



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE
COIMBRA

Relatório de Estágio

**ANÁLISE DOS INDICADORES DE GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS NA EMPRESA FRUTORRA
PIMENTA, LDA.**

Beatriz Pimenta Sá Monteiro

Relatório de Estágio realizado no Mestrado de Gestão Empresarial
com a Orientação de:

Professor Wander Manuel Gaspar Brás Carvalho

Coorientação de:

Professora Clara Margarida Pisco Viseu

e Supervisão de:

Dr. João Miguel Pimenta Fernandes

Coimbra, maio de 2018

ANÁLISE DOS INDICADORES DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

NA EMPRESA FRUTORRA PIMENTA, LDA.

BEATRIZ PIMENTA SÁ MONTEIRO

ISCAC | 2018



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE
COIMBRA

Beatriz Pimenta Sá Monteiro

**ANÁLISE DOS INDICADORES DE GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS NA EMPRESA FRUTORRA
PIMENTA, LDA**

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 Carvalho, coorientação da Professora Clara Margarida Pisco Viseu e supervisão do Dr. João Miguel Pimenta Fernandes.

Coimbra, maio 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 académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente relatório de estágio.

RESUMO

Neste relatório pretende-se sintetizar o estágio curricular que ocorreu entre outubro de 2017 e abril de 2018, numa empresa do sector alimentar, a Frutorra Pimenta. Compreende em 4 partes fundamentais: enquadramento teórico; descrição da organização e sua envolvente; descrição da análise desenvolvida; e balanço crítico da análise. Com sede em Degracias, a Frutorra, fundada em 1988, opera no setor de importação, transformação e distribuição de aperitivos, frutos e legumes secos. O tema do estágio incide sobre os Indicadores de Gestão de Recursos Humanos, tendo como objetivos implementar indicadores de gestão para a ano de 2017, realizar a análise crítica e, a partir dos resultados, definir metas estratégicas. Por fim serão analisadas as conclusões, limitações e indicação de medidas de desenvolvimento futuro. O estágio contribuiu de forma bastante significativa para o desenvolvimento pessoal e profissional, permitindo adquirir competências que são transversais para o início da vida profissional.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Recursos Humanos; indicadores; métricas; estratégia; objetivos; *performance*.

ABSTRACT

This report intends to synthesize the curricular internship that took place between October 2017 and April 2018, in a food company, Frutorra Pimenta. It comprises 4 fundamental parts: theoretical framework; description of the organization and its surroundings; description of the analysis developed; and critical analysis balance. Based in Degracias, Frutorra, founded in 1988, operates in the import, processing and distribution of snacks, fruits and dry vegetables. The theme of the internship focuses on the Human Resources Management Indicators, with the objective of implementing management indicators for the year 2017, performing the critical analysis and from the results defining strategic goals. Finally, the conclusions, limitations and indication of future development measures will be analyzed. The internship has contributed significantly to personal and professional development, enabling the acquisition of skills that are transversal to the beginning of a professional life.

KEY WORDS: Human Resource Management; indicators; metrics; strategy; goals; performance.

PENSAMENTO

"Selecionar e supervisionar os indicadores de desempenho são tarefas críticas. Obtém-se aquilo que se mede. Se não se consegue medir, não se consegue gerir e se não se consegue gerir, não se consegue melhorar. Os indicadores de desempenho têm um propósito mais cultural e social do que técnico (apesar de toda a importância das tecnologias de informação e dos softwares). Os indicadores motivam os colaboradores e ajudam a manter o foco naquilo que é realmente importante."

Gary Cokins, Fundador, *Analytics-Based Performance Management LLC*

AGRADECIMENTOS

Acredito que tudo na Vida tem uma razão, uma intensidade em nós e um porquê! Ainda que não saibamos interpretar, devemos sempre levar e aceitar todos os obstáculos que só nos farão crescer e ser melhores.

Foram muitos os momentos que nos levam a pensar em desistir dos nossos objetivos e dos nossos sonhos, mas por mais difícil que sejam, desistir nunca é solução. Quando perdemos a Fé e a Vontade temos anjos ao nosso lado que de nos dão força para seguirmos o caminho.

Aos meus Pais e minha Família por tudo o que me proporcionaram para que eu pudesse viver os meus sonhos, por me terem incentivado e nunca desacreditado dos meus objetivos e no meu sucesso.

Ao Edgar por estar sempre presente na minha vida, dando sempre a sua palavra de apoio, carinho e motivação, partilhando todas as minhas preocupações, receios e tristezas, tornando todos os momentos mais fáceis e suportáveis.

A todos os meus Amigos, pela compreensão da minha ausência e por toda a partilha de otimismo e aos meus colegas que me acompanharam neste processo que me fizeram uma pessoa mais completa.

Gostaria também de agradecer ao ISCAC, por ter contribuído para a minha formação profissional e pessoal e como tal também aos meus orientadores, Professor Wander Carvalho e Professora Clara Viseu por toda a ajuda, orientação e crescimento que me possibilitaram. Convosco realizei mais um sonho e uma etapa muito importante na minha vida.

À Organização que me acolheu para a realização do meu estágio curricular – a Frutorra Pimenta, Lda., bem como a todos os que comigo lá trabalharam, um muito obrigado à Sra. Olga Pimenta, Dr. João Fernandes, Paula Rodrigues, Paula Teixeira, Rita Nogueira e Sr. António Gonçalves, que foram incansáveis tanto no acolhimento como no acompanhamento do estágio.

A todos Vós, o meu muito OBRIGADA!

ÍNDICE

Introdução.....	1
Capítulo I - Enquadramento Teórico	3
1.1. Gestão de Recursos Humanos.....	3
1.2. Recrutamento e Seleção	4
1.2.1. Recrutamento Interno.....	5
1.2.2. Recrutamento Externo	5
1.2.3. Recrutamento Misto	6
1.3. Acolhimento, Integração e Socialização.....	6
1.4. Avaliação do Desempenho.....	8
1.4.1. Conceitos sobre a avaliação do desempenho	8
1.4.2. Importância da avaliação do desempenho	8
1.4.3. Métodos de Avaliação de Desempenho	9
1.5. Incentivos e Benefícios sociais	10
1.6. Formação e Desenvolvimento nas Organizações.....	11
1.7. Indicadores de Gestão de Recursos Humanos	12
1.7.1. Conceito de Indicadores de Gestão	12
1.7.2. Principais Características dos Indicadores de Gestão	13
1.7.3. Tipos de Indicadores de Gestão	13
1.7.4. Processo de Monitorização do Desempenho	15
1.7.5. Processo de Seleção e Desenvolvimento de Indicadores	16
1.7.6. Forma de Utilização dos Indicadores	18
Capítulo II - Metodologia.....	20
Capítulo III - A Empresa Acolhedora do Estágio.....	22
3.1. Caracterização da empresa	22
3.2. Formulação Estratégica	22
3.2.1. Missão	23
3.2.2. Visão	23
3.2.3. Estratégia.....	23
3.3. Objetivos	24
3.4. Descrição, análise e qualificação de funções	25
3.5. Variações Sazonais	26
3.6. Incentivos e Benefícios sociais	28
Capítulo IV - Atividades Realizadas	29

4.1. Tarefas Desenvolvidas.....	29
4.2. Análise do Ambiente da Empresa	30
4.2.1. Análise do Ambiente Externo.....	30
4.2.2. Análise do Ambiente Interno	31
4.3. Análise dos Indicadores de Gestão de Recursos Humanos.....	32
4.3.1. Processo de Escolha e Desenvolvimento de Indicadores	33
4.3.2. Tipos de Indicadores de Recursos Humanos.....	34
4.4. Conclusões da Análise	70
4.5. Medidas de Desenvolvimento Futuro	72
Conclusão	76
Referências Bibliográficas	77
APÊNDICES	82
APÊNDICE 1	83
APÊNDICE 2	87
APÊNDICE 3	89
APÊNDICE 4	92
APÊNDICE 5	95
APÊNDICE 6	100
APÊNDICE 7	108
ANEXOS	110
ANEXO 1	111

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Importância e consequências da avaliação do desempenho na ótica do empregado.....	9
Figura 2: Logotipo Frutorra Pimenta, Lda.....	22
Figura 3: Organograma da empresa	26

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução das Vendas 2013 - 2017	27
Gráfico 2: Número de Empregados.....	35
Gráfico 3: Taxa de Entrada e Saída de Trabalhadores.....	37
Gráfico 4: Índice de Rotatividade (<i>Turnover</i>)	38
Gráfico 5: Taxa de Reposição	39
Gráfico 6: Composição dos Empregados por Sexo	40
Gráfico 7: Idade Média	40
Gráfico 8: Antiguidade Média	41
Gráfico 9: Índice de Tecnicidade.....	42
Gráfico 10: Índice de Tecnicidade	43
Gráfico 11: Tipo de Contrato de Trabalho	44
Gráfico 12: Taxa de Contratação a Termo.....	45
Gráfico 13: Rácio de Trabalhadores Temporários	46
Gráfico 14: Taxa de Absentismo.....	47
Gráfico 15: Taxa de Trabalho Extraordinário	50
Gráfico 16: Taxa de Trabalho Extraordinário - Conversão de Horas-extra em Empregados.....	51
Gráfico 17: Taxa de Incidência de Acidentes de Trabalho	52
Gráfico 18: Custo Salarial por Unidade	53
Gráfico 19: Produtividade por Euro de Remuneração.....	54
Gráfico 20: Remuneração Base Média.....	55
Gráfico 21: Remuneração Base Média por Sexo.....	56
Gráfico 22: Remuneração Média por Trabalhador.....	56
Gráfico 23: Flexibilidade Salarial.....	58
Gráfico 24: Crescimento Médio de Salários e Remunerações	59
Gráfico 25: Participação dos Benefícios no Total da Remuneração.....	60
Gráfico 26: Custos dos Benefícios por Trabalhador	60
Gráfico 27: Distribuição dos Benefícios	60
Gráfico 28: Participação das Despesas de Formação no Lucro.....	61
Gráfico 29: Custo Médio por Trabalhador	62
Gráfico 30: Receita Média por Empregado	63
Gráfico 31: Lucro Líquido por Empregado	63
Gráfico 32: Satisfação com os Colegas.....	65
Gráfico 33: Satisfação com o(s) seu(s) Superior(es).....	65
Gráfico 34: Satisfação com Políticas & Práticas de RH	66
Gráfico 35: Satisfação com a Organização.....	67

Gráfico 36: Motivação dos Trabalhadores.....	68
--	----

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno.....	5
Quadro 2: Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo	6
Quadro 3: Principais elementos de um programa de socialização	7
Quadro 4: Conteúdos do Manual de Acolhimento	7
Quadro 5: Consequências da formação	12
Quadro 6: Escolha de Indicadores Gestão de RH.....	34
Quadro 7: Idade média por nível de escolaridade	43
Quadro 8: Metas para a evolução dos indicadores	75

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

RH	Recursos Humanos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
PE	Planeamento Estratégico
PRH	Planeamento de Recursos Humanos
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
FnQ	Fundação nacional de Qualidade
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
ANCIPA	Associação Nacional de Comerciantes e Industriais de Produtos Alimentares
PVP	Preços de Venda ao Público

INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos (RH) nas empresas foi, durante muito tempo, uma área de apoio à gestão. Nas últimas décadas foi alterando o seu foco de modo a alinhar-se à estratégia do negócio. Importa destacar que, as organizações que empregam práticas de gestão de RH de acordo com a sua estratégia têm um desempenho melhor percebido, sendo imperativo que o departamento de RH esteja igualmente alinhado com a estratégia da organização, de forma a ser um parceiro estratégico de negócio que auxilia a organização a atingir os seus objetivos estratégicos e a execução da sua missão.

A melhor forma de alinhar o departamento de RH com a estratégia da empresa, Frutorra, é através de indicadores de gestão. Os indicadores de gestão são um conjunto de indicadores que permitem avaliar continuamente a posição e evolução de uma determinada atividade/processo da empresa, contribuindo para a tomada de decisão.

Com sede em Degracias, concelho de Soure, a empresa acolhedora do estágio, Frutorra Pimenta, Lda., foi fundada em 1988 e opera no setor de importação, transformação e distribuição dos mais diversos aperitivos, frutos e legumes secos. Desde o início, centrou-se na qualidade e processo de transformação dos seus produtos, levando a uma mudança de instalações em 1997, que a dotou de instalações modernas e permitiram aumentar o seu potencial produtivo.

A realização do estágio na empresa foi uma excelente oportunidade para colocar em prática a aprendizagem teórica adquirida durante a licenciatura e o mestrado. Este é o contacto real com aquilo que durante algum tempo não saiu “do papel” e um momento crítico de percepção de como será a prática efetiva de determinada atividade. O principal objetivo do estágio era efetuar uma análise crítica dos indicadores de Recursos Humanos para o ano de 2017, de forma a verificar as diferenças existentes entre os resultados do primeiro e o segundo semestre, e detetar possíveis problemas organizacionais e desenvolver medidas de desenvolvimento futuro.

Na fase da recolha de dados, a análise crítica, foi possível verificar que não utilizava nenhum método de avaliação de indicadores de gestão, mostrando-se de imediato interessada em colaborar na realização da análise dos mesmos. Na altura da definição dos objetivos, a gerência propôs a análise dos indicadores no ano de 2017, de modo a poder comparar o primeiro com o segundo semestre, uma vez que a empresa tem uma atividade sazonal, mais relevante no segundo semestre.

