

**Instituto Politécnico de Coimbra**

Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

Ana Marisa Oliveira Moita

**O impacto da gestão dos recursos humanos na performance da empresa Faianças Primagera, S.A.**

O impacto da gestão dos recursos humanos na performance da empresa Faianças Primagera, S.A.

Ana Marisa Oliveira Moita

ISCAC | 2018

Coimbra, setembro de 2018





## Instituto Politécnico de Coimbra

Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

Ana Marisa Oliveira Moita

### O impacto da gestão dos recursos humanos na performance da empresa Faianças Primagera, S.A.

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão Empresarial**, realizado sob a orientação do Professor Wander Manuel Gaspar Brás de Carvalho e supervisão do Engenheiro Paulo Silva.

Coimbra, setembro de 2018

## **TERMO DE RESPONSABILIDADE**

Declaro ser a autora deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico 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 relatório de estágio.

## **PENSAMENTO**

*Põe quanto és no mínimo que fazes.*

*Ricardo Reis, in "Odes"*

# DEDICATÓRIA

Para os meus pais.

## **AGRADECIMENTOS**

Começo por agradecer à Faianças Primagera, S.A., a oportunidade que me deu em estagiar nas suas instalações e de ter o meu primeiro contacto com a vida profissional, ficará como um marco no meu percurso.

Ao Paulo Silva, meu supervisor, e à Carla Gadim, responsável pelo departamento dos Recursos Humanos, pela integração na empresa e toda a ajuda e paciência que tiveram comigo ao longo do estágio.

Ao professor Doutor Wander Carvalho por ter aceite ser orientador deste relatório de estágio e por estar sempre pronto a tirar dúvidas e a corrigir os erros que iam surgindo. À professora Clara Viseu pela prontidão em auxiliar na parte mais prática do relatório e por todos os conselhos dados.

Aos meus amigos que de uma forma, ou de outra, estiveram presentes durante estes dois anos e não faltaram com as palavras de motivação.

Por fim, à minha família, aos meus pais, à minha irmã e ao Daniel por estarem sempre ao meu lado, dando-me o apoio necessário para que eu conseguisse levar esta etapa até ao fim sempre com um sorriso no rosto.

## RESUMO

A “Gestão de Recursos Humanos” (GRH), é um tema profundamente abordado em vários estudos, uma vez que se tem verificado que uma eficiente GRH influencia a performance e a competitividade das organizações.

Por essa razão, é fundamental a existência de uma rigorosa GRH e que vá de encontro às estratégias das organizações, para o sucesso das mesmas.

No desenrolar deste relatório de estágio para além da descrição da empresa acolhedora e das tarefas desenvolvidas, no intuito de colaborar para uma eficiente GRH, foi também elaborado um estudo de caso, onde se pretendia verificar o impacto positivo, ou não, da GRH na *performance* desta empresa em concreto. Foram utilizados métodos qualitativos, como a observação e a entrevista, e quantitativos, tendo sido distribuído um inquérito, realizado pela estagiária, aos colaboradores que estiveram presentes numa formação.

Apesar de teoricamente se constatar a veracidade desse impacto positivo, não se conseguiu verificar isso em todas as quatro práticas abordadas neste estudo de caso (recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação e desenvolvimento e saúde, higiene e segurança no trabalho), sendo que para essas apenas são deixadas sugestões de como poderá vir a existir essa influência positiva no desempenho da organização. Os valores calculados através dos indicadores de gestão e as conclusões retiradas servem, contudo, de ponto de comparação para uma análise futura onde já se conseguirá verificar se existe, ou não, o impacto positivo na *performance*, através da melhoria das práticas de GRH.

Palavras-chave: recursos humanos, gestão de recursos humanos, práticas características de gestão de recursos humanos, indicadores de gestão, *performance*.

## **ABSTRACT**

Human Resource Management (HRM) is a topic that has been deeply addressed in several studies, since it has been verified that an efficient HRM influences the performance and competitiveness of organizations.

For this reason, it is fundamental to have a rigorous HRM and that meets the strategies of the organizations, for their success.

In the development of this internship report, in addition to the description of the host company and the tasks developed, in order to collaborate for an efficient HRM, a case study was also elaborated to verify the positive or negative impact of HRM on performance company. Qualitative methods, such as observation and interview, were used, and quantitative, and a survey was carried out by the trainee to the employees who were present in a training course.

Despite the theoretical veracity of this positive impact, it was not possible to verify this in all four practices covered in this case study (recruitment and selection, reception and integration, training and development, and health, hygiene and safety at work), these are only left to suggestions of how this positive influence on the performance of the organization could exist. The values calculated through the management indicators and the conclusions drawn, however, serve as a point of comparison for a future analysis where it will already be possible to verify whether or not there is a positive impact on performance through the improvement of HRM practices.

**Keywords:** human resources, human resource management, practices of human resources management, management indicators, performance.

# ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO .....	1
1 Enquadramento teórico: A gestão de recursos humanos e a <i>performance</i> .....	2
1.1 Recursos Humanos .....	2
1.2 Gestão de Recursos Humanos.....	2
1.3 A dimensão estratégica da Gestão dos Recursos Humanos.....	5
1.3.1 A GERH e a <i>Resource Based View (RBV)</i> .....	6
1.4 Caracterização das práticas de GRH.....	7
1.4.1 Recrutamento e seleção .....	7
1.4.2 Acolhimento e integração .....	9
1.4.3 Avaliação de desempenho .....	10
1.4.4 Formação e desenvolvimento .....	11
1.4.5 Saúde, higiene e segurança no trabalho .....	12
1.4.6 Remuneração e incentivos .....	13
1.4.7 Gestão de carreiras.....	15
1.5 Performance/ Desempenho .....	16
1.6 O impacto da GRH na <i>performance</i> da empresa .....	19
1.6.1 <i>Best Practices</i> vs. <i>Best Fit</i> .....	22
1.6.1.1 Best Practices.....	22
1.6.1.1.1 <i>High Commitment Work System (HCWS)</i> .....	23
1.6.1.1.2 <i>High Involvement Work System</i> .....	23
1.6.1.1.3 <i>High Performance Work System</i> .....	23
1.6.1.2 Best Fit .....	24
1.6.1.2.1 Ajuste Interno.....	24
1.6.1.2.2 Ajuste Externo.....	24

1.7	Indicadores de gestão .....	24
1.7.1	Tipos de indicadores de gestão de recursos humanos.....	25
2	Descrição da empresa acolhedora.....	26
2.1	História.....	26
2.2	Visão, valores e missão.....	26
2.3	Modelo Organizacional.....	27
2.3.1	Organograma .....	28
2.3.2	Efetivo operacional .....	29
2.4	Análise SWOT.....	30
2.5	Distribuição de mercados.....	31
2.5.1	Volume de negócios.....	31
2.5.2	Vendas por países .....	32
3	Atividades realizadas na empresa .....	33
4	Metodologia.....	34
4.1	Objetivos.....	34
4.2	Métodos utilizados.....	35
5	Estudo de caso: A influência das práticas de GRH na <i>performance</i> da empresa ...	36
5.1	Recrutamento e seleção .....	36
5.1.1	Indicadores de GRH para análise do recrutamento e seleção.....	38
5.2	Acolhimento e integração .....	39
5.2.1	Indicadores de GRH para análise do acolhimento e integração .....	40
5.3	Formação e desenvolvimento .....	41
5.4	Saúde, higiene e segurança no trabalho .....	43
5.4.1	Indicadores de GRH para análise da SHST .....	45
	CONCLUSÃO .....	47
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	48

APÊNDICES .....	54
APÊNDICE 1. Habilitações Literárias. ....	55
APÊNDICE 2. Folheto de Acolhimento.....	56
APÊNDICE 3. LNF .....	57
APÊNDICE 4. Cálculos dos indicadores de GRH .....	59
APÊNDICE 5. Inquérito. ....	61
ANEXOS .....	64
ANEXO 1 .....	65
Ficha de candidatura a emprego .....	66

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Perspetiva “ <i>Hard</i> ” e “ <i>Soft</i> ” da GRH .....	4
Tabela 2 – Vantagens e desvantagens do tipo de recrutamento .....	7
Tabela 3 – Benefícios de um sistema de gestão e desenvolvimento de carreira .....	16
Tabela 4 – Estudos empíricos que analisaram a influência das práticas de GRH .....	20
Tabela 5 – Resultados do inquérito .....	42

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Modelo de <i>performance</i> . Corresponde à 1ª figura do capítulo 1. ....	17
Figura 2 - Modelo integrado que liga o sistema de GRH com a <i>performance</i> . Corresponde à 2ª figura do capítulo 1. ....	19
Figura 3 - Organograma. Corresponde à 1ª figura do capítulo 2.....	28
Figura 4 - Efetivo Operacional. Corresponde à 2ª figura do capítulo 2.....	29
Figura 5 - Volume de Negócios. Corresponde à 3ª figura do capítulo 2.....	32
Figura 6 - Vendas por países. Corresponde à 4ª figura do capítulo 2.....	32

## **Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas**

DO – Desempenho organizacional

EPI – Equipamento de proteção individual

FTE – Funcionário a tempo inteiro

GRH – Gestão de recursos humanos

GERH – Gestão estratégica de recursos humanos

HCWS - *High Commitment Work System*

HIWS - *High Involvement Work System*

HPWP - *High Performance Work Practices*

HPWS - *High Performance Works Systems*

ITA – Incapacidade temporária de atividade

LNF – Levantamento de necessidades de formação

RH – Recursos humanos

RBV – *Resource Based View*

SHST – Segurança, higiene e saúde no trabalho

KPI - *key performance indicator*

## INTRODUÇÃO

No âmbito do mestrado em gestão empresarial, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, foi realizado um estágio curricular na empresa Faianças Primagera, S.A., na área dos recursos humanos, sendo o tema do relatório de estágio “O impacto da gestão dos recursos humanos na *performance* da empresa”.

O presente relatório tem como objetivo dar a conhecer as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, que possibilitaram a aplicação de conhecimentos e competências adquiridas ao longo da parte letiva do mestrado. Já o objetivo em relação ao tema escolhido é perceber como aprofundando as características da gestão de recursos humanos (GRH) é possível verificar se o seu impacto na *performance* da empresa está a ser positivo ou não.

A escolha da entidade acolhedora advém de uma longa fase de envio de currículos e entrevistas, onde a prioridade era ser aceite na área pretendida, os recursos humanos.

A Primagera S.A. foi a empresa tida como adequada para o estágio por ser considerada uma grande empresa, de acordo com a recomendação n.º 2003/361/ CE, da Comissão Europeia, de 6 de maio de 2003, uma vez que emprega, mais de 250 trabalhadores, e desta forma se encarava como um bom desafio para se observar, analisar e entender como se gerem tantos colaboradores.

O relatório encontra-se dividido em cinco capítulos. O primeiro, o conteúdo teórico, onde é exposto o tema em questão sobre a visão de vários autores e as suas conclusões. De seguida, é feita a apresentação da empresa acolhedora, nomeadamente, a sua história, visão, missão, estrutura organizacional, etc. O tópico seguinte é onde está descrito o que foi feito ao longo do período de estágio e quais as funções que foram sendo desempenhadas. Os últimos pontos desenvolvidos encontram-se destinados à metodologia usada e ao estudo de caso, onde, recorrendo a métodos como entrevista, observação, inquérito e cálculo de indicadores de gestão, se procura perceber a posição atual da empresa e o que se pode fazer para, futuramente os valores destes melhorarem e, conseqüentemente, existir um melhoramento da *performance* da empresa acolhedora.

## **1 Enquadramento teórico: A gestão de recursos humanos e a *performance***

No contexto atual de globalização das organizações é vital cada empresa dar o seu melhor a todos os níveis, através de um desempenho de excelência, para que o seu sucesso seja possível.

Os recursos humanos são um setor em crescendo de importância nas organizações, percebendo-se que o seu conhecimento e informação são cada vez mais valorizados em algumas organizações.

Através dos estudos realizados, tem-se verificado que o sucesso organizacional depende em muito do seu capital humano.

### **1.1 Recursos Humanos**

De acordo com Chiavenato (2006) recursos humanos (RH) são as pessoas que ingressam, permanecem e participam na organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou a sua tarefa. Estes estão distribuídos ao nível institucional da organização (direção), ao nível intermediário (gerência e assessoria) e ao nível operacional (técnicos e operários). Os RH constituem o único recurso vivo e dinâmico de uma organização. Hailey, Farndale, & Truss (2005) consideram fundamental que as empresas valorizem os seus recursos humanos para se sentirem realmente parte integrante da empresa uma vez que é através do esforço e empenho de cada um deles que as empresas conseguem ser melhores. Enquanto que as tecnologias podem ser obtidas de uma ou outra forma, os colaboradores são pessoas únicas.

Neste sentido, parece-nos que são os RH que diferenciam cada uma das organizações: enquanto que qualquer tecnologia pode ser adquirida ou copiada, os recursos humanos são pessoas distintas e irreplicáveis.

### **1.2 Gestão de Recursos Humanos**

Segundo Ivancevich (2018, pp 15), “as mudanças drásticas nos negócios, na globalização, na tecnologia e na demografia transformaram não apenas o papel da gestão de RH, mas também o papel do gestor operacional” Foram essas “mudanças drásticas” que foram também responsáveis pelo crescimento das organizações, e nessa sequência surgiram os sindicatos e uma preocupação e intervenção governamentais nas relações trabalhistas, dando origem à criação do departamento pessoal. Neste contexto, os gestores de RH passaram a ter como função estabelecer a ligação entre a direção e o trabalhador e procurarem resolver os possíveis conflitos.

Lengenick-Hall et al., (2009) acrescentam que para além da ligação entre direção e trabalhador, a gestão de recursos humanos (GRH) tem como desafio promover práticas de gestão dos colaboradores que vão de encontro à estratégia empresarial e, conseqüentemente, ao desempenho organizacional (DO).

De acordo com Boselie, Dietz & Boon, (2005), a gestão de recursos humanos (GRH) é definida como um conjunto de atividades de gestão dos funcionários.

Para Lengenick-Hall et al. (2009) o principal desafio da GRH é acertar as principais práticas dos colaboradores com a estratégia do negócio e o desempenho organizacional (DO).

Camara, Guerra & Rodrigues (2016) consideram que as empresas podem obter elevados níveis de motivação e satisfação por parte dos seus recursos humanos quando oferecem contrapartidas, quer a nível de aprendizagem de técnicas necessárias ao exercício da função, quer ao nível das condições de trabalho proporcionadas.

Segundo Fischer (2002), são várias as tentativas que têm vindo a surgir de modo a teorizar e analisar criticamente esta gestão. Ele refere que a diversidade de práticas de gestão de recursos humanos, a sua relação com o desempenho organizacional e a visão do colaborador como sendo uma fonte de vantagem competitiva, são os motivos mais apontados, a nível teórico. A nível prático verifica que as mesmas estão relacionadas com a necessidade de controlar os efeitos dessas práticas na cultura organizacional e na estratégia de negócio.

Heneman e Milanowski (2001), destacam dois modelos: o modelo *Hard* designado como o modelo da Michigan School of HRM e o modelo *Soft* conhecido como o modelo de Harvard School of HRM.

Outros autores também se debruçaram sobre estes modelos. Para Brewster (2004) o modelo *Hard* baseia-se na relação entre a estratégia de GRH e a estratégia de negócio da empresa, enquanto que no modelo *Soft* os funcionários são considerados ativos valiosos, fonte de vantagem competitiva, através do seu desempenho, capacidade de adaptação e elevada qualidade das suas competências.

Na perspetiva do modelo *Hard*, Forster e Whipp, (1995) afirmam que os colaboradores são vistos como qualquer outro recurso, e por essa razão, são contratados e geridos com o menor custo possível. Heneman e Milanowski (2001) acrescentam que, de acordo com esta visão, o investimento feito na gestão de recursos humanos é cuidadosamente monitorizado e tem como objetivo obter a máxima eficiência.

Gooderham, Nordhaug & Ringdal (1999) afirmam que o modelo *Soft* é mais humanista: os colaboradores são considerados parceiros relevantes, em diferentes níveis (criatividade, inovação, adaptabilidade ...). Por essa razão, a empresa assume com eles um relacionamento que tem como base o compromisso, a comunicação e a colaboração, sendo fundamental, nesse sentido, transmitir aos colaboradores a estratégia e objetivos da empresa.

Bilhim (2007) explica, neste seguimento, que é importante definir, primeiramente, os objetivos estratégicos da organização e, depois, encontrar colaboradores que se identifiquem com os seus ideais e fidelizá-los. Deve-se fazer uso do que é considerado o ativo mais importante para uma empresa, com o fim de alcançar uma vantagem competitiva sustentável, colocando em prática boas políticas de gestão. Refere, também, que não é a quantidade de pessoas que se encontram na organização que constituem o ativo mais importante, mas as competências que possuem e a cultura organizacional que constitui o ambiente de trabalho.

