possível ser integrada com as restantes práticas RH, para assim assumir verdadeiramente o seu papel estratégico na vida dos profissionais e das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmad, Y., & Rauf Khan, M. (2023). How business strategy drives human resource practices in small and medium enterprises? Evidence from Pakistani autoparts industry. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(7), 2866 - 2888. doi:10.1108/IJOA-03-2022-3207
- Al-Jedaiah, M. N., & Albdareen, R. (2020). The effect of strategic human resources management (SHRM) on organizational excellence. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), pp. 49-58. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.05
- Almeida, A. J., Alves, N., Alda, B., & Neves, A. d. (2006). Estruturas e práticas de formação profissional das médias e grandes empresas. *VI Congresso Português de Sociologia*. Universidade Nova de Lisboa Faculdade de Ciências Sociais e Humanas.
- Almeida, D. L. (2019). *As práticas de gestão de recursos humanos: Estudo de caso numa empresa de metalomecânica da região de Aveiro*. Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão, Escola Superior de Gestão de Tomar, Portugal.
- Alves, F. (2022). *Gestão de conflitos: transformando conflitos organizacionais em oportunidades*. Obtido de <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/conflitos-transformando-em-oportunidades/>
- Amissah, E., Gamor, E., Deri, M., & Amissah, A. (2016). Factors influencing employee job satisfaction in Ghana's Hotel Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(2), pp. 166-183. doi:10.1080/15332845.2016.1084858
- Aragón-Sánchez, A., Aragón, I., & Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results. *The International Journal of Human Resource Management*, 14, pp. 956-980. doi:https://doi.org/10.1080/0958519032000106164
- Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management - A Guide to Action* (3ª ed.). Kogan Page.

- Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. Kogan Page.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2002). *Strategic HRM: The key to improved business performance*. London: CIPD Publishing.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Bardín, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Bergamim, C. W. (1982). Desenvolvimento de Recursos Humanos, uma estratégia de desenvolvimento organizacional. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 22(2), 46-46.
- Bernardes, A. (2008). Políticas e Práticas de Formação em Grandes Empresas - Situação Atual e Perspetivas Futuras. *Revista de Ciências da Educação*, 6.
- Bilhim, J. A. (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (3ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Brandão, J. B. (2018). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. FGV Online.
- Caetano, A., & Vala, (. (2002). *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas* (2ª ed.). Editora RH.
- Câmara, P. (2021). *Os Sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos* (5.ª ed.). Publicações Dom Quixote.
- Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, V. (2016). *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (7ª ed.). Publicações Dom Quixote.
- Cançado, V. L., Medeiros, N. L., & Jeunon, E. E. (2008). O profissional da informação: uma análise baseada no modelo de múltiplos papéis de Ulrich. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 13(2), 196-218.
- Cappelli, P. (2013). Labor market intermediaries and the new paradigm for human resources. *Academy of Management Annals*, 7. doi:<https://doi.org/10.5465/19416520.2013.774213>

- Cardim, J. (2012). *Gestão da Formação nas Organizações: A Formação na Prática e na estratégia das organizações*. Lisboa: Lidel.
- Cardim, J. C. (2009). *Gestão da Formação nas Organizações*. Lidel.
- Cardoso, A. (2010). *Recrutamento e Seleção de Pessoal* (7ª ed.). Lisboa: Edições Lidel.
- Cardoso, C. C. (2004). The Evolving Portuguese Model of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6).
- Caroço, J. C. (2011). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e resultados organizacionais: estudo de caso no setor empresarial local*. Universidade Lusíada de Lisboa - Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa, Lisboa.
- Carvalho, C. D. (2011). *A evolução da gestão de recursos humanos*. Relatório de Estágio Curricular, Universidade de Coimbra, Portugal.
- Carvalho, A. (2015). *Gestão de Recursos Humanos: Boas Práticas para as Unidades Hoteleiras no Norte de Portugal*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Porto.
- Carvalho, A., & Rua, O. L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos - Abordagem das Boas Práticas*. Vida Económica - Editorial, S.A.
- Carvalho, J. M. (2013). *Planeamento Estratégico - O seu Guia para o Sucesso* (2ª ed.). Porto: Vida Económica.
- Ceitel, M. (2002). O Papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências. Em A. Caetano, J. Vala, & L. Editora RH (Ed.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 325-355). Lisboa.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Manole.
- Chiavenato, I. (2014). *O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. São Paulo: Edições Manole.
- Coelho, A. (2021). *A educação/formação na gestão de recursos humanos: reflexão sociológica em contexto fabril*. Universidade de Évora, Master's thesis.

Repositório da Universidade de Évora. Obtido de
<http://hdl.handle.net/10174/30095>

Cowling, A., & Mailer, C. (1998). *Gerir os Recursos Humanos*. Publicações Dom Quixote.

Ferreira, M. P., Serra, F. R., Torres, M. C., & Torres, A. P. (2012). *Gestão Estratégica - Conceitos e Prática*. Lisboa: Lidel.

Fialho, J., Silva, C., & Saragoça, J. (2017). *Diagnóstico Social: Teoria, Metodologia e Casos Práticos* (2ª ed.). Edições Sílabo.

Fischer, A. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *Fleury, M. (org.). As pessoas na organização*.

Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª ed.). Atlas S.A.

Gomes, T. (2017). *A Influência da Gestão de Recursos Humanos na Motivação dos Colaboradores*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Porto.

Gonçalves, A. J. (2004). Métodos e técnicas de investigação social I : programa, conteúdo e métodos de ensino teórico e prático.

Gratton, L., Voigt, A., & Erickson, T. (2007). Bridging Faultlines in Diverse Teams. *MIT Sloan Management Review*, 48(4), pp. 22-29.

Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e Formas de Uso*. Princípia.

Guest, D. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24, 503-521.

Hamza, P. A., Othman, B. J., Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., . . . Anwar, G. (2021). Recruitment and selection: The relationship between recruitment and selection with organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 1-14.

- Henriques, T. (2019). *Gestão de Sistemas de Informação: Pessoas, Equipas e Mudança Organizacional*. Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Jobber, D., Lancaster, G., & Meunier-FitzHugh, K. (2019). *Selling and sales management* (11th ed.). Pearson.
- Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2016). *Sales force management: leadership, innovation, technology* (12th ed.). Taylor & Francis.
- Laimer, V. R., & Giachini, V. (2015). A utilização das redes sociais no processo de recrutamento e seleção nas empresas. *Revista de Administração e Comércio Exterior*, 1(1), 22-36. doi:ISSN: 2447-2719
- LawlerIII, E. E. (1995). The new pay: A strategic approach. *Compensation & Benefits Review*, 4, 14-22.
- Lee, P., & Bugler, M. (2017). Training practices in the Hong Kong Hotel Industry: Managerial and Executive Perspectives. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(1), 88-107. doi:10.1080/15332845.2016.1202066
- Lima, M., Almeida, M., & Lima, C. (1999). A Utilização da Observação Participante e da Entrevista Semi-Estruturada na Pesquisa em Enfermagem. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 20, 130-142.
- Loureiro, R. F. (2020). *Organização e implementação de práticas de gestão de recursos humanos: um estudo exploratório*. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Portugal.
- Luz, V. C., & Alves, M. F. (2023). A Gestão da Diversidade e Inclusão e seus Benefícios para as Empresas. *Revista Foco*, 16(1), 1-11. doi:10.54751/revistafoco.v16n1-036
- Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão-Comunicação e cultura*, 9(17), pp. 145-159.
- Marques, E. S., da Silva, L. O., Ester, A. C., Nery, S., & Bock, C. P. (2013). A importância do desenvolvimento da liderança. *X SEGeT Simpósio de excelência em gestão e tecnologia*.

- Martins Vargas, D., & Mânica, J. (2018). Aprendizagem como eixo central para análise do comportamento humanos nas organizações. *Boletim Técnico do Senac*, 44(1), pp. 146-166. doi:10.26849/bts.v44il.662
- Marucci, J. C., & Tortato, U. (2000). Estratégia Organizacional e Estratégia de Recursos Humanos: uma interação necessária. *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Santa Catarina.
- Mónico, L. S., Alferes, V. R., Castro, P. A., & Parreira, P. M. (2017). A Observação Participante enquanto Metodologia de Investigação Qualitativa. *Investigação Qualitativa em Ciências Sociais*, 3, pp. 724-733.
- Motta, F., & Vasconcelos, I. (2002). A cultura organizacional. Em Motta, & F. Motta, *Teoria geral da administração* (Vol. 3).
- Nascimento, G. (2015). Formação: Uma Estratégia de Desenvolvimento Organizacional e Individual. Em A. Ferreira, L. Martinez, F. Nunes, & H. Duarte, *GRH para Gestores* (pp. 199-246). Lisboa: RH Editora.
- Nda, M. M., & Yasdani, R. F. (2013). The Impact of Employee Training and Development on Employee Productivity. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 2(6), 91-93.
- Neves, S. M. (2022). *O Investimento na Formação dos Recursos Humanos como Estratégia para o Desenvolvimento e Vantagem Competitiva das Organizações - Estudo de Caso na Abaco Consulting*. Setúbal: IPS - ESCE.
- Noe, R. A. (2010). *Employee Training and Development*. 5th ed.
- Oliveira, E. R., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação: da Interrogação à Descoberta Científica*. Vida Económica Editorial.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston - Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18(4/5/6), 305-558.

- Rafael, P. (2017). *Gestão de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional: Estudo de Caso numa IPSS*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cabral Cardoso, C., & Marques, C. A. (2020). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Edições Sílabo.
- Rego, A., Cunha, M., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Gomes, J. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Ribas, A., & Salim, C. (2013). *Gestão de pessoas para concursos*. Brasília: Alumnus.
- Rucker, M. S. (2017). How can an understanding of learning theories be used in the design of training? A critical evaluation. *Journal of Human Resource Management*, 20(2), 63-70.
- Sá, P., Costa, A. P., & Moreira, A. (2021). *Reflexões em torno de recolha de dados: Metodologias de Investigação* (1ª ed., Vol. 2). UA Editora.
- Santos, L. A., Garcia, F. M., Monteiro, F. T., Lima, J. M., Silva, N. M., Silva, J. C., & Afonso, C. F. (2016). Orientações e Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação. Obtido de https://cidium.iuum.pt/site/images/NormativosInvestigacao/CADERNO_8_IUM.pdf
- Saul, R. P. (2004). As raízes renegadas da teoria do capital humano. *Sociologias*, pp. 230-273.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Chevalier, F., Peretti, J., Alis, D., & Bayad, M. (2001). *Gestão dos Recursos Humanos: Sociedades e Organizações*. Instituto Piaget.
- Shermerhorn, J. R., Davidson, P., Factor, A., Poole, D., Woods, P., Simon, A., & McBarron, E. (2017). Human resource management. *In Management*(6th Asia-Pacific).