Para a descrição de todas as atividades realizadas ao longo do estágio, foi desenvolvido o presente relatório, dividido em quatro capítulos: 1 - Enquadramento Teórico, 2 - Metodologia, 3 - A Empresa Acolhedora do Estágio e 4 - Atividades Realizadas. No primeiro capítulo, é realizada a revisão da literatura científica e técnica, definidos os conceitos adotados, modelos conceptuais e técnicas aplicáveis. No segundo capítulo, são identificados os métodos e técnicas utilizadas na recolha da informação sobre a empresa, procedimentos e tratamento da informação. No terceiro capítulo, é realizada a narrativa da história da empresa, identificada a realidade organizacional e desenvolvida a análise funcional e inter-relacional com foco nas funções predominantes na atividade da empresa. Por último, no quarto capítulo, são descritas as atividades desenvolvidas na empresa, focando a atenção na análise crítica, diagnóstico de eventuais problemas e identificação de medidas de desenvolvimento futuro.

CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é, em geral, aceite como um tema central no estudo das organizações e, de acordo com *Harvard Business School*, ela diz respeito "a todas as decisões de gestão que afetam a relação entre a organização e os empregados" (Bilhim, 2007). Todavia, o conhecimento disponível acerca da influência das boas ou más práticas de GRH sobre a produtividade e a eficácia organizacional é muito escasso.

As atividades de GRH possuem um impacto muito significativo no desempenho e na realização (*performance*) individual e, por conseguinte, na produtividade e na realização global de qualquer organização. A sua capacidade de inovação depende da criação de um ambiente propício e de apoio que por sua vez depende da existência de pessoas inovadoras. Por outro lado, a qualidade das decisões estratégicas está ligada à qualidade dos RH existentes, bem como o sucesso da implementação dos objetivos estratégicos é função, em grande medida, do sistema de GRH (seleção, avaliação, compensação e desenvolvimento de competências).

A gestão do desempenho pode ser definida como um processo ou um conjunto de processos que expressam uma ideia comum acerca do que deve ser feito e da respetiva gestão, bem como o desenvolvimento de competências necessárias para que tal realização seja atingida no curto e no médio prazo. Na perspetiva estratégica, a gestão do desempenho, em conjunto com um bom planeamento estratégico, exige a criação de uma cultura organizacional onde os indivíduos e os grupos assumam as suas responsabilidades pela melhoria contínua dos negócios e atividades e pelas suas próprias competências, habilidades e contribuições (Bilhim, 2007).

O Planeamento Estratégico (PE) é o mecanismo pelo qual a organização esclarece os seus objetivos e define uma ordem de prioridade para as ações que precisa empreender para alcança-los. Um bom planeamento permite que os administradores de uma organização definam como os seus recursos, geralmente limitados, devem ser aplicados.

É evidente que a chave para um bom Planeamento de Recursos Humanos (PRH) está no perfeito entendimento da relação que se estabelece entre os elementos que compõem a função de gestão de pessoas, de como ela permite que os mesmos sejam combinados e alinhados numa relação de causa-efeito para traduzir os seus esforços

em valor real para a organização, ou seja, para o plano de negócios. Somente a partir da compreensão dessa lógica de criação de valor será possível traçar o caminho para o futuro, estabelecendo objetivos e metas (Almeida, 2014).

Segundo Almeida (2014), o PRH prevê um fluxo de profissionais com a formação e o perfil adequado, adaptado às necessidades previsionais da empresa. Um bom PRH exige as três estratégias seguintes:

- Adaptação a curto prazo – que exige a identificação dos aspetos seguintes:
 - Lacunas a preencher através do processo de recrutamento;
 - Necessidades de formação;
 - Existência de mão-de-obra redundante a converter (no sentido de adaptá-lo à nova função ou a disponibilizar);
 - Necessidades de *outsourcing*;
- Adaptação a médio prazo;
- Estratégias de empregabilidade.

1.2. Recrutamento e Seleção

O Recrutamento é o conjunto de todos os procedimentos para convocar, habilitar e empregar um determinado grupo de pessoas para a execução de atividades específicas a nível empresarial ou social, que visam atrair e captar candidatos capazes de ocupar cargos dentro de uma organização (Almeida, 2014).

Segundo a mesma autora, antes de iniciar o processo de recrutamento propriamente dito, o gestor deverá interrogar-se sobre várias questões. A primeira das quais, e a mais fundamental, é se a necessidade existe. Confirmada a necessidade, as questões seguintes têm a ver com o conteúdo da função e o seu enquadramento na organização, ou seja, quais os objetivos que o titular vai prosseguir ou quais as missões que lhe serão atribuídas, principais tarefas, posição no organograma da empresa, principais constrangimentos, contrapartidas remuneratórias, etc. Por fim, equacionar qual o perfil que deve possuir o candidato a admitir, ou seja, as competências técnicas e comportamentais, motivações e outros requisitos que os candidatos deverão exibir para responderem às necessidades da empresa.

Para que a organização possa preencher uma vaga, colocando a pessoa certa, no lugar certo, é de extrema relevância que o processo de recrutamento consiga atrair o máximo de candidatos possível, dentro do perfil previamente anunciado. Para isso, a organização precisa analisar inicialmente quais são as exigências que o cargo requer,

funções a serem desenvolvidas e o perfil necessário para o mesmo. A seguir, é preciso verificar como será feito o recrutamento, isto é, se é interno, externo ou uma combinação de ambos (misto), objetivando sempre contratar pessoas que possam contribuir para o sucesso da organização (Almeida, 2014).

1.2.1. Recrutamento Interno

Este tipo de recrutamento aplica-se aos candidatos que já trabalham na organização, que reúnem condições para serem promovidos ou transferidos para outras atividades mais ricas, complexas ou motivadoras. Privilegia os empregados atuais para lhes oferecer melhores oportunidades na organização. O recrutamento interno prevê:

- Transferência dos trabalhadores entre diferentes secções de trabalho;
- Promoção (consequência de uma avaliação de desempenho positiva);
- Transferência com promoção (mobilidade de secção para secção com ascensão para uma categoria superior);
- Programa de desenvolvimento pessoal.

Quadro 1: Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno

VANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO	DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO
<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Rapidez</u>: os candidatos, por já pertencerem à empresa, são rapidamente referenciados; 2. <u>Fidelidade</u>: a pré-seleção e análise apresenta uma maior validade preditiva; 3. <u>Integração</u>: o candidato já possui conhecimentos e vivências da empresa; 4. <u>Custo económico mais baixo</u>: a empresa não tem de despender dinheiro em divulgação de vagas de emprego; 5. <u>Melhor aceitação</u>: é melhor acolhido pelos colegas do que um candidato que venha de fora. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Cultura organizacional</u>: as formas de pensar e de fazer renovam-se de forma mais lenta; 2. <u>Conflito de interesses entre chefes e subordinados</u>: atitude negativa de alguns chefes que pode levar a bloquear as oportunidades de crescimento; 3. <u>Frustração e desinteresse de alguns RH</u>: é importante que se criem oportunidades para os que sobram.

1.2.2. Recrutamento Externo

O Recrutamento Externo corresponde a uma pesquisa externa de RH. Este mercado é normalmente segmentado para facilitar a análise e é efetuada de acordo com os interesses da organização.

Quadro 2: Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo

<i>VANTAGENS DO RECRUTAMENTO EXTERNO</i>	<i>DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO EXTERNO</i>
1. Entrada de pessoas novas; 2. Experiências novas para a organização; 3. Enriquecimento dos RH; 4. Promoção da mudança; 5. Aproveita o investimento feito pelo sujeito ou pela concorrência; 6. Aumenta o capital intelectual; 7. Aumento a relação da empresa com o exterior.	1. É mais demorado, principalmente em cargos elevados; 2. Mais caro; 3. Pode afetar negativamente a motivação dos atuais empregados e reduzir a sua fidelidade por oferecer oportunidades a estranhos.

1.2.3. Recrutamento Misto

Em face das vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo tem-se dado preferência a uma solução eclética pela maioria das empresas: o recrutamento misto. Pode obedecer a três alternativas:

- a) É feito inicialmente um recrutamento externo, seguido de um recrutamento interno caso o primeiro não chegue a resultados desejáveis;
- b) Inicia-se o processo fazendo um recrutamento interno, seguindo-se um recrutamento externo, caso aquele não apresente resultados desejáveis;
- c) Os recrutamentos internos e externos são realizados simultaneamente.

No caso do recrutamento misto, a empresa está mais preocupada com o preenchimento de vagas existentes e, por isso, adota os dois procedimentos, o interno e externo, em simultâneo. Uma boa política de pessoal deverá dar preferência a candidatos internos sobre os externos, em caso de igualdade.

No final da fase do recrutamento, ao encontrar o candidato ideal para ser contratado, o entrevistador deve fazer uma proposta oficial, programar uma data para o início do trabalho, elaborar um programa de integração e acolhimento na organização e introduzir o novo membro no sistema de recompensas. Deverá, também, fazer uma descrição pormenorizada da função (com as atividades e tarefas que a integram), se ainda não estiver descrita. (Almeida, 2014).

1.3. Acolhimento, Integração e Socialização

Após a conclusão dos processos de recrutamento e de seleção é necessário assegurar que o candidato seja, da melhor forma possível, acolhido e integrado pela organização. A melhor forma de o fazer, é através de um programa de acolhimento.

A produção de um programa de acolhimento deve integrar um conjunto de várias informações (Quadro 3), de modo a servir para o novo membro se sentir bem-recebido e apoiado do ponto de vista emocional.

Quadro 3: Principais elementos de um programa de socialização

Fonte: Adaptado de Chievenato (2002, p. 155)

Assuntos Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Missão e objetivos globais da organização; • Políticas e diretrizes da organização; • Estruturas da organização e suas unidades organizacionais; • Produtos e serviços oferecidos pela organização; • Regras e procedimentos internos; • Procedimentos de segurança no trabalho; • Distribuição física e instalações que utilizará o novo membro.
Benefícios Oferecidos	<ul style="list-style-type: none"> • Horário de trabalho; • Dias em que o salário é auferido; • Programa de benefícios sociais oferecido pela organização.
Relações	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação aos superiores e aos colegas de trabalho.
Deveres do novo membro	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidades básicas confiadas ao novo empregado; • Visão geral do cargo; • Tarefas e objetivos do cargo; • Metas e resultados que devem ser alcançados.

O Manual de Acolhimento é uma das ferramentas cada vez mais indispensável na GRH, na medida em que atua como um instrumento facilitador nos processos de Acolhimento e Integração/Socialização dos colaboradores na organização. Consiste num elemento de estratégia da organização ao intervir de uma forma ativa e integrada nas políticas de gestão empresarial (Quadro 4).

Quadro 4: Conteúdos do Manual de Acolhimento

Fonte: Adaptado de Almeida, (2014)

<ol style="list-style-type: none"> 1) Carta do Administrador ou Presidente; 2) Apresentação da organização; 3) A informação na organização <ol style="list-style-type: none"> a) Tipos de redes de comunicação; b) Publicações periódicas; c) Caixa de sugestões; d) Política de qualidade; e) Os critérios e as normas da organização; 4) Políticas de formação e de higiene e saúde no trabalho; 5) O dia-a-dia da organização; 6) Horários de trabalho; 7) Marcação do ponto; 8) Faltas justificadas, dispensas; 9) Feriados; 10) Férias; 11) Refeitório; 12) Deslocação em serviço.

1.4. Avaliação do Desempenho

Após o recrutamento e acolhimento dos novos trabalhadores, é fundamental investir na sua formação, de modo a prepará-los para poderem desenvolver da melhor forma as tarefas que lhes forem atribuídas.

A avaliação do desempenho integra-se e faz parte da gestão do desempenho e, por isso, avaliação e gestão do desempenho não são sinónimos, uma vez que avaliar o desempenho, implica fazer um juízo, uma apreciação sistemática do desempenho dos indivíduos na função (Sarmiento, Rosinha e Silva, 2015).

1.4.1. Conceitos sobre a avaliação do desempenho

A gestão do desempenho evoluiu de um conceito associado ao conjunto de práticas dirigidas para medir e ajustar o desempenho do trabalhador, para um processo integrado onde os gestores trabalham com os seus colaboradores para atingir expectativas, medir rever resultados e recompensar o desempenho, de modo a melhorar o sucesso organizacional.

A avaliação de desempenho é a pedra angular de qualquer sistema eficaz de gestão de RH. Este tipo de avaliação fornece a informação necessária para a tomada de decisões estratégicas ao diagnosticar o grau de adaptação entre o sistema atual de GRH e o que é exigido pela mudança de direção estratégica da organização. Serve ainda como um sistema de controlo estratégico para medir o desempenho atual relativamente aos objetivos estratégicos já fixados (Caetano, 2008).

1.4.2. Importância da avaliação do desempenho

A gestão do desempenho procura, não só melhorar os comportamentos dos membros da organização, mas, sobretudo, contribuir para a melhoria dos aspetos organizacionais, tecnológicos e processuais, de modo a que a organização possa explorar as suas vantagens competitivas (Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2008).

Embora de forma muito resumida, a Figura 2 ilustra a importância que a avaliação do desempenho tem para o trabalhador e as consequências que advêm dessa avaliação.