Demo, Martins & Roure, (2013) acrescentam que as fontes tradicionais de vantagem competitiva, como era o caso da tecnologia, não são, atualmente, suficientes para garantir uma base competitiva sustentável: as pessoas que integram as empresas passaram a ser os fatores essenciais de diferenciação estratégica.

A tabela 1 resume as diferenças entre estas duas perspetivas, tanto a nível comportamental, como a visão feita em relação aos recursos humanos.

Tabela 1- Perspetiva “*Hard*” e “*Soft*” da GRH

Fonte: (Savaneviciene & Stankeviciute, 2017)

<u>Perspetiva “<i>Soft</i>” em termos de comportamento</u> Rotação; substituição de empregados; incentivo aos funcionários; consulta sobre questões e formações; estimular os novos campos de interesse do empregado; recompensas.	<u>Perspetiva “<i>Hard</i>” em termos de comportamento</u> Penalizar os funcionários; recusa de recompensas pelos empregadores; despedimento.
<u>Perspetiva “<i>Soft</i>” em termos de recursos</u> Código de conduta; valores; cultura organizacional; legitimidade das políticas da organização.	<u>Perspetiva “<i>Hard</i>” em termos de recursos</u> Dinheiro, força económica.

Demo, Martins & Roure, (2013) referem que, apesar da importância dos recursos humanos, nem todas as empresas conseguem usufruir plenamente do seu potencial, perdendo a oportunidade de os seus colaboradores passarem a ser os fatores principais da sua diferenciação estratégica.

Somos da opinião que, presentemente, o desafio que se coloca à GRH é procurar talentos, de acordo com a especificidade de cada empresa, e encontrar incentivos para os reter.

### **1.3 A dimensão estratégica da Gestão dos Recursos Humanos**

Para Alcázar Fernández e Gardey (2005) a gestão estratégica de recursos humanos (GERH) resume-se a um conjunto de práticas, políticas e estratégias através das quais as organizações gerem o seu capital humano.

Camara, Guerra & Rodrigues, (2016) afirmam que a missão e objetivos da Gestão de Recursos Humanos tem evoluído com as sucessivas alterações da envolvente e da estrutura das próprias empresas. Atualmente centra-se no apoio aos seus clientes internos (os gestores de linha) quer como facilitadora, quer como repositório de técnicas e instrumentos adequados que os auxiliem a conseguir elevados índices de motivação e satisfação na força de trabalho.

Segundo Boxall e Purcell, (2003) falar de gestão estratégica de RH significa falar de uma gestão de RH preocupada com o modo como a mesma influencia a *performance* da empresa.

Eriksen e Dyer, (2005) referem que em alguns estudos está comprovado que certos objetivos organizacionais determinam certos comportamentos por parte dos funcionários e que certas estratégias de gestão de recursos humanos produzem determinados comportamentos nos funcionários. Assim sendo, a tarefa do gestor de RH é estar atento a estas relações como forma de promover nos funcionários os comportamentos desejados e consequentemente contribuir para o bom desempenho da organização.

Mihai, Bajan e Cretu, (2017) relacionam a gestão de recursos humanos com uma função estratégica das organizações, uma vantagem competitiva ao atender às necessidades de desenvolvimento de negócios, e também às necessidades de desenvolvimento dos funcionários. Apontam que a criação de equipas fortes, uma comunicação eficaz e positiva, um ambiente aberto, e a contribuição dos funcionários na tomada de decisões vão gerar benefícios, a longo prazo, para ambos os lados: os funcionários motivados são mais eficientes e o sentimento de afiliação organizacional aumenta a produtividade.

As características de uma gestão estratégica de recursos humanos, segundo Huselid (1995) são as seguintes: combinar as características dos gestores com o plano estratégico da empresa;

identificar as características de gestão necessárias para conduzir a empresa a longo prazo; modificar o sistema de compensação para incentivar os gestores a alcançar os objetivos estratégicos a longo prazo; avaliar o pessoal-chave com base no seu potencial para a realização de objetivos estratégicos; conduzir as análises de trabalho com base no que o trabalho pode implicar no futuro e conduzir as análises de trabalho com base no que o trabalho pode implicar no futuro.

Perante o exposto, considera-se que a identificação dos objetivos da empresa, o conhecimento dos seus recursos humanos e a promoção de ações que atendam às necessidades da empresa e de desenvolvimento dos seus funcionários, procurando formas de incentivar determinados comportamentos e evitar outros, são ações fundamentais para uma gestão estratégica.

### **1.3.1 A GERH e a *Resource Based View (RBV)***

Segundo Boxall e Purcell (2000) a GERH foi influenciada pela *Resource-Based View (RBV)*. Allen e Wright, (2006) afirmam que segundo esta perspetiva, a organização possui recursos inimitáveis, valiosos, raros e insubstituíveis, onde estão incluídos os colaboradores, e que dão origem à vantagem competitiva sustentável de qualquer empresa.

Barney e Wright, (1998) encontram uma relação entre a GERH e os conceitos-chave da RBV. Esta procura reunir recursos humanos com características raras, difíceis de imitar, que, juntamente com sistemas organizacionais adequados, podem dar origem a melhores resultados dos funcionários e, conseqüentemente, podem gerar uma vantagem competitiva. Becker e Gerhart, (1996) corroboram a opinião destes autores referindo que a dificuldade em compreender a interação entre as políticas de GRH e as suas práticas e o facto de existir interdependência entre o sistema de gestão da GRH e as suas políticas dificulta a imitação de estratégias de GRH. Assim, estas são praticamente únicas, o que é positivo para qualquer organização.

## **1.4 Caracterização das práticas de GRH**

Dada a existência de numerosas teorias e práticas relacionadas com a GRH, neste tópico considerou-se pertinente referir apenas as práticas consideradas mais eficazes. Após uma pesquisa por diversos autores de RH e fazendo uso das conclusões sobre as práticas de gestão de RH de Chiavenato (2006) e Ivancevich (2018), percebe-se que a GRH efetiva-se através de práticas de recrutamento e seleção com critérios exigentes, seguidos de um bom acolhimento, de um sistema de avaliação de desempenho orientado para o desenvolvimento, do sentimento de segurança de emprego, de promoções e recompensas atribuídas com base no mérito, gestão de carreiras e, ainda, de práticas formativas e de crescimento que promovam a participação ativa dos colaboradores no dia-a-dia e nas decisões da empresa.

### **1.4.1 Recrutamento e seleção**

O recrutamento por parte da GRH resulta da necessidade de preencher um novo posto de trabalho ou substituir algum colaborador.

Para Welch (2011) é importante que a empresa contrate os melhores colaboradores e por isso, recrutar e seleccionar devem ser processos tidos em conta numa gestão estratégica uma vez que os mesmos terão impacto nos resultados da organização, que se pretende que seja positivo.

Reis (2012), define o recrutamento como um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos que se destinam a atrair candidatos com determinadas características (competências, habilidades e/ou outras) para ocupar o posto de trabalho disponível na organização. Segundo Robbins (2008), o processo deve iniciar-se com a definição da estratégia para o preenchimento da vaga e tem de ser definida pela GRH, pelo chefe de departamento e pelas pessoas que vão colaborar diretamente com o futuro colaborador. O recrutamento pode ser de dois tipos: interno e externo.

Cardoso (2010) refere que no recrutamento interno se deve recorrer a indivíduos pertencentes à organização enquanto que no recrutamento externo, o cargo é preenchido por candidatos externos. Ele considera fundamental analisar a situação concreta, avaliar quais as vantagens e desvantagens (tabela 2) dos tipos de recrutamento para se decidir pelo mais adequado.

Tabela 2: Vantagens e desvantagens dos tipos de recrutamento

Fonte: Carvalho e Rua (2017)

<b>Tipo de Recrutamento</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Interno	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mais económico (monetário e tempo)</li><li>2. Mais rápido (não se perde tempo no acolhimento e integração)</li><li>3. Mais válido e seguro (conhece-se as pessoas)</li><li>4. Maior motivação (permite oportunidades de carreira)</li><li>5. Estimula aquisição de novas competências, o auto-aperfeiçoamento</li><li>6. Aproveita a formação organizacional (evita “fuga” de colaboradores)</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Exige condições para o desenvolvimento dos colaboradores</li><li>2. Gerar situações de desmotivação, frustração</li><li>3. Gerar grupos desinteressados, apáticos e revoltados</li><li>4. Limitação de horizontes, excessiva fixação no <i>modus vivendi</i> instituído e da relação continuada com as mesmas pessoas</li><li>5. Gerar incapacidade crítica, inovação e novas soluções</li></ol>
Externo	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Entrada de “sangue novo”, rejuvenescimento dos quadros da empresa</li><li>2. Novas formas de pensar e encarar os problemas</li><li>3. Renova e enriquece a cultura organizacional</li><li>4. Campo mais amplo para escolher (maior seletividade, candidatos mais qualificados)</li><li>5. Aproveita investimentos feitos pelos concorrentes e dos próprios candidatos (formação)</li><li>6. Maior visibilidade no mercado de trabalho</li><li>7. Construção de uma base de dados para futuras necessidades</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mais demorado e custos mais elevados</li><li>2. Maiores riscos (desconhecimento dos candidatos)</li><li>3. Desmotivação interna (perspetiva de carreira pelos colaboradores)</li><li>4. Pode afetar a política salarial da empresa</li><li>5. Riscos de incompatibilidade cultural (entre o candidato e a empresa)</li></ol>

Moreno (2012), recomenda o recrutamento interno, sempre que possível, só devendo recorrer ao externo se não existirem condições para se efetuar o primeiro.

Camara, Guerra, & Rodrigues, (2016) salientam que, no recrutamento externo há variáveis a ter em conta: custo, experiência, tipo de candidato desejado, etc. A empresa deve definir a sua estratégia de recrutamento, antes do ato da seleção e ter disponível em todo o processo vários pontos que poderão influenciar o mesmo: o tipo de contrato, as funções a desempenhar, o início da atividade, o local e horário de trabalho, etc.

Tavares, 2010 acrescenta que após a receção de candidaturas, dever-se-á proceder a uma triagem

para selecionar os melhores candidatos. Sousa, et al., (2006) diz que a seleção permitirá verificar os requisitos exigidos pela função a desempenhar e comparar os interessados que concorreram à vaga.

Moreno (2012) corrobora com esta opinião referindo que no processo da seleção se avalia cada candidato mediante a sua personalidade, capacidades, competências, experiências, motivações para se perceber qual reúne as melhores condições para o cargo. Nesta etapa, o gestor de recursos humanos pode recorrer a vários métodos para selecionar o futuro colaborador: análise curricular, testes psicológicos, testes de personalidade, testes de aptidão física, testes de competências específicas/ técnicas, testes de simulação e entrevistas.

Cardoso, (2010) refere que após o processo de seleção, é viável encontrar um reduzido número de candidatos, devendo restar os três melhores candidatos selecionados para precaver alguma desistência ou contratempo que inviabilize a contratação (condições contratuais, integração, etc.).

No final de todo o processo e de ter de estar tudo acordado contratualmente, por uma questão de ética, todos os candidatos envolvidos no processo devem ser informados da decisão tomada. O recrutamento e seleção termina quando o novo colaborador estiver integrado e acolhido na organização.

#### **1.4.2 Acolhimento e integração**

Para uma grande diversidade de autores o acolhimento e integração ainda fazem parte do processo de recrutamento e seleção.

Para Polainas (2012) os objetivos da empresa já devem estar previamente definidos, de modo aquando a integração do novo elemento na organização este acrescente o seu valor individual ao grupo.

Segundo Carvalho e Rua (2017) o acolhimento e integração têm como fim: prestar informação importante sobre a empresa e a sua cultura organizacional; clarificar os direitos, deveres e benefícios do novo colaborador; identificar e moderar as expectativas iniciais; conhecer a organização formal e informalmente; facilitar relações interpessoais e lançar as bases do compromisso.

Ao longo deste processo é importante o auxílio na integração por parte dos colegas de trabalho e da chefia e, até mesmo, do próprio colaborador, devendo existir compreensão de todas as partes envolvidas (Sousa et al., 2006).

Na visão de Polainas (2012) a formulação do contrato de trabalho, a preparação do espaço de trabalho, a visita guiada à empresa e toda a preparação do primeiro dia do novo colaborador na organização é função de um gestor de RH. As chefias diretas, como os chefes de secção também devem acompanhar o processo de integração e, em colaboração, devem elaborar um plano de formação inicial para o recente membro, fazendo-o sentir-se parte integrante desde o primeiro dia. O mesmo autor afirma que é importante que seja entregue um manual de acolhimento, quer com os dados sobre a empresa, como com as leis e regulamentos da empresa para que tudo esteja explícito e não existam confusões futuras.

Segundo Tavares (2010) a ligação entre as partes organizacionais e os novos colaboradores deve ser feita por um colaborador já pertencente a empresa e que fique disponível para fazer esse acompanhamento, auxiliando na integração do novo colega, passando-lhe aos poucos os valores da empresa, as regras, os procedimentos, etc. Um bom acolhimento e integração faz-se, também, através da existência desta espécie de tutoria que se torna fundamental para uma boa integração na empresa (Peretti, 2011).

Posto isto, Camara, Guerra & Rodrigues (2010) defendem que o momento de entrada, também chamado de familiarização, a formação que irá ser essencial para a aprendizagem da função e o uso de outro pessoal, como o gestor de RH e o colaborador que irá ter funções de tutor apesar de serem custos diretos nesta prática de GRH, são fundamentais para o sucesso desta.

### **1.4.3 Avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no seu cargo e do seu potencial futuro. É um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade nas organizações. É, também, um meio através do qual se podem detetar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa, de dissonâncias, etc. (Chiavenato, 2006).

Referem Carvalho e Rua (2017), adaptando de Sousa, et al. (2006), que os principais objetivos de avaliar o desempenho são: cumprir os objetivos organizacionais (individuais e coletivos); promover e potenciar a inovação e adaptação à mudança; superar desempenhos médios (alterar comportamentos); fomentar a excelência e principalmente melhorar a comunicação interna. Para que a empresa consiga atingir os seus objetivos organizacionais, é fundamental que o gestor de RH consiga detetar as falhas individuais e coletivas, fazer intervenções apenas nos momentos mais oportunos e mudar comportamentos prejudiciais quer a nível individual, como da organização.

A avaliação global de desempenho é feita através de uma entrevista, que deve decorrer num clima construtivo, que permita ao avaliado pronunciar-se sobre o estilo de chefia, o apoio recebido e os objetivos fixados e que tenha como consequência um reforço do colaborador com a empresa e o aumento da sua motivação (*Novo Humanator*, 2007).

Em suma e segundo Camara, Guerra & Rodrigues (2010), a avaliação de desempenho é uma tarefa-chave na gestão de pessoas, porque dela decorrem consequências importantes para a retenção, motivação e desenvolvimento dos colaboradores.

#### **1.4.4 Formação e desenvolvimento**

Entende-se como formação o processo, formal ou informal, da aquisição de conhecimentos ou adaptação de atitudes e comportamentos, com relevância para a atividade no cargo e para o desenvolvimento pessoal e organizacional (*Novo Humanator*, 2007). O processo de formação engloba, portanto, a reciclagem ou atualização de conhecimentos anteriormente adquiridos, bem como o reforço de atitudes e comportamentos desejáveis.

A formação tem de ser encarada como um meio para atingir um fim. Aliás, deve ser vista como a aquisição de conhecimentos para a realização de uma tarefa no presente, bem como, esta deverá ser uma ferramenta que ajude os indivíduos a alcançarem o sucesso nos cargos que ocupam (Fitzgerald, 1992). Ainda Fitzgerald (1992), sugere a ideia de formar para a vertente das organizações e empresas, ou seja, a formação em termos profissionais, e compreende que esta oferece aos trabalhadores habilidades específicas que os ajudam a corrigir falhas ou deficiências no seu rendimento. Afirmando mesmo que o processo de educação formativa tem como finalidade resolver problemas imediatos do funcionário.

O trabalho em equipa, para ser eficaz e realizar as suas potencialidades, implica igualmente uma deslocação do centro do poder na empresa, dando às equipas apreciável delegação de poderes e de tomada de decisão que lhes permita gerir e resolver a maioria dos problemas de trabalho com que são confrontadas. Torna-se necessário formar as equipas e acompanhá-las para que façam um uso correto dessa autonomia acrescida, decidindo colegialmente e procurando gerar consensos (Camara et al., 2007).

Percebe-se que formação é importante tanto a nível dos colaboradores como para os gestores, para que consigam assumir o seu papel como mentores e orientadores das suas equipas.

Tal como dizem os autores de *Humanator XXI*, o objetivo da formação é maximizar a eficácia e o desenvolvimento organizacional e, portanto, gerar mais-valias para a organização.