- Silva, G. (2010). *O método científico na Psicologia: Abordagem qualitativa e quantitativa*. Obtido de www.psicologia.com.pt:https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0539.pdf
- Silva, M. (2012). *Práticas de Formação em Organizações Portuguesas Sem Fins Lucrativos*. Universidade do Minho, Master's thesis. Obtido de <http://hdl.handle.net/1822/19516>
- Silvestre, M. J., Fialho, I., & Saragoça, J. (2014). Word Knowledge Building Meta-evaluation of a Guide of Semi-Structured Interview - Da Palavra à Construção de Conhecimento Meta-Avaliação de Um Guião de Entrevista Semi-Estruturada. Em A.P.Costa (Ed.), *Livro de Actas de 3.º Congresso Ibero-Americano em Investigación Cualitativa*, 3, pp. 321-325.
- Sitzmann, T., & Weinhardt, J. M. (2018). Training Engagement Theory: A Multilevel Perspective on the Effectiveness of Work-Related Training. *Journal of Management*, 44(2), 732-756.
- Sobral, N. (2016). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa Empresa da Construção - Estudo de Caso da Empresa Set Limings*. Dissertação de Mestrado, ESCE-IPS, Setúbal.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2016). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas* (10 ed.). Lidel.
- Storey, J., Ulrich, D., & Wrigth, P. M. (2019). *Strategic human resource management: A research overview*. Routledge.
- Tabassi, A. A., & Bakar, A. A. (2009). Training, motivation, and performance: The case of human resource management in construction projects in Mashhad, Iran. *International Journal of Project Management*, 27(5), 471-480. doi:10.1016/j.ijproman.2008.08.002
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., & Stiles, P. P. (1997). Soft and Hard Models of Human Resource Management: a reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34(1), 53-73.

- Ulrich, D. (2000). *Recursos humanos estrategicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. Futura.
- Valadas, S. (2018). *O Discurso e a Prática na Gestão de Recursos Humanos: Aproximações e Divergências*. Dissertação de Mestrado, Escola de Ciências Empresariais, Évora.
- Velada, R., & Caetano, A. (2007). *Motivação para transferir a formação para o local de trabalho*. Livros Horizonte.
- Vera-Barbosa, A., & Blanco-Ariza, A. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla. 29(74), pp. 25-44. doi:<https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>
- Vicente, N., & Cópio, P. (2021). *Aprender Importa: A Formação na Prática das Empresas em Portugal* (1ª ed.). Editora RH.
- Wexley, K., & Latham, G. (1983). Developing and Training Human Resources in Organisations. *The Academy of Management Review*, 8(1), 163-166. doi:10.2307/257182
- Williams, S. L. (2002). Strategic planning and organizational values: Links to alignment. *Human Resource Development International*, 5(2), pp. 217-233. doi:10.1080/13678860110057638
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources as a source of sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.

APÊNDICES

APÊNDICE 1. Guião de Entrevista

Guião de Entrevista

Nota Introdutória (Apresentação)

Bom dia/tarde!

Sou a Eduarda Pedro, aluna no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra do Instituto Politécnico de Coimbra (ISCAC-IPC). Em primeiro lugar permita-me agradecer a sua disponibilidade para colaborar neste trabalho académico, realizado no âmbito do mestrado em Gestão de Recursos Humanos cujo objetivo é analisar de que forma as empresas do setor público de gestão da água efetuam a gestão da formação e se a utilizam como ferramenta estratégica.

Os dados recolhidos serão usados apenas para fins académicos. Gostaria de obter a sua permissão para gravar esta entrevista. Para terminar quero dizer-lhe que a entrevista será transcrita e posteriormente enviada para si para que possa validar os dados agora recolhidos.

Caso exista alguma dúvida ou questão, poderão sempre contratar-me a mim ou à Instituição de ensino.

Em termos de confidencialidade, permita-me questionar, se poderei usar o nome da empresa ou se prefere acordar já algum tipo de confidencialidade nesse sentido.

Caracterização Sociodemográfica da Amostra

Gostaria de iniciar esta entrevista, começando por recolher alguns dados sociodemográficos:

- 1.1. Qual a sua idade? Sexo /Género?
- 1.2. Estado Civil?
- 1.3. Quais as suas habilitações literárias?
- 1.4. Qual a função que exerce atualmente na empresa?
- 1.5. Há quanto tempo trabalha na empresa (antiguidade na empresa)? E na função atualmente exercida?

(No final de cada entrevista foram feitos os devidos agradecimentos)

1. Questões a colocar ao DRH – Responsável DRH (E1)

Entrevistados	Dimensões da Análise	Subdimensões da Análise
CEO / Responsável DRH (E1)	<ul style="list-style-type: none"> • Papel, posicionamento e estratégia da organização e do DRH • Papel e importância da formação na organização 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos estratégicos da organização • Papel e posicionamento da DRH na Organização • Desafios para organização sentidos nos últimos 3 anos e desafios para os próximos 3 anos • Participação da DRH na formulação e implementação de estratégias • Contributo da Gestão da Formação para o cumprimento dos objetivos estratégico da organização

P1. Quais são os objetivos estratégicos da organização?

P2. Qual é o papel e o contributo da área de RH na formulação e implementação da estratégia da organização?

P3. Qual o posicionamento da DRH na organização? Posicionamento mais estratégico ou mais operativo?

P4. Quais são as práticas de GRH implementadas na organização?

P5. Considera que as atuais práticas de recursos humanos adotadas, estão adequadas à atual conjuntura (interna e externa) da organização?

P6. Em que medida é que as práticas RH estão interligadas com os objetivos estratégicos da organização?

P7. Qual o contributo da formação para o desempenho e o cumprimento dos objetivos organizacionais? (No fundo, perceber se a organização se preocupa ter um retorno do investimento? -ROI)

P8. Quais os principais desafios que a organização enfrentou nos últimos 3 anos (com a pandemia), no que respeita à adequação das políticas RH ao plano estratégico interno?

P9. Que estratégias foram desenvolvidas para dar resposta esses desafios?

P10. Quais os principais desafios que a organização poderá enfrentar no médio prazo (3anos)?

P11. Em termos gerais quais as principais vantagens das práticas formativas para os vossos trabalhadores? E para a própria organização? promover o aumento da competitividade da organização através da melhoria das performances dos seus colaboradores próprias pessoas, p.ex., motivação, autoconfiança, melhoria continua, combate a estagnação, representa valor acrescentado....

P12. Na sua opinião quais os aspetos a ter em conta na execução de um plano de formação?

P13. Quais deverão ser os próximos passos a desenvolver pela organização no âmbito da gestão da formação?

Obrigada!

2. Questões a colocar ao Responsável pela Área da Gestão da Formação

P1. Quais são as políticas de formação existentes na organização?

Entrevistados	Dimensões da Análise	Subdimensões da Análise
<p>Responsável pela Gestão da Formação (E2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Papel e importância da formação na organização • Plano de Formação • Acesso à Formação 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo da formação profissional • Relevância da gestão da formação para o desenvolvimento dos colaboradores • Relevância da gestão da formação para o cumprimento dos objetivos e desenvolvimento da organização • Objetivos e aspetos a ter em conta na elaboração do Plano de Formação • Contributo da Gestão da Formação para o cumprimento dos objetivos estratégico da organização • Necessidades de Formação • Gestão da Formação e outras Práticas RH (AD Carreiras Salários...)

P2. Qual é o público-alvo da formação efetuada na organização?

P3. Como é que é efetuado o levantamento das necessidades de formação?

P4. Porque é que os colaboradores da sua organização procuram ações de formação? (promover o aumento da competitividade da organização através da melhoria das performances dos seus colaboradores próprias pessoas, p.ex.

P5. Quais são as vantagens das práticas formativas para os vossos trabalhadores? E para a própria organização?

P6. A organização possui um plano anual de formação? Se sim, quais são os objetivos e aspetos que têm em conta na sua elaboração?

P7. No plano orçamental da organização, qual é o valor anual (%) dedicada à formação?

P8. Qual é o objetivo principal do plano de formação?

P9. Como é elaborado o plano de formação na organização? (etapas do plano, intervenientes, timings, orçamento, participantes, etc.)

P10. Quando efetuam o plano de formação, o que é mais privilegiado na organização? Ações de formação de âmbito organizacional (legalmente obrigatórias) ou de âmbito mais profissional e com foco no colaborador?

P11. Qual o impacto das ações de formação no desempenho individual dos trabalhadores? Existe alguma recompensa, algum benefício para os trabalhadores que frequentam ações de formação?

P12. Nesta sequência, a frequência de ações de formação, têm influência na progressão de carreira dos vossos profissionais? Conta alguma coisa?

P13. Existe alguma relação direta entre a frequência de ações de formação e o aumento salarial dos funcionários? Se sim, qual? Pode dar exemplos?

P14. Relativamente à avaliação de desempenho, existe troca de informações entre quem faz a avaliação de desempenho e quem faz a gestão da formação? Como é que é usada essa informação?

P15. Quais são os principais desafios que se colocam a quem trabalha na área da gestão da formação? (setor das águas...)

P16. Nessa sequência, que ações a implementar na área da formação, para fazer face a esses desafios? O que fazer?

Obrigada!

3. Questões a colocar ao Assistente de Recursos Humanos

Entrevistados	Dimensões da Análise	Subdimensões da Análise
<p>Assistente de Recursos Humanos (E3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso à Formação • Oportunidades • Avaliação da Formação 	<ul style="list-style-type: none"> • Existência do Plano de Formação • Necessidade de Formação • Fontes e conteúdos Programáticos da Formação • Periodicidade e frequência de ações de formação • A motivação e satisfação • Avaliação da formação

P1. Existe um plano de formação na organização? É anual, semestral (...)?

P2. O plano de formação é divulgado e do conhecimento de toda a organização? Se sim, de que forma é que essa comunicação é feita?

P3. As ações de formação são dadas internamente ou por entidades externas (terceirizadas)?

P4. Quais os critérios utilizados na escolha das ações de formação?

P5. Como é realizado o levantamento das necessidades de formação?

P6. As ações de formação contempladas no plano de formação, abrangem todos os colaboradores (níveis da hierarquia mais altos. Têm formação interna ou fazem fora da organização)? Se sim, com que periodicidade? (Horas/Ano)

P7. Na definição do plano de formação, existe a participação dos colaboradores? Se sim, como é que isso é feito?

P8. Costumam efetuar uma avaliação da formação? Se sim, como é que esta se processa?

P9. Fazem avaliação da satisfação dos participantes após a formação? Se sim, como?

P10. Fazem avaliação da aprendizagem dos participantes após a formação? Se sim, como?

P11. Fazem a avaliação do impacto da formação realizada, para a organização? Se sim, como?

P12. As ações de formação têm contribuído para a melhoria contínua da organização? Como é que é mensurado?

Obrigada!

APÊNDICE 2. Entrevistas Realizadas na INOVA

Entrevista – Administrativa RH (Área da Formação)

Gostaria de iniciar esta entrevista, começando por recolher alguns dados sociodemográficos:

1.1. Qual a sua idade? **65 anos.**

Sexo /Género? **Feminino**

1.2. Estado Civil? **Casada**

1.3. Quais as suas habilitações literárias? **Licenciatura**

1.4. Qual a função que exerce atualmente na empresa? **Apoio à Administração e responsável pela área administrativa no âmbito da gestão da formação.**

1.5. Há quanto tempo trabalha na empresa (antiguidade na empresa)? **20 anos.** E na função atualmente exercida? **2 anos.**

Perguntas:

P1. Existe um plano de formação na organização? Sim existe. É anual, semestral (...)? O da INOVA é Anual.