Figura 1: Importância e consequências da avaliação do desempenho na ótica do empregado

Fonte: Adaptado de Sarmiento, Rosinha & Silva, 2015

1.4.3. Métodos de Avaliação de Desempenho

São cinco os métodos tradicionais de avaliação de desempenho mais utilizados de acordo com Chievenato (2004): escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e lista de verificação. Milkovich & Boudreau (2000) também mencionam a observação física, escalas de classificação com indicações comportamentos e relatórios ou diários.

1. O Método das Escalas Gráficas ou de Classificação não leva em consideração funções individuais e utilizam como fatores de avaliação atitudes e comportamentos valorizados pela organização, tais como pontualidade, assiduidade, lealdade, honestidade, entre outros.
2. O Método de Escolha Forçada também focaliza aspetos comportamentais, mas utiliza blocos de frases descritivas ao invés de pontuação. O avaliador é forçado a escolher uma frase de cada bloco para descrever o desempenho do funcionário.
3. O Método da Pesquisa de Campo é considerado um dos mais completos dos métodos tradicionais. É composto por quatro fases: entrevista inicial entre gestores a um especialista em avaliação, entrevista complementar, planeamento e acompanhamento de resultados. O formulário é composto por perguntas que guiam cada fase.
4. O Método dos Incidentes Críticos baseia-se em instâncias de desempenho positivos ou negativos e não num desempenho normal.
5. O Método de Listas de Verificação é uma simplificação do método de escalas gráficas em que o gestor utiliza *check-lists* para quantificar o desempenho do

funcionário. Estas listas indicam comportamentos, adjetivos ou descrições e cada item contribui para a soma que indica o desempenho.

6. O Método de Observação Física é um método frequentemente utilizado para instrumento de promoção do crescimento pessoal e profissional. Uma das propostas para minimizar a insatisfação dos empregados cujos resultados de avaliação podem ser contaminados pelo efeito de halo, pelo grau de dificuldade de realização das tarefas, pela impossibilidade de medir equidade entre o esforço pessoal e a sua dedicação, consiste em repensar um modelo de avaliação de desempenho que permita separar e medir com precisão variáveis que caracterizem o universo dos trabalhadores – enquanto seres humanos – e o universo dos processos.

Existem ainda os métodos de avaliação de desempenho modernos. O mais conhecido e falado atualmente é o Método do Feedback de 360º. O referido método foi desenvolvido com o fim de promover o desenvolvimento pessoal e não o de avaliar, daí o uso da expressão *feedback* (retroalimentação) e não avaliação. A característica singular deste processo, quando utilizado de acordo com sua concepção original, é que o avaliado é o único a receber uma cópia do relatório de *feedback*. Este processo procura obter informações de múltiplas fontes (supervisores, pares, clientes internos e externos) através de questionários anónimos e de autoavaliações. O anonimato é importante principalmente no caso de avaliação de supervisores por funcionários. O item determinante de seu sucesso é a responsabilidade: dos avaliadores em apresentar um *feedback* honesto, do avaliado em fazer uso das informações e da instituição em dar o apoio necessário (Almeida, 2014).

1.5. Incentivos e Benefícios sociais

De acordo com Almeida em 2014, o mundo atual é caracterizado pela constante transformação, inovação e renovação em todos os aspetos da vida. Todas as mudanças podem causar tensões e frustrações que resultam na desmotivação e, por consequência, na redução da eficácia das organizações. Contudo, são desenvolvidos métodos, técnicas e processos destinados a mudar as organizações e tornar as pessoas que nela trabalham, mais flexíveis e adaptáveis à rapidez das mudanças tecnológicas e sociais. Neste contexto é preciso existir uma atualização das políticas organizacionais, através de incentivos para o desempenho dos colaboradores para que, deste modo, a organização aumente a produtividade e a satisfação dos seus membros.

O sistema de recompensas inclui o pacote total de benefícios que a organização põe à disposição dos seus membros, assim como os mecanismos e procedimentos para os distribuir. Não só se toma em conta salários, férias, bonificações, ascensão, como também outras compensações menos visíveis, como segurança na empregabilidade, transferências laterais e posições mais desafiantes ou posições que impliquem crescimento, desenvolvimento adicional e várias formas de reconhecimento do desempenho excelente.

Os benefícios são os pagamentos indiretos oferecidos aos empregados e podem incluir saúde, segurança, férias, pensões, planos de educação ou descontos em produtos da companhia. Benefícios sociais são comodidades, facilidades, vantagens e serviços sociais que as empresas oferecem aos empregados para os recompensar. Estes incluem pagamentos legalmente impostos por prestações sociais, seguros, planos de reforma, pagamentos do tempo trabalhado, pagamentos de abonos de acordo com o desempenho ou custos de serviços relacionados com alimentação, transporte, etc. (Almeida, 2014).

1.6. Formação e Desenvolvimento nas Organizações

Dentro das empresas, a qualificação dos seus funcionários é essencial, pois o mercado de trabalho está cada vez mais exigente e as mudanças organizacionais são constantes. Assim, é necessário que os indivíduos procurem sempre o aperfeiçoamento das suas habilidades, pois o desinteresse acaba por tornar o conhecimento obsoleto (Carvalho & Serafim, 2004, p.2).

Segundo Chievenato, em 2002, a formação tem a responsabilidade de atingir níveis de desempenho estabelecidos pelas organizações, através da continuidade do seu desenvolvimento. O mesmo autor adianta que um dos motivos para a crescente importância da formação é devido “à competição intensificada, às mudanças tecnológicas e à busca do aumento da produtividade, os quais, aumentam as exigências de qualificação dos empregados”.

Um programa de formação pode ter consequências em quatro níveis diferentes, apresentados no Quadro 5.

Quadro 5: Consequências da formação

Fonte: Adaptado de Almeida, 2014

Nível organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da eficácia organizacional; • Melhoria da imagem da empresa; • Melhoria do clima organizacional; • Melhoria da relação entre a empresa e os empregados; • Aumento da eficiência; • Envolvimento dos gestores nas práticas da formação.
Nível dos recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Redução da rotação e do absentismo do pessoal; • Aumento da eficácia individual e grupal; • Aumento do conhecimento das pessoas; • Mudanças de atitudes; • Aumento das competências; • Melhoria da qualidade de vida do trabalho.
Nível das funções	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação das pessoas aos requisitos pré-exigidos; • Melhoria do espírito de equipa e cooperação; • Aumento da produtividade; • Melhoria da qualidade; • Redução dos acidentes de trabalho.
Nível da formação	<ul style="list-style-type: none"> • Consecução dos objetivos da formação; • Retorno das inversões realizadas na formação.

1.7. Indicadores de Gestão de Recursos Humanos

1.7.1. Conceito de Indicadores de Gestão

Key Performance Indicator (KPI), também conhecidos como Indicadores de Desempenho ou Indicadores de Gestão, são medidas ou mensurações que ajudam a entender o tamanho, valor ou representatividade de uma variável. Podem ser interpretados como métricas de negócio utilizadas para investigar e analisar fatores considerados cruciais para o sucesso de uma organização, que a administração considera mais importante para medir o progresso no sentido de alcançar objetivos estratégicos e metas de desempenho.

Os KPIs diferem de organização para organização com base em prioridades de negócios. Mesmo os concorrentes diretos de um mesmo setor provavelmente monitorizarão diferentes conjuntos de KPIs adaptados às suas estratégias de negócios individuais e filosofias de gestão (Rouse, M., 2017).

1.7.2. Principais Características dos Indicadores de Gestão

Segundo Assis (2005), existem quatro perspectivas de indicadores de desempenho:

- Quantitativos e Qualitativos: os indicadores quantitativos são utilizados quando se necessita de dados numéricos criados por processos ou atividades sobre as quais queremos manter o controlo. Por outro lado, utilizam-se indicadores qualitativos quando se está interessado em conhecer a opinião de pessoas, os seus valores e as suas reações; portanto, aspetos pessoais.
- Indicadores de Eficiência e de Eficácia: o termo eficiência, está normalmente associado ao processo, ao meio, ao consumo dos recursos utilizados para obtenção de certos resultados. Já o termo eficácia está ligado ao fim, ao objetivo, ao propósito de determinada ação ou conjunto de ações. Há quem diferencie da seguinte maneira: eficiência seria o *fazer certo* (dentro dos procedimentos, dos recursos, do fluxo operacional definido, etc.) e eficácia seria o *fazer certo a coisa certa* (atingindo o propósito, o objetivo).
- Indicadores Simples e Compostos: os indicadores simples traduzem, demonstram, explicitam ou dão a dimensão da quantidade, do tamanho ou da importância de uma determinada variável; permitem a relação entre variáveis ou ainda o cálculo de proporções de uma variável sobre outra. Os Indicadores *compostos*, por sua vez, são, como o nome sugere, resultados da composição de diversos indicadores, cada qual com o seu grau de importância ou de representatividade.
- Indicadores *Leading* e *Lagging*: os indicadores *leading* são uma métrica que se refere principalmente ao desenvolvimento futuro e causas. Os indicadores *lagging* são uma métrica que se refere ao passado e aos seus desenvolvimentos bem como efeitos e resultados.

1.7.3. Tipos de Indicadores de Gestão

De acordo com Assis (2005), os Indicadores de Gestão podem classificar-se em quatro categorias distintas: Indicadores de Demográficos, Indicadores Financeiros, Indicadores Operacionais, de Desempenho ou de Processos e Indicadores de Gestão do Clima Organizacional e Balanço Social.

1.7.3.1. Indicadores Demográficos

Os Indicadores Demográficos têm como objetivo ajudar a compreensão da força de trabalho ou do capital humano disponível, através de dados relativos a diversos

indicadores, dentro os quais podemos destacar: o número de empregados, o número de empregados ajustado ao horário integral, a proporção de empregados por sexo, a proporção de terceiros sobre a força de trabalho total, o índice de ausência (abstenção ao trabalho), a rotatividade (flutuação do quadro de empregados).

Entender a composição e a movimentação da força de trabalho de uma organização é, normalmente, o começo para a maioria dos profissionais que procuram adotar indicadores para medir resultados, processos, consumo de recursos ou questões mais amplas ligadas aos RH de uma organização.

1.7.3.2. Indicadores Operacionais, de Desempenho ou de Processos

Indicadores Operacionais, de Desempenho ou de Processos auxiliam na compreensão do nível de eficiência e de eficácia de determinados processos ligados à gestão de RH. Este tipo de indicador dá ênfase a aspetos como quantidade, qualidade, tempo e satisfação do trabalhador, a partir de indicadores ligados pontualmente a certos processos ou ações de maior visibilidade aos leitores em geral.

Estes indicadores são também denominados de indicadores de eficiência, focando, predominantemente, o consumo de recursos como tempo, pessoas e dinheiro. Por outro lado, indicadores de eficácia focam uma combinação complexa de atributos, objetivos e subjetivos, explícitos ou implícitos, frutos da expectativa e da percepção dos clientes.

1.7.3.3. Indicadores Financeiros

Indicadores Financeiros são expressos em dinheiro, estejam a medir aspetos pontuais de um processo ou de um programa ou a avaliar o impacto ou o reflexo de um conjunto mais amplo de ações. Um outro lado diz respeito ao investimento que empresas fazem nos RH, de forma geral, com os quais organizações mantêm determinadas relações de trabalho.

Estes tipos de indicadores podem ainda ser úteis para tentar demonstrar o retorno do investimento em pessoas, a exemplo do retorno que a empresa procura e calcula diante de outros tipos de investimento.

1.7.3.4. Indicadores de Gestão do Clima Organizacional e Balanço Social

Os Indicadores de Gestão do Clima Organizacional auxiliam na compreensão dos aspetos, dos fatores, do grau de satisfação e integração do capital humano, ou do estado de prontidão desse capital humano em relação à organização. Nesse sentido,

focam aspetos diferenciados, conforme a metodologia utilizada pelo profissional ou consultor que conduz o projeto.

O ambiente de trabalho – ou o *clima Organizacional*, de forma mais ampla – é repleto de oportunidades de medições, de indicadores, nas mais variadas frentes. Tais indicadores procuram captar a intensidade do sentimento de “pertencer”, de “estar inserido” e de “fazer parte” de um determinado ambiente.

É importante frisar que a percepção dos empregados não tem – ou pode não ter, necessariamente – relação com os programas, políticas e ações implementados pela organização, mas sim forte relação com a maneira como tais programas, políticas e ações chegam ou são percebidos, subjetivamente, pelos empregados. O impacto da comunicação interna (*endomarketing*), clara, objetiva e oportuna, é normalmente superior à qualidade intrínseca de programas ou políticas. Um estudo apresentado no Congresso Mundial de Remuneração, Benefícios e Ambiente de Trabalho demonstrou que a satisfação dos empregados com os programas de benefícios, por exemplo, está mais associada à comunicação do que à qualidade do desenho dos programas de benefícios, do nível de custo ou concessão (Almeida, 2014).

Segundo a mesma autora, a pesquisa sobre o Clima Organizacional tem na maioria das vezes o propósito de:

- Identificar a percepção dos empregados com relação à organização, as suas políticas, as suas práticas, aos produtos e aos serviços;
- Permitir o entendimento dos pontos com potencial de melhoria, bem como estimular planos de ação que traduzem os *gaps* entre o que a organização pretende ser (ideal) e a maneira como está sendo percebida (real);
- Estimular o alinhamento de expectativas da organização e dos empregados. Nem sempre os pontos críticos apontados pelos empregados vão ao encontro dos interesses da organização.