Existem duas maneiras pelas quais se percebe como a formação e o desenvolvimento podem influenciar o desempenho organizacional. Primeiro, a formação pode melhorar as capacidades para as tarefas auxiliando no desenvolvimento dos seus funcionários. Em segundo lugar, o aumento da satisfação com o trabalho e com a organização que o acolhe é também um fator importante para a sua motivação e dedicação à função que exerce (Ding, Kam, Zhang & Jie, 2015).

Neste sentido, para que se afirme como um instrumento da GRH eficaz, a formação deverá estar enquadrada na estratégia da empresa. As necessidades a que a formação vai responder devem resultar de uma análise da dinâmica da sua envolvente, e dos novos potenciais quadros mentais (alicerçados em competências técnicas e comportamentais) que possibilitem uma adaptação da empresa e que lhe confira eficácia organizacional (Camara et al., 2016).

Aragón-Sánchez, Barba-Aragón & Sanz-Valle (2003) investigaram a relação entre formação e desempenho organizacional tendo os resultados indicado que algumas técnicas de formação, incluindo formação *on-the-job* e formação em sala, estavam positivamente relacionadas com a maioria das dimensões de eficácia e rentabilidade organizacional.

O processo de formação deve ser bem planeado e implementado, uma vez que este tem custos e, na maior parte das vezes, são as organizações que os suportam (Leeuwen e Praag, 2002). Por outras palavras, os benefícios da formação devem sobrepor-se aos seus custos, uma vez que esta produz melhorias na motivação da força de trabalho (Aguinis e Kraiger, 2009).

#### **1.4.5 Saúde, higiene e segurança no trabalho**

Segundo Ivancevich (2018) em *Gestão de recursos humanos*, o sucesso da saúde, higiene e segurança no trabalho (SHST) depende da forma como os funcionários da empresa e os gestores cumprem as normas e os regulamentos. O que acontece na maioria das organizações é que existe um responsável por esta área, contudo, a sua supervisão é feita em articulação com a GRH.

São inúmeros os fatores, segundo o autor referenciado anteriormente, que influenciam esta característica da gestão, sendo, a natureza da tarefa, talvez, o mais crucial. Ela é influenciada pela tecnologia e pelas condições de trabalho do ambiente organizacional. Por exemplo, os trabalhadores de minas estão muito mais expostos a doenças e problemas de segurança, devido a póis que respiram constantemente, do que alguém que trabalhe num escritório.

Um outro fator vital é a atitude do funcionário, isto é, as suas próprias preocupações com possíveis doenças e a sua segurança no posto de trabalho. Muitas das vezes a empresa pode ter

um bom sistema de segurança que, caso o trabalhador não colabore ou não respeite as regras, este não evitará acidentes. Também existe o panorama contrário, ou seja, a empresa pode carecer de normas de segurança e EPI's, mas se o trabalhador for cauteloso e se proteger, os acidentes podem ser evitados.

As condições económicas das organizações, muitas das vezes, também não as deixam ter as medidas de segurança que estas desejavam. Assim sendo, pode dar-se o caso de a empresa não saber dos riscos a que está a expor o trabalhador, ou saber, mas não ter os recursos para minimizar o problema, podendo apenas informar e alertar para o que possa acontecer.

Por vezes, a saúde, higiene e segurança no trabalho fazem parte dos objetivos estratégicos das organizações, o que faz com que os planos sejam elaborados e postos em prática, tornando as metas da gestão da empresa um fator importante e que pode ser impulsionador de muitas ações (Ivancevich, 2018).

Percebe-se assim que, os acidentes de trabalho e as doenças profissionais não são apenas um problema de carácter pessoal e social, são, em muitos casos, um sinal de ineficiência organizacional. A higiene e segurança é uma responsabilidade da direção de uma empresa e tem como objetivo a criação de um local de trabalho seguro e humanizado que promova a saúde, bem-estar e motivação dos colaboradores e que, desta forma, contribua de forma sustentada para a melhoria do desempenho da organização (Bancalero, 2006).

#### **1.4.6 Remuneração e incentivos**

Segundo Tavares (2010), uma forma de motivar e fidelizar os colaboradores à organização é existir uma boa gestão das remunerações e incentivos.

A remuneração pode ser definida como a retribuição aos empregados pelo seu desempenho na organização (Santone, 1993) e, assim sendo, esta procura ser um fator de motivação para um bom desempenho individual de cada colaborador e, posteriormente, da organização. Percebe-se, com isto, que o principal objetivo de esta prática de GRH é a motivação da força de trabalho para que as metas estabelecidas sejam atingidas.

Um sistema de remuneração e incentivos deve ser justo e equitativo para que o seu impacto seja positivo junto dos recursos humanos e não seja fonte de discórdias e desentendimentos, isto perante a visão de Bloom & Reenen (2010).

Estes autores realizaram um estudo onde relacionaram as atividades da GRH com a produtividade e com o pagamento de incentivos, onde chegaram à conclusão que as

remunerações dadas aos colaboradores influenciavam diretamente a produtividade e, conseqüentemente, a *performance* organizacional.

No ponto de vista de Cunha et al. (2010), as remunerações devem ser baseadas na equidade interna e externa e estarem relacionadas com o desempenho individual, do grupo e da organização, consistindo, assim, em recompensar o colaborador em troca do valor criado.

Na determinação do salário inicial de um novo colaborador, a regra básica é que o salário individual não pode situar-se abaixo do mínimo nem acima do máximo do nível em que se insere. Respeitando essa regra, o quantitativo concreto a pagar inicialmente ao titular da função deve levar em conta os seguintes aspectos (Camara et al.2016):

- O seu perfil de competências;
- A experiência anterior, relevante para o exercício da nova função;
- A oferta e a procura no mercado para esses perfis de competências;
- A equidade interna.

Posto isto, a evolução do salário individual deve ser feita consoante o nível de desempenho do colaborador.

Em relação aos incentivos, estes são componentes do sistema de remunerações com natureza variável. Premeiam o desempenho individual, por vezes associados aos resultados da empresa. Os sistemas mais divulgados são: bônus anuais, comissões e partilha do sucesso (Camara et al., 2016). Os bônus anuais aplicam-se, por norma, aos quadros técnicos altamente especializados, apesar de existir uma tendência para se alargar a toda a população da empresa. Este sistema pode premiar o desempenho individual ou desempenho individual associado aos resultados da empresa. No que toca às comissões, estas foram desenvolvidas tendo como destinatárias as forças de vendas, com o objetivo de obter um maior enfoque nos resultados. Por último, os sistemas de partilha do sucesso procuram criar uma identidade de interesses entre os acionistas e os colaboradores da empresa abrangidos e em regra são baseados em ações da própria empresa. Os planos de *stock option* são um exemplo, onde a empresa garante o direito de compra, num momento futuro, de um certo número de ações, a um preço garantido. Posteriormente, o beneficiário terá a opção de as comprar, ou não.

Assim sendo, para Sahoo, Das & Sundaray (2011), dar ênfase às políticas e práticas de remuneração para reforçar o empenho dos empregados ajuda a que os objetivos da organização sejam cumpridos e reforçam a boa cultura da empresa.

### **1.4.7 Gestão de carreiras**

A gestão de carreiras para Camara, Guerra & Rodrigues (2010) é vista como uma estratégia para atrair e reter os colaboradores com talento, pois são eles que vão acrescentar valor à empresa e reforçar a sua vantagem competitiva, o que torna a captura e retenção de colaboradores talentosos, através de uma progressão na carreira, uma prática de elevada importância para a GRH.

De acordo com Peretti (2011), a gestão das carreiras dos colaboradores requer uma análise cuidada do gestor de RH às expectativas dos mesmos e ao seu potencial individual, quer numa perspetiva de presente, como de futuro, sempre de acordo com as necessidades da organização.

Moreno (2012) caracteriza como sendo uma boa gestão de carreiras o facto de o colaborador ter a possibilidade de ascender e mudar de cargo na organização. Assim sendo, segundo Passos (2007), existe maior satisfação e melhor desempenho quando a força de trabalho consegue desenvolver as suas carreiras e progredir, não ficando estagnados a uma única atividade profissional, apenas sujeitos a promoções, sem mais evolução e desafios a nível pessoal e na organização.

Atualmente, devido às condições sociais e económicas, as carreiras passam por várias fases, tipos e teorias. Para Hall (2004) existem as carreiras que não são tão programadas, sendo o indivíduo mais interveniente na gestão da sua própria vida profissional. Esta autogestão resulta na procura de bem-estar pessoal e no seu desenvolvimento, a procura de novos desafios, e de ser dada menos importância ao facto de progredir de carreira dentro da organização, o chamado “subir na organização”.

Para Passos (2007) é fundamental que as organizações comecem a perceber estas modificações de pensamento dos seus colaboradores e compreendam os seus projetos de vida, tentando sempre incorporá-los na organização da melhor forma possível, mantendo-os motivados e dando-lhes perspetivas de realização profissional e pessoal, não se ficando pelas recompensas monetárias.

Posto isto, percebe-se que um sistema de gestão de carreiras deve ser organizado, planeado e formalizado segundo o objetivo organizacional e deve, também, alcançar um equilíbrio entre as necessidades de carreira dos colaboradores com as suas metas individuais. Na tabela 3 são demonstrados os benefícios dos planos de gestão de carreiras a nível da chefia, dos empregados e da organização.

Tabela 3: Benefícios de um sistema de gestão e desenvolvimento de carreira

Fonte: Passos (2007)

<b>Perspetiva das Chefias</b>	<b>Perspetiva dos Empregados</b>	<b>Perspetiva da Organização</b>
1. Aumento da capacidade para gerir a própria carreira 2. Capacidade para manter os melhores colaboradores 3. Melhor comunicação entre a chefia e o colaborador 4. Capacidade para estabelecer um plano de desenvolvimento 5. Avaliação da produtividade e do desempenho 6. Aumento da compreensão da própria organização 7. Melhor colocação das pessoas em eventuais projetos 8. Melhor correspondência entre os objetivos individuais e organizacionais	1. Ajuda nas decisões de carreira e de mudança 2. Enriquecimento da atual função e aumento da satisfação no trabalho 3. Melhor comunicação entre o colaborador e a chefia 4. Objetivos e expectativas mais realistas 5. Informação sobre a organização atual e tendências futuras 6. Aumento da responsabilidade na gestão da sua própria carreira	1. Melhor uso das capacidades e conhecimentos dos seus colaboradores 2. Aumento da lealdade 3. Alargar a informação a todos os níveis da organização 4. Melhor comunicação (na organização como um todo) 5. Aumentar a sua reputação como empresa com preocupações com os seus empregados 6. Aumento da eficácia dos sistemas e procedimentos relativamente ao RH 7. Clarificação dos objetivos organizacionais

## 1.5 Performance/ Desempenho

Segundo Rogers e Wright (1998), a definição de desempenho ainda não tem um significado preciso, mas referem, também, que é uma variável que tem interesse tanto para colaboradores como para as organizações, e é usado várias vezes quando de gestão se trata.

Na maior parte das referências bibliográficas a *performance* é referida tanto a uma ação (obtenção de *performance*) como a um acontecimento (resultado), o que leva a concluir que tal termo se refere simultaneamente à ação, ao resultado da ação e ao sucesso do resultado (Gama, 2012).

Para Armstrong (2006), o uso dos conhecimentos necessários e das competências remetem para o alcance de um alto desempenho através de comportamentos adequados dos recursos humanos. Contudo, o desempenho não é avaliado pelo que as pessoas alcançam, mas sim como elas o conseguem alcançar.

Um exemplo de modelo causal é o representado na figura 1, onde Lebas e Euske (2002) ilustram um modelo genérico composto por fundações (pilares), processos e consequências.

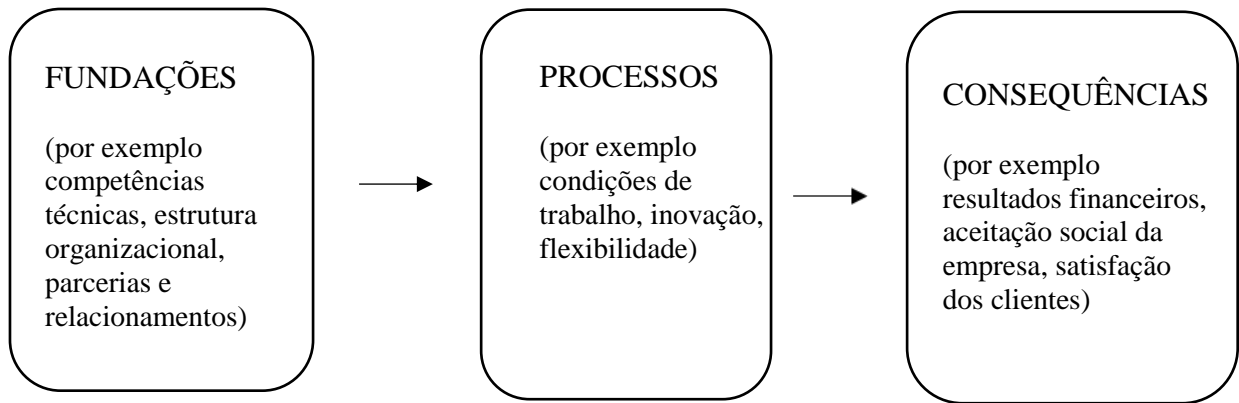


Figura 1- Modelo de performance. Corresponde à 1ª figura do capítulo 1.

Fonte: Gama (2012)

Uma força de trabalho qualificada, motivada e adaptável é capaz de impulsionar o desempenho organizacional. Posto isto, os profissionais de RH devem fazer uso destas evidências, a fim de melhorar as suas decisões sobre quais as práticas a implementar nas suas organizações (Tenhiälä, Giluk, Kepes, Simón & Kim, 2016).

Cada empresa ou organização terá de definir o conteúdo dos elementos que se aplicam à sua situação em particular, bem como selecionar os indicadores apropriados para descrever e monitorizar a respetiva evolução.

Os resultados da *performance* podem ser capturados de várias maneiras, segundo Paauwe, J., & Boselie, J. P. (2005):

- Resultados financeiros (por exemplo, lucros; vendas; participação de mercado)
- Resultados organizacionais (por exemplo, medidas de produção como produtividade, qualidade, eficiências);

Resultados relacionados com os RH (por exemplo impactos no comportamento dos trabalhadores, na sua motivação, etc.).

## 1.6 O impacto da GRH na *performance* da empresa

No desenvolver deste tópico vai ser analisado como as práticas de GRH podem condicionar o desempenho individual e o da organização, quando alinhadas com a estratégia organizacional.

Para Lepak et al. (2006) existem diversos mecanismos através dos quais os sistemas de GRH influenciam o desempenho, isto é, a *performance* dos funcionários. Pode influenciar a capacidade dos funcionários na execução da sua tarefa, nos seus conhecimentos, nas suas competências e habilidades. Por outro lado, a motivação do colaborador, as suas perceções de clima e proporcionar-lhe incentivos e recompensas para determinadas funções, pode, também, influenciar o seu desempenho na organização.

Os mesmos autores apresentam um modelo integrado que liga o sistema de GRH e a *performance*/ DO (Figura 2). Nele propõem que os focos estratégicos sejam determinados pela eficácia da organização e por os objetivos do desempenho, influenciando a estratégia do sistema de GRH.

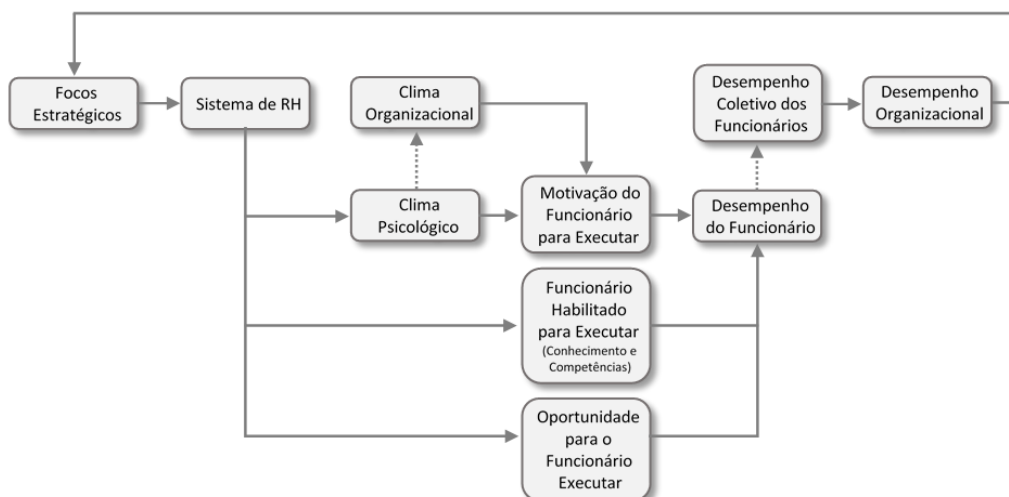


Figura 2- Modelo integrado que liga o sistema de GRH com a *performance*. Corresponde à 2ª figura do capítulo 1.