P2. O plano de formação é divulgado e do conhecimento de toda a organização? Não, isso não é pratica na INOVA.

P3. As ações de formação são dadas internamente ou por entidades externas (terceirizadas)? Ao longo do ano são efetuadas ações de formação nas duas vertentes.

P4. Quais os critérios utilizados na escolha das ações de formação? Ou o superior hierárquico identifica a necessidade de formação e propõe que seja ministrada aos seus subordinados. Ou os trabalhadores identificam a necessidade de formação e propõem ao superior hierárquico e à administração a sua frequência nessas ações.

P5. Como é realizado o levantamento das necessidades de formação? Esse levantamento é solicitado às chefias onde lhes é pedido que identifiquem as necessidades de formação dos seus trabalhadores.

P6. As ações de formação contempladas no plano de formação, abrangem todos os colaboradores? A grande maioria. Se sim, com que periodicidade? No final do ano é apurado que mais de 90% dos trabalhadores são abrangidos por formação.

P7. Na definição do plano de formação, existe a participação dos colaboradores? Não.

P8. Costumam efetuar uma avaliação da formação? Sim. Se sim, como é que esta se processa? O superior hierárquico, dentro de 3 meses seguintes à formação preenche impresso onde avalia a eficácia da formação obtida.

P9. Fazem avaliação da satisfação dos participantes após a formação? Não. Isso não fazemos.

P10. Fazem avaliação da aprendizagem dos participantes após a formação? Sim. Como? Através da avaliação da eficácia da formação.

P11. Fazem a avaliação do impacto da formação realizada, para a organização? Não.

P12. As ações de formação têm contribuído para a melhoria contínua da organização? Sim. Como é que é mensurado? Pois. Não é mensurado, mas os trabalhadores que frequentam formação, vão melhorando as suas competências o que se reflete na melhoria do desempenho das suas tarefas.

Obrigada!

Entrevista - Chefe de Serviços

Gostaria de iniciar esta entrevista, começando por recolher alguns dados sociodemográficos:

- 1.1. Qual a sua idade? Sexo /Género? **48 anos, feminino**
- 1.2. Estado Civil? **Casada**
- 1.3. Quais as suas habilitações literárias? **Bacharelato**
- 1.4. Qual a função que exerce atualmente na empresa? **Chefe de Serviço**
- 1.5. Há quanto tempo trabalha na empresa (antiguidade na empresa)? E na função atualmente exercida? **21 anos. Na atual função 1 ano**

Perguntas:

P1. Quais são as políticas de formação existentes na organização?

Desenvolvimento e consolidação das competências dos colaboradores.

P2. Qual é o público-alvo da formação efetuada na organização?

Todos os colaboradores

P3. Como é efetuado o levantamento das necessidades de formação?

As necessidades de formação podem ser levantadas pelo colaborador ou pelo seu superior hierárquico.

P4. Porque é que os colaboradores da sua organização procuram ações de formação?

Maioritariamente para reciclagem de conhecimentos e aquisição de novas competências.

P5. Quais são as vantagens das práticas formativas para os vossos trabalhadores? E para a própria organização?

Motivação

P6. A organização possui um plano anual de formação? Se sim, quais são os objetivos e aspetos que têm em conta na sua elaboração?

Sim. A melhoria contínua dos serviços através da atualização e melhoria contínua das competências dos seus trabalhadores.

P7. No plano orçamental da organização, qual é o valor anual (%) dedicado à formação?

Não tem valor definido

P8. Qual é o objetivo principal do plano de formação?

Desenvolvimento e consolidação de competências

P9. Como é elaborado o plano de formação na organização?

A partir do levantamento de necessidades de formação

P10. Quando efetuam o plano de formação, o que é mais privilegiado na organização?

No início de cada ano. Todos os temas relacionados com questões de segurança no trabalho.

P11. Qual o impacto das ações de formação no desempenho individual dos trabalhadores? Existe alguma recompensa, algum benefício para os trabalhadores que frequentam ações de formação?

Os colaboradores sentem-se valorizados. Apesar de não existirem recompensas ou benefícios pela frequência dessas ações.

P12. Nesta sequência, a frequência de ações de formação, têm influência na progressão de carreira dos vossos profissionais?

Não, de todo. Efetivamente não.

P13. Existe alguma relação direta entre a frequência de ações de formação e o aumento salarial dos funcionários?

Não

P14. Relativamente à avaliação de desempenho, existe troca de informações entre quem faz a avaliação de desempenho e quem faz a gestão da formação? Como é que é usada essa informação?

Não sei...

P15. Quais são os principais desafios que se colocam a quem trabalha na área da gestão da formação neste sector da gestão das águas?

As formações mais especializadas existentes para este sector, ocorrem quase sempre em Lisboa... e a mão de obra existente no mercado não tem competências para o setor (canalizador, electricista, pedreiro, manobrador de máquinas...) Particularmente as formações para a área do setor terciário, não têm respostas em termos formativos no mercado. Quando existem são em Lisboa (EPAL) o que torna a sua frequência difícil.

P16. Nessa sequência, que ações a implementar na área da formação, para fazer face a esses desafios? O que fazer?

Não sei... Mas descentralizar e disponibilizar este tipo de formações in loco, nas empresas e no posto de trabalho, será talvez um desafio a ter em conta no futuro.

Obrigada.

Entrevista - Administradora (Pelouro DRH Eventos)
--

Gostaria de iniciar esta entrevista, começando por recolher alguns dados sociodemográficos:

- 1.1. Qual a sua idade? Sexo /Género? **51/ Feminino**
- 1.2. Estado Civil? **Casada**
- 1.3. Quais as suas habilitações literárias? **Licenciatura**
- 1.4. Qual a função que exerce atualmente na empresa? **Administradora**
- 1.5. Há quanto tempo trabalha na empresa (antiguidade na empresa)? E na função atualmente exercida? **21 anos de antiguidade 2 anos como administradora.**

Questões a colocar:

P1. Quais são os objetivos estratégicos da organização?

Fornecimento de serviços que assegurem a satisfação contínua dos clientes/municípios;
Contribuição para o desenvolvimento sustentado do Município;

P2. Qual é o papel e o contributo da área de RH na formulação e implementação da estratégia da organização?

O contributo da área de recursos humanos é transmitir e ajudar a atingir os objetivos organizacionais e ao mesmo tempo garantir a satisfação e realização dos colaboradores.

P3. Qual o posicionamento da DRH na organização? Posicionamento mais estratégico ou mais operativo?

Operativo

P4. Quais são as práticas de GRH implementadas na organização?

Elaboração de plano anual de formação, integração de novos colaboradores e avaliação de desempenho.

P5. Considera que as atuais práticas de recursos humanos adotadas, estão adequadas à atual conjuntura (interna e externa) da organização?

P6. Em que medida é que as práticas RH estão interligadas com os objetivos estratégicos da organização?

P7. Qual o contributo da formação para o desempenho e o cumprimento dos objetivos organizacionais?

A formação pode ser perspectivada como um dos principais mecanismos potenciadores do desempenho dos colaboradores e cumprimento dos objetivos organizacionais

P8. Quais os principais desafios que a organização enfrentou nos últimos 3 anos (com a pandemia), no que respeita à adequação das políticas RH ao plano estratégico interno?

P9. Que estratégias foram desenvolvidas para dar resposta a esses desafios?

P10. Quais os principais desafios que a organização poderá enfrentar no médio prazo (3 anos)?

A empresa pretende a médio prazo fortalecer as pessoas e trabalhar com elas na polivalência das equipas. O objetivo principal incide no aumento da flexibilidade e polivalência das pessoas do mesmo setor de atividade, dentro da organização. Para isso é claro que existe a necessidade de as reter, outro dos grandes objetivos de médio prazo na área dos RH.

P11. Em termos gerais quais as principais vantagens das práticas formativas para os vossos trabalhadores? E para a própria organização?

As principais vantagens da formação para os colaboradores é a melhoria contínua e o aumento da sua eficácia/ eficiência no seu posto de trabalho e com isso contribuir para que a organização alcance os seus objetivos.

P12. Na sua opinião quais os aspetos a ter em conta na execução de um plano de formação?

Diagnóstico das necessidades de formação, descrição das ações de formação, planificação e organização da formação das sessões de formação.

P13. Quais deverão ser os próximos passos a desenvolver pela organização no âmbito da gestão da formação?

APÊNDICE 3. Entrevistas Realizadas na Empresa A

Atendendo à recente constituição da empresa, solicitamos que o nome da mesma não conste de forma direta na produção de informação do trabalho académico. Dado que, atualmente, a empresa não dispõe dos diversos níveis de hierarquia identificados, entendemos por melhor responder às questões desta entrevista de forma colaborativa com os inputs da Técnica de Recursos Humanos e da pessoa responsável pela área da gestão da formação, apoiados em documentação interna.

Coordenadora RH e Técnica RH

De forma generalizada:

1. Dados Sociodemográficos

1.1. Qual a sua idade?

R: 26 e 36 anos

1.2. Sexo /Género?

R: Feminino, ambas

1.3. Estado Civil?

R: Casadas, ambas.

1.4. Quais as suas habilitações literárias?

R: Licenciadas

1.5. Qual a função que exerce atualmente na empresa?

R: Técnica de Recursos Humanos e responsável pela área da gestão da formação

1.6. Há quanto tempo trabalha na empresa (antiguidade na empresa)? E na função atualmente exercida?

R: 3 anos e 2 meses e 3 anos e 10 meses

(DRH ou pessoa responsável dessa área - Gestor de Topo):

P1. Quais são os objetivos estratégicos da organização?

R: A criação da Empresa A visa a possibilidade de aproveitamento de sinergias e economias de escala nos concelhos de Mira, Soure e Montemor-o-Velho, de forma a conseguir aumentar os níveis de eficiência, com maior qualidade e garantia de sustentabilidade. O plano de investimentos subjacente à criação da Empresa A pretende ter por base a um conjunto de objetivos estratégicos considerados prioritários:

- Aumentar a acessibilidade do serviço;
- Melhorar a fiabilidade e qualidade do serviço;
- Água Segura;
- Melhoria de eficiência energética;
- Melhoria do processo de decisão e relacionamento com os clientes;
- Modernização e melhoria das condições operacionais.

P2. Qual é o papel e o contributo da área de RH na formulação e implementação da estratégia da organização?

R: A área de RH cria suporte para que as áreas responsáveis diretamente pela implementação de medidas tendentes ao cumprimento dos objetivos estratégicos, mencionados acima, consigam orientar os recursos humanos nesse sentido.

P3. Qual o posicionamento da DRH na organização? Posicionamento mais estratégico ou mais operativo?

R: A DRH, atualmente, tem um papel mais operativo.

P4. Quais são as práticas de GRH implementadas na organização?