Neste caso, a pesquisa e os seus diversos indicadores abrem espaço para ações de alinhamento, dentro dos níveis de transparência exigidos por empresas que procuram no ambiente de trabalho um diferencial competitivo.

1.7.4. Processo de Monitorização do Desempenho

Segundo Caldeira (2014), o objetivo central da utilização de qualquer processo de monitorização da performance assenta em maximizar a probabilidade do sucesso na concretização dos compromissos estabelecidos no Plano Estratégico e no Plano Anual

de Atividades e Orçamento, garantindo assim o cumprimento em excelência das atribuições definidas pela missão, bem como a materialização da visão da organização.

A monitorização da *performance* vai operacionalizar-se particularmente através do documento de *report* (ex: *tableau de bord*) que é claramente um instrumento por excelência com capacidade de transportar na organização e para fora dela, o estado da arte da *performance* organizacional.

Apesar de, na maior parte das organizações, a monitorização estar essencialmente orientada para o acompanhamento operacional de curto prazo, as organizações devem também associar à monitorização à componente estratégica, de modo a poderem também acompanhar a sua *performance*. Esta preocupação traz vantagens, nomeadamente ao manter-se vivo o principal documento de orientação estratégica da organização – Plano Estratégico.

Desta forma, não se perde de vista a visão de médio e longo prazo, dá-se efetiva funcionalidade ao Plano Estratégico e compreende-se melhor a razão das ações operativas da organização. Importa que no *report* de monitorização da *performance* constem também objetivos de carácter estratégico que possam, de facto, ser acompanhados através de indicadores (Caldeira, J., 2014).

A medição de desempenho é crucial para alcançar o sucesso nos negócios. Segundo Cosenz (2013), “o que não pode ser medido não pode ser controlado”. Portanto, estratégias e práticas de avaliação focadas em medições de desempenho precisam ser implementadas. Além disso, a determinação e análise de tais medidas em termos de indicadores de desempenho facilitam a gestão de uma organização.

1.7.5. Processo de Seleção e Desenvolvimento de Indicadores

1.7.5.1. Processo de Seleção de Indicadores

Segundo a opinião de Cronin (2007), os KPIs são um conjunto de parâmetros selecionados, designados para facilitar a avaliação contínua de uma atividade e dos resultados, logo, escolher os KPIs relevantes, requer alinhar a estratégia da empresa com os seus objetivos e conectá-los à missão e à visão.

Para Harvey (2000), os KPIs devem ser utilizados como um espelho do negócio da organização e devem ser reformulados periodicamente de forma a adaptar-se às mudanças ambientais do setor de atividade da empresa. Cada departamento utilizará

diferentes tipos de KPI para medir o sucesso da empresa com base em metas específicas.

Ao escolher os indicadores de desempenho mais relacionados com o negócio, a empresa deve começar por determinar quais os métodos que serão necessários utilizar para determinar quais são os fatores principais para a gestão do negócio. Após esta etapa, deve-se considerar e identificar se os fatores encontrados ajudam na avaliação do progresso da empresa em relação às estratégias declaradas.

Devido à natureza complexa de um processo operacional, os parâmetros devem ser seletivos. É essencial selecionar os fatores mais importantes para obter uma visão confiável e clara do processo operacional.

Contudo, um dos desafios na definição de indicadores é decidir quantos indicadores utilizar para determinar o sucesso organizacional. A presença de muitos KPIs pode minimizar a atenção prestada nos indicadores verdadeiramente importantes. Para que tal não aconteça, pode ser mais eficaz diminuir o alcance dos indicadores e separá-los por categorias, criando assim vários grupos distintos (Rouse, 2017).

1.7.5.2. Processo de Desenvolvimento de Indicadores

Baur (2004), enfatiza que uma das principais preocupações durante a implementação dos KPI's é a capacidade para diferenciar as métricas mais importantes que estão orientadas para a estratégia. As métricas são uma força poderosa que podem originar mudança na organização, mas apenas se as métricas certas forem desenvolvidas e aplicadas. As métricas erradas podem até provocar danos nos processos da organização e desmoralizar os trabalhadores.

De acordo com Rouse (2017), é necessário um esforço considerável para desenvolver um conjunto de indicadores de desempenho de alta qualidade. Gerentes e especialistas funcionais trabalham em conjunto para propor um conjunto de medidas e debater a importância relativa das diversas medidas. Para ser possível determinar os requisitos gerais, os KPIs mais adequados para o negócio devem:

- refletir as metas operacionais;
- ser quantificáveis por números;
- estar isentos de julgamentos de autoridade;
- depender de dados razoavelmente fáceis de obter.

Hursman (2010) definiu 5 critérios para a composição de KPI's: deve ser específico, mensurável, exequível, relevante e prazos estabelecidos. Segundo o mesmo autor, o processo de elaboração de KPI's é caracterizado por determinar as metas organizacionais, identificar as métricas para medir o progresso nessas metas e recolher informação atual sobre essas métricas. Para desenvolver KPI deve-se seguir os seguintes passos de elaboração:

- Escrever um objetivo claro para o KPI;
- Revê-lo semanalmente ou mensalmente;
- Certificar-se se é acionável;
- Melhorá-lo para atender às mudanças das necessidades do negócio;
- Verificar se é atingível;
- Atualizar os objetivos conforme necessário.

Segundo o mesmo autor, um programa de KPI devidamente desenvolvido e implementado incorpora processos de revisão regulares onde os gerentes e outras partes interessadas avaliam o significado dos resultados.

Uma vez identificados os principais indicadores de desempenho, devem ser claramente comunicados para que todos os níveis da organização compreendam quais as métricas de negócios são mais importantes e o que constitui um desempenho bem-sucedido contra elas. Tal facto poderia incluir toda a força de trabalho em KPI corporativos amplos ou em grupos menores de trabalhadores sobre aqueles que se aplicam a departamentos específicos (Rouse, M., 2017).

1.7.6. Forma de Utilização dos Indicadores

De acordo com Bancalero (2007), os indicadores providenciam *feedback* periódico e atempado sobre a evolução do negócio, permitindo a determinação de objetivos, originando um maior conhecimento, envolvimento e focalização nos objetivos estratégicos.

Segundo o mesmo autor, os indicadores têm um papel muito importante no que concerne ao desempenho e sucesso de uma empresa, já que eles podem ser utilizados como ferramentas da estratégia em diferentes níveis e departamentos organizacionais, permitindo a clarificação de expectativas em relação ao desempenho dos indivíduos, uma vez que é uma das formas mais eficazes de envolvimento, motivação e melhoria contínua.

Segundo Bancaleiro (2007), a medição do capital humano, permite clarificar e focalizar as pessoas naquilo que é importante, porque aquilo que a empresa mede através dos indicadores, espelha aquilo que a empresa considera uma atividade chave para o sucesso da organização. Sendo que aquilo que a empresa mede, e conseqüentemente, recompensa é a mensagem mais forte sobre aquilo que a empresa considera verdadeiramente importante. Segundo o mesmo autor, os indicadores têm um papel muito importante no que concerne ao desempenho, permitindo a clarificação de expectativas em relação ao desempenho dos indivíduos, uma vez que é uma das formas mais eficazes de envolvimento, motivação e melhoria contínua.

O principal objetivo destes indicadores vai para além do acompanhamento dos processos na medida em que através deles se procura avaliar, analisar, sugerir, decidir ou até mudar o rumo do processo analisado. Para além disso, cada indicador deve possuir uma meta a atingir no sentido de motivar os colaboradores que para ela contribuem a alcançar o seu melhor desempenho, trabalhando em conjunto para que o valor real do indicador tenda sempre no sentido de alcançar a meta proposta. Caso as metas não ofereçam o resultado esperado, torna-se necessário realizar uma análise às causas, e conseqüentemente elaborar um plano de ações corretivas (Assis, 2005).

De acordo com Rouse em 2017, além de destacar os sucessos ou problemas do negócio com base em medidas de desempenho atual e histórico, os KPIs podem apontar resultados futuros, dando aos diretores alertas antecipados sobre possíveis problemas de negócios ou orientações antecipadas sobre oportunidades para maximizar o retorno do investimento. Tendo em mãos essa informação, podem gerir as operações comerciais de forma mais proativa, com o potencial de obter vantagens competitivas em relação a menos rivais baseados em dados.

Segundo o mesmo autor, sem a utilização de KPIs, seria difícil para os líderes de uma empresa avaliar isso de forma significativa e, em seguida, fazer mudanças operacionais para solucionar problemas de desempenho. Manter os funcionários focados em iniciativas de negócios e tarefas que são fundamentais para o sucesso organizacional também pode ser um desafio sem KPIs designados para reforçar a importância e o valor dessas atividades.

CAPÍTULO II - METODOLOGIA

A metodologia que irá ser utilizada para o estudo da empresa, através de KPI's, é de carácter essencialmente qualitativo, compreendendo a leitura e análise de artigos e revistas científicas, de livros e pesquisa através da *internet*. Pontualmente, será triangulada com diagnósticos quantitativos, através de um inquérito estruturado. Para implementar o estudo através de KPI's irá ser utilizada a seguinte metodologia:

1. Recolha da informação – para a recolha da informação necessária ao estudo, será essencial a realização de reuniões com os gestores da empresa, a realização de um inquérito aos membros da empresa, observação e análise de documentos, em papel e no sistema de informação de recursos humanos da empresa;
2. Identificação de processos chave – reunir todas as estratégias da empresa e elaborar uma breve descrição dos seus elementos fundamentais e consequências para o negócio, de modo a ser possível começar a escolher qual o tipo de indicadores que se vai utilizar;
3. Definição do tipo de indicadores – dependendo de cada estratégia, seleccionar o indicador que a traduza;
4. Definição das métricas para o cálculo dos indicadores – consoante seja um índice, taxa ou percentagem, elaborar fórmulas que traduzam a implicação processual sob a forma de um número. Definir se se irá trabalhar em função do valor da métrica ou apenas de índice, e qual a relação de interdependência entre ambos;
5. Registo e tratamento da informação – dada a especificidade dos indicadores de medição de performance, é quase sempre necessário trabalhar a informação recolhida de modo a alimentar a existência das métricas. Importa assim que o registo esteja organizado e que exista simplicidade nos indicadores, de modo a não tornar morosa a análise dos resultados. O principal instrumento de registo de informação/resultados que irá ser utilizado é o *Excel*. O tratamento da informação consiste assim na preparação dos dados, nomeadamente através da agregação de resultados individuais para apuramento dos valores globais, de modo a poder satisfazer as componentes analíticas dos respetivos indicadores;
6. Análise dos resultados e discussão da performance – análise dos resultados obtidos através do estudo dos KPIs seleccionados, tendo em conta o enquadramento teórico do tema. Tendo em conta a análise dos resultados, irá ser discutida a *performance* da empresa, identificando os problemas encontrados, estipular as medidas preventivas, questionar a eficácia das decisões de gestão e identificar medidas de desenvolvimento futuro;

7. Identificação das metas – Para cada indicador analisado, estabelecer uma meta que se pretende alcançar na próxima avaliação dos indicadores. Definir, de acordo com a escala, quais os objetivos periódicos e qual o objetivo a cumprir.

Na fase do registo e tratamento de informação, para auxiliar na posterior análise dos resultados, irá ser desenvolvido um inquérito com o objetivo de avaliar a satisfação dos trabalhadores e uma análise estatística, utilizando o *software SPSS 22 (Statistical Package for the Social Sciences)*, para detetar uma possível relação entre as características dos trabalhadores com alguns dos indicadores escolhidos. O inquérito divide-se em duas partes, composto por cinquenta e sete questões de resposta fechada. A primeira parte do inquérito diz respeito à caracterização dos trabalhadores. A segunda parte do inquérito está direcionada para questões sobre a avaliação da satisfação dos trabalhadores.

CAPÍTULO III - A EMPRESA ACOLHEDORA DO ESTÁGIO

3.1. Caracterização da empresa

Com sede em Degracias, concelho de Soure, a empresa acolhedora do estágio, Frutorra Pimenta, Lda., fundada em 1988, opera no setor de importação, transformação e distribuição dos mais diversos aperitivos, frutos e legumes secos. Desde o início, centrou-se na qualidade e processo de transformação dos seus produtos, levando a uma mudança de instalações em 1997, que a dotou de instalações modernas e permitiram aumentar o seu potencial produtivo.



Figura 2: Logotipo Frutorra Pimenta, Lda

Os produtos distribuídos pela Frutorra têm a sua origem nos mais diversos pontos do globo, sendo a sua proveniência considerada pela empresa um dos fatores principais para a qualidade final do produto ao dispor dos seus clientes. Dotada de meios técnicos de qualidade, com HACCP e certificação IFS devidamente implementados, responde às mais avançadas exigências na certificação alimentar. Com uma estrutura de mais de 50 trabalhadores, frota própria e equipa qualificada, a Frutorra está habilitada a uma capacidade de distribuição nacional que levaram os grandes grossistas e retalhistas a confiar nos seus serviços e nos seus produtos. Clientes como Pingo Doce, Recheio, Auchan, Continente e Dia têm hoje, nas suas marcas próprias, produtos Frutorra.

Em 2015 a Frutorra iniciou uma estratégia de marcas próprias diferenciadas, para além da linha Frutorra Original e lançou recentemente a Frutorra *Snacks*, onde se destacam os artigos torrados, como o Amendoim com Casca e o Pistáchio com sal, e os fritos, em óleo vegetal alto oleico, como o Amendoim, Milho e Caju, todos com sal.