Fonte: Lepak et al. (2006)

De acordo com Boselie et al. (2005) a necessidade de arranjar provas concretas de que a gestão de recursos humanos tem um impacto positivo sobre a *performance*, ou desempenho organizacional, tem suscitado o estudo de muitos autores sobre o tema.

Perante pesquisas de Dewettinck e Remue (2011) os fatores culturais, políticos e económicos têm influência nessa relação de práticas de GRH e o DO.

O DO pode ter duas vertentes: a individual e a organizacional. O foco da GRH é fomentar o desempenho do indivíduo ao nível da excelência para a consecução do desempenho e objetivos organizacionais. Posto isto, conclui-se que o objetivo intrínseco da GRH é contribuir para o DO (Jabbour et al., 2012).

Várias investigações realizadas apontam no sentido de que as práticas de gestão de RH têm realmente uma influência positiva nos resultados económico-financeiros das empresas, sendo que tal influência ocorre, ou é mediada, pelos resultados sociais e organizacionais. A Tabela 4 é uma amostra dos resultados de algumas dessas investigações.

Tabela 4 – Estudos empíricos que analisaram o processo de influência das práticas de GRH

Fonte: Costa (2014)

Estudos	Variável Dependente	Variável independente	Variável Mediadora	Conclusões
Huselid (1995)	Práticas de Gestão de RH de Elevado Desempenho	<i>Performance</i> da Empresa (resultados financeiros)	Resultados Sociais e Organizacionais	A influência das práticas de gestão de RH de elevado desempenho na <i>performance</i> é mediada pelo <i>turn-over</i> e pela produtividade do trabalho.
Didier (1999)	Práticas de Mobilização dos RH	<i>Performance</i> da Empresa (resultados financeiros)	Resultados Sociais e Organizacionais	As práticas de mobilização dos RH influenciam, através dos resultados sociais e organizacionais, a <i>performance</i> da empresa.
Park et al. (2003)	Sistemas de Práticas de Gestão de RH	<i>Performance</i> da Empresa (resultados organizacionais e financeiros)	Resultados no RH (competências, atitudes e motivação dos empregados)	O sistema de práticas de gestão de RH influencia diretamente a <i>performance</i> da empresa, assim como indiretamente, através do

				seu impacto nos próprios RH da empresa .
Paul e Anantharaman (2003)	Práticas de Gestão de RH	Performance da Empresa (resultados financeiros)	Resultados Sociais e Organizacionais	As práticas de gestão de RH influenciam a <i>performance</i> da empresa através dos resultados sociais e organizacionais.
Costa (2005)	Práticas de Gestão de RH de elevado desempenho	Performance da Empresa (resultados financeiros)	Resultados Sociais e Organizacionais	As práticas de gestão de RH de elevado desempenho influenciam diretamente a <i>performance</i> da empresa, assim como indiretamente, através do seu impacto nos resultados sociais e organizacionais.

De todas as pesquisas feitas conclui-se que as teorias mais utilizadas para justificar este impacto positivo são a GERH e a RBV, já enunciada a sua relação num tópico anterior e a teoria AMO – Ability, Motivation e Opportunity – do Desempenho Individual Appelbaum et al. (2000).

O modelo AMO, apresentado por Appelbaum et al. (2000), sugere que as práticas de GRH podem contribuir para melhorar o desempenho dos funcionários. O autor faz referência a três variáveis: habilidades e competências (A), motivação (M) e oportunidade (O).

Para Appelbaum et al., 2000 e Hutchinson, 2013 as habilidades e competências servem para o colaborador ter a capacidade de realizar a sua função e podem ser influenciadas por práticas de GRH como o recrutamento e seleção, para garantir que os funcionários recrutados são capazes, e também pela formação. A variável motivação é influenciada por recompensas, pela avaliação de desempenho, pelo desenvolvimento de carreira, e pela segurança no emprego. Por fim, a oportunidade, consiste na oportunidade que os colaboradores têm em participar ou contribuir para melhorar o seu desempenho profissional e é influenciada por iniciativas como o trabalho em equipa, promoção de autonomia, comunicação e rotação no trabalho.

Assim sendo, os colaboradores contribuem para o bom desempenho da organização quando possuem as habilidades e competências correspondentes à sua função e têm a motivação e a oportunidade de colocá-las em prática.

Não existe uma fórmula definida para expressar esta relação, contudo, segundo Boxall e Purcell (2011), considerando o desempenho (P) como uma função de habilidades e competências, motivação e oportunidade, esta relação representa-se pela fórmula:  $P = f(A, M, O)$ .

Ainda segundo Boxall e Purcell (2011) pode concluir-se, para que o bom desempenho surja, não basta que exista um conjunto de habilidades e competências, mas sim, que é preciso colocá-las em prática através do uso das chamadas *best practices* (melhores práticas) e do *best fit* (melhor ajuste).

### **1.6.1 *Best Practices vs. Best Fit***

Boxall e Purcell (2000) defendem que enquanto as *best practices* sugerem que as empresas irão obter um melhor desempenho se identificarem quais as melhores práticas em relação à gestão dos seus colaboradores e as colocarem devidamente em prática, o *best fit*, defende que as práticas de gestão dos recursos humanos devem ser ajustadas de acordo com o contexto específico da organização.

#### **1.6.1.1 *Best Practices***

Su e Wright (2012) consideram as *Best Practices*, ou *High Performance Work Practices (HPWP)*, como sendo o conjunto de práticas de GRH utilizadas para o estudo da relação da GRH e do DO.

Segundo Redman e Wilkinson (2009), este conceito afirma que existem práticas de GRH que podem vir a suportar a vantagem competitiva da empresa, contemplando as práticas que podem ser aplicadas na maioria dos contextos organizacionais com vista a melhorar o seu desempenho.

Assim sendo, e perante Hsieh (2011), as *best practices* são utilizadas para gerir eficazmente os recursos humanos, uma vez que as empresas devem conseguir captar o comportamento dos funcionários de acordo com o a sua estratégia organizacional.

Segundo Boxall e Purcell (2000), o recrutamento e seleção, a formação, a avaliação de desempenho e a remuneração são as práticas de gestão mais utilizadas como *best practices*.

Em seguida, vão ser explicados cada um dos sistemas *High Performance Works Systems* (HPWS), *High Commitment Work System* (HCWS) ou *High Involvement Work System* (HIWS) e as suas variantes.

#### 1.6.1.1.1 *High Commitment Work System (HCWS)*

Para Whitener (2001) o objetivo de um HCWS é a promoção de funcionários que se comprometam com a empresa, orientando-os para alinhar os seus objetivos com os da organização, de modo a serem considerados de confiança, usarem o seu poder arbitrário na realização de tarefas de forma consistente, aumentando a eficácia organizacional, e não ser necessário recorrer a sanções e pressões.

Lepak et al. (2006) considera que as práticas de GRH aqui utilizadas são: um eficaz processo de seleção, formação intensiva e desenvolvimento, promoção interna e um alto nível de remuneração, de modo a criar uma ligação psicológica forte entre os funcionários e organização.

#### 1.6.1.1.2 *High Involvement Work System*

Segundo Boselie et al. (2005), o HIWS promove a envolvimento dos colaboradores no processo de tomada de decisão organizacional.

O poder de tomada de decisões, segundo Benson e Lawlwer (2003), é delegado nos colaboradores que possuam competências para tal. As decisões tomadas devem ser feitas com base em informações, devem promover a saúde, higiene e segurança no trabalho e também devem ser dados incentivos para o colaborador assumir tais responsabilidades. Para Zacharatos et al. (2005), o HISW foca-se em aumentar o fluxo de informação, capacitando os seus recursos humanos para a tomada de decisões, levando, posteriormente, a um melhor desempenho.

#### 1.6.1.1.3 *High Performance Work System*

Para Huseli (1995) o sistema HPWS defende que através de práticas de GRH que tratem de forma respeitosa os colaboradores, que invistam no seu desenvolvimento, adotem uma gestão de confiança e compromisso para o alcance de objetivos organizacionais se consegue alcançar a vantagem competitiva e eficácia organizacional.

O mesmo autor conclui que este sistema refere-se a praticamente todas as *best practices*, incluindo seleção de pessoas, incentivos individuais e de grupo, benefícios, formação intensiva e desenvolvimento, avaliação de desempenho, gestão de equipas, programas de equilíbrio trabalho-vida, e partilha de informação.

### **1.6.1.2 Best Fit**

Segundo Boxall e Purcell (2001) o ajuste do ambiente interno e do ambiente externo da organização às práticas de gestão de RH geram uma maior eficácia destas, e isso é o que fundamenta a perspetiva *best fit*.

Posto isto, para Hutchinsosn (2013), na gestão dos recursos humanos deve ter-se em conta: a estratégia da organização, a localização, o setor e a natureza do trabalho.

Armstrong (2006) corrobora, afirmando que as diferentes estratégias de RH têm de ir ao encontro das necessidades da organização e dos seus colaboradores, ou seja, que é fundamental garantir que essas estratégias sejam adequadas às circunstâncias, à cultura da organização e ao processo operacional.

#### **1.6.1.2.1 Ajuste Interno**

Budhwar e Aryee (2008), refere que, quando as políticas e as práticas da GRH se interligam e se reforçam uma à outra, verifica-se o ajuste interno. Por outras palavras, para que uma prática de GRH reforce o desempenho de outras práticas, a organização tem de encontrar um conjunto de práticas que se interliguem o suficiente para que isso aconteça.

#### **1.6.1.2.2 Ajuste Externo**

Para Budhwar e Aryee (2008), quando as práticas de GRH interagem com a estratégia organizacional, estão a contribuir para um desempenho organizacional superior, verifica-se o ajuste externo. Ou seja, este ajuste acontece quando um conjunto de políticas e práticas de GRH se encaixam com a estratégia organizacional.

## **1.7 Indicadores de gestão**

Num processo de monitorização da *performance* (desempenho), os indicadores são de facto o elemento mais crítico. A sua função é simplesmente apurar o nível das realizações da organização (resultados) para que estas possam ser comparadas com metas pré-

estabelecidas e apurado o desvio e o respetivo nível de *performance* (Jorge Caldeira, 2014).

Ainda segundo o mesmo autor, os indicadores acabam assim por assumir-se como um elemento gerador de consenso dentro da organização, já que constituem o veículo aceite por todos para a quantificação objetiva dos resultados realizados.

É fácil entender as desvantagens que ocorrem quando estamos perante uma análise subjetiva efetuada por vários intervenientes relativamente ao grau de desempenho dos indicadores. Dificilmente se atingiria o consenso na análise não objetiva. Convém assim assegurar que o modelo de leitura organizacional seja claro e gere o acordo de todos os intervenientes (Jorge Caldeira, 2014).

Em 100 indicadores de gestão, Jorge Caldeira, reforça a definição de indicador e de *key performance indicator* (KPI). Indicador constitui a designação do instrumento de apuramento (algoritmo) do resultado e KPI são os indicadores-chave, onde são eleitos os indicadores mais importantes para a empresa.

### **1.7.1 Tipos de indicadores de gestão de recursos humanos**

Segundo Assis (2005), existem indicadores de gestão de recursos humanos com a designação de indicadores demográficos, indicadores financeiros, indicadores operacionais e indicadores de clima organizacional.

Segundo o mesmo autor os indicadores demográficos têm como objetivo ajudar na compreensão da força de trabalho, através de dados como o número de empregados da organização, a proporção de empregados por sexo, a rotatividade, entre outros. A componente humana da organização é essencial para que o tratamento de qualquer outro indicador seja feito de forma completa e segura. (Bancaleiro, 2006).

Por outro lado, os indicadores financeiros dizem respeito ao investimento que a organização faz no seu pessoal, sendo úteis para demonstrar o retorno desse investimento, como é o caso das formações e do departamento de SHST, por exemplo, através da melhoria das condições de algum posto de trabalho. Os indicadores operacionais, ou de desempenho, retratam, muitas vezes, o consumo de recursos como o tempo, pessoas, dinheiro, etc., um exemplo dos indicadores calculados neste âmbito são os de recrutamento e seleção, calculados no estudo de caso presente posteriormente neste relatório (Assis, 2005).

Por fim e ainda segundo Assis (2005), os indicadores de clima organizacional, têm como objetivo captar a intensidade do sentimento, por parte do trabalhador, de “pertencer”, de “estar inserido”, e de “fazer parte” de um determinado ambiente, incluindo aqui os indicadores referentes ao processo de integração. O grau de satisfação com os colegas de trabalho, com os chefes, com as políticas e práticas da organização são fatores importantes e a ter em conta, que influenciam a motivação e prestação dos colaboradores.

## **2 Descrição da empresa acolhedora**

### **2.1 História**

De acordo com a Primavera (<http://www.primavera.pt/>) a empresa foi fundada em 1974, é uma empresa familiar de capitais privados e produz louça doméstica decorada. Inicialmente possuía uma unidade fabril, hoje já possui três.

A sede, Primavera 1, está situada em Aradas-Aveiro, e produz faiança utilitária e decorativa de uso doméstico, correspondendo a 80% da exportação.

Em 1982, com a crescente procura por louça de mesa decorada, surgiu a segunda unidade fabril, Primavera 2, situada também em Aradas. Esta encontra-se equipada com equipamento moderno de tampografia e com uma capacidade de produção de cerca de 40.000 peças diárias, produzidas por três turnos, sendo 80% da produção destinada ao mercado interno. Nestas duas unidades fabris contam-se 219 funcionários.

A necessidade de inovar a nível de produto levou à construção da unidade fabril 3, Primavera 3, desta vez situada em Bustos – Oliveira do Bairro. Nesse espaço passou a ser produzida louça utilitária de grés e com uma capacidade de produção de 60 000 peças diariamente.

As três unidades fabris complementam-se e proporcionam uma maior variedade de produtos para os seus clientes.

Atualmente, a empresa centra as suas atividades na produção de peças de grés e faiança, fabricando e comercializando mais de 1600 referências, o que reflete a posição que a Primavera tem vindo a alcançar ao longo dos anos.

### **2.2 Visão, valores e missão**

Tendo em conta a mesma fonte, (<http://www.primavera.pt/>), a Primavera encara como um objetivo manter-se na vanguarda da inovação tecnológica, conseguindo, através dela,

um posicionamento de referência face aos seus concorrentes e, também, contribuir para que os seus clientes sejam competitivos nos seus mercados através dos produtos que adquirem. Conta, atualmente, com clientes que são consideradas das empresas mais dinâmicas a nível mundial, sendo, por isso, uma necessidade manter-se atualizada no que refere à inovação e à tecnologia.

Com uma excelente relação de qualidade/preço, as três unidades fabris da Primagera têm conseguido adaptar-se às exigências do mercado quer a nível de desenvolvimento do produto, quer a nível da qualidade do serviço prestado. Manter a qualidade é uma prioridade para a empresa, consolidando a confiança do cliente e fidelizando-o.

Importante referir que a empresa se preocupa com o meio ambiente, possuindo um furo, ETAR e licenciamento industrial.

A Primagera tem como objetivo o aumento da criação de valor para as suas empresas, através de um crescimento sustentado do volume de negócios e da sua rentabilidade financeira. Quer manter-se como uma referência, continuando a apostar na internacionalização (<http://www.primagera.pt/>).

Também existe o foco de alargar a penetração dos seus produtos, através de novos conceitos de comercialização.

### **2.3 Modelo Organizacional**

As empresas encontram-se subdivididas em vários departamentos. Cada departamento tem a sua função, porém o objetivo final é comum a todos, o sucesso da organização. Por isso mesmo, no desenrolar deste tópico apresenta-se o organograma, com os vários departamentos, a análise SWOT, a distribuição de mercados e o efetivo operacional, onde vão ser caracterizados os recursos humanos da empresa, tanto a nível de habilitações literárias, como de género e idade.