R: A organização tem várias práticas implementadas, quer no recrutamento e seleção, através do regulamento de recrutamento e seleção de pessoal, quer práticas remuneratórias, através do desenvolvimento e atribuição de diversos subsídios e

suplementos complementares. Tendo sempre por base a transparência, orientação para o serviço público, equidade, entre outros. A breve trecho, irá ser iniciada a negociação do acordo coletivo de trabalho, onde, formalmente, serão inscritas outras práticas (avaliação de desempenho, progressão, política remuneratória, entre outros).

P5. Considera que as atuais práticas de recursos humanos adotadas, estão adequadas à atual conjuntura (interna e externa) da organização?

R: As práticas de RH são de extrema volatilidade pela necessidade de adequação à realidade interna/externa da organização. Assim, tem existido o esforço em acompanhar a realidade atual da organização, apesar de nem sempre ser possível responder de forma adequada.

P6. Em que medida é que as práticas RH estão interligadas com os objetivos estratégicos da organização?

R: Todas as práticas da empresa são orientadas para os objetivos estratégicos da organização.

P7. Qual o contributo da formação para o desempenho e o cumprimento dos objetivos organizacionais?

R: A formação permite dotar os técnicos/operacionais de conhecimento técnico e/ou competências que levam ao melhor desempenho das funções, e, só por si, dada a orientação para os objetivos, à obtenção/cumprimento dos objetivos propostos.

P8. Quais os principais desafios que a organização enfrentou nos últimos 3 anos (com a pandemia), no que respeita à adequação das políticas RH ao plano estratégico interno?

R: A empresa iniciou a sua atividade em janeiro de 2020, assim, não se conhece qualquer outra realidade antecedente. A verdade, é que a pandemia acarretou novos desafios e tornou o “arranque” mais moroso e complexo.

P9. Que estratégias foram desenvolvidas para dar resposta a esses desafios?

R: A principal “estratégia” foi o verdadeiro comprometimento de todos os técnicos que se empenharam em ultrapassar todos os desafios, diários e estruturais, para o cumprimento da missão definida.

P10. Quais os principais desafios que a organização poderá enfrentar no médio prazo (3 anos)?

R: Em matéria de RH, a necessidade de renovar os quadros de pessoal, motivada pela existência de muitos trabalhadores/as em idade de aposentação e implementar o modelo de progressão que permitirá valorizar os/as trabalhadores/as a nível pessoal e profissional.

P11. Em termos gerais quais as principais vantagens das práticas formativas para os vossos trabalhadores? E para a própria organização?

R: Para o trabalhador é a autonomia no desempenho das suas funções com melhorias de desempenho quer ao nível de destreza quer ao nível de conhecimento, o que faz com que o diagnóstico de uma situação anómala seja mais assertivo e corrigido com maior rapidez e autonomia. Para a empresa é o tempo de correção das situações detetadas e a resolução mais assertiva das mesmas.

P12. Na sua opinião quais os aspetos a ter em conta na execução de um plano de formação?

R: Objetivo e aspetos considerados na sua elaboração foram a consideração de todos os trabalhadores de forma equitativa, a correspondência às necessidades detetadas pelos responsáveis dos departamentos, bem como às necessidades indicadas pelos trabalhadores sem esquecer o foco na área de atuação e nas necessidades de trabalho da EMPRESA A .

P13. Quais deverão ser os próximos passos a desenvolver pela organização no âmbito da gestão da formação?

R: Investir na avaliação da formação. Questões a colocar: (Técnico RH ou pessoa responsável pela área da gestão da formação):

P1. Quais são as políticas de formação existentes na organização?

R: Formalmente, ainda não dispomos.

P2. Qual é o público-alvo da formação efetuada na organização?

R: Os trabalhadores que demonstrem maiores dificuldades e necessidades de desenvolvimento e aperfeiçoamento de conhecimento/competências. Sendo que, há o cuidado de proporcionar formação a todos/as trabalhadores/as.

P3. Como é efetuado o levantamento das necessidades de formação?

R: Através do inquérito de consulta anual aos trabalhadores, através da auscultação das necessidades dos responsáveis de departamento, através do acompanhamento dos trabalhos quer através da área da Segurança e Saúde no Trabalho quer através dos responsáveis pelas equipas que conhecem as necessidades formativas dos trabalhadores que têm a seu cargo.

P4. Porque é que os colaboradores da sua organização procuram ações de formação?

R: Para melhorar o conhecimento da área de atuação que é uma área específica no mercado, para evoluir tecnicamente nas diversas áreas.

P5. Quais são as vantagens das práticas formativas para os vossos trabalhadores? E para a própria organização?

R: Para o trabalhador é a autonomia no desempenho das suas funções com melhorias de desempenho quer ao nível de destreza quer ao nível de conhecimento, o que faz com que o diagnóstico de uma situação anómala seja mais assertivo e corrigido com maior rapidez e autonomia. Para a empresa é o tempo de correção das situações detetadas e a resolução mais assertiva das mesmas.

P6. A organização possui um plano anual de formação? Se sim, quais são os objetivos e aspetos que têm em conta na sua elaboração?

R: Sim possui. Objetivo e aspetos considerados na sua elaboração foram a consideração de todos os trabalhadores de forma equitativa, a correspondência às necessidades detetadas pelos responsáveis dos departamentos, bem como às necessidades indicadas pelos trabalhadores sem esquecer o foco na área de atuação e nas necessidades de trabalho da Empresa A .

P7. No plano orçamental da organização, qual é o valor anual (%) dedicado à formação?

R: Aproximadamente, 0.1%.

P8. Qual é o objetivo principal do plano de formação?

R: Cumprir o número de horas de formação preconizadas na lei do trabalho por trabalhador.

P9. Como é elaborado o plano de formação na organização?

R: Através da compilação da informação no ponto 3, conciliado com a disponibilidade orçamental (2024 prevemos um valor muito superior).

P10. Quando efetuam o plano de formação, o que é mais privilegiado na organização?

R: O último elaborado foi no início do ano civil para implementar no decorrer do mesmo. A intenção é que os planos sejam bienais para permitir um maior planeamento.

P11. Qual o impacto das ações de formação no desempenho individual dos trabalhadores? Existe alguma recompensa, algum benefício para os trabalhadores que frequentam ações de formação?

R: Gera maior interesse pela parte deles, um sentimento de que a empresa cultiva o conhecimento deles, tornando-os mais produtivos e comprometidos com o serviço.

P12. Nesta sequência, a frequência de ações de formação, têm influência na progressão de carreira dos vossos profissionais?

R: Estando, atualmente, a desenvolver o sistema de avaliação de desempenho, é algo que ainda não está definido. No entanto, pela lógica de que a formação adequada tem impacto direto na produtividade e competências pessoais, terá sempre algum peso nas ponderações avaliativas e, desse modo, na progressão na carreira.

P13. Existe alguma relação direta entre a frequência de ações de formação e o aumento salarial dos funcionários? Se sim, qual? Pode dar exemplos?

R: Não existe.

P14. Relativamente à avaliação de desempenho, existe troca de informações entre quem faz a avaliação de desempenho e quem faz a gestão da formação? Como é que é usada essa informação?

R: Não aplicável. 2 Instrumentos em desenvolvimento.

P15. Quais são os principais desafios que se colocam a quem trabalha na área da gestão da formação neste sector da gestão das águas?

R: Identificação de oferta formativa técnica para as categorias mais operacionais (eletricistas, canalizadores, pedreiros) e para os quadros superiores (adequada às necessidades de uma empresa do setor empresarial local), Dificuldade na conciliação das formações em horário laboral.

P16. Nessa sequência, que ações a implementar na área da formação, para fazer face a esses desafios? O que fazer?

R: Pesquisa ativa de ações de formação, até pelos trabalhadores/as. Formação em horário pós-laboral, com a devida retribuição.

Administrativo RH ou pessoa responsável pela área administrativa):

P1. Existe um plano de formação na organização? É anual, semestral (...)?

R: Atualmente, anual.

P2. O plano de formação é divulgado e do conhecimento de toda a organização? Se sim, de que forma é que essa comunicação é feita?

R: O plano foi divulgado a todos os responsáveis de departamento/divisão.

P3. As ações de formação são dadas internamente ou por entidades externas (terceirizadas)?

R: Existem as 2 modalidades. Grande parte da formação na área da segurança é interna, enquanto na formação nas áreas mais científicas recorremos a entidades certificadas, por exemplo.

P4. Quais os critérios utilizados na escolha das ações de formação?

R: Os principais critérios na escolha das ações são a consideração de todos os trabalhadores de forma equitativa, a correspondência às necessidades detetadas pelos responsáveis dos departamentos, bem como às necessidades indicadas pelos

trabalhadores sem esquecer o foco na área de atuação e nas necessidades de trabalho da Empresa A .

P5. Como é realizado o levantamento das necessidades de formação?

R: Através do inquérito de consulta anual aos trabalhadores, através da auscultação das necessidades dos responsáveis de departamento, através do acompanhamento dos trabalhos quer através da área da Segurança e Saúde no Trabalho quer através dos responsáveis pelas equipas que conhecem as necessidades formativas dos trabalhadores que têm a seu cargo.

P6. As ações de formação contempladas no plano de formação, abrangem todos os colaboradores? Se sim, com que periodicidade?

R: Todos os/as trabalhadores/as são considerados. No entanto, existe o cuidado de priorizar os/as trabalhadores/as que demonstrem maiores dificuldades e necessidades de desenvolvimento e aperfeiçoamento de conhecimento/competências.

P7. Na definição do plano de formação, existe a participação dos colaboradores? Se sim, como é que isso é feito?

R: Através do inquérito de consulta anual aos trabalhadores.

P8. Costumam efetuar uma avaliação da formação? Se sim, como é que esta se processa?

R: Até ao momento, não foi possível avaliar. No entanto, reconhecemos a necessidade.

P9. Fazem avaliação da satisfação dos participantes após a formação? Se sim, como?

R: Até ao momento, não.

P10. Fazem avaliação da aprendizagem dos participantes após a formação? Se sim, como?

R: Não, até ao momento não foi possível avaliar.

P11. Fazem a avaliação do impacto da formação realizada, para a organização? Se sim, como?

R: Não.

P12. As ações de formação têm contribuído para a melhoria contínua da organização? Como é que é mensurado?

R: Em alguns casos. Dando o exemplo na formação de certificação/qualificação – na certificação de manobreadores de máquinas de movimentação de terras o impacto é imediato e traduz-se na habilitação dos/as trabalhadores/as para a condução de máquinas de movimentação de terras. Assim como as formações do *software* de gestão operacional, todas as ações de formação dadas aos trabalhadores refletem-se diretamente na fiabilidade dos registos que efetuam. Para algumas ações de áreas de competências comportamentais/Organização, dado que ainda não estamos a avaliar, não é possível medir o impacto direto.

APÊNDICE 4. Entrevistas Realizadas na Empresa B

Entrevista – Coordenadora RH

Gostaria de iniciar esta entrevista, começando por recolher alguns dados sociodemográficos:

- 1.1. Qual a sua idade? Sexo /Género? **46/ Feminino**
- 1.2. Estado Civil? **Casada**
- 1.3. Quais as suas habilitações literárias? **Licenciatura**
- 1.4. Qual a função que exerce atualmente na empresa? **Coordenadora RH**
- 1.5. Há quanto tempo trabalha na empresa (antiguidade na empresa)? E na função atualmente exercida? **10 Anos**

Questões a colocar:

P1. Quais são os objetivos estratégicos da organização?