Para além destas linhas, a Frutorra criou a linha *Premium*, com foco nos produtos de origem nacional e a Frutorra Natura que irá responder às exigências do mercado que aposta na procura de produtos naturais e de origem controlada.

3.2. Formulação Estratégica

Na presente secção será referenciada a missão, visão e estratégia da empresa, que devem ser uma parte integrante das práticas da empresa, concentrando-se no que verdadeiramente importa, de forma a evitar duplicações e otimizar resultados.

A combinação da orientação estratégica com os RH deve servir para atingir da melhor forma os objetivos estratégicos. Neste caso o sistema de RH e a orientação estratégica reforçam-se mutuamente de modo a criar vantagem competitiva, que conduzirá a um desempenho superior.

3.2.1. Missão

Segundo Niven (2005) “a missão é o propósito central da organização, o motivo da sua existência. A missão examina a razão de ser da organização além de simplesmente gerar riqueza para o acionista e reflete a motivação dos funcionários para se envolverem no trabalho executado na empresa”. A missão deve, por isso, incluir os objetivos essenciais do negócio focando-se, essencialmente, no mercado e nos clientes a que se destina.

Focando-se nos seus clientes e no mercado em que está inserida, a Frutorra tem como missão enviar os seus produtos com alta qualidade para os seus mercados, na tentativa de satisfazer as necessidades sentidas pelos seus clientes, e liderar o mercado concorrencial, através da qualidade e preço dos produtos.

3.2.2. Visão

A visão é algo responsável por nortear a organização. É um acumulado de convicções que direcionam sua trajetória. O professor de empreendedorismo Louis Jacques Fillion define visão como "a imagem projetada no futuro do espaço de mercado futuro a ser ocupado pelos produtos e o tipo de organização necessária para se alcançar isso". Em suma, a visão pode ser percebida como a direção desejada, o caminho que se pretende percorrer, uma proposta do que a empresa deseja ser a médio e longo prazo e, ainda, de como ela espera ser vista por todos.

A Frutorra tem como visão ser reconhecida como uma empresa de excelência no mercado português e internacional, por processar e comercializar produtos de alta qualidade, e continuando a se expandir o mercado em que atua, com o compromisso de melhora contínua dos seus produtos e com o desenvolvimento sustentável e rentabilidade no seu negócio.

3.2.3. Estratégia

A estratégia pode ser definida como o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir os objetivos, postulados de forma a definir em que situação a organização se encontra, que tipo de organização se encontra, que tipo de organização ela é ou deseja ser.

A estratégia adotada pela empresa é apresentada nos seguintes tópicos:

- estar atenta à produção diária e verificar a qualidade exigida, estratégia que fica ao cargo do departamento de controle de qualidade;
- seleção prévia para qualificar os seus trabalhadores, ou seja, há uma seriação para que cada trabalhador veja a que setor se adapta melhor, o que leva posteriormente a um melhor resultado. Esta seleção é feita de modo informal, não sendo um processo a que a organização dê grande relevância;
- preocupação com a exigência dos seus clientes, tendo em conta a satisfação dos mesmos, não havendo, no entanto, um *feedback* direto dos consumidores finais, uma vez que por se tratar de uma indústria, a interação com o cliente final é praticamente nula;
- estar atenta a todas as inovações tecnológicas para que possam continuar a ter prestígio no mercado e também aumentar cada vez mais a sua produtividade;
- estudo prévio dos custos de produção e uma modernização para assim poder competir, a nível de preços, com a concorrência no exterior;
- preocupação em melhorar a sua imagem em relação tanto a nível de produto como embalagem. Para isso vai estando atenta ao mercado externo que chega a Portugal através dos concorrentes estrangeiros o melhoramento acentuado da tecnologia;
- continuar o seu crescimento estruturado nas suas linhas fundadoras, mas ajustar-se às novas exigências do mercado;
- grande aposta na comunicação e *marketing* de modo a alavancar todo o trabalho desenvolvido nos últimos anos.

3.3. Objetivos

Na organização, os objetivos não são traçados de uma forma rígida, ou seja, vão sendo estabelecidos à medida das exigências do mercado e vão sendo adaptados de acordo com as necessidades e crescimento da mesma.

Genericamente, os objetivos estabelecidos traduzem-se nos seguintes pontos:

- desenvolver a atividade industrial e comercial, a fim de favorecer a rentabilidade da organização e também manter o padrão de qualidade que a distingue no seu ramo de atividade, de forma a ir de encontro às necessidades e existências dos clientes, para que o mercado continue a ter confiança nos seus produtos;

- do ponto de vista económico, a organização tenta enquadrar-se nos padrões de preços tabelados no mercado, para poder trabalhar com segurança sem prejudicar o equilíbrio económico da empresa;
- aposta nas vendas dos produtos nos mercados internacionais com a ajuda do site de vendas online Amazon;
- publicitar os produtos através das redes sociais e do novo site da empresa;
- criar postos de trabalho, contribuindo assim para o aumento da riqueza, não no sentido monetário, mas sim no sentido das melhorias de vida dadas a cada trabalhador, na sua formação constante;
- aumentar a autorrealização e satisfação dos empregados no trabalho, através da criação de um ambiente de trabalho que propicie a felicidade no seio dos colaboradores para que estes sejam mais produtivos;
- gerir a mudança, uma vez que saber lidar com as alterações sociais, tecnológicas, económicas, culturais e políticas, para contribuir para o sucesso da sua organização;
- desenvolver e manter qualidade de vida de trabalho, através da melhoria da relação com as chefias e das condições de trabalho, tornando o local de trabalho um lugar atrativo.
- manter políticas éticas e comportamento sociavelmente responsável, através de padrões éticos e de responsabilidade social. Sendo a responsabilidade social não só uma exigência para as organizações, mas também para as pessoas que nela trabalham.

3.4. Descrição, análise e qualificação de funções

A busca pela competitividade leva à procura de novos métodos de trabalho e novas tecnologias, que pode originar novas funções a que correspondem novos perfis profissionais, que podem reforçar as funções existentes ou extinguir funções obsoletas.

Com a análise funcional obtêm-se as tarefas e atividades inerentes a uma determinada função na empresa. A existência de documentos contendo descritivos funcionais também conhecidos por Manuais de Descrição de Funções permitem, desde logo, manter um registo atualizado sobre as tarefas e atividades atribuídas a cada colaborador da organização.

Elaboradas a partir do organograma, estas descrições funcionais são uma ferramenta crucial de apoio às restantes práticas de RH, uma vez que a descrição de uma função acaba por ser o referencial para iniciar todo um processo que inclui recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, levantamento das necessidades de formação e de qualificação de funções, com vista a rever o sistema de recompensas vigente (Souza, 2005, p.41).

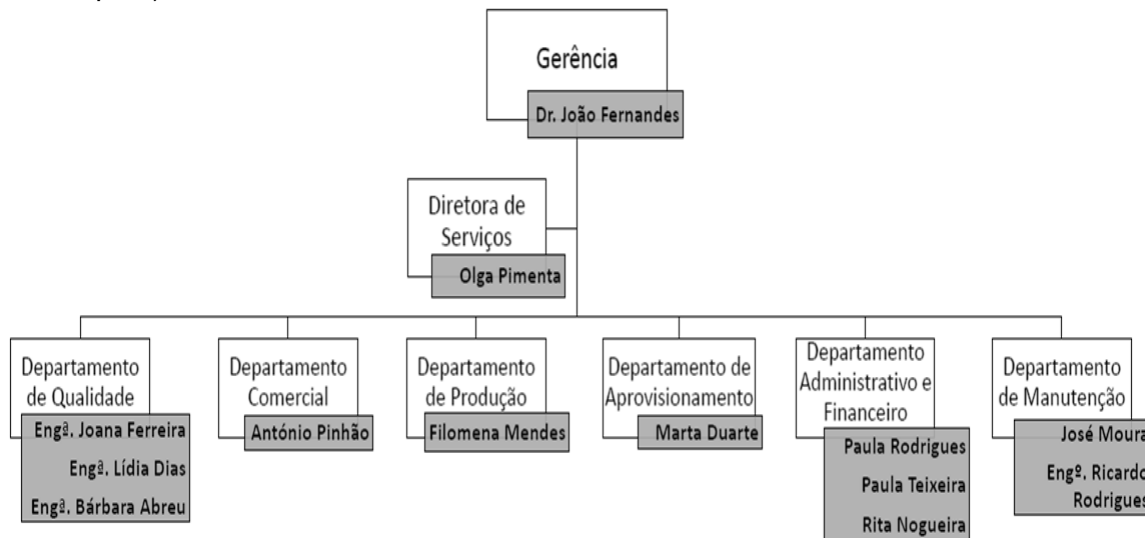


Figura 3: Organograma da empresa

Utilizando uma descrição de funções específica, a Frutorra apresenta um Manual de Descrição de Funções completo (Anexo 1), onde constam todas as informações necessárias para a possível realização das funções laborais de todos os departamentos existentes no organograma apresentado no Figura 4.

3.5. Variações Sazonais

A atividade da empresa é bastante afetada pela sazonalidade, principalmente pela época natalícia, em que a procura pelos seus produtos aumenta, conforme o seguinte gráfico.

No Gráfico 1, é possível verificar que as vendas anuais apresentam um aumento constante desde 2013, onde se verifica um aumento de 72,5% das vendas em 2017 em relação a 2013. Realizando uma análise mensal ao gráfico, é possível verificar que, para qualquer dos anos apresentados, existe um aumento gradual das vendas ao longo dos meses, existindo um pico de vendas em outubro e em dezembro, diminuindo cerca de 30% na transição do ano.

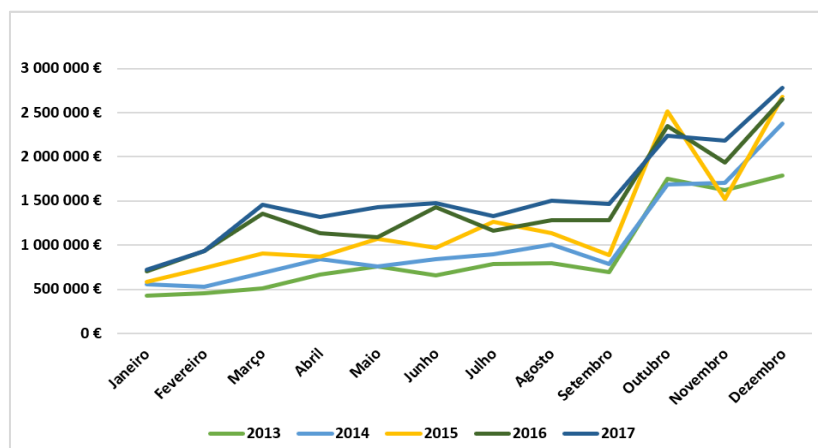


Gráfico 1: Evolução das Vendas 2013 - 2017

No período de outubro a dezembro, denominado de “Campanha de Natal”, a empresa adota as estratégias da Flexibilidade Interna e Externa, de modo a colmatar a necessidade acrescida de recursos humanos, para fazer face ao aumento do volume de trabalho. Relativamente às estratégias de flexibilidade interna, antes de proceder a outras estratégias mais morosas procede à modulação de horários de modo a torná-los mais flexíveis, a empresa opta por flexibilizar a primeira e a última hora, de modo a que os colaboradores que entram mais cedo possam sair mais cedo e os que entram mais tarde estejam autorizados a sair mais tarde também. Uma outra estratégia que a empresa adota, reside na utilização do tempo parcial numa base anual, também conhecido por banco de horas. Deste modo, os colaboradores trabalham mais horas nos momentos de pico de trabalho e menos horas em períodos de menor intensidade, contabilizados numa base anual. Uma outra estratégia de flexibilização interna adotada é o pagamento de horas extraordinárias aos empregados que, apesar de aparentemente parecer uma medida cara, é menos demorada que a estratégia de flexibilidade externa.

No âmbito das estratégias de flexibilidade externa, a empresa celebra contratos a termo, com uma duração limitada. Utilizando um tipo de recrutamento misto, a empresa está mais preocupada com o preenchimento de vagas existentes e, por isso, adota os dois procedimentos, o interno e externo, em simultâneo. Nesta fase a empresa transfere alguns trabalhadores para outras secções de trabalho, onde são necessários mais recursos humanos para a realização das tarefas e opta pelo recurso a ficheiros de profissionais ou a redes de conhecimento e a ficheiros de antigos empregados, onde já conta com os mesmos reforços há muitos anos, o que auxilia a que o processo produtivo seja bastante célere, não havendo a necessidade de constante investimento em formação de novos funcionários.

Contudo, seja ao nível de flexibilidade interna ou no âmbito da flexibilidade externa, a empresa pode, assim, adaptar-se às variações sazonais e, deste modo, prever a adaptabilidade a curto prazo dos seus ativos.

3.6. Incentivos e Benefícios sociais

Na atualidade, a maior parte das organizações de sucesso dirigem-se com rapidez de motivar, incentivar e despertar o entusiasmo das pessoas. O sistema de recompensas inclui o pacote total de benefícios que a organização põe à disposição dos seus membros, assim como os mecanismos e procedimentos para os distribuir. Não só se toma em conta salários, férias, benefícios, ascensão, como também outras compensações menos visíveis, como segurança na empregabilidade, transferências laterais e posições mais desafiantes ou posições que impliquem crescimento, desenvolvimento adicional e várias formas de reconhecimento do desempenho excelente.