### 2.3.1 Organograma

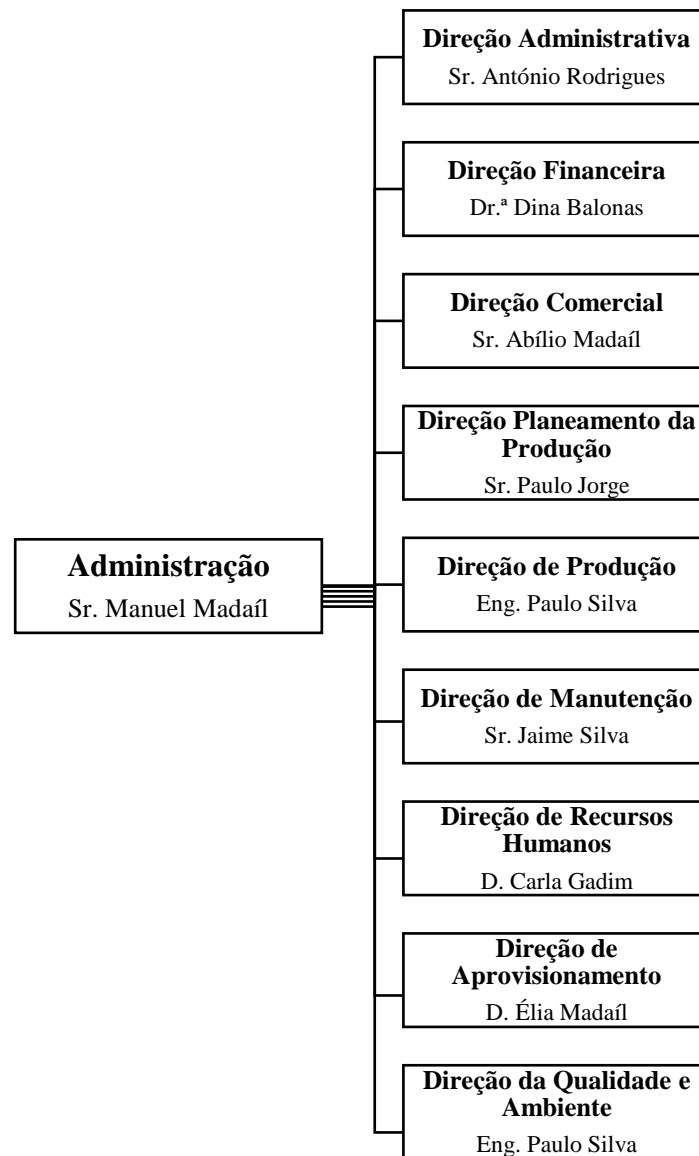


Figura 3– Organograma. Corresponde à 1ª figura do capítulo 2.

Fonte: Documentos internos da Primavera

Este organograma refere-se à gerência da Faianças Primavera e da Primavera 2, sendo a esta assegurada pelas mesmas pessoas. Contudo, a Primavera 3 é gerida em separado e a estagiária não teve acesso ao organograma desta.

Tal como diversos estudos têm vindo a afirmar, este não é o tipo de organograma ideal para uma grande empresa, deveriam existir mais subdivisões e a repartição de poderes. Um organograma simples, como é o caso, é mais comum em empresas familiares e de pequena dimensão, existindo apenas dois níveis hierárquicos: o gestor (proprietário) e os

empregados. Nas grandes empresas deve existir a divisão do trabalho e a delegação de autoridade e responsabilidades, sendo cada departamento chefiado por um especialista dessa mesma área. Um organograma deste género tem como vantagens para a empresa: um eficiente aproveitamento das capacidades técnicas e de gestão do pessoal qualificado; a possibilidade de um gestor principal tirar partido do contacto pessoal com todas as operações fundamentais e existir uma clara definição das responsabilidades (Teixeira, 2013).

Contudo, este é o atual da Primagera e é nele que se baseiam as ações do efetivo operacional. Alguns elementos do quadro da direção já tentaram que existisse alteração deste, contudo sem sucesso.

### 2.3.2 Efetivo operacional

O efetivo operacional demonstra a distribuição dos colaboradores da empresa.

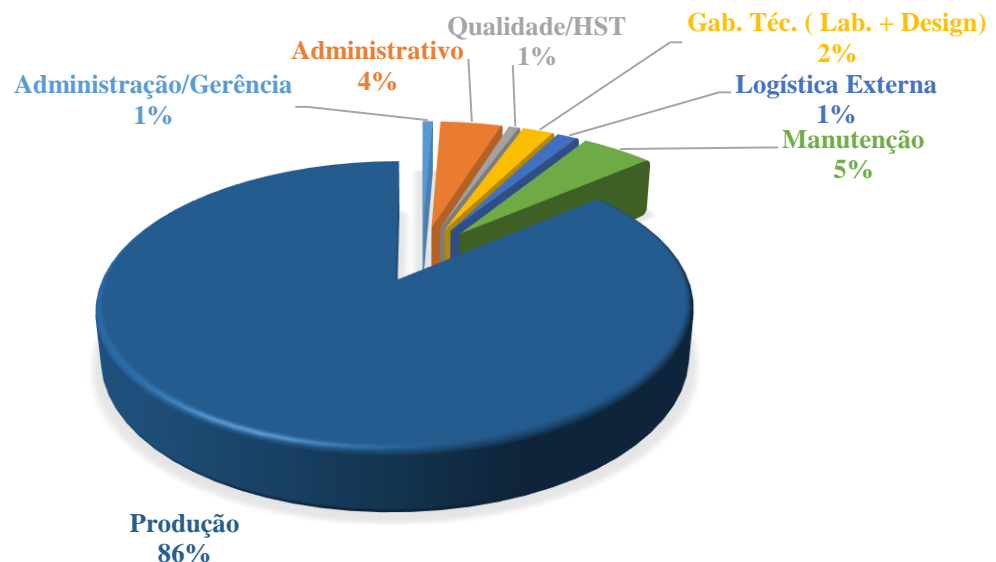


Figura 4- Efetivo Operacional. Corresponde à 2ª figura do capítulo 2.

Fonte: Elaboração própria

A maioria do efetivo operacional da Primagera são os operários fabris, como se pode ver claramente no gráfico acima. Os restantes cargos, como o administrativo, o gabinete técnico e a logística externa são postos de trabalho que, por natureza, requerem muito menos elementos, daí a empresa estar com o seu efetivo operacional equilibrado no que se refere a funções, o que torna mais fácil a realização dos objetivos da organização.

Como uma empresa de cerâmica prestigiada que é, a preocupação do design das suas peças é fundamental, daí a existência de três designers atualmente.

Contudo, existem departamentos que poderiam funcionar melhor, caso tivessem mais pessoal, como é o caso dos recursos humanos, que apenas tem uma responsável e é ela que exerce todo o trabalho no que se refere a essa área.

Em relação aos operários fabris constata-se que a sua grande maioria 77% são do sexo feminino e rondam entre os 30/40 anos. Por outro lado, em relação às suas habilitações literárias, verifica-se uma baixa qualificação, tendo a maior parte dos trabalhadores apenas o 9ºano, ou seja, o 3º ciclo de estudos completo.

## **2.4 Análise SWOT**

A análise SWOT consiste em detetar quais os pontos fortes e os pontos fracos, num contexto interno da empresa e as oportunidades e as ameaças, onde estão espelhadas as características externas a que está sujeita a organização. Posto isto, ao analisar os resultados é pensada uma estratégia para ser implementada, de acordo com os objetivos e de modo a beneficiar dos seus pontos fortes e oportunidades e a melhorar os seus pontos fracos e as ameaças.

No caso concreto da Primagera, o resultado da análise SWOT surge nos seguintes tópicos.

### **Pontos fortes:**

- Boa relação qualidade/preço dos produtos;
- Uso de equipamentos e tecnologia automatizada que asseguram a eficiência da produção;
- Forte vertente exportadora;
- Boa capacidade de resposta às tendências de mercado;
- Possibilidade de o cliente adquirir um produto de design único, personalizado ao seu gosto – a empresa tem um departamento de design;
- Facilidade de manutenção, durabilidade, potencial decorativo e capacidade de total reciclagem da cerâmica.

### **Pontos fracos:**

- Baixo valor acrescentado aos produtos;
- Falta de formação contínua dos quadros;

- Enfoque maior nos custos do que no cliente;
- Forte dependência dos mercados externos.

**Oportunidades:**

- Melhoria do serviço ao cliente, procurando a sua fidelização;
- Entrega atempada (just in time) de produtos, reduzindo a necessidade de stock dos clientes;
- Aposta nas tendências;
- Acesso aos mercados emergentes;
- Reforço de credibilidade através de certificações dadas aos clientes.

**Ameaças:**

- Concorrência low-cost;
- Possível desvalorização da taxa de câmbio;
- Barreiras alfandegárias;
- Aumentos dos custos da energia;
- Diferentes regulamentações ambientais a nível europeu e a nível mundial gerando um elevado fator de diferenciação que se traduz numa perda de competitividade;
- Crise económica mundial.

## **2.5 Distribuição de mercados**

Como já foi referido anteriormente, a Primagera tem uma forte vertente exportadora, pelo que é relevante perceber quais os seus principais mercados e o retorno que tem vindo desta expansão.

### **2.5.1 Volume de negócios**

Analisando as demonstrações de resultados dos últimos 6 anos, de 2011 a 2016, resulta o seguinte gráfico:

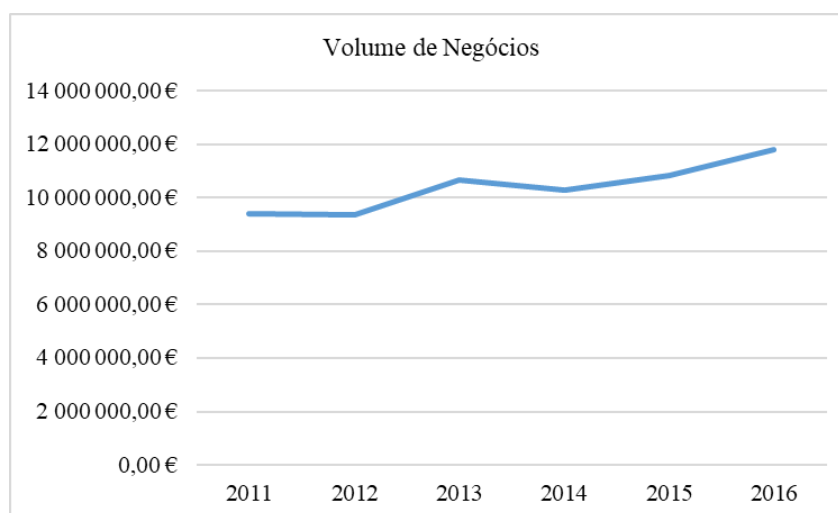


Figura 5- Volume de Negócios. Corresponde à 3ª figura do capítulo 2.

Fonte: Elaboração própria

Percebe-se que a Primavera, através da sua aposta nos mercados internacionais, tem conseguido aumentar o seu volume de negócios, tendo sido o ano de 2016 o melhor dos últimos 6 anos. Interessante, também, seria verificar para que mercados a empresa exporta.

### 2.5.2 Vendas por países

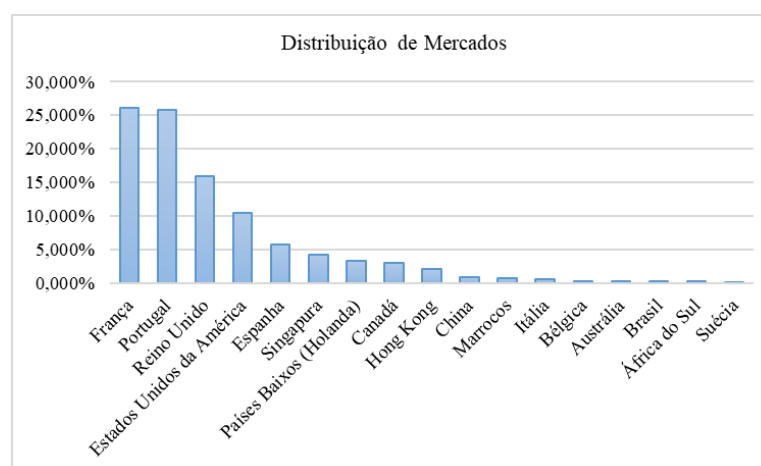


Figura 6- Vendas por países. Corresponde à 4ª figura do capítulo 2.

Fonte: Elaboração própria

Embora tendo como clientes a Sonae e a Zara em território português, o certo é que França e o Reino Unido são os principais pontos de exportação da Primavera, contudo, a sua

presença é cada vez mais notada noutros países e um dos objetivos da empresa é aumentar a sua quota de mercado nestes e a sua notoriedade.

### **3 Atividades realizadas na empresa**

Ao longo do estágio na empresa Primagera, a estagiária foi tomando consciência de como era o dia-a-dia de um gestor de recursos humanos e quais as suas funções. Existiu a oportunidade de auxiliar em muitas delas, ganhando assim alguma experiência profissional, que era um dos objetivos do estágio.

Assim sendo, desempenhou diversas tarefas tais como a elaboração de um folheto de acolhimento (apêndice 2) que passou a ser distribuído aos novos colaboradores funcionando como um “manual” de acolhimento, pois tem presente a história, missão, visão e valores da empresa, que podem encontrar em cada piso das instalações e, ainda, quais os direitos e deveres tanto do trabalhador como da empresa empregadora. O objetivo era dar a conhecer, aos novos membros, a organização de uma forma sucinta e simples.

Em relação ao programa de formações da Primagera este encontrava-se um pouco desatualizado e repetitivo, isto é, as formações dadas incidiam sempre sobre as normas de SHST. Posto isto, foi executado um levantamento das necessidades de formação (LNF), presente no apêndice 3, que contou com a opinião dos trabalhadores e baseou-se nos seus interesses de onde resultou um estudo profundo das necessidades da organização no que a este tema respeita.

Os documentos internos também fizeram parte do estágio:

Atualização do código de conduta, incluindo o artigo que referencia o assédio sexual, obrigatório em todas as empresas

- Reformulação e sintetização das fichas de inscrição (anexo 1), para que os novos candidatos as preencham sem dificuldades.
- Criação de tabelas para sintetizar os acidentes de trabalho -registro da data em que aconteceram, a hora, o nome do sinistrado, o número de dias que ficou de baixa, todas as informações pertinentes sobre esse tema ficaram resumidas a uma folha de Excel, sendo, posteriormente, de mais fácil acesso.
- Preenchimento das folhas de sinistro quando existiam acidentes de trabalho, para que depois estas seguissem para averiguação da seguradora.

Durante o período de estágio ocorreram alguns recrutamentos e despedimentos, tendo existido a oportunidade de presenciar o processo de recrutamento e seleção, e os registos internos dos mesmos. No caso de uma admissão existia a elaboração de um documento interno onde eram registados todos os dados acerca do novo colaborador.

No que toca ao controlo de assiduidade, na Primagera, era feita de duas maneiras. A maior parte das pessoas estavam inseridas no sistema e, ao passarem o cartão, o programa registava a hora de entrada e saída, sendo o controlo feito através do programa *Time Report*. Existiam, no entanto, os cartões manuais, que as pessoas “picavam” e ficava registado no próprio cartão. Este processo requer uma supervisão mensal das horas de entrada e saída e se existiu falta em algum dia, estes cartões eram utilizados quando havia a contratação de um novo colaborador e não estavam cartões magnéticos disponíveis. O que foi feito nesta tarefa foi analisar no programa as faltas ou atrasos que os funcionários deram, para posteriormente serem inseridos no programa onde se processava o salário e ser feito o desconto devido, ou não, caso a falta recaísse sobre as férias ainda não gozadas.

A nível de SHST foi elaborado um relatório, em parceria com o médico da medicina do trabalho da empresa, onde foram analisados quais os fatores a melhorar/ implementar na empresa nesta área, quer para benefício dos trabalhadores, como para da organização. Algumas das conclusões deste estudo foram depois adaptadas como ideias para melhorar a *performance* da empresa, tópico desenvolvido posteriormente.

## **4 Metodologia**

### **4.1 Objetivos**

A realização deste relatório de estágio tem como objetivo a enumeração das tarefas realizadas na empresa ao longo deste e, também, analisar o impacto das práticas de GRH na *performance* da Faianças Primagera, S.A. Com esta análise pretende-se perceber como é que estas práticas são utilizadas perante a realidade da empresa e confrontar com a revisão de literatura, de modo a retirar conclusões de como a influência da GRH está a ser, ou como poderá vir a ser, positiva para o desempenho organizacional desta.

Com base neste objetivo principal surgiram outros objetivos:

- 1) Perceber se as Práticas de Gestão de Recursos Humanos têm impacto positivo na *performance* empresarial;

- 2) Analisar como eram praticadas as práticas de GRH na empresa em causa;
- 3) Perceber como podia melhorar a *performance* da empresa através de um aperfeiçoamento do exercício dessas práticas;
- 4) Perceber quais os indicadores de GRH se adequavam melhor às práticas de GRH que iam ser analisadas com mais profundidade;
- 5) Calcular esses indicadores, segundo dados internos da empresa, de modo a criar uma base de dados, onde estão inseridas as fórmulas utilizadas e são feitos os seus cálculos. Posteriormente será de uso da direção da GRH da Primagera, de modo a verificar se a sua *performance* tem vindo a melhorar ou a ir de encontro com os seus objetivos estratégicos.

## **4.2 Métodos utilizados**

O presente tópico explica os métodos utilizados ao longo do trabalho, sendo que, na perspetiva de Teixeira (2013) é através da metodologia utilizada que se procura garantir a validade e fidelidade dos resultados.

Para Punch (2006), a investigação pode ser uma investigação com dados quantitativos e qualitativos. Sendo que são dados quantitativos números e medidas e dados qualitativos são os dados que não estão em forma de números, mas em forma de palavras. Deste modo, podemos concluir que a investigação quantitativa é a investigação com dados em forma de números (ex: Questionários) e a investigação qualitativa é a investigação com dados não contáveis (ex: Entrevistas).