Os objetivos estratégicos da empresa B estão espelhados no relatório de contas que está disponível online. Poderá encontrar lá toda essa informação.

P2. Qual é o papel e o contributo da área de RH na formulação e implementação da estratégia da organização?

São fundamentais para o sucesso da empresa. São eles que formulam e implementam as estratégias, encontrando-se, na medida do que nos é possível, alinhados com os objetivos estratégicos definidos para a empresa B.

Os RH desempenham um papel fundamental na formulação e implementação da nossa estratégia organizacional, garantindo que temos sempre as pessoas certas, com as habilitações e competências certas e que estejam empenhadas e envolvidas no objetivo

comum de cumprir e atingir os objetivos. Acaba por ser através dos RH que se faz o alinhamento de toda a força de trabalho, através do seu envolvimento, desenvolvimento e planeamento RH, da comunicação e da análise de métricas, nas estratégias da organização. Também por isso é que temos os RH a reportar diretamente à Administração, ou seja, numa posição estratégica da hierarquia, a fim de fazer essa ponte entre a liderança e os restantes setores.

P3. Qual o posicionamento da DRH na organização? Posicionamento mais estratégico ou mais operativo?

Como referi, mais estratégico, sim.

P4. Quais são as práticas de GRH implementadas na organização?

O recrutamento, a formação, o planeamento de RH, a gestão do desempenho e a parte mais burocrática de payroll e do cumprimento da lei geral do trabalho, são as principais áreas da GRH, aqui na empresa.

P5. Considera que as atuais práticas de recursos humanos adotadas, estão adequadas à atual conjuntura (interna e externa) da organização?

P6. Em que medida é que as práticas RH estão interligadas com os objetivos estratégicos da organização?

Todas as práticas de RH existentes na organização de uma forma direta ou indireta acabam por dar o seu contributo no cumprimento e prossecução dos objetivos estratégicos da organização, apesar da ressalva de existirem sempre pontos a melhorar. Os RH são sempre uma área em permanente mudança e em constante transformação, dado que se tratam de pessoas com sentimentos, opiniões próprias, egos e não de uma ciência exata, números ou fórmulas.

Vamos lá ver, aqui todo o trabalho nesta área está profundamente interligado com os objetivos estratégicos da organização em várias dimensões, nomeadamente no planeamento RH, no R&S, na gestão da formação através do desenvolvimento de competências, a gestão do desempenho que lhes dá as métricas e identifica áreas de melhoria, a própria política salarial que incentiva comportamentos e resultados, alinhados

com os objetivos estratégicos, na gestão das mudanças em que faz a ponte nessas transições.

O próprio envolvimento dos trabalhadores que contribui para uma participação mais ativa para o alcance de metas e objetivos. No fundo, as práticas de RH estão intrinsecamente ligadas com os objetivos estratégicos da organização, garantindo que a empresa tem as pessoas certas, com as competências e aptidões adequadas e que estejam envolvidas e comprometidas com a organização, para alcançarmos o sucesso que pretendemos a longo prazo.

P7. Qual o contributo da formação para o desempenho e o cumprimento dos objetivos organizacionais?

A formação desempenha um papel crucial no desempenho e no cumprimento dos nossos objetivos de várias maneiras. No desenvolvimento de competências que aumenta a flexibilidade e adaptabilidade em caso de mudanças. Nota-se também uma melhoria na produtividade, pois os funcionários são capazes de realizar as suas tarefas de forma mais eficiente e com menos erros, refletindo a eficácia operacional.

Também estimula a criatividade e a inovação ao expor os funcionários a novas ideias, técnicas e abordagens, levando a organização a posicionar-se no setor de forma mais competitividade. Por outro lado, os funcionários sentem-se valorizados e envolvem-se mais na atividade da empresa, defendendo-a como algo que também é seu.

No fundo a formação torna-nos a todos mais expeditos, mais aptos a prestar um serviço que se quer de alta qualidade, a fornecer serviços de excelência. Tudo isso leva à satisfação dos nossos clientes/consumidores e à sua manutenção e aumento de participação no mercado tão específico como é o do setor da água.

P8. Quais os principais desafios que a organização enfrentou nos últimos 3 anos (com a pandemia), no que respeita à adequação das políticas RH ao plano estratégico interno? Sem dúvida alguma a pandemia.

P9. Que estratégias foram desenvolvidas para dar resposta a esses desafios?

Com a pandemia foi muito complicado manter uma boa gestão RH. A re-organização das equipas, a adaptação ao trabalho remoto, a preocupação constante com o bem-estar dos

nossos trabalhadores, a própria mudança constante de procedimentos, políticas e operações, foram uma constante nos RH.

Tivemos de reestruturar serviços e realocar recursos, desenvolver estratégias para promover a coesão e a conexão entre todos, mesmo que à distância, e reforçar os valores e objetivos da empresa.

P10. Quais os principais desafios que a organização poderá enfrentar no médio prazo (3 anos)?

Os desafios que referi, efetivamente impactaram significativamente a adaptação das políticas de RH ao plano estratégico interno, exigindo flexibilidade, agilidade e inovação para os superar. No médio prazo, penso que o principal desafio que se coloca aos RH do setor da gestão da água, é a retenção de talentos e a adaptação necessária e cada vez mais rápida, que as mudanças tecnológicas impõem. Manter as pessoas satisfeitas, felizes e motivadas com o seu trabalho, mesmo com as mudanças tecnológicas a impor-se, é cada vez mais um desafio a superar no médio prazo.

P11. Em termos gerais quais as principais vantagens das práticas formativas para os vossos trabalhadores? E para a própria organização?

Através da formação espera-se conseguir promover o aumento da competitividade da empresa, por via da melhoria das nossas performances, por exemplo, motivação, autoconfiança, melhoria continua, combate a estagnação, etc., tudo isso representa valor acrescentado não só para cada um de nós, mas sobretudo para a empresa.

P12. Na sua opinião quais os aspetos a ter em conta na execução de um plano de formação?

Todas as métricas e inputs que decorrem das boas práticas RH.

P13. Quais deverão ser os próximos passos a desenvolver pela organização no âmbito da gestão da formação?

Pensamos que os próximos passos a desenvolver nesta área terão de passar pela criação de uma academia interna de formação certificada, que possa servir de apoio a toda a

estrutura orgânica, colmatando a lacuna da falta de formações em determinadas áreas específicas deste setor.

Entrevista – Técnica RH

P1. Quais são as políticas de formação existentes na organização?

Além do plano anual de formação, temos a formação de acolhimento e integração, direcionada aos novos colegas e que procura facilitar a sua inclusão, procurando familiarizá-los com a cultura, valores e os processos da empresa. Depois temos as ações da área de promoção da Saúde e Segurança no Trabalho. Promovemos o dia do “Espírito Empresa B”, incentivamos os quadros de liderança para o desenvolvimento de novas competências através da frequência de ações formativas que lhes permitam aprimorar as suas habilidades de gestão, tomada de decisão e a resolução de problemas, a formação técnica, mais focada nas habilitações e competências específicas de cada um. As ações de *Team Building* e os programas de mentoring com os estagiários que recebemos. Temos também a avaliação de desempenho e algumas políticas de reembolso educacional em que apoiamos os trabalhadores que desejam continuar a sua formação académica em áreas que sejam pertinentes para as funções que desempenham ou venham a desempenhar na empresa.

P2. Qual é o público-alvo da formação efetuada na organização?

Quadros médios, superiores e trabalhadores considerados pelas chefias diretas, “trabalhadores chave” das equipas operacionais. Damos ainda prioridade a todos os que manifestamente demonstrem dificuldades e necessidades específicas de desenvolvimento e aperfeiçoamento técnico e de operações.

P3. Como é que é efetuado o levantamento das necessidades de formação?

Com recurso aos resultados da Avaliação de Desempenho, do questionário da consulta aos trabalhadores e do levantamento / indicação das chefias diretas de cada serviço.

P4. Porque é que os colaboradores da sua organização procuram ações de formação?

Para melhorarem as suas performances profissionais. Sobretudo para melhorarem os seus resultados na avaliação de desempenho, atingirem objetivos e, por conseguinte, essa performance.

P5. Quais são as vantagens das práticas formativas para os vossos trabalhadores? E para a própria organização?

Sobretudo a maior autonomia e autoconfiança na realização das suas tarefas. Isso também os ajuda a ser mais proativos, mais assertivos e conseguem resolver problemas com maior rapidez e de forma mais assertiva, minimizando o conflito com ele próprio por se deparar com o problema e conseguir resolve-lo com maior autonomia e também com os pares, com a equipa, que rapidamente conseguiu ajudar. Para a organização ajuda-a a ser mais expedita e a dar respostas mais rápidas e assertivas aos problemas que surgem diariamente.

P6. A organização possui um plano anual de formação? Se sim, quais são os objetivos e aspetos que têm em conta na sua elaboração?

Sim. Temos um plano anual de formação que visa não só cumprir os tramites legais impostos na lei portuguesa para esta temática da formação, mas também ir de encontro àquilo que são os objetivos estratégicos da organização, particularmente a valorização do capital humano.

P7. No plano orçamental da organização, qual é o valor anual (%) dedicada à formação?

Assim, de repente não lhe sei quantificar. Essa é uma informação financeira.

P8. Qual é o objetivo principal do plano de formação?

Para além de responder à imposição legal, procura responder aos indicadores da entidade reguladora ERSAR e aos objetivos estratégicos definidos pela organização, bem como servir de alavanca para os trabalhadores se sentirem valorizados através da aposta que a empresa faz neles por essa via.

P9. Como é elaborado o plano de formação na organização? (etapas do plano, intervenientes, timings, orçamento, participantes, etc.)

Inicialmente é efetuado o levantamento das necessidades formativas existentes em cada uma das áreas da organização. Consultam-se os dados da Avaliação de desempenho, do questionário aos trabalhadores e são ouvidas as chefias intermédias e superiores. Compilando todos estes dados com as informações da parte financeira que indica a verba orçamental para esse fim, é elaborado o plano de formação, tendo por base toda a informação recolhida e referida anteriormente.

P10. Quando efetuam o plano de formação, o que é mais privilegiado na organização?

Priorizamos sempre aquilo que é obrigatoriedade legal, mas também temos programas formativos mais direcionados para o trabalhador, como é o caso da bolsa do formando, onde apoiamos financeiramente todos os trabalhadores que manifestam vontade de efetuar formações que sejam não só pertinente para o trabalhador e para o seu desenvolvimento, mas também para a organização, particularmente nas tarefas que cada um desempenha ou poderá vir a desempenhar no futuro, dentro da empresa.

P11. Qual o impacto das ações de formação no desempenho individual dos trabalhadores? Existe alguma recompensa, algum benefício para os trabalhadores que frequentam ações de formação?