A empresa, no que diz respeito às condições salariais, conta com as orientações de uma associação em que estão inscritos, a Associação Nacional de Comerciantes e Industriais de Produtos Alimentares (ANCIPA), tanto em termos salariais como de categorias profissionais, embora geralmente a empresa pague um pouco mais do que é fixado pela associação.

As recompensas oferecidas pela organização como remuneração flexível são apresentadas de seguida:

- Sempre que possível, distribuem prémios pelos trabalhadores, como uma forma de recompensar o empenho e a dedicação ao trabalho e à missão da empresa;
- Prémios de viagem aos motoristas;
- Comissões aos comerciais, algumas fixas e outras não fixas;
- Sistemas de segurança em toda a área da empresa;
- Formações necessárias a todos os empregados;
- Almoços de convívio para todos os trabalhadores, em forma de agradecimento pelo trabalho prestado na organização.

CAPÍTULO IV - ATIVIDADES REALIZADAS

No presente capítulo, irão ser descritas, primeiramente, as atividades relacionadas durante o estágio e irá ser analisado o ambiente interno e externo da empresa. Após o referenciado, irão ser analisados os indicadores de gestão de recursos humanos, para, com as conclusões retiradas da análise, ser possível recomendar várias medidas de desenvolvimento futuras, para a empresa poder corrigir alguns problemas diagnosticados ao longo do estágio e da análise aos indicadores.

Num processo de monitorização, os indicadores são de facto o elemento mais crítico. Têm por objetivo apurar o nível das realizações da organização para que estas possam ser comparadas com as metas pré-estabelecidas e apurado o respetivo nível de performance organizacional. Os indicadores acabam por assumir-se como um elemento de consenso dentro da organização, já que constituem o veículo aceite por todos para a quantificação objetiva dos resultados (Caldeira, J., 2014).

4.1. Tarefas Desenvolvidas

O estágio é uma excelente oportunidade para colocar em prática a aprendizagem teórica adquirida durante a licenciatura e o mestrado. Este é o contacto real com aquilo que durante algum tempo não saiu “do papel”, e um momento crítico de perceção de como será a prática efetiva de determinada atividade.

Ao longo dos seis meses de estágio, foi possível adquirir várias competências profissionais, que permitiu aprender a utilizar novos *softwares*, realizar novos tipos de análises e desenvolver técnicas comerciais, ter oportunidade para observar os colegas de trabalho e aprender as melhores práticas de comunicação e comportamentos.

O estágio foi realizado no Departamento Administrativo/Financeiro, com a função de auxiliar de administração, realizando diversas tarefas distintas, tais como:

- Processamento de salários;
- Controlo dos bancos e pagamentos a terceiros;
- Facturação;
- Colaborar na melhoria constante do Sistema de Gestão da Qualidade.
- Atendimento telefónico e pessoal;
- Lançamento informático das encomendas feitas pelos clientes;
- Organização de arquivos;
- Tarefas de contabilidade;

- Gerir funções afectas ao sector;
- Representação da gerência na sua ausência, a nível de sector financeiro e económico.

Para além das funções inerentes ao departamento, foram realizadas outras tarefas a pedido da gerência, tais como: elaboração de mapas de vendas e consecutiva evolução ao longo dos anos; atualização da plataforma *online* de produtos (Syncpt); avaliação do *website* da empresa; conceção e manutenção de plataforma de vendas online (Amazon); elaboração de ficheiro de PVP's (Preços de Venda ao Público), entre outras. Foram executados também alguns trabalhos para o Departamento Comercial, em que foi desenvolvido um catálogo de produtos e a criação de uma nova ficha logística, de todos os produtos da empresa.

Para além dos trabalhos realizados, ao longo de estágio, foi efetuada a análise à empresa, de modo a recolher todos os dados necessários para que fosse possível desenvolver o tema principal do relatório de estágio. Os resultados do estudo indicado serão apresentados e analisados nos tópicos que se seguem.

4.2. Análise do Ambiente da Empresa

4.2.1. Análise do Ambiente Externo

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) as oportunidades “são representadas por uma condição no ambiente geral que pode auxiliar a empresa a alcançar a competitividade estratégica” enquanto as ameaças “são representadas por qualquer condição no ambiente geral que possa vir a prejudicar os esforços para alcançar a competitividade estratégica”.

Na opinião da sócia maioritária, as oportunidades de mercado obedecem a crescimento, e dada a conjuntura económica do país, investir no crescimento de mercado é hoje em dia um risco potencialmente elevado. Por esse motivo, atualmente a expansão comercial não é um objetivo prioritário. No entanto, considera-se que seria benéfica para a empresa a exploração para novas metas comerciais, mais especificamente no que diz respeito à exploração de novos mercados internacionais. De igual forma, é também importante a expansão nacional que privilegie uma maior aproximação ao cliente final como, por exemplo, a criação de uma cadeia de lojas próprias com um conceito mais restrito que se desvie do conceito mais tradicional. Aproveitando o recém crescimento da emigração por parte dos portugueses na Europa, considera-se que esse seria um

potencial mercado com bastantes oportunidades de crescimento no qual a empresa poderia investir.

O atual gerente da empresa tem como objetivo melhorar a imagem da empresa. Acredita-se que uma melhoria contínua da imagem, um maior investimento na colocação da empresa nos meios de comunicação e redes sociais, acompanhado por novas embalagens com design mais atrativo, resultem numa maior aproximação ao cliente e uma maior visibilidade dos produtos da empresa.

A adoção de estratégias de *marketing* agressivas poderá complementar fortemente este objetivo, projetando a empresa para novas metas comerciais.

A direção da organização não considera que a concorrência seja uma grande ameaça, porque trabalham com muita qualidade e o seu consumidor já está fidelizado a esse padrão.

A ameaça que se destaca prende-se com as flutuações nas condições climatéricas, que poderão provocar um impacto negativo nas culturas de frutos secos, o que pode reduzir a quantidade produzida e consequentemente provocar uma inflação nos preços de compra das matérias-primas essenciais ao desenvolvimento da atividade da empresa. Esta ameaça, naturalmente, reflete-se nos preços de venda praticados, o que, possivelmente, pode não provocar um impacto negativo nas vendas, mas sim nas margens de lucro da empresa.

4.2.2. Análise do Ambiente Interno

A análise interna da empresa visa identificar os seus principais pontos fortes e fracos, com vista a nortear o processo de planeamento, uma vez que é a partir dessa análise que se saberá quais os recursos com que pode contar e também quais são os pontos vulneráveis no momento de se estabelecerem as estratégias.

Considerando as características gerais da organização e no que diz respeito aos pontos fortes, observou-se que a principal força da empresa, que a distingue no seu sector de atividade das demais concorrências, é a aposta que fazem na qualidade dos seus produtos, a um preço bastante equilibrado e competitivo. A consciência ambiental é algo que também se verifica claramente na preocupação com a redução do impacto industrial da sua atividade no meio ambiente, com a utilização de um combustível natural não prejudicial à saúde e pouco poluente, a lenha, e com a cuidada separação dos resíduos provenientes da atividade. O bom ambiente laboral, é também um dos principais pontos fortes desta organização, tendo desde sempre existido uma preocupação em proporcionar um ambiente familiar e de respeito mútuo entre trabalhadores e membros

da Direção, o que ajudou em grande parte a garantir a construção de uma equipa coesa. Uma outra força importante é a recente implementação do Sistema de Informação de apoio à gestão, mais especificamente, a implementação de hardware e software de gestão de produto e base de dados, que irá ajudar a empresa a modernizar e agilizar os seus processos.

Das principais fraquezas, e devido à reduzida dimensão da empresa, destaca-se a centralização das tarefas numa direção pouco departamentalizada, havendo uma sobrecarga dos órgãos de gestão existentes. Numa perspetiva de crescimento, considera-se que seria importante a contratação de profissionais qualificados de várias áreas técnicas, que pudessem ajudar a empresa a crescer de uma forma sustentada e que impulsionassem a organização no sentido da expansão comercial.

O grande distanciamento existente entre a organização e o cliente final provoca uma lacuna no que diz respeito ao apuramento da satisfação do cliente em relação os produtos consumidos, não havendo um feedback real que sustente uma potencial melhoria na qualidade e variedade dos produtos comercializados pela empresa.

Uma das principais fraquezas é a quase exclusiva relação comercial com os grandes distribuidores, pelo elevado impacto negativo que a perda de um desses clientes poderá ter na estabilidade económica da empresa.

4.3. Análise dos Indicadores de Gestão de Recursos Humanos

Nesta seção irão ser identificados quais os processos de escolha e desenvolvimento de indicadores e analisados os indicadores de GRH selecionados para a empresa Frutorra Pimenta, Lda. Os indicadores irão ser analisados de acordo com os dados referentes ao ano de 2017, de modo a poder comparar o primeiro com o segundo semestre, uma vez que a empresa demonstra uma atividade sazonal, mais relevante no segundo semestre.

Segundo Vale et al. (2008), o objetivo do painel de métricas de RH é criar um grupo de indicadores que permitirão analisar a organização para facilitar a GRH. Mede o desempenho de um conjunto de indicadores que permitem uma conclusão posterior que contribui para o estabelecimento de novas medidas de forma a atingir os objetivos da empresa.

4.3.1. Processo de Escolha e Desenvolvimento de Indicadores

Segundo Hursman (2010), para que os indicadores de desempenho tenham uma contribuição significativa no controlo da empresa, primeiro é necessário entender o planeamento estratégico e ter objetivos claros na hora da definição das metas que devem ser alcançadas. A partir daí, a elaboração e a gestão dos indicadores de desempenho podem ser direcionadas para controlar a evolução dos resultados da empresa e servir como referência para o processo de tomada de decisão e a criação de estratégias de melhoria.

Antes de escolher quais os indicadores a analisar, tem de se ter em conta vários fatores importantes que irão influenciar os resultados obtidos e posteriormente as conclusões retiradas da análise. Para que se possua um conjunto de indicadores eficientes para a análise, estes têm de conter as seguintes características (Caldeira, J., 2014):

- Serem pertinentes – os indicadores devem propor-se a medir o mais aproximadamente possível as intensões implícitas nos objetivos;
- Serem credíveis – a informação para o cálculo do resultado do indicador deve ser de origem credível, de forma a evitar a descredibilização do seu resultado e o conseqüente desinteresse do processo de monitorização;
- Serem baratos – o apuramento do resultado não deve ser muito consumidor de tempo nem caro. Importa que o cálculo do resultado não obrigue o responsável pelo seu apuramento a ter que parar de trabalhar por muito tempo para passar a medir uma determinada realização. O apuramento de um determinado resultado também não deve obrigar a organização à aquisição de um sistema informático demasiado dispendioso;
- Serem simples – quanto mais simples forem os indicadores, mais fácil poderá ser o seu processo de cálculo e maior será o entendimento dos objetivos, dos respetivos indicadores e da sua performance por parte dos destinatários da monitorização, tornando assim mais eficaz a comunicação da performance organizacional dentro e fora da organização.

De acordo com Almeida (2014), cada objetivo da empresa deve ter os indicadores necessários para que possa medir a sua *performance* ou, pelo menos, a maior parte dessa componente. No entanto, sempre que for possível garantir a efetiva medição, a melhor solução consiste na atribuição de um único indicador por objetivo, uma vez que simplifica o entendimento do nível de performance desse objetivo.

Após a análise dos objetivos da empresa, descritos na secção 3.3 do Capítulo III, foram selecionados os indicadores que pretendem avaliar o cumprimento dos vários objetivos (Quadro 6).

Quadro 6: Escolha de Indicadores Gestão de RH

OBJETIVOS DA EMPRESA	INDICADORES DE GRH
1. Desenvolver a atividade industrial e comercial	Número de Empregados Taxa de Absentismo Índice de Rotatividade (<i>Turnover</i>) Diversidade da Força de Trabalho
2. Enquadrar-se nos padrões de preços tabelados no mercado	Custo Médio por Trabalhador Receita Média por Empregado Lucro Líquido por Empregado Produtividade Medida em Dinheiro
3. Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho	Taxa de Trabalho Extraordinário Remuneração Média por Trabalhador Taxa de Incidência de Acidentes de Trabalho
4. Criar postos de trabalho	Taxa de Admissão e de Saída de Trabalhadores Taxa de Contratação a Termo Rácio de Trabalhadores Temporários Taxa de Reposição
5. Aumentar a autorrealização e satisfação dos empregados no trabalho	Grau de Satisfação dos Trabalhadores Grau de Motivação dos Trabalhadores
6. Saber lidar com as mudanças sociais, tecnológicas, económicas, culturais e políticas do mercado	Participação das Despesas de Formação no Lucro Investimento Médio de Formação por Trabalhador Média de Horas de Formação Por Trabalhador
7. Manter políticas éticas e comportamento sociavelmente responsável	Custos dos Benefícios por Trabalhador

Todos os indicadores apresentados no quadro anterior irão ser explicados e analisados no próximo tópico, onde serão apresentadas as razões para a escolha dos mesmos e quais as principais vantagens para a empresa na sua avaliação.

4.3.2. Tipos de Indicadores de Recursos Humanos

Após a implementação da metodologia criada e explicada anteriormente, e de acordo com a qualificação de Assis (2005), foram selecionados vários indicadores, qualificados em quatro categorias distintas: Indicadores de Demográficos, Indicadores Financeiros, Indicadores Operacionais, de Desempenho ou de Processos e Indicadores de Gestão do Clima Organizacional e Balanço Social.