Posto isto, a investigação feita neste estudo de caso incidiu maioritariamente sobre uma investigação qualitativa, sendo uma entrevista à diretora de RH e a observação, os métodos utilizados para três das práticas de GRH analisadas. Foi utilizado este tipo de investigação também devido ao curto período de tempo que a estagiária esteve na empresa, apenas seis meses.

Contudo, foi realizado um estudo através de um inquérito/questionário (apêndice 5), recorrendo à investigação quantitativa, mas de conclusões simples, sem ter de recorrer a uma análise estatística elaborada, uma vez que o objetivo era perceber que impacto tinha tido a formação sobre os colaboradores, sendo que para analisar estes resultados apenas se contaram as respostas positivas/negativas e se calcularam as percentagens de cada uma, obtendo posteriormente uma conclusão.

## **5 Estudo de caso: A influência das práticas de GRH na *performance* da empresa**

Apesar da existência de múltiplas práticas que poderão influenciar a GRH numa empresa, e consequentemente a sua *performance*, para o caso da Primagera foram aprofundadas apenas quatro. A seleção destas quatro práticas deve-se ao facto de serem, no ponto de vista da estagiária, as que teriam mais facilidade de ser melhoradas perante a realidade da empresa e de mais rápida implementação de métodos, de modo a verificar-se o impacto positivo no desempenho organizacional, tendo em conta o período de estágio

As práticas estudadas foram: recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação e desenvolvimento e saúde, higiene e segurança no trabalho.

Posteriormente, foram calculados alguns indicadores de GRH para cada uma das quatro características em causa, com vista a perceber qual é a posição da empresa atual, de modo a registar esses valores e criar uma base de dados para que estes continuem a ser atualizados regularmente e se perceba se as medidas que estão a ser postas em prática pela empresa se estão a fazer sentir, verdadeiramente, no seu desempenho organizacional, através dos resultados obtidos pelos cálculos destes indicadores. Os valores usados estavam presentes na base de dados da empresa e são referentes ao intervalo de anos entre 2011 e 2017, à exceção da SHST que foi medida mensalmente e apenas se faz referência ao ano de 2017 e aos três primeiros meses de 2018, de modo a perceber-se até ao fim do tempo de estágio, se existiu um impacto positivo nesta prática, ou não.

### **5.1 Recrutamento e seleção**

Esta prática de GRH é vista como uma *best practice*, estando estas diretamente relacionadas com o alto desempenho de uma organização, ou seja, a sua *performance* (Huselid, 1995).

Para analisar o processo de recrutamento e seleção dos recursos humanos, perceber como estes são feitos e o que poderá ser modificado de maneira a melhorar o desempenho, de acordo com o estudado através da revisão de literatura a estagiária recorreu à realização de uma entrevista à diretora dos recursos humanos da empresa.

Após a entrevista, conclui-se que, geralmente, os novos candidatos se apresentam na organização porque já conhecem alguém que lá trabalha ou tiveram conhecimento que estavam a recrutar. Foi revelado pela diretora do departamento que “*as vagas de emprego*

*normalmente são anunciadas em redes sociais, como é o caso do Facebook, e costumamos ter respostas imediatas à solicitação. Tal facto também se deve à recorrente procura de trabalho que existe.”*

O tempo médio de recrutamento são “13 dias úteis, sendo que este número se refere desde o momento em que é detetada a necessidade de abertura de uma vaga até que esta é preenchida pelo candidato selecionado”.

A estagiária tomou conhecimento de que a publicitação da vaga era pouco explícita quanto às funções a serem realizadas, o horário de trabalho e as qualificações necessárias.

Perante esta realidade descrita pela diretora de RH da Faianças Primagera e, segundo o estudo feito na parte introdutória, são sugestões à melhoria desta prática e, consequentemente, à *performance* da empresa os pontos seguintes:

- Recorrer, em primeiro lugar, ao recrutamento interno. - Moreno (2012) salienta que primeiramente a escolha da empresa deva recair sobre a organização (recrutamento interno);
- Uma forma de a empresa acelerar todo este processo de recrutamento é, no momento em que anuncia a vaga de um emprego, descrever em que vai consistir esse lugar, não dizendo apenas que existe uma vaga na empresa como operário fabril, como era prática da empresa, mas enumerar também as suas respetivas funções. Posto isto, um possível candidato que reconheça que não se enquadra nessas funções, já não vai enviar o seu currículo e será menos um processo a ter de ser analisado pelos RH. – “Deve-se clarificar uma série de pontos sobre todos os envolvidos no processo, nomeadamente: o tipo de contrato, quando vai iniciar atividade, local e horário de trabalho, confidencialidade, etc.” – Tavares (2010)”.
- Uma outra maneira de ajudar a empresa a filtrar mais rapidamente as respostas aos seus anúncios é ter uma lista de requisitos internos mínimos que, caso não sejam verificados, excluam o candidato de imediato. Isto também pode ser verificado no momento da entrevista presencial. – “Após a receção das candidaturas realiza-se uma triagem de candidatos que poderão ser os indicados para desempenhar a função (Sousa, et al. 2006).”
- No momento da entrevista, caso exista mais que um candidato, deverão ser feitas perguntas chave que vão de encontro ao bom funcionamento da empresa e à sua estratégia e, também, devem ser esclarecidos assuntos, como as condições

contratuais— “realiza-se uma seleção através da comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências/caraterísticas dos candidatos (Sousa, et al. 2006).”

- Contudo, como a empresa recebe candidaturas espontâneas regularmente, recorrer a essa base de dados e passar diretamente para a fase de contactar os interessados, verificando se ainda se encontram disponíveis, é também um excelente método para rentabilizar o tempo.

Estas medidas foram sugeridas, neste relatório de estágio, com o objetivo de reduzir o tempo de recrutamento, uma vez que este processo deve ser estruturado e compatível com o objetivo, ocupar o mínimo tempo e dinheiro, segundo Tavares (2010).

Um bom processo de recrutamento e seleção fará com que exista menos rotatividade de colaboradores, aumentando a qualidade do trabalho das equipas já formadas e, conseqüentemente, potenciando um melhor desempenho organizacional.

Através do método utilizado para este estudo de caso, a entrevista, ficou-se a perceber a posição atual da empresa no que a este processo se refere. Contudo, o objetivo inicial não foi cumprido, ou seja, não se conseguiu verificar o dito impacto positivo na *performance* da empresa. Apesar disso, foram deixadas sugestões de como o desempenho organizacional pode vir a melhorar, baseadas na revisão de literatura.

Posteriormente, serão apresentados cálculos de alguns indicadores de gestão de recrutamento e seleção, para que numa próxima análise já exista uma forma de comprovar se as medidas colocadas em prática tiveram um impacto positivo.

### **5.1.1 Indicadores de GRH para análise do recrutamento e seleção**

Os indicadores de gestão estudados neste tópico foram o tempo médio de recrutamento e a taxa de admissão. Após os cálculos (resultados para consulta no apêndice 4), obteve-se uma média de tempo de recrutamento de 13 dias, estes dias são contados desde “o momento em que é detetada a necessidade de abertura de uma vaga à contratação do novo colaborador e apenas estão contabilizados os dias úteis”, tal como explicou a diretora Carla Gadim. Por outro lado, no que se refere à taxa de admissão, verifica-se que a Primagera tem uma taxa média de 12% de admissão, isto é, em média contrata por ano um número de colaboradores que corresponde a 12% dos funcionários a tempo inteiro (FTE) que já se encontram a operar.

## **5.2 Acolhimento e integração**

O acolhimento e integração são uma prática de GRH que vai de encontro ao *Hight Commitment Work System*, ou seja, são práticas que fazem com que os colaboradores se comprometam com a organização, alinhando os seus objetivos ao desta, aumentando a eficácia organizacional. Um bom acolhimento é essencial para que exista um vínculo psicológico com a empresa (Boselie et al., 2005).

Neste estudo de caso, o método utilizado foi, mais uma vez, a entrevista à diretora de RH para perceber como é que a empresa estava a exercer esta prática.

Segundo Carla Gadim, “*na Primagera o colaborador no seu primeiro dia de trabalho chega à empresa, é guiado até ao seu posto de trabalho, normalmente pelo chefe de secção, e apenas lhe é explicado o que fazer. Não existe a apresentação da empresa, um enquadramento, apenas é feita uma explicação ligeira sobre qual o equipamento de proteção individual (EPI) a ser usado.*”

Confrontando a revisão de literatura com o colocado em prática atualmente pela organização, que é o enunciado pela diretora de RH, percebe-se que não é o melhor procedimento. Assim sendo, a empresa deveria:

- Acolher bem o empregado logo no primeiro dia. Tal como foi referido no desenvolver do tópico acima, a Primagera falha nesta área. O novo colaborador deve sentir que está a ser bem-recebido, ao ser-lhe explicado em que consiste a produção da empresa e, mais especificamente a sua função. Isto é crucial para que se sinta motivado e “vista a camisola”. Um exemplo prático e que causa um impacto positivo no recém-contratado é a entrega do manual de acolhimento. – “Ao gestor de RH cabe o papel (...) formular o contrato de trabalho, preparar previamente o espaço a ocupar, (...) proporcionar-lhe uma visita pelas instalações(..) criar um manual de acolhimento e atualizá-lo regularmente (..) criar um plano de formação, acompanhar e avaliar todo o processo de integração (Polainas, 2012)”
- A integração do novo membro é muito importante. Tanto pelos colegas de trabalho, como pelos superiores hierárquicos. A criação de uma empatia com o seu superior facilitará a sua entrada na nova rotina e vai fazer com que o colaborador faça o que lhe é solicitado. Por outro lado, uma boa relação com os colegas torna o ambiente mais amigável e acaba por motivar todos os que estão

envolvidos em determinada tarefa, desenvolvendo o espírito de equipa e contribuindo para a realização dos objetivos da empresa. – Sousa, et al. (2006) apontam como “fator determinante para o sucesso o papel dos colegas, da chefia, do GRH quando existe, dos gestores e do próprio colaborador.”

- Por último, devem ser esclarecidas as regras da empresa e as condições de trabalho, para evitar desentendimentos futuros. – “prestar informação importante sobre a empresa, a sua cultura organizacional; clarificar direitos, deveres e benefícios” (Polainas, 2012).

Mesmo que, através da revisão de literatura, se consiga várias opções para se melhorar a *performance* empresarial e, apesar de a estagiária ter ajudado em alguns pontos, como a elaboração do manual de acolhimento, com os dados estudados e através da entrevista, não se conseguiu comprovar na prática que o acolhimento e integração têm um impacto positivo no desempenho da Faianças Primagera.

Foram calculados, uma vez mais, alguns indicadores de GRH para esta prática em específico, de modo a verificar as percentagens dos valores atuais e para que sirvam, de futuro, para uma comparação e conclusão.

### **5.2.1 Indicadores de GRH para análise do acolhimento e integração**

No que toca ao acolhimento e integração, os indicadores calculados estão relacionados com o número de empregados que se despede voluntariamente no decorrer do primeiro ano e dos que são demitidos no primeiro ano.

Foram estudados três indicadores de GRH: taxa de saída de recém-admitidos, taxa de abandonos no primeiro ano e taxa de demissões (involuntárias) no primeiro ano de emprego.

Depois de calcular os resultados obteve-se uma média, entre os anos de 2011 a 2017, de 37% de empregados que saem no seu primeiro ano de admissão, sendo 17% por abandono voluntário do seu posto de trabalho e 20% por demissão por parte da empresa, sendo que, nestas taxas já estão incluídos os trabalhadores que não passam do período experimental de um mês (estes valores podem ser consultados no apêndice 4). Pode concluir-se que existe uma considerável percentagem de abandono do novo colaborador no seu primeiro ano de funções na organização, o que implica, também, mais gastos em recrutamento no ano seguinte.

Estes resultados podem ser reveladores de que esta prática de gestão tem de ser substancialmente melhorada e cabe ao gestor de RH, segundo Polainas (2012) fazê-lo, de modo a fidelizar os seus novos colaboradores e evitar a sua demissão e, conseqüentemente, melhorar os desempenhos individuais e da organização.

### **5.3 Formação e desenvolvimento**

Um colaborador com a devida formação seria muito mais eficiente e produtivo, uma vez que conseguiria transferir o que foi aprendido no local de trabalho e, conseqüentemente, teria maior satisfação no trabalho.

Neste caso prático, a estagiária começou por fazer uma análise às habilitações literárias dos colaboradores e, uma vez que estas eram relativamente baixas na maioria dos casos, como se pode comprovar no gráfico presente no apêndice 1, foi feita uma abordagem por secção, de onde resultou um esboço de um LNF. Este foi entregue aos serviços administrativos para se verificar onde se pode começar a colmatar esta falta/necessidade de formação dos colaboradores. Desse levantamento resultaram como principais necessidades de formação a ergonomia (postura no local de trabalho) e SHST na maioria dos casos e formação a nível da gestão de conflitos para os superiores hierárquicos, não só para saberem como lidar com as confusões que podem acontecer nas suas equipas, como para gerirem os conflitos que surgem entre eles e que devem ser resolvidos na hora, para que não traga mau ambiente no local de trabalho e possíveis problemas causados por esse desentendimento.

Em relação à formação acerca da ergonomia, a empresa optou por dar informação, em vez de formação, afixando cartazes apelativos pela fábrica sobre o modo como se devem fazer as movimentações das cargas e sobre as posturas corretas a adotar no local de trabalho.

Ao nível da formação aos trabalhadores sobre SHST, surgiu a oportunidade de a EuroPGS, empresa responsável por se certificar das normas de SHST na Primagera, vir à empresa dar uma formação que ia de encontro ao levantamento feito. Esta formação foi na área do ruído ocupacional, fator importante visto que é uma fábrica com bastantes máquinas, o que provoca uma intensidade sonora elevada.

Uma das dificuldades ligadas aos objetivos da formação é encontrar formas de medir eficazmente os seus resultados, na medida em que, frequentemente, estes só surgem a

médio prazo, ou, pelo contrário, se extinguem a médio prazo devido ao retorno aos comportamentos antigos.

Contudo, para perceber o *feedback* dos colaboradores, o método utilizado foi elaborar um inquérito (apêndice 4), a ser respondido pelos colaboradores, acerca das suas necessidades de formação, de onde resultou que os colaboradores abrangidos pela formação acharam o conteúdo interessante e útil para o cargo que exercem, tendo também revelado que se mostram motivados ao perceber que a empresa demonstra interesse em formar os seus colaboradores e se preocupa com os mesmos.

Na tabela X estão expressos os resultados obtidos através do inquérito. Apenas foram analisadas as respostas que interessavam para o tema, ou seja, o tópico intitulado de “Assinale com um (X) as principais consequências da formação recebida”, de onde se consegue concluir se os abrangidos acharam que com a formação melhoraram o seu desempenho/produktividade” ou se ficaram mais motivados. Posto isto, foi calculada a percentagem, com base nas respostas e no número total de inquiridos.

Tabela 5 – Resultados do inquérito

Fonte: Elaboração própria

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo (C)	Concordo Totalmente (CT)	Nº total de respostas	Soma C + CT	% C + CT
2. Obter valorização pessoal e progressão na carreira	3	4	33	5	45	38	84%
3. Ultrapassar dificuldades sentidas na atividade profissional	1	2	30	12	45	42	93%
4. Adquirir conhecimentos técnicos	4	4	34	3	45	37	82%
5. Melhorar o desempenho e aumentar a produtividade	2	2	21	20	45	41	91%
6. Obter melhor resultado na avaliação de desempenho	4	5	29	7	45	36	80%
7. Motivação	1	1	13	30	45	43	96%

Assim sendo, verifica-se que os resultados foram de satisfação por parte dos colaboradores, tendo as respostas ao inquérito rondado sempre 80% ou mais. É evidente que os trabalhadores que foram abrangidos por formação se mostraram agradados e que isso se refletirá no seu desempenho.

Assim sendo, para continuar a melhorar a sua *performance* a empresa deverá realizar o seguinte:

- Plano anual de formações, com um número de horas a atingir e os temas estabelecidos (estando o seu LNF sempre em constante atualização);
- Disponibilizar formações mais específicas para funções que assim o exigem, como é o caso da condução de empilhadores;
- Disponibilizar formações com os colaboradores que executem cargos de chefia na empresa, promovendo a aquisição de novos conhecimentos que viriam a ser benéficos para depois serem transmitidos aos colaboradores, como para promover um bom ambiente com a sua equipa/ motivá-la e, até mesmo, como lidar com os conflitos que possam vir a existir;
- A empresa também pode sempre recorrer a informação para colmatar a falta de formação que possa existir em determinados temas, por exemplo, afixando cartazes ilustrativos e chamativos para que desperte a curiosidade do colaborador e o faça prestar atenção ao que se encontra escrito.