Para além do financiamento total das ações formativas que frequentam, a empresa não tem nenhum outro benefício para atribuir a quem frequente ações de formação ao longo do ano. Em termos de impacto das ações de formação nota-se um maior envolvimento, um maior compromisso, uma maior flexibilidade e espírito de iniciativa na resolução de problemas o que é benéfico para todos.

P12. Nesta sequência, a frequência de ações de formação, têm influência na progressão de carreira dos vossos profissionais?

Diretamente e de forma automática não. Contudo, uma vez que tem impacto direto na melhoria contínua do desempenho dos trabalhadores, na melhoria das suas habilidades e competências pessoais, acaba sempre por refletir-se em avaliações de desempenho positivas e conseqüentemente com impactos na progressão na carreira.

P13. Existe alguma relação direta entre a frequência de ações de formação e o aumento salarial dos funcionários? Se sim, qual? Pode dar exemplos?

Essa relação direta com o aumento salarial não existe, mas indiretamente acaba por acontecer. É um ciclo. Melhoria no desempenho, progressão na carreira, aumento salarial.

P14. Relativamente à avaliação de desempenho, existe troca de informações entre quem faz a avaliação de desempenho e quem faz a gestão da formação? Como é que é usada essa informação?

Sim. É dos resultados obtidos na avaliação de desempenho, conjugados com as informações das chefias que se recolhe a informação necessária à elaboração do plano anual de formação. Tudo isto é um trabalho de equipa e de muita comunicação entre os diversos serviços da empresa.

P15. Quais são os principais desafios que se colocam a quem trabalha na área da gestão da formação?

O mais difícil é conseguir formação adequada ao setor operacional. A que existe é centralizada em Lisboa. Não existem entidades formadoras certificadas disponíveis no mercado, que dêem resposta a muitas das necessidades formativas do setor da água, nomeadamente para operadores de ETAr's, eletricitas, canalizadores, pedreiros, jardineiros, recolhedores de resíduos. Esta é a área mais crítica. Por outro lado, é muito difícil parar equipas e desloca-las em horário laboral para os locais de formação ou mesmo formações online, porque não trabalhamos "em espelho" e os serviços, sendo eles essenciais, não podem simplesmente, parar. Essa articulação também é bastante desafiante para nós.

P16. Nessa sequência, que ações a implementar na área da formação, para fazer face a esses desafios? O que fazer?

É uma boa questão. Desafiar os funcionários a frequentar ações formativas em regime laboral ou pós laboral é uma opção.

Obrigada!

Entrevista – Técnica Administrativa RH

P1. Existe um plano de formação na organização? É anual, semestral (...)?

Sim. Possuímos um plano anual de formação

P2. O plano de formação é divulgado e do conhecimento de toda a organização? Se sim, de que forma é que essa comunicação é feita?

O plano de formação é divulgado às chefias dos diversos serviços para conhecimento e divulgação nas equipas de trabalho.

P3. As ações de formação são dadas internamente ou por entidades externas (terceirizadas)?

As ações de formação assumem as duas modalidades. São realizadas internamente, mas também desenvolvidas por entidades certificadas, externas à organização. Após a pandemia, estas formações mesmo sendo externas, passaram a realizar-se maioritariamente online.

P4. Quais os critérios utilizados na escolha das ações de formação?

Usualmente os primeiros indicadores surgem dos resultados obtidos, que advêm das conclusões retiradas do sistema de avaliação de desempenho. São também tidos em consideração os objetivos estratégicos da organização e os indicadores de referência da ERSAR, bem como a obrigatoriedade legal relativa a esta temática da formação profissional. As necessidades sentidas pelos trabalhadores ao longo do ano, mesmo não estando contempladas no plano, são avaliadas pelos responsáveis ou coordenadores de cada área de serviços e colocadas à consideração superior do CA, que após análise dos argumentos apresentados e o parecer favorável dos coordenadores ou responsáveis de cada serviços, emite o seu parecer.

P5. Como é realizado o levantamento das necessidades de formação?

Para além dos resultados recolhidos na avaliação de desempenho, temos os indicadores da ERSAR que nos mostram se nos estamos a aproximar ou a afastar nos nossos objetivos estratégicos. Além disso, cada coordenador e cada responsável de equipa tem a tarefa de referenciar as necessidades formativas das suas equipas. Outra das ferramentas utilizadas

para o levantamento dessas necessidades é o inquérito de consulta anual efetuado aos trabalhadores e depois processado aqui pelos RH.

P6. As ações de formação contempladas no plano de formação, abrangem todos os colaboradores (níveis da hierarquia mais altos. Têm formação interna ou fazem fora da organização)? Se sim, com que periodicidade? (Horas/Ano)

Todos são envolvidos no processo, de uma forma mais ou menos participativa. Existem efetivamente departamentos que por força das mudanças tecnológicas, legislativas e de processos, acabam por registar um numero mais elevado de frequência em ações de formação. Mas na generalidade cada trabalhador frequenta em média 1 a 6 ações formativas ao ano. Mas efetivamente em termos médias por hora formativa, ainda estamos abaixo do que é exigível por lei e o que está estipulado nos indicadores da ERSAR.

P7. Na definição do plano de formação, existe a participação dos colaboradores? Se sim, como é que isso é feito?

Através do Sistema de Avaliação de Desempenho e da Consulta Anual aos Trabalhadores

P8. Costumam efetuar uma avaliação da formação? Se sim, como é que esta se processa?

A avaliação da formação é efetuada anualmente através do processamento de dados relativos às horas de frequência de ações de formação, por área de atividade/serviço, através da quantificação do número de horas formativas totais. São considerados também os objetivos estratégicos da organização e os resultados obtidos e delineada a estratégia a seguir no sentido de preencher lacunas e corrigir erros no processo.

P9. Fazem avaliação da satisfação dos participantes após a formação? Se sim, como?

Sim. Duas a três semanas após a frequência das ações formativas é enviado para o e-mail pessoal de cada formando, um breve questionário aos trabalhadores que frequentaram ações de formação, quer sejam elas internas ou externas. Apesar de ser prática comum das entidades formadoras nossas parceiras, consideramos importante perceber se os trabalhadores sentiram melhorias em termos de competências e habilidades. Só assim faz sentido.

P10. Fazem avaliação da aprendizagem dos participantes após a formação? Se sim, como?

Gostaria de responder que sim. Mas ainda não conseguimos aferir esses valores nem definir um caminho nesse sentido.

P11. Fazem a avaliação do impacto da formação realizada, para a organização? Se sim, como?

É como lhe disse anteriormente. Quantificar o impacto da formação realizada pelos nossos colegas que frequentam as ações formativas, ainda não conseguimos quantificar. Tentamos que esse impacto se reflita, aquando a avaliação de desempenho de cada trabalhador e após a publicação dos indicadores respeitantes aos objetivos estratégicos da organização.

P12. As ações de formação têm contribuído para a melhoria contínua da organização? Como é que é mensurado?

Todas as ações formativas acabam por se traduzir num reflexo positivo para os trabalhadores e para a própria empresa. Melhoram-se as competências e habilitações dos trabalhadores e com isso a empresa consegue responder de forma mais expedita aos desafios que lhe são apresentados diariamente. Contudo, ainda não criamos um método para conseguir avaliar e refletir esses dados através de algum tipo de métricas previamente definidas

Obrigada!

ANEXOS

ANEXO 1 MANUAL PLANO DE FORMAÇÃO DA INOVA-EM, S.A.

Plano de Formação



2024 /2025

INOVA-EM, S.A.

Da autoria de: Eduarda Pedro

INOVA
EMPRESA DE DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E SOCIAL DE CANTANHEDE-EM-SA

Plano de Formação 2024/2025

O conhecimento é a candeia que ilumina os caminhos da humanidade, e a procura ininterrupta por ele é a jornada que nos leva ao progresso e à compreensão mais profunda do mundo que nos rodeia.

Bem-vindo ao Plano de Formação da INOVA-EM, S.A.!

Na INOVA-EM, S.A acreditamos que o sucesso da nossa organização reside no potencial e no compromisso da sua equipa. É por isso que investimos significativamente em programas de formação e desenvolvimento, para capacitar os nossos trabalhadores a atingirem o seu potencial máximo, contribuindo assim, de forma significativa para os objetivos desta empresa.

A INOVA-EM, S.A., foi criada a 16 de abril de 2002, com a visão de procurar ser uma entidade gestora de referência a nível nacional, relativamente aos serviços públicos de abastecimento de água, águas residuais e resíduos urbanos e contribuir para que Cantanhede seja um dos Concelhos com melhor qualidade de vida do país. Para isso, esta empresa assume como sua missão garantir a um custo socialmente aceitável a qualidade dos serviços públicos municipais de abastecimento de água, águas residuais e resíduos urbanos, bem como garantir que todas as restantes atribuições delegadas pelo Município de Cantanhede são desenvolvidas com critérios de eficácia e eficiência, promovendo-se a qualidade de vida das populações e obedecendo-se a critérios de sustentabilidade económico-financeira e ambiental. Desde a sua criação, tem procurado incessantemente a excelência em tudo o que faz. Valoriza a inovação, a integridade, o trabalho em equipe e o compromisso com a satisfação dos seus trabalhadores e também dos seus clientes.

Este manual foi desenvolvido para lhe fornecer a si, nosso trabalhador, uma visão abrangente das nossas políticas, procedimentos e práticas de formação. Nele, encontrará informações detalhadas sobre a nossa cultura empresarial, os nossos benefícios, as expectativas em relação ao desempenho e o acesso a recursos importantes para seu desenvolvimento profissional.

Entendemos que o sucesso desta organização depende do sucesso de cada um dos nossos trabalhadores. Portanto, estamos comprometidos em fornecer-lhe a si, as ferramentas, o suporte e as oportunidades necessárias para alcançar os seus objetivos pessoais e profissionais.

A formação é uma parte fundamental da nossa cultura empresarial. Acreditamos que a aprendizagem contínua é essencial para se manter atualizado num mundo em constante mudança. Por isso, encorajamos todos os funcionários a participarem ativamente em programas de formação e desenvolvimento ao longo das suas carreiras.

A equipa de recursos humanos e os líderes das equipas de todos os serviços, estão aqui para o apoiar na sua jornada de formação. Não hesite em entrar em contacto connosco se tiver alguma dúvida ou precisar de ajuda.

Estamos felizes por tê-lo nesta equipa e ansiosos para o ajudar a ter sucesso na sua jornada de trabalho na nossa companhia.

Obrigado por escolher fazer parte da INOVA-EM, S.A.

A INOVA-EM, S.A.

A Inova – Empresa de Desenvolvimento Económico e Social de Cantanhede, E.M.-S.A. é uma Empresa Local, constituída em 16 de Abril de 2002, de acordo com o estabelecido na Lei n.º 58/98 de 18 de Agosto e que se rege atualmente pela Lei nº50/2012, de 31 de agosto que aprova o novo regime jurídico da atividade empresarial local e das participações locais.

Encontra-se sedeadada na Zona Industrial de Cantanhede, 3064-909 Cantanhede.