Devido às grandes diferenças observadas pela gerência entre o 1º e o 2º semestre de 2017 na empresa, provocadas pela sazonalidade, a análise dos indicadores que se segue tem como principal objetivo verificar quais as alterações que existem entre estes dois períodos, o que estas alterações podem influenciar no funcionamento da empresa e quais as medidas a ser tomadas para prevenir situações indesejadas e melhorar a empresa, de modo a torna-la mais competitiva no mercado face aos seus concorrentes.

De modo a ser possível analisar os indicadores, foram seleccionadas todas as fórmulas necessárias para cada indicador (Apêndice 1) e organizada uma base de dados com toda a informação necessária para a aplicação das fórmulas na análise. Após isto, foi criada uma *Tableau de Bord* (Apêndice 2), onde são espelhados todos os indicadores com os respetivos resultados, referentes a cada mês do ano de 2017.

4.3.2.1. Indicadores Demográficos

Os indicadores demográficos têm como principal objetivo ajudar a compreensão da força de trabalho ou do capital humano disponível, através de dados relativos a diversos indicadores, dentro dos quais pode-se destacar: o número de empregados, a proporção de empregados por sexo, o índice de ausência e a rotatividade.

Indicador 1: Número de Empregados

Segundo Assis (2005), o número de empregados é resultado de uma contagem simples e pode ser apurado no momento do encerramento de cada mês. Sendo analisado mensalmente, o presente indicador auxilia na análise da evolução do número de trabalhadores ao longo de um determinado ano.

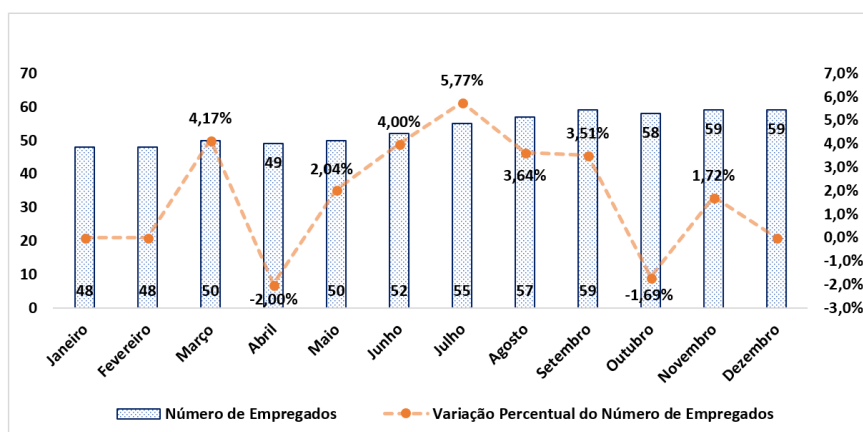


Gráfico 2: Número de Empregados

Em 2017, a Frutorra Pimenta, Lda. teve ao seu serviço, em média, 54 trabalhadores. O Gráfico 2 ajuda a entender que, no 1º semestre do ano, o número de trabalhadores ficou abaixo da média anual, ao contrário do 2º semestre do ano, que ficou acima do valor

médio referido. Este facto pode ser explicado, como já referido anteriormente, pelo carácter sazonal do negócio, que no último trimestre aumentou mais de 50% o volume de vendas, comparado com o 3º trimestre do mesmo ano.

Embora nenhum mês seja capaz de refletir ou sintetizar o ano completo, é possível verificar, analisando o gráfico mais ao pormenor, que no 1º semestre do ano, de janeiro a junho existiu um aumento do número de trabalhadores de 8,33%, e que, na transição do 1º para o 2º semestre, ou seja de junho para julho, voltou a aumentar em cerca de 5,77%.

No 2º semestre, de julho a setembro o número de trabalhadores voltou a aumentar em 7,27%, mantendo-se constante até dezembro. Num balanço anual, o mês de dezembro apresentou um crescimento de 22,92% do número de trabalhadores sobre o mês de janeiro do mesmo ano.

Na transição do ano, de dezembro de 2017 para janeiro do ano seguinte, a empresa apresentou uma diminuição de 8,47% do número de trabalhadores. A diminuição verificada deveu-se ao fim da época da “Campanha de Natal”, onde, em janeiro, não existe uma necessidade tão acrescida para a empresa de ter tantos trabalhadores ao seu serviço. Mas comparando com o início de 2017, janeiro de 2018 apresentou um aumento de cerca de 12,5% em relação a janeiro de 2017, aumento que se pode explicar pelo aumento em 41,8% do volume de vendas de janeiro de 2017 para o mesmo mês de 2018.

Indicador 2: Taxa de Entrada e Saída de Trabalhadores

Assis (2005), refere que a Taxa de Entrada e Saída de trabalhadores, indicador que pode ser analisado mensalmente, auxilia na identificação do impacto percentual das entradas e saídas (por demissões ou pedidos de demissão) sobre o quadro de empregados do final do mês anterior.

Segundo Bencaleiro (2006), elevadas taxas de admissão impõem esforços adicionais em termos de acolhimento, formação, reforço dos aspetos que contribuem para a criação da cultura da empresa, etc.

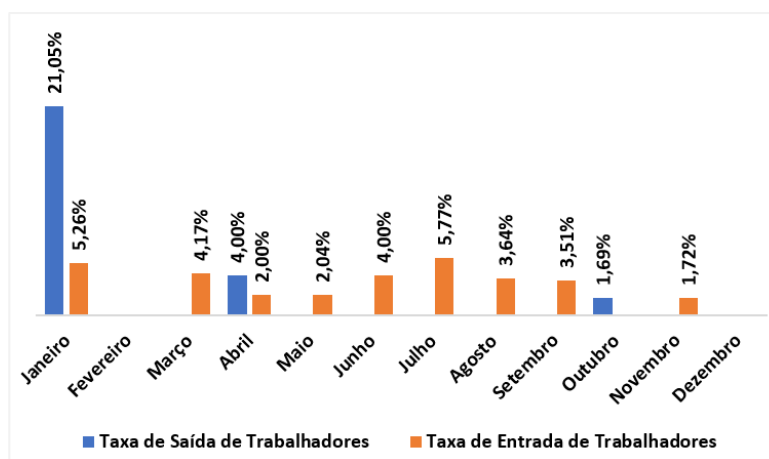


Gráfico 3: Taxa de Entrada e Saída de Trabalhadores

No caso da empresa em análise, no 1º semestre existiu uma taxa de entrada de 15,79%, mais concretamente a entrada de 9 trabalhadores, e uma taxa de saída de 24,56%, ou seja, 14 trabalhadores. A taxa de saída aqui referida deve-se à saída de 12 trabalhadores em janeiro devido ao fim da “Campanha de Natal” em dezembro de 2016, que correspondeu a 21,05% dos trabalhadores que saíram da empresa em 2017.

Em relação ao 2º semestre, a taxa de entrada foi de 15,38%, um total de 8 trabalhadores, e uma taxa de saída de apenas 1,92%, que corresponde a apenas 1 trabalhador.

Em janeiro de 2018 não entrou nenhum trabalhador para a empresa, mas a taxa de saída foi de 8,47%, bastante inferior comparada com a de janeiro de 2017 (20,05%). Esta diminuição vem confirmar o que se verificou anteriormente, comprovando o aumento do número de trabalhadores da empresa de ano para ano.

Indicador 3: Índice de Rotatividade (Turnover)

Segundo Chiavenato (2004) a Rotatividade de RH é utilizada para definir a flutuação de pessoal entre a organização e o seu ambiente, que, por sua vez, é definido pelo volume de pessoas que entram e saem da organização. É, geralmente, expressa por uma relação percentual entre as admissões e os despedimentos com relação ao número de trabalhadores da organização, no decorrer de um determinado período de tempo e convém ser analisado mensalmente.

Como salienta Rugenia Pomi, cofundadora da Genesis Desenvolvimento e Potencialização Humana e da Sextante Brasil (ex-Saratoga Institute), “a gestão do *turnover* é fundamental para todas as empresas, que atuam num cenário cada vez mais competitivo e exigente. Pessoas vêm e vão, num movimento natural de mudança, de

oxigenação e de transformação das empresas, sendo estes ativos essenciais e os diferenciadores de qualquer negócio, portanto devem ser geridas, assim como devem ser geridos todos os demais ativos”.

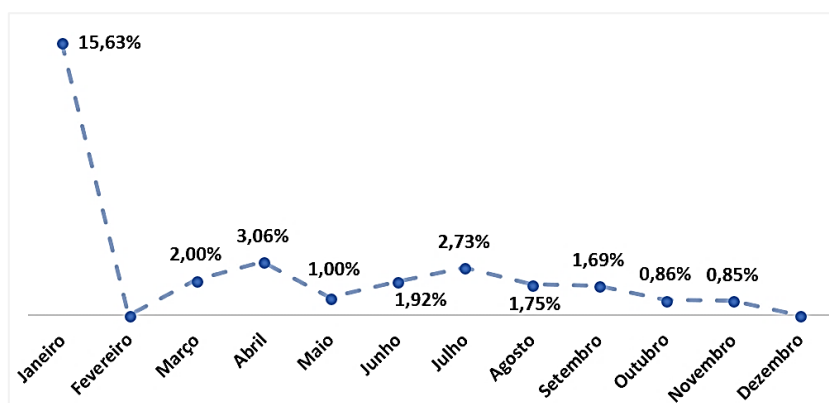


Gráfico 4: Índice de Rotatividade (*Turnover*)

Após a análise do número de trabalhadores e da taxa de saída e de entrada realizada anteriormente, torna-se possível proceder à análise da taxa de *turnover*.

Através da análise ao gráfico, é possível verificar que em janeiro existiu a mais elevada taxa de *turnover* de 2017, com cerca de 15,63%, mantendo-se constante até ao final do ano. Esta taxa deve-se à saída dos trabalhadores após a época da “Campanha de Natal”, como já referido.

O 1º semestre do ano apresentou uma taxa de 22,12%, enquanto que no 2º semestre a taxa de *turnover* foi bastante mais reduzida, ficando nos 7,63%. Em janeiro de 2018, como verificado nos indicadores anteriores, a taxa foi de 9,63%, bastante mais reduzida comparando com a taxa verificada em janeiro de 2017.

À exceção de janeiro de 2017, a taxa de *turnover* manteve estável em relação ao resto do ano. Isso pode ser um bom sinal de satisfação dos funcionários em relação à empresa e vice-versa. É importante manter esta taxa o mais reduzida possível, devido ao facto de que elevadas taxas de *turnover* podem sinalizar, por exemplo, problemas de liderança, de clima organizacional e/ou de valorização dos colaboradores.

Indicador 4: Taxa de Reposição

De acordo com Bancaleiro (2006), a taxa de reposição, analisada semestralmente, permite conhecer e acompanhar a evolução das entradas e das saídas de trabalhadores e comparar interna e externamente qual a percentagem de colaboradores demitidos que são substituídos.

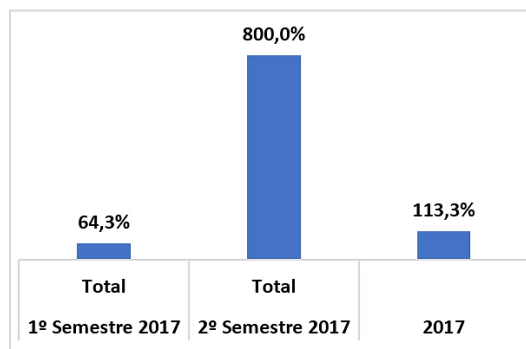


Gráfico 5: Taxa de Reposição

No ano de 2017 saíram da empresa 15 trabalhadores e entraram 17 trabalhadores e, o que perfaz uma taxa de reposição de 113,3%.

No 1º semestre a taxa de reposição foi de 64,3%, onde saíram 14 trabalhadores e entraram 9 trabalhadores. No 2º semestre a taxa de reposição foi bastante superior à anterior, sendo de 800%, onde saiu apenas 1 trabalhador e entraram 8 trabalhadores.

Mais uma vez, os valores apresentados para o 2º semestre compravam a elevada necessidade de mais trabalhadores para colmatar o grande aumento do volume de trabalho existe na altura da campanha.

Indicador 5: Diversidade da Força de Trabalho

Neste item estão identificados os indicadores que caracterizam a força de trabalho, fundamentais para a compreensão dos resultados organizacionais, de modo a permitir o agrupamento de indicadores quantitativos que servirão de base para o cálculo de outros indicadores (Bancaleiro, 2006).

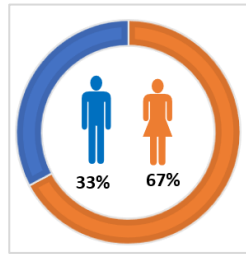
Indicador 5.1: Composição dos Empregados por Sexo

Gráfico 6: Composição dos Empregados por Sexo

Um ambiente plural é o objetivo de muitas organizações. Isto pode pedir medições periódicas, por exemplo, da proporção entre o número de empregados do sexo masculino e feminino, mas, por norma, este indicador é apenas analisado anualmente.

Como observado no Gráfico 6, a maioria dos trabalhadores da empresa são do sexo feminino e os trabalhadores do sexo masculino são mais requisitados para, por exemplo, a manutenção/reparação de máquinas, para a distribuição de produtos, mais propriamente para motoristas dos camiões e para a descarga de contentores de matérias-primas.