As sugestões apresentadas poderão influenciar positivamente a *performance* da empresa, visto que: “(...) a formação pode melhorar as capacidades para as tarefas auxiliando no desenvolvimento dos seus funcionários (...) e o aumento da satisfação com o trabalho e com a organização que o acolhe é também um fator importante para a sua motivação e dedicação à função que exerce” (Ding, Kam, Zhang & Jie, 2015).

No fim de cada formação é importante que a empresa faça monitorização da mesma, através de um questionário, de modo a verificar se tal formação foi considerada útil e interessante para os trabalhadores e em como se irá refletir nos seus postos de trabalho e atividade profissional.

#### **5.4 Saúde, higiene e segurança no trabalho**

A SHST é vista como uma prática de GRH que pertence ao grupo das *High Involvement Work System*, onde o objetivo é envolver os funcionários no processo de tomada de

decisão organizacional (Boselie et al, 2005). Assim sendo, o poder de tomar decisões é da própria responsabilidade dos empregados (Benson e Lawler, 2003).

O método utilizado para análise neste caso prático foi a observação direta do estagiário, para verificar a postura do colaborador no seu posto de trabalho em relação a este assunto, verificando se tem uma atitude preventiva, como por exemplo através do uso dos EPI's. ou não.

Através desta análise feita em diferentes dias e diferentes postos de trabalho verificou-se um desleixo, quer por parte dos funcionários, quer por parte dos próprios chefes de secção. Embora estejam assinaladas as zonas/secções onde é expressamente obrigatório o uso de EPI's, como por exemplo luvas e óculos de proteção, os colaboradores não usam, apesar de lhes ser facultado o material.

Perante esta situação e indo de encontro à formação acerca de ruído ocupacional referida no ponto anterior, a estagiária recorreu à informação, afixando cartazes alusivos a diversos perigos nas diferentes secções que podem ser evitados com o uso de proteção, para perceber qual o impacto que estes teriam. As mudanças comportamentais que se observaram após a formação e a afixação de cartazes, foram, sobretudo o uso de auriculares nas secções mais ruidosas da empresa e de óculos de proteção.

Com o objetivo de baixar os números dos acidentes de trabalho e, conseqüentemente, melhorar a *performance* ficaram como sugestão a adotar futuramente pela empresa:

- Uso estritamente obrigatório dos EPI's no local de trabalho, sendo alvo de inspeção pela chefia. Apesar de os operários serem informados que estes devem ser usados, a realidade é que muitos deles não o usam, argumentado ser incómodos e não facilitar a sua tarefa, como o caso dos óculos de proteção e dos auriculares. Uma forma de incentivar os funcionários a usarem os EPI's, seria os seus superiores hierárquicos darem o exemplo, utilizando os mesmos. – “A higiene e segurança é uma responsabilidade da direção de uma empresa e tem como objetivo a criação de um local de trabalho seguro e humanizado que promova a saúde, bem-estar e motivação dos colaboradores e que, desta forma, contribua de forma sustentada para a melhoria do desempenho da organização” (Bancalero, 2006).
- Consciencializar sobre os perigos que correm, e poderiam deixar de correr usando o material de proteção, através de mais formações sobre o tema, onde será

explicada a importância do uso dos equipamentos de proteção individual e as futuras consequências que podem surgir pelo não uso/uso incorreto. Fazendo, assim, com que os funcionários passem a adotar uma postura preventiva - Benson e Lawler (2003) referem que “o poder de tomar decisões é delegado nos empregados, que possuem competências para tomarem decisões informadas, que promovam a segurança no trabalho e nas quais são dados incentivos para o empregado assumir a responsabilidade pelos seus trabalhos.”

- Visto que existe alguma rotatividade de pessoal, será necessário fazer formações com mais frequência, de modo a todos estarem informados e a falta de informação não ser o motivo de acidentes que poderiam e deveriam ser evitados.

Sejam quais forem os conjuntos de processos implementados pela empresa neste âmbito, esta deve ter uma cultura fortemente orientada para as pessoas e, conseqüentemente, para a segurança, higiene e saúde no trabalho (Bancalero, 2006).

Quer através do método utilizado, a observação, em conjunto com a afixação de cartazes com diversa informação, quer pelos cálculos dos indicadores de gestão realizados no tópico seguinte é perceptível um impacto positivo desta prática na *performance* individual e, conseqüentemente, na da organização.

#### **5.4.1 Indicadores de GRH para análise da SHST**

Relativamente aos acidentes de trabalho em 2017 na Primagera, foram calculados os seguintes indicadores: índice de incidência, índice de gravidade e índice de duração. Foram depois comparados com os três primeiros meses de 2018.

Posto isto, os dados foram analisados mensalmente, tal como é sugestão de Jorge Caldeira, obtendo assim 12 resultados, uma vez que se trata, como já referido, da análise do ano de 2017.

Perante a realidade da Primagera, percebe-se que em média, existe uma taxa de incidência de 0,88%, isto é, cerca de 1 em 100 trabalhadores sofreram um acidente de trabalho por mês. O índice de gravidade é de 0,17 dias perdidos por cada hora de trabalho, ou seja, corresponde a 1,36 dias mensalmente perdidos para cada 8h de trabalho. Em relação à média de duração de incapacidade temporária de atividade (ITA) por acidente de trabalho é de 9 dias, assim sendo, por cada acidente de trabalho ocorrido o trabalhador em causa fica, em média, 9 dias, por mês, sem ir trabalhar.

Olhando agora para os três primeiros meses de 2018, verifica-se que a média de incidência é de 0.53%, o índice de gravidade passou para 0,08 dias perdidos por cada hora de trabalho, ou seja, 0,64 dias por cada 8h de trabalho e, por último, o índice de duração também diminuiu para 7,5 dias.

Percebe-se que o número de sinistros e as suas consequências têm vindo a diminuir, o que é favorável para a empresa e para a sua *performance*, demonstrando que as pessoas estão realmente a adotar uma postura mais preventiva, o que vai acabar por se refletir no seu desempenho e, consequentemente, no da organização.

## **CONCLUSÃO**

O objetivo deste relatório ao ter o tema “O impacto da gestão de recursos humanos na *performance* da empresa” era verificar se as práticas de GRH estudadas estavam a ter uma influência positiva no desempenho da organização.

Apesar de na literatura essa relação positiva se confirmar, tal como os diversos autores citados na parte teórica o confirmam, no estudo de caso nem sempre foi possível analisar esse impacto positivo. Essa dificuldade possivelmente deve-se ao facto de a estagiária ter optado, em três das quatro práticas analisadas (recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação e SHST), por uma investigação qualitativa, tendo recorrido a entrevistas e observação.

Contudo, tanto na formação, através de um inquérito, como na SHST, comparando os cálculos feitos a partir dos indicadores de gestão, a influência positiva destas práticas foi visível e comprovada. Mesmo assim, foram deixadas sugestões, sempre baseadas na revisão de literatura, com vista a melhorias na sua *performance* empresarial. Por sua vez, em relação ao recrutamento e seleção e ao acolhimento e integração, apenas se consegue ter uma visão do ponto de situação atual, deixando os cálculos feitos em relação aos indicadores de gestão, para futura comparação, e as sugestões de melhoria dessas práticas, tal como foi enunciado anteriormente.

No que toca às atividades elaboradas na empresa pode-se concluir que foi cumprido o plano de estágio com sucesso e acabou por se tornar uma mais valia, tanto para a estagiária, que adquiriu conhecimentos e colocou em prática algumas das coisas que aprendeu na parte letiva, como para a empresa, que recebeu ideias novas e viu projetos feitos que estavam na “gaveta” à alguns anos, como é o caso do manual de acolhimento.

Concluindo, como já era referido por vários autores e citado ao longo deste relatório, as pessoas são o único recurso numa empresa que é inimitável, logo é nelas que se pode fazer a diferença e encontrar o ingrediente chave para o sucesso e manter um nível de alto desempenho.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474.

Alcázar, F. M., Fernández, P. M. R., Gardey, G. S. (2005) Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (5), 633-659.

Allen, M. R., Wright, P. (2006) Strategic management and HRM. CAHRS - Center for Advanced Human Resource Studies, Working Paper Series, 06-04, Cornell University.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L. (2000) Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off. Ithaca, New York: Cornell University Press.

Aragón-Sánchez, A, Barba-Aragón, I, & Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 956-980.

Assis, M. (2005). Indicadores de Gestão de Recursos Humanos. 1ªed. Qualitymark.

Armstrong M. (2006) A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th Ed. London: Kogan Page.

Bancaleiro, J., Seminário HR Metrics – HR, Lisboa, 7 e 8 de fevereiro 2006.

Barney, J. B., Wright, P. M. (1998) On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*. 37 (1), 31-46.

Benson, G. S., Lawler, E. E. (2003) Employee involvement: Utilization, impacts, and future prospects. In: *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices* (Eds. D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow & A. Howard), pp. 155-173. UK: John Wiley & Sons, Ltd.

Becker, B. E., Gerhart, B. (1996) The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 779-801.

Bilhim, J. A. (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 3ªed. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

- Bloom, N., & Reenen, J. V. (2010). Human resource Management add productivity. (L. S. Science, Ed.) London: Centre for Economic Performance.
- Boselie, J. P., Dietz, G., Boon, C. (2005) Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management*, 15 (3), 67-94.
- Boxall, P., Purcell, J. (2000) Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Should We Be Going? *International Journal of Management Reviews*, 2 (2), 183-203.
- Boxall, P & Purcell, J. (2003), *Strategy and human resource management*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Boxall, P., Purcell, J. (2011) *Strategy and Human Resource Management*. 3rd Eds. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Brewster, C. (2004) European perspectives on human resource management. *Human Personnel Management Review*, 14 (4), 365-382.
- Budhwar, P., Aryee, S. (2008) An introduction to strategic human resource management. In: *Strategic Human Resource Management: Building Research-based Practice*. (Ed. M. J. R. Butler, 2008), Ch. 1., pp. 9-32. London: CPID
- Caldeira, J. (2000) – 100 Indicadores de Gestão. Actual Editora.
- Câmara, P., Guerra, P., Rodrigues, J., (2007), *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 9ª ed., Lisboa, Dom Quixote.
- Câmara, P., Guerra, P., Rodrigues, J., (2016), *Humanator XXI – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 7ª ed., Lisboa, Dom Quixote.
- Cardoso, A. A. (2010). *Recrutamento & Seleção de Pessoal* (7ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Carvalho, A., Rua, O., (2017). *Gestão de Recursos Humanos - Abordagem de boas práticas*, 1ª ed, Vida Económica. Última consulta a 17 de agosto de 2018. [https://books.google.pt/books?id=QcY3DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?id=QcY3DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Chiavenato, I. (2006). *Recursos Humanos – O Capital Humano das Organizações*, 8ª ed., São Paulo: Editora Atlas S.A.

- Costa, V. (2014). *Gestão dos recursos humanos na performance das empresas: mediação dos resultados sociais e organizacionais*. Lusíada. Economia e Empresa, Lisboa.
- Demo, G., Martins, P., Roure, P. (2013) Políticas de Gestão de Pessoas, Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho na Livraria Cultura. *Revista Alcance*, 20 (2), 237-254.
- Dewettinck, K., Remue, J. (2011) Contextualizing HRM in comparative research: The role of the Cranet network. *Human Resource Management Review*, 21 (1), 37- 49.
- Ding, M., Kam, B., Zhang, J., Jie, F. (2015). Effects of human resource management practices on logistics and supply chain competencies – evidence from China logistics service market. *International Journal of Production Research*. Vol. 53, No. 10, 2885–2903.
- Fischer, A. L. (2002) Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: *As pessoas na organização* (Org. M. T. L. FLEURY, 2002), 9. Ed., pp. 11-33. São Paulo: Gente.
- Fitzgerald, W. (1992). Training versus development, *Training & Development*, 46, 81-84.
- Forster, N., Whipp, R. (1995) Future of European human resource management: a contingent approach. *European Management Journal*, 13 (4), 434-442.
- Gama, A., P. (2012). *Performance Empresarial*. Porto Editora.
- Gooderham, P. N., Nordhaug, O., Ringdal, K. (1999) Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms. *Administrative Science Quarterly*, 44 (3), 507---531.
- Hailey, V. H., Farndale, E., & Truss, C. (2005). The HR department's role in organizational performance. *Human Resource Management Journal*, 49-66.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65 Issue 1, 1-13.
- Hsieh, Y. H. (2011, June). Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy, and reward system. *Academy of Strategic Management* 10(2), 11-32.
- Hutchinson, S. (2013) *Performance Management: Theory and Practice*. London: CIPD-Chartered Institute of Personnel & Development.

- Huselid, M. A. (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.
- Ivancevich, J. M. (2018). Gestão de recursos humanos. Última consulta a 31 de maio de 2018. [https://www.larpsi.com.br/media/mconnect\\_uploadfiles/c/a/cap\\_01\\_6\\_.pdf](https://www.larpsi.com.br/media/mconnect_uploadfiles/c/a/cap_01_6_.pdf)
- Jabbour, C. J. C., Freitas, W. R. S., Teixeira, A. A., Jabbour, A. B. L. S. (2012) Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: evidências empíricas. *Gestão & Produção*, 19 (2), 347-360.
- Lebas, M. Euske, K. (2002), “A conceptual and operational delineation of performance”, em *Business Performance Measurement*, Neely, A. (ed.), Cambridge University Press, Cambridge, RU, pp. 65-79.
- Leeuwen, M., & Praag, B. (2002). The Costs and Benefits of Lifelong Learning: The Case of the Netherlands. *Human Resource Development Quarterly*, 13(2), 151-168.
- Lengenick-Hall, M., Lengenick-Hall, C., Andrade, L., Drake, B., (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, 64-85.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., Harden, E. E. (2006) A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25 (1), 217-271.
- Mihai, R., Bajan, I., Cretu, A., (2017). Performance management in the context of globalization. *Theoretical and Applied Economics* Volume XXIV (2017), No. 1(610), Spring, pp. 203-208.
- Moreno, D. C. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Puntes del CENES*, pp. Vol. 31 N. 54, 193-226.
- Pauwe, J., & Boselie, J. P. (2005). HRM and performance: what's next? Última consulta a 16 de agosto de 2018. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/476/>
- Passos, A. (2007). Gestão e Desenvolvimento da carreira profissional. Em A. Caetano, & J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos contextos, processos e técnicas* (3ª ed., pp. 423-441). Lisboa: Editora RH.

- Peretti, J.-M. (2011). Recursos Humanos Função Pessoal e Gestão de Recursos Humanos (3ª edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Polainas, M. d. (2012). Acolhimento e Integração. Em A. L. Neves, & R. F. Costa, Gestão de Recursos Humanos de A a Z (pp. 23-28). Lisboa: Editora RH.
- Primagera (2018). Primagera. Obtido a 16 de agosto de 2018: <http://www.primagera.pt/>
- Punch, K. (2006). Developing effective research proposals (2ª Edição). Sage Publications.
- Redman, T. and Wilkinson, A., (2009) Contemporary human resource management: Text and Cases, Prentice Hall-Financial Times, Third Edition.
- Reis, F. L. (2012). Recrutamento. Em A. L. Neves, & R. F. Costa, Gestão de Recursos Humanos de A a Z (pp. 518-523). Lisboa : Editora RH.
- Rogers, E. W., Wright, P. M. (1998) Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects and performance information markets. *Human Resource Management Review*, 8 (3), 311-331.
- Sahoo, C., Das, S., Sundaray, B. (2011). Strategic human resource management: Exploring the key drivers. *Employment Relations Record*, Vol. 11 No 2.
- Savaneviciene, A., Stankeviciute, Z. (2017). Smart Power as A Pathway for Employing Sustainable Human Resource Management. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 28(2), 198–206.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). Gestão de Recursos Humanos Métodos e Práticas. Lousã: Lidel.
- Su, Z.-X., Wright, P. M. (2012) The effective human resource management system in transitional China: a hybrid of commitment and control practices. *The International Journal of Human Resource Management*, (23) 10, 2065-2086.
- Tavares, M. M. (2010). A Gestão de Pessoas Novos rumos desta função nas organizações. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Teixeira, S. (2013). A Gestão das Organizações. 3ªed. Escolar Editora.

Tenhiälä, A., Giluk, T., Kepes, S., Simón C., Kim, S. (2016). The Research Practice Gap in Human Resource Management: A Cross-Cultural Study. *Human Resource Management*, March–April 2016, Vol. 55, No. 2. Pp. 179–200.

Welch, J. (2011). *Vencer* (16ª ed.). Lisboa: Actual Editora.

Whitener, E. M. (2001) Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27 (5), 515-535.

Zacharatos, A., Barling, J., Iverson, R. D. (2005) High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 90 (1), 77-93.