Capital Social: 11.647.332 ações nominativas de um €uro cada

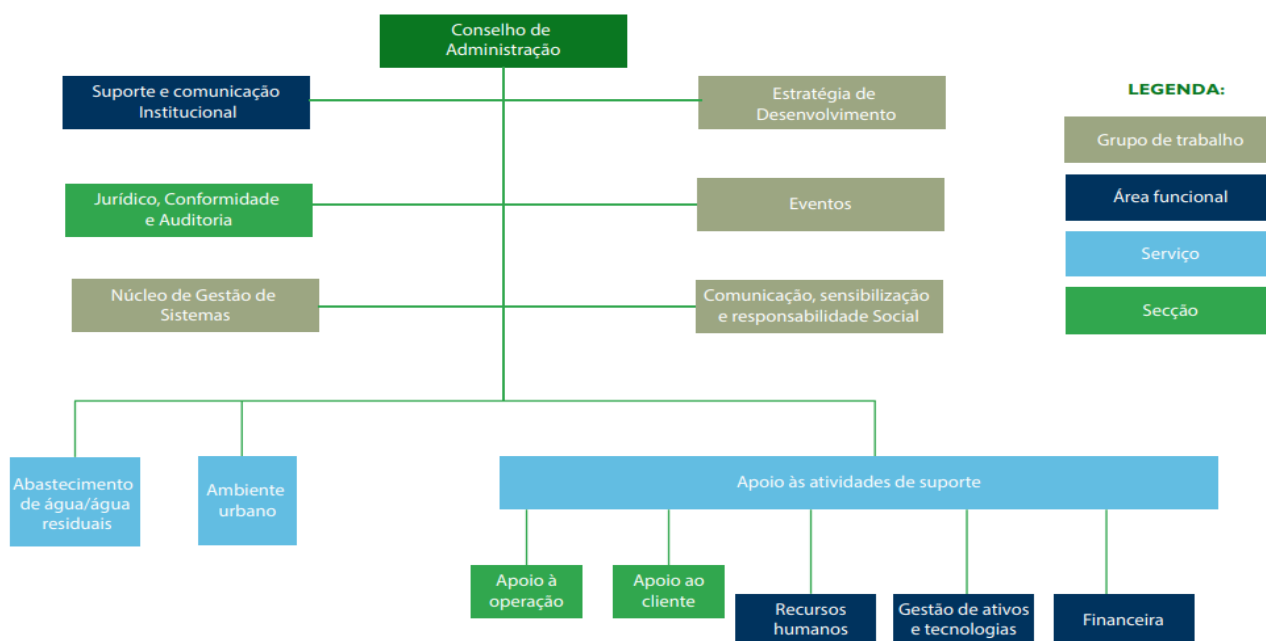
Está Inscrita na Conservatória do Registo Comercial de Cantanhede com o nº 506 091 481 e igual número de identificação de pessoa coletiva, sendo o seu sócio maioritário (100%) o Município de Cantanhede.

Tem como objetivos primordiais:

- a) A gestão e exploração dos sistemas de abastecimento público de água, de saneamento de águas residuais urbanas e de resíduos urbanos do município de Cantanhede; b) A gestão do sistema de limpeza pública no concelho; c) A realização da EXPOFACIC- Exposição/ Feira Agrícola, Comercial, Industrial de Cantanhede; d) A realização do Festival Internacional de DIXIELAND de Cantanhede; e) A realização de outros eventos / feiras, de amplitude nacional ou internacional que, expressamente, a Câmara Municipal de Cantanhede lhe venha a atribuir;
- f) A criação, gestão e exploração de uma rede de transportes urbanos/locais dentro da área do município, de forma a permitir, em particular, o acesso mais fácil às zonas industriais do concelho e escolas; g) desenvolvimento e gestão do complexo desportivo de Ançã;
- h) A promoção do desenvolvimento urbanístico e paisagístico concelho, através da administração, manutenção e realização de investimentos nos espaços verdes pertencentes ao domínio público municipal;
- i) A continuação da gestão do centro de ciência de desenvolvimento de agricultura biológica que foi criado e desenvolvido com a criação da INOVA.

ESTRUTURA ORGÂNICA

A estrutura organizacional da INOVA-EM, S.A., está representada da seguinte forma:



Prémios ERSAR

A ERSAR – Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos, tendo por base o rigoroso sistema de avaliação dos serviços que prestamos aos consumidores, distinguiu esta empresa com dois selos de qualidade, nas categorias de Serviço de Abastecimento Público de Água (ao consumidor) e Serviço de Gestão de Resíduos Urbanos (ao consumidor). Estas distinções demonstram a importância do investimento em recursos humanos e em equipamentos que a empresa municipal tem vindo a fazer.

Eventos

Esta é a empresa que, ano após anos, tem dado o seu melhor para colocar Cantanhede no mapa de eventos do país. Para isso muito tem contribuído o empenho e a dedicação dos seus trabalhadores em toda a logística implícita à realização da EXPOFACIC.

FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Na INOVA-EM, S.A., reconhecemos a importância da formação contínua para o desenvolvimento profissional e pessoal de nossos trabalhadores. Oferecemos uma variedade de programas de formação para atender às necessidades individuais de crescimento e aperfeiçoamento dos trabalhadores e das suas equipas. Esses programas incluem:

Formações Presenciais

Oferecemos uma série de formações presenciais nas nossas instalações, abrangendo uma variedade de temáticas relevantes para as funções e responsabilidades dos nossos trabalhadores. Estas formações presenciais são conduzidas por especialistas internos ou por formadores externos qualificados.

Formações Online

Sempre que possível, dá-se preferência às formações online. Os trabalhadores têm acesso a uma ampla oferta de cursos e materiais de formação online, sendo-lhe disponibilizado o espaço e equipamentos informáticos necessários ao bom desenvolvimento das sessões. As temáticas, variam de área para área de trabalho, incluindo desde capacidades técnicas específicas até desenvolvimento de liderança e habilidades interpessoais. As formações online oferecem flexibilidade para os trabalhadores aprenderem no seu próprio ritmo e de acordo com a sua agenda e disponibilidade laboral.

Formações Externas

Reconhecemos a importância de procurar conhecimento fora da organização. Por isso, incentivamos os nossos trabalhadores a participarem em cursos externos, workshops e conferências que possam manifestar-se relevantes para o bom desempenho das suas funções. Oferecemos apoio financeiro para a participação neste tipo de ações formativas externas, formações externas, workshops, seminários e conferências. Encorajamos todos os trabalhadores a aproveitarem ao máximo os programas de formação disponíveis e a investirem no seu próprio crescimento profissional. Se precisar de mais informações sobre os nossos programas de formação, entre em contato com o departamento de recursos humanos.

Formações Internas

A formação interna é uma parte crucial do nosso plano de formação. Ela refere-se à formação e desenvolvimento oferecidos aos trabalhadores dentro da INOVA-EM,S.A. Aquando a sua admissão, os novos trabalhadores, são convidados a participar na formação de integração, usualmente ministrada e acompanhada pelo líder da equipa que integra. Além da formação de integração, a INOVA, faculta a cada novo colaboração outras formações internas nas áreas de segurança e saúde no trabalho, usualmente ministradas pelo Técnico de Higiene e Segurança no Trabalho. São consideradas formações internas, as relacionadas com os projetos de mentoria de estágios profissionais e também de mentoria de acompanhamento dos primeiros 5 dias de trabalho dos novos trabalhadores. Ao integrar a formação interna no seu plano de formação, a INOVA-EM, S.A. pretende capacitar os seus trabalhadores, promover o seu desenvolvimento profissional e melhorar o desempenho geral das equipas e consequentemente de toda a organização.

Sistema de Avaliação de Desempenho

A nossa política de avaliação de desempenho e desenvolvimento de carreira visa reconhecer e promover o crescimento contínuo dos nossos colaboradores. Para saber mais sobre as políticas de avaliação de desempenho e desenvolvimento de carreiras, por favor fale com a sua hierarquia direta ou entre em contacto com o departamento de recursos humanos.

Recursos Didáticos

Para ter acesso à sala de formação, deverá efetuar a reserva desse espaço, com a devida antecedência, junto do departamento de recursos humanos. Caso necessite de portátil e internet para a frequência de formações online fora da sala de formação, deverá providenciar atempadamente esse equipamento, junto dos serviços de informática. Caso necessite de material de economato, dirija-se aos serviços de apoio à operação para os adquirir.

Comunicação e Feedback

O plano de formação da INOVA-EM, S.A., depois de aprovado, será disponibilizado através dos canais de comunicação interna, através do site da organização e e-mail, bem como através dos líderes de cada equipa de trabalho e setor de atividade, dentro da organização. O processo de feedback, incluindo avaliação da formação e oportunidades para fornecer sugestões e comentários, será efetuado via questionário de avaliação e através dos formandos, via e-mail ou em papel, através dos líderes das

equipas, que o farão chegar aos serviços de recursos humanos. Sempre que os trabalhadores encontrem uma formação extra plano formativo, deverão identifica-la e expor o seu interesse em frequentar a ação junto dos líderes de equipa, que irão reencaminhar essa intenção, junto do presidente do conselho de administração. O tema, programa formativo e informação para a frequência da ação formativa, devem constar do processo de adjudicação da ação, a fim de justificar a despesa e ser contemplado nas horas formativas do formando que a irá frequentar. A despesa com a ação de formação deverá ser fatura à INOVA-EM, S.A., pelo que os trabalhadores deverão indicar os dados da organização para efeitos de faturação.

O PLANO DE FORMAÇÃO

Assumindo que a formação profissional impulsiona os trabalhadores da INOVA na melhoria contínua das suas aptidões e competências, imprescindíveis para a sua evolução e para a evolução da própria organização, surge a necessidade de apresentar um documento que permita auxiliar a organização, que esteja ajustado às suas reais necessidades e à eficiente concretização dos objetivos estratégicos delineados. O Código do trabalho em Portugal determina que é da responsabilidade das organizações, proporcionar aos seus trabalhadores o mínimo de 40 horas anuais de formação profissional. De forma a rentabilizar o investimento realizado nesta área da formação, a INOVA-EM, S.A. não pode descurar nenhuma das seguintes etapas do processo formativo:

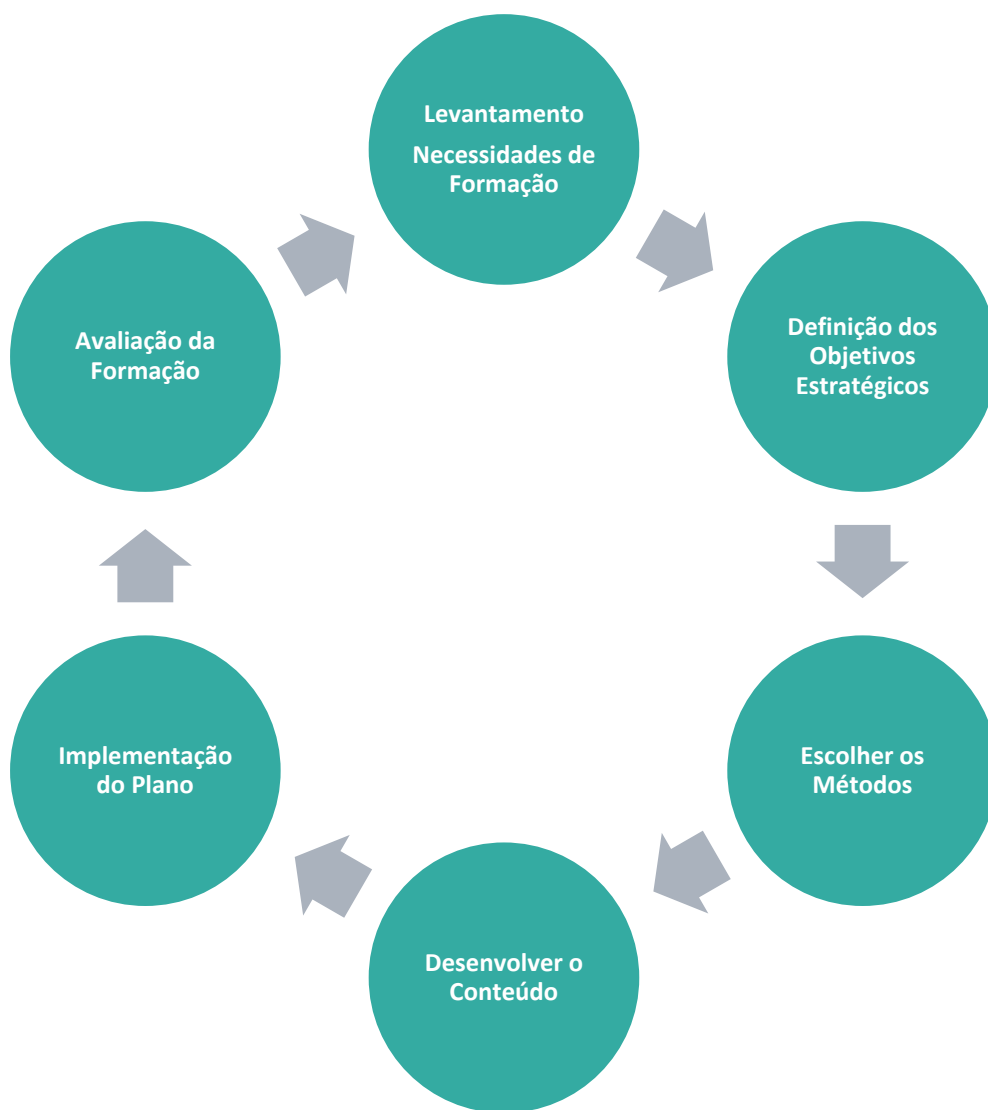


Figura 1 – Ciclo Formativo da INOVA-EM, S.A.

1. Levantamento de Necessidades de Formação:

- Identificar as competências essenciais para cada grupo profissional.
- Realizar avaliações de desempenho para identificar falhas e pontos a melhorar.
- Recolher o feedback dos trabalhadores sobre as suas necessidades de formação.
- Analisar as tendências e desafios futuros do setor que possam exigir novas competências (BSC)

2. Definição dos Objetivos Estratégicos:

- Estabelecer objetivos claros para o plano de formação, alinhados com os objetivos estratégicos da INOVA-EM,S.A.
- Definir objetivos específicos de formação para cada trabalhador, com base nas necessidades identificadas.

3. Escolha dos Métodos de Formação:

- Selecionar os métodos de formação adequados para dar resposta às necessidades identificadas, como formações internas, externas, presenciais, online, workshops, palestras, conferências, etc.
- Incorporar uma variedade de formatos de aprendizagem para atender às necessidades individuais dos trabalhadores.

4. Desenvolvimento de Conteúdo:

- Criar ou adquirir materiais de formação relevantes e atualizados para cada tópico ou competência.
- Adaptar os conteúdos de forma a torna-los específicos para a INOVA-EM,S.A. e para os cargos ocupados pelos trabalhadores /formandos.

5. Implementação do Plano de Formação:

- Comunicar claramente o plano de formação aos colaboradores, destacando os objetivos, métodos e benefícios da sua implementação.
- Agendar sessões de formação de acordo com a disponibilidade dos trabalhadores e das equipas.
- Garantir que os recursos necessários estejam disponíveis para a realização da formação.

6. Avaliação da Formação:

- Avaliar regularmente a eficácia dos programas de formação através da resposta a questionários ou outros mecanismos de avaliação.
- Recolher junto dos formandos, informação sobre a qualidade e relevância da formação.
- Acompanhar o progresso dos trabalhadores em relação aos objetivos estabelecidos.
- Realizar os ajustes necessários no plano de formação.

Anualmente, o plano de formação deverá ser revisto, procedendo-se aos devidos ajustes, conforme necessário. Os conteúdos e as temáticas, deverão ser atualizados com a mesma periodicidade e tendo por base as mudanças impostas pelos mercados e tecnologias emergentes. Estes procedimentos permitirão que o plano de formação da INOVA-EM, S.A, se mantenha abrangente, alinhado com os objetivos estratégicos da organização e eficaz na sua amplitude, sobretudo na melhoria contínua das aptidões e competências dos trabalhadores e competitividade da organização.

TIPOS DE FORMAÇÃO

A INOVA-EM, S.A., de forma a incluir todos os seus trabalhadores no plano de formação, respeitando as habilitações literárias atuais e incentivando a participação ativa dos seus trabalhadores em programas de formação futuros, tendo em vista a melhoria contínua das aptidões e competências dos trabalhadores, os benefícios individuais e organizacionais, tem contemplado no seu plano de formação os seguintes tipos de formação:



A **formação profissional**, mais direcionada para os operacionais da organização e quadros intermédios, permite aos trabalhadores melhorar as suas habilitações, permitindo-lhe obter créditos para perfis profissionais contemplados no quadro nacional das qualificações.

A **formação avançada**, direcionada para licenciados, tem em vista o desenvolvimento ou aperfeiçoamento das competências técnicas dos trabalhadores nestas condições.

A formação **técnica especializada**, está projetada para quadros técnicos, licenciados ou não que a pretendam frequentar, com o intuito de melhorar e aperfeiçoar as suas aptidões e competências.

A **formação geral** é transversal a toda a estrutura orgânica e visa complementar todas as áreas de atividade da INOVA-EM, S.A.

ÁREAS DE FORMAÇÃO

As áreas de formação contempladas no plano de formação da INOVA-EM, S.A. procuram abranger os principais setores de atividade da organização, nomeadamente:

Águas

Saneamento

Ambiente Urbano

Atividades de Suporte

Eventos

Tendo por base os seus principais setores de atividade, os objetivos estratégicos da empresa e as lacunas detetadas no balance scocard (organização), na avaliação de desempenho (trabalhador) e na informação recolhida através do inquérito de levantamento das necessidades formativas, foi elaborado o presente plano de formação para o ano de atividade 2024/2025.

PROCEDIMENTOS

A concretização do plano de formação será realizada tendo em conta o seguinte cronograma:

outubro



- ☐ Líderes de equipas propõem aos chefes de serviço, ações formativas

novembro



- ☐ Os serviços de recursos humanos deliniam com os chefes de serviço o plano de formação

dezembro



- ☐ O plano de formação é proposto e aprovado pela Administração

janeiro



- ☐ A partir de janeiro os trabalhadores podem inscrever-se nas ações de formação propostas

Sempre que surja o interesse e a necessidade de frequência de ações formativas que resultem de fatores não previsto aquando a aprovação do plano, as ações formativas podem ser requeridas a qualquer momento. A apresentação da proposta de frequência é da responsabilidade do trabalhador e da chefia direta, devendo ser dirigida à administração. Deve incluir a justificação para não ter sido incluída no plano de formação bem como a pertinência da sua frequência. Após aprovação pela administração, a proposta de formação será comunicada ao serviço de recursos humanos que formalizará a inscrição.

A inscrição nas ações de formação previstas no plano de formação, é efetuada mediante o preenchimento da ficha de inscrição disponível online. Só serão consideradas as inscrições que incluam a devida autorização do superior hierárquico.

Relativamente a estas formações, são adotadas as seguintes regras:

- ✓ A inscrição deverá ser feita até 15 dias úteis antes do início de cada ação de formação e deve incluir a autorização da respetiva chefia;
- ✓ No final de cada ação de formação, o certificado de frequência de formação deverá ser enviado para os serviços de recursos humanos, para efeitos de contabilização das horas frequentadas e atualização de cadastro do trabalhador.

ENTIDADES FORMADORAS CERTIFICADAS

Para a elaboração do presente plano de formação, a INOVA-EM, S.A., conta com diversas entidades certificadas na área da formação, nomeadamente:

- AAL – Academia das Águas Livres
- ANO - Sistemas de Informática e Serviços, Lda
- APCP – Associação Portuguesa dos Contratos Públicos
- CAPACITAR – Academia de Formação
- CEDIPRE – Centro de Estudos de Direito Público e Regulação
- ESEC – Escola Superior de Engenharia de Coimbra
- ETP Sicó – Escola Tecnológica e Profissional de Sicó
- FEFAL – Fundação para os Estudos e Formação nas Autarquias Locais
- IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional
- IFT – Instituto da Formação e dos Transportes
- IMPIC – Instituto dos Mercados Públicos do Imobiliário e da Construção
- ISCAC - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra
- LNEC – Laboratório Nacional de Engenharia Civil
- (...)

A esta lista de entidades, poderão juntar-se outras, sempre que a necessidade formativa se revele necessária e que a administração da INOVA-EM, S.A. autorize.

PLANO DE FORMAÇÃO – CRONOGRAMA

Designação	Data	Carga Horária	Tipo Formação	Entidade
Formação Interna (Presencial)				
Integração de novos colaboradores	A definir	4horas	Interna	INOVA
Saúde, Segurança no Trabalho	A definir	1 Hora	Interna	INOVA
Formação Externa (Presencial e /ou online)				
Curso de Aptidão de Motorista	A definir	35horas	Externa Online	IFT
POWER BI	A definir	9 Horas	E-Learning	FEFAL
Folha de Cálculo (Excel – nível 1)	A definir	6 Horas	Online	FEFAL
Tabelas Dinâmicas em Folha de Cálculo	A definir	6 Horas	Online	CAPACITAR
Tecnologias Emergentes e Tansformação Digital	A definir	6 Horas	Online	CAPACITAR
Word (Avançado – nível 5)	A definir	6 Horas	Online	CAPACITAR
Gestão de Redes Sociais	A definir	12 Horas	Online	CAPACITAR
A Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas	A definir	21 Horas	Online	ANO
Indicadores de Gestão de Recursos Humanos	A definir	14 Horas	Online	ANO
Legislação e Regulamentação da Água para Consumo Humano	A definir	7 Horas	Online	ANO
Planeamento e Gestão de Eventos	A definir	14 Horas	Online	ANO
Regime Jurídico de Gestão do Arvoredo Urbano	A definir	7 Horas	Online	ANO
(...)	A definir	(...)	(...)	(...)

A esta lista de ações de formação, deverão juntar-se outras que sejam do interesse da INOVA e que façam parte do mapa formativo das entidades formadoras, sempre que a necessidade formativa se revele necessária, que os objetivos estratégicos da INOVA o exijam e que a administração da INOVA-EM, S.A. autorize.