Indicador 5.2: Idade Média

A análise da idade média deve ser analisada com algum cuidado e por norma apenas uma vez por ano. Em algumas empresas, um nível elevado pode ser sinónimo de RH com muita experiência. Noutras empresas, poderia ser indício de baixa capacidade operacional devido ao envelhecimento dos seus quadros (Caldeira, J., 2012).

De acordo com o mesmo autor, este indicador pode ser calculado por categorias, por género, por habilitações, por departamentos, etc., permitindo perceber o nível de envelhecimento dos colaboradores da empresa.

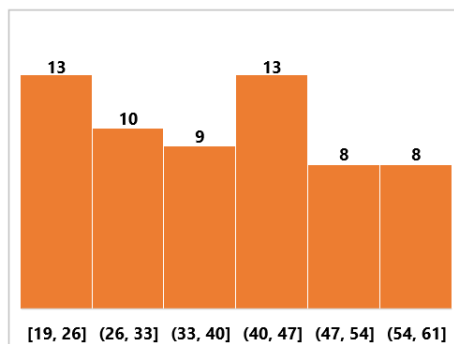


Gráfico 7: Idade Média

Em 2017, os trabalhadores da empresa apresentaram uma idade média de 39 anos, o que permite concluir que a empresa tem trabalhadores muito jovem ao seu serviço.

Analisando com mais pormenor o gráfico apresentado, é possível verificar que entre os 19 e os 27 anos existem 13 trabalhadores, o mesmo número de trabalhadores para as idades compreendidas entre os 40 e os 47 anos. Podemos considerar que nesta última faixa etária estão trabalhadores que trabalham há mais tempo na empresa e que, por sua vez, são os mais experientes, visto que estão na empresa há pelo menos 17 anos.

Na faixa etária com idades compreendidas entre os 26 e os 40 anos, existem 19 trabalhadores e na faixa etária mais velha, com idades entre os 47 e os 61 anos, existem apenas 16 trabalhadores, muito poucos comparados com os 45 trabalhadores com idades inferiores.

Indicador 5.3: Antiguidade Média

Caldeira (2012), afirma que a antiguidade média indica o número médio de anos que os colaboradores estão ao serviço da empresa. Um valor elevado de antiguidade média pode indicar estabilidade da empresa, mas também pode reduzir a capacidade da empresa em inovar. Quanto maior a antiguidade média, maiores serão os custos associados à indemnização dos colaboradores. Este indicador é apenas necessário ser analisado uma vez por ano, por norma, no final de cada ano.

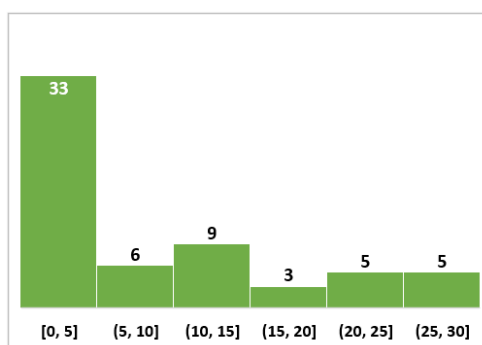


Gráfico 8: Antiguidade Média

A antiguidade média da empresa, em 2017, foi de 8 anos. É possível observar que existem 10 funcionários que trabalham na empresa há mais de 20 anos, que representam 16,4% do total de empregados.

Dos 33 trabalhadores que estavam na empresa há menos de 5 anos, devido à elevada taxa de rotatividade no 1º semestre, 11 estavam na empresa há menos de 1 ano, que foram os que ficaram na empresa após a campanha de 2016, por serem considerados uma mais valia para a empresa, e 8 trabalhadores apenas estavam na empresa há 1 ano.

Indicador 5.4: Índice de Tecnicidade

O Índice de Tecnicidade permite identificar o número de colaboradores que são considerados técnicos superiores. Em algumas empresas é crítico ter um índice de tecnicidade elevado, já que pode ser sinónimo de uma empresa que aposta/investe fortemente na contratação de quadros qualificados.

A interpretação deste indicador depende do tipo de empresa. Existem empresas onde este índice é muito baixo devido à forte componente de colaboradores operacionais (ex.: empresas de construção civil, empresas agrícolas, etc.). Existem outras empresas em que o peso de técnicos superiores deve ser muito elevado (ex.: empresas de consultoria, de informática, de investigação, farmacêuticas, etc.) (Caldeira, J., 2012).

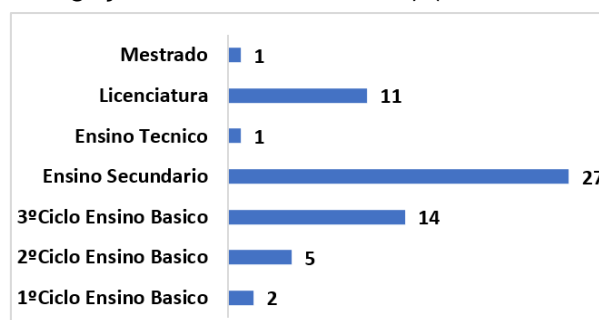


Gráfico 9: Índice de Tecnicidade

Por ser uma empresa industrial, a Frutorra Pimenta, Lda., não necessita de ter muitos trabalhadores com formação superior. Os trabalhadores que devem ter um grau académico superior, como por exemplo uma licenciatura, são necessários para o departamento administrativo/financeiro, departamento de manutenção e para o departamento de qualidade.

Após uma análise anual ao indicador, pode-se verificar, através do gráfico, que o índice de tecnicidade é de 18,03%, ou seja, apenas 18,03% dos trabalhadores têm formação superior, mais concretamente 11 trabalhadores são licenciados e apenas 1 tem o grau de mestre. É possível ainda analisar que a maioria dos trabalhadores têm o ensino secundário e que existem ainda 14 trabalhadores com o 9º ano, 5 trabalhadores com o 6º ano, 2 trabalhadores com o 4º ano e apenas 1 trabalhador com o ensino técnico.

A idade média dos trabalhadores por nível de escolaridade está identificada do Quadro 7.

Quadro 7: Idade média por nível de escolaridade

NÍVEL DE ESCOLARIDADE	IDADE MÉDIA
1º Ciclo Ensino Básico	58 Anos
2º Ciclo Ensino Básico	49 anos
3º Ciclo Ensino Básico	49 anos
Ensino Secundário	32 anos
Ensino Técnico	59 anos
Licenciatura	32 anos
Mestrado	30 anos

Indicador 5.5: Secção de Trabalho

Segundo Caldeira (2012), analisar o número de trabalhadores por secção de trabalho permite à organização verificar quais as secções que necessitam de mais trabalhadores ou quais as secções que não necessitam de tantos empregados alocados no mesmo trabalho. Ou seja, permite à organização ter a possibilidade de distribuir melhor os seus trabalhadores consoante as necessidades de cada secção de trabalho.

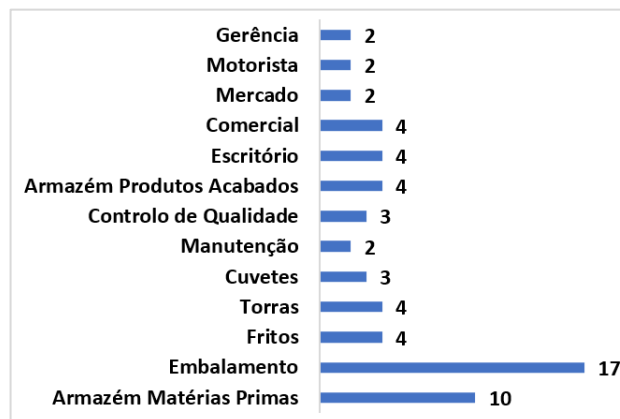


Gráfico 10: Índice de Tecnicidade

Analisando o gráfico, verifica-se que a secção de Embalamento e a do Armazém de Matérias Primas são as que têm mais trabalhadores, 16 e 10 trabalhadores respetivamente. Todas as outras secções têm entre 2 a 4 trabalhadores.

De todas as secções apresentadas no gráfico, a secção do Armazém de Produtos Acabados é a que necessita de uma especial atenção, uma vez que, ao longo do estágio, foi a que demonstrou uma maior carência de trabalhadores. Esta secção tem a responsabilidade de armazenar, como o nome indica, todo o produto acabado de ser produzido, processa as encomendas feitas pelos clientes, realiza, posteriormente, à

faturação das encomendas, sendo esta finalizada no Departamento Administrativo/Financeiro, e de seguida carregam os veículos, para a posterior distribuição das encomendas pelos clientes.

Normalmente, esta secção tem 4 trabalhadores, mas nas alturas em que existe maior quantidade de encomendas, são necessários, pelo menos, mais 2 trabalhadores que, habitualmente, são retirados dos seus postos de trabalho habituais, para auxiliar no processo descrito anteriormente.

Contudo, a empresa deveria fazer uma nova análise à distribuição dos trabalhadores pelas secções de trabalho, de modo a resolver esta situação, retirando algum trabalhador que não é tão necessário numa secção, transferindo-o para o Armazém de Produtos Acabados.

Indicador 5.6: Tipo de Contrato de Trabalho

O indicador do Tipo de Contrato de Trabalho é analisado anualmente e permite à organização ter uma perceção da percentagem de trabalhadores efetivos e a percentagem de trabalhadores com termo certo para sair da empresa.

Este indicador auxilia a empresa a ter uma previsão das possíveis saídas de empregados e da possível necessidade de contratar novos empregados, ou até, de renovar contrato com alguns trabalhadores com contrato de termo certo, que se destacam de entre todos os outros trabalhadores na mesma situação contratual (Caldeira, J., 2012).

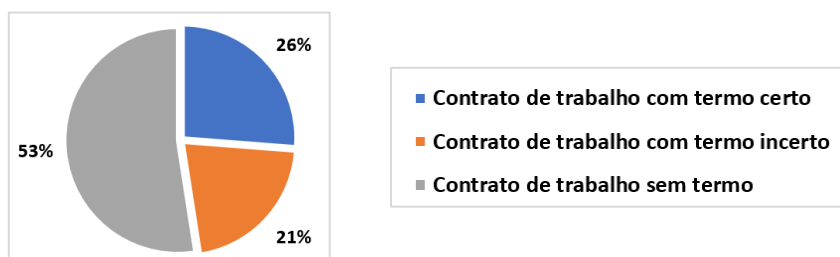


Gráfico 11: Tipo de Contrato de Trabalho

De acordo com a análise ao gráfico, 53% dos trabalhadores da empresa estão efetivos, onde 28% são do sexo masculino e 72% são do sexo feminino. Estes valores indicam que mais de metade dos trabalhadores não estão em risco de sair, permitindo mais segurança e estabilidade à empresa.

É possível verificar ainda que 21% dos trabalhadores, todos do sexo feminino, têm um contrato com termo incerto, ou seja se o contrato não for renovado vão ter de sair da empresa, só ainda não têm data definida.

Os restantes trabalhadores, cerca de 26%, têm um contrato com termo certo, ou seja, têm data definida para sair da empresa, caso o contrato não seja renovado. Todos estes trabalhadores, tal como no contrato com termo incerto, são do sexo feminino.

Indicador 6: Taxa de Contratação a Termo

A análise deste indicador depende da estratégia da empresa. Acompanhar a evolução do indicador é importante em algumas empresas onde, por razões de risco ou flutuação do negócio, tem de existir uma “almofada de segurança” em termos do número de empregados (Bancalero, 2006).

De acordo com Caldeira (2012), este indicador apresenta a relação entre os colaboradores que estão a termo na empresa relativamente aos efetivos. Um valor elevado da taxa de contratação a termo pode indicar a existência de alguma flexibilidade na política laboral, mas também pode indicar alguma instabilidade derivada à provável rotação de colaboradores a termo.

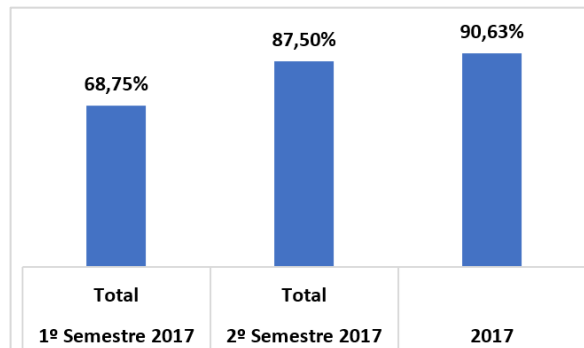


Gráfico 12: Taxa de Contratação a Termo

Após uma análise semestral ao indicador, foi possível verificar que no 1º semestre de 2017, 68,75% dos trabalhadores tinham um contrato a termo, em que 14 eram do sexo feminino e 8 eram do sexo masculino. No 2º semestre, 87,50% dos trabalhadores tinham um contrato a termo, em que 18 eram do sexo feminino e 10 eram do sexo masculino.

Destes factos, pode-se concluir que do 1º para o 2º semestre entraram mais 4 trabalhadores do sexo feminino com um contrato a termo e mais 2 trabalhadores do sexo masculino com um contrato a termo.

Em dados anuais, conclui-se que 90,63% dos trabalhadores que têm contrato com termo, 18 eram do sexo feminino e 11 eram do sexo masculino.

Indicador 7: Rácio de Trabalhadores Temporários

O Rácio de Trabalhadores