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE 1. Habilitações Literárias.**

<b>Habilitações Literárias</b>	<b>Nº de pessoas</b>
1ºCiclo EB (Ens. Prim. 4ªCl.)	51
1ºCiclo EB c/ cursos profissionais	2
2ºCiclo EB c/ cursos profissionais	5
2ºCiclo Ensino Básico	73
3ºCiclo Ensino Básico	82
Bacharelato/Licenciatura	10
Doutoramento	1
Ens. Secund. c/ cursos profissionais	11
Ens. Secund. Técn. Complementar	24
Ens. Secund. Técn. Profissional	9
Não sabe ler nem escrever	1
Sabe ler/ escrever s/ 1ºCiclo EB	7

## APÊNDICE 2. Folheto de Acolhimento

### CONHEÇA A FÁBRICA:

#### Piso 0:

- ⇒ Produção;
- ⇒ Gesso;
- ⇒ Preparação de pastas;
- ⇒ Forno Portkiln;
- ⇒ Oficinas;
- ⇒ Gabinetes ( Recursos Humanos; Gabinete Médico; Planeamento, Produção, Manutenção);
- ⇒ Laboratório;
- ⇒ Refeitório;
- ⇒ Balneários e WC.

#### Piso 2:

- ⇒ Barbotina;
- ⇒ Prensas;
- ⇒ Prepação de vidro;
- ⇒ Forno Firepower;
- ⇒ WC.

#### Piso 3:

- ⇒ Administração;
- ⇒ Recepção;
- ⇒ Escritórios;
- ⇒ Fornecedorâmica;
- ⇒ Vidragem;
- ⇒ Armazém;
- ⇒ Cais de carga;
- ⇒ WC.

#### Piso 1:

- ⇒ Forno Riedhemmer;
- ⇒ Limpeza de Chacota;
- ⇒ Armazenamento de Matérias-Primas;
- ⇒ Moagem de vidro;
- ⇒ WC.



### MENSAGEM DE BOAS-VINDAS

#### Caro(a) Colaborador(a)

Seja Bem-vindo à Faianças Primagera.

É com agrado e satisfação que o recebemos na nossa empresa e desde já em nome de todos os colaboradores desejamos-lhe as boas vindas.

Integrar um novo elemento na nossa equipa de trabalho é, acima de tudo, fornecer-lhe as melhores condições de adaptação para que, o mais rapidamente possível, se sinta parte integrante da nossa empresa.

Este manual foi elaborado a pensar em si, com o objetivo nos de ficar a conhecer um pouco melhor.

As dúvidas que possam surgir deverão ser colocadas junto dos seus superiores hierárquicos.

A Primagera espera que encontre satisfação em trabalhar com a nossa equipa.

Contamos consigo, desejamos-lhe os maiores êxitos!

(A ADMINISTRAÇÃO)

### QUESTÕES IMPORTANTES



#### Necessita de equipamento de proteção?

Deve dirigir-se ao superior hierárquico e solicitar o respetivo material, devendo, de seguida, conservá-lo.

#### Teve um acidente de trabalho?

Comunique de imediato ao seu superior hierárquico, ele deve sempre ter conhecimento do ocorrido.

#### Sabe que vai ter de faltar ao trabalho?

Deve comunicar com antecedência à empresa e, quando não for possível, ligar e informar/justificar a sua ausência.

#### Contactos:

Faianças Primagera, S.A.  
P.O. Box 7—Aradas, 3810-811 Aveiro,  
Portugal  
Tef. +351 234 350 320  
Fax. +351 234 426 218  
E-mail: primagera@primagera.pt  
Site: www.primagera.pt

### A PRIMAGERA

#### História:

Fundada em 1974, a Primagera é uma empresa familiar e produz louça doméstica decorada. Inicialmente possuía uma unidade fabril, hoje já possui três. A sede, Primagera 1, está situada em Aradas-Aveiro, e produz faiança utilitária e decorativa de uso doméstico. Em 1982, com a crescente procura por louça de mesa decorada, surgiu a segunda unidade fabril, Primagera 2, situada também em Aradas. Esta encontra-se equipada com equipamento moderno de tampografia e com uma capacidade de produção de cerca de 40.000 peças diárias. A necessidade de inovar a nível de produto levou à construção da unidade fabril 3, Primagera 3, desta vez situada em Bustos – Oliveira do Bairro. Nesse espaço passou a ser produzida louça utilitária de grés. As três unidades fabris complementam-se proporcionando uma maior variedade aos clientes.

#### Missão e Visão

A Primagera tem como missão manter um bom posicionamento face aos seus concorrentes, recorrendo à inovação tecnológica. Aumentar o valor da empresa através do crescimento sustentado do volume de negócios e da sua rentabilidade financeira e alargar a penetração dos seus produtos com novos conceitos de comercialização são os seus objetivos.



## FOLHETO DE ACOLHIMENTO



### DIREITOS E DEVERES

#### O Trabalhador

Tem o direito de:

- Igualdade de oportunidades e de tratamento;
- Pertencer à comissão de trabalhadores;
- Deixar a sua opinião na caixa de sugestões;
- Remuneração justa, subsídio de férias e de natal.

Tem o dever de:

- Apresentar-se no local de trabalho com assiduidade e pontualidade;
- Respeitar o empregador, os superiores hierárquicos e os colegas;
- Cumprir as normas de segurança da empresa;
- Manter o posto de trabalho organizado e limpo;
- Contribuir para o aumento da produtividade da empresa.

#### O Empregador

Tem o direito de:

- Determinar qual a atividade do trabalhador, respeitando os deveres e direitos do trabalhador consagrados na lei;
- Exigir a prestação de serviço por parte do empregado segundo o extipulado pelo contrato de trabalho.

Tem o dever de:

- Respeitar o trabalhador;
- Pagar pontualmente a retribuição;
- Proporcionar boas condições de trabalho, do ponto de vista físico e moral;
- Prevenir riscos e doenças profissionais, tendo em conta a proteção e a segurança no trabalho.

### APÊNDICE 3. LNF

<b>Secção</b>	<b>Chefe de Secção</b>	<b>Formação Chefe</b>	<b>Formação Trabalhador</b>
<b>Conformação</b>	Paulo Silva	Gestão de Conflitos	5 S's;
			Ergonomia;
			Conformidade de máquinas e equipamento de trabalho.
<b>Gesso</b>	Mário Guimarães	Gestão de Conflitos	5 S's;
			Ergonomia.
<b>Preparação de pastas</b>	Abílio Oliveira	Gestão de Conflitos	5 S's;
			Ergonomia;
			Movimentação manual/mecânica de cargas.
<b>Limpeza de chacota</b>	Rosa Ferreira	Gestão de Conflitos	5 S's;
			Ergonomia.
<b>Fornos</b>	Paulo Dias	Gestão de Conflitos	5 S's;
			Ergonomia;
			Movimentação manual/mecânica de cargas.
<b>Barbotina</b>	Paulo Silva	Gestão de Conflitos	5 S's;
			Ergonomia;
			Conformidade de máquinas e equipamento de trabalho.
<b>Prensas Grês</b>	Helena Gonçalves	Gestão de Conflitos;	5 S's;
		Primeiros socorros;	Ergonomia.
		Direitos dos trabalhadores	
<b>Vidragem</b>	José Mota	Gestão de Conflitos	5 S's;
			Ergonomia.
<b>Armazém</b>	Paula Sousa	Gestão de Conflitos	5 S's;
			Ergonomia.
<b>Serviços Administrativos</b>	Sr. Abílio Madaíl		Gestão de Conflitos/Metodologia 8D;
			Gestão de tempo;
			Técnicas de arquivo;

<b>Motoristas</b>	Paulo Martins		Movimentação manual/mecânica de cargas;
			Segurança na condução de empilhadores;
			Tacógrafos.
<b>Laboratório</b>	Sofia Guimarães	REACH;	REACH;
		Agentes químicos e biológicos.	Agentes químicos e biológicos.

## APÊNDICE 4. Cálculos dos indicadores de GRH<sup>1</sup>

### Recrutamento e Seleção

<b>Tempo médio de recrutamento</b>	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Média
Nº de dias gastos em recrutamento/Nº processos de recrutamento	17	17	15	14	13	10	9	13,57
<b>Taxa de admissão</b>								
(Nº de FTEs admitidos no período/Nº total de FTEs)*100	15%	14%	13%	11%	13%	12%	10%	12%

### Acolhimento e Integração

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Média
<b>Taxa de saída de recém admitidos</b>								
(Nº de empregados saídos no 1º ano de admissão/Nº de admitidos nesse período) x 100	36%	33%	37%	36%	41%	39%	43%	37%
<b>Taxa de abandonos no 1º ano</b>								
(Nº de empregados que abandonaram antes de terminar o 1º ano/ Nº de admitidos nesse período)*100	19%	13%	17%	18%	18%	14%	17%	17%
<b>Taxa de demissões no 1º ano</b>								
(Nº de empregados demitidos/Nº de admitidos no mesmo período)*100	17%	18%	20%	18%	21%	25%	23%	20%

### SHST

2017/Mês	<b>Índice de Incidência</b>		<b>Cálculo</b>
	Nº total de acidentes de trabalho (1)	Nº de empregados no período (2)	(1)/(2)
Janeiro	2	299	0,67
Fevereiro	3	297	1,01
Março	4	294	1,36
Abril	3	291	1,03
Maio	0	291	0,00
Junho	2	284	0,70
Julho	3	280	1,07
Agosto	1	278	0,36
Setembro	1	276	0,36
Outubro	2	274	0,73
Novembro	4	272	1,47
Dezembro	5	268	1,87
Média			0,89

<sup>1</sup> As fórmulas utilizadas para chegar a estes resultados estavam presentes num conjunto de apontamentos fornecidos por José Bancalero em Seminário HR Metrics – IIR, Lisboa, 7 e 8 de Fevereiro 2006

*O impacto da gestão dos recursos humanos na performance da empresa Faianças Primavera*

2018/ Mês			
Janeiro	2	259	0,77
Fevereiro	1	249	0,40
Março	1	240	0,42
Média			0,53

2017/Mês	Índice Gravidade		Cálculo (1)/(2)
	Nº total de dias perdidos por ITA (1)	Nº total de horas trabalhadas no período (2)	
Janeiro	0	168	0
Fevereiro	46	152	0,30
Março	92	184	0,50
Abril	48	136	0,35
Maio	0	176	0,00
Junho	54	168	0,32
Julho	3	168	0,02
Agosto	0	104	0,00
Setembro	7	160	0,04
Outubro	14	168	0,08
Novembro	24	168	0,14
Dezembro	30	120	0,25
Média			0,17

2018/ Mês			
Janeiro	20	144	0,14
Fevereiro	7	152	0,05
Março	11	160	0,07
Média			0,08

2017/Mês	Índice de Duração		(1)/(2)
	Nº total de dias perdidos por ITA (1)	Nº total de acidentes ocorridos no período (2)	
Janeiro	0	2	0
Fevereiro	46	3	15,33
Março	92	4	23
Abril	48	3	16
Maio	0	0	0
Junho	54	2	27
Julho	3	3	1
Agosto	0	1	0
Setembro	7	1	7
Outubro	14	2	7
Novembro	24	4	6
Dezembro	30	5	6
Média			9,03

2018/ Mês			
Janeiro	20	2	10
Fevereiro	7	1	7
Março	11	2	5,5
Média			7,5

## APÊNDICE 5. Inquérito.

# Inquérito

Este inquérito tem fins académicos e insere-se no âmbito de um relatório para o **Mestrado em Gestão Empresarial** no **Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC)**.

A finalidade deste trabalho consiste na análise do impacto da Formação Profissional, frequentada pelos colaboradores da Primagera, S.A no mês de novembro de 2017 e tem como público-alvo os formandos presentes nas ações de formação realizadas.

Desta forma, a sua colaboração no preenchimento deste inquérito é importante, valiosa e bastante enriquecedora para o estudo em causa.

Os dados fornecidos são confidenciais e anónimos, unicamente para o uso exclusivo do autor.

Desde já, apresento-lhe os meus sinceros agradecimentos pela sua colaboração.

### Caracterização do Formando:

<b>Categoria</b> _____	<b>Sexo:</b> Masculino <input type="checkbox"/>	Feminino <input type="checkbox"/>			
<b>Idade:</b>	21-30 <input type="checkbox"/>	31-40 <input type="checkbox"/>	41-50 <input type="checkbox"/>	51-60 <input type="checkbox"/>	61-70 <input type="checkbox"/>
<b>Habilitações Literárias:</b>	Até 9º Ano <input type="checkbox"/>	12º Ano <input type="checkbox"/>	Bacharelato/Licenciatura <input type="checkbox"/>		

### Identificação do Curso/Ação de Formação:

<b>Designação:</b> _____ _____
<b>Entidade Formadora:</b> _____

**1. Assinale com (X) se a sua participação na acção de formação referida se deveu:**

1.1. Iniciativa Própria

1.2. Indicação do(s) superior(es) hierárquico(s)

1.3. Levantamento de Necessidades de Formação

**2. Assinale com (X) o nível de interesse desta acção de formação:**

Nulo	Pouco Interessante	Interessante	Muito Interessante
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3. Assinale com (X) as principais consequências da formação recebida:**

Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4

3.1. Obter valorização pessoal e progressão na carreira  1  2  3  4

3.2. Ultrapassar dificuldades sentidas na sua actividade profissional  1  2  3  4

3.3. Adquirir conhecimentos específicos/técnicos  1  2  3  4

3.4. Melhorar o desempenho das funções e aumentar a produtividade  1  2  3  4

3.5. Obter melhor resultado na avaliação de desempenho  1  2  3  4

3.6. Motivação  1  2  3  4

**4. Relativamente ao Conteúdo Programático da Formação que frequentou, expresse o seu grau de satisfação relativamente aos seguintes itens, tendo em conta a escala indicada:**

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
1	2	3	4

4.1. Actualidade dos temas tratados na formação  1  2  3  4

4.2. Aplicabilidade da formação às funções que desempenha  1  2  3  4

4.3. Interesse do conteúdo programático  1  2  3  4

**5. Relativamente aos próximos itens, assinale com (X) o impacto da acção de formação no posto de trabalho, tendo em conta a seguinte escala:**

Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4

5.1. Foi pertinente e adequada ao desenvolvimento das funções que desempenha?  1  2  3  4

5.2. Possibilitou-lhe adquirir um maior nível de conhecimentos e auto-confiança?  1  2  3  4

5.3. Permitiu-lhe identificar e corrigir comportamentos causadores de desperdícios de tempo?  1  2  3  4

5.4. Existiu oportunidade de aplicar os conteúdos e práticas abordadas nas suas funções?  1  2  3  4

**5.4.1. Se Concorda ou Concorda Totalmente com a questão 5.4., indique com (X) quanto tempo após a acção de formação aplicou os conteúdos:**

De imediato	1 Mês	2 Meses	Ou mais

**6. Demonstre a sua satisfação relativamente ao desempenho do Formador a partir dos próximos itens, de acordo com a seguinte escala:**

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
1	2	3	4

6.1. Domínio dos conteúdos e capacidade de comunicação  1  2  3  4

6.2. Capacidade de relacionamento  1  2  3  4

6.3. Dinâmica de grupo  1  2  3  4

6.4. Resolução/esclarecimento de dúvidas  1  2  3  4

6.5. Utilização de exemplos práticos  1  2  3  4

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

## Ficha de candidatura a emprego



### FICHA DE CANDIDATURA A EMPREGO

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO CANDIDATO	
Nome: .....	Data de Nascimento: ...../...../.....
Estado Civil: .....	N.º Filhos:..... Tel./Tlm.:.....
E-mail:.....	
Nacionalidade: Portuguesa <input type="checkbox"/> Outra: <input type="checkbox"/>	Naturalidade: .....
Morada: .....	
Código Postal: .....-.....	Localidade: ..... Carta de condução: Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
Cartão de Cidadão N.º: .....	Validade: ...../...../..... NIF:.....
NISS ( n.º Segurança Social) .....	Habilitações literárias: .....
Conhece alguém que tenha trabalhado ou trabalhe na Primagera? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Quem?.....	

SITUAÇÃO ACTUAL	
Estudante <input type="checkbox"/>	1.º Emprego <input type="checkbox"/> A Trabalhar <input type="checkbox"/> Desempregado <input type="checkbox"/> Outra <input type="checkbox"/> Qual? .....

INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES	SIM	NÃO
Disponibilidade para trabalhar em regime de turnos (incluindo regime noturno)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilidade para flexibilidade de horário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL			
Empresa	Função	Tempo	Motivo de Saída
Tem experiência de trabalho na área a que se candidata? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Qual? .....			
.....			

A PREENCHER PELA EMPRESA	
ADMITIDO EM: ...../...../.....	SECÇÃO: .....
N.º MECANOGRÁFICO: .....	VENCIMENTO: .....
CATEGORIA: .....	HORÁRIO: .....

*Nota: Toda a informação e documentação disponibilizada será apenas utilizada para o fim a que se destina (candidatura a emprego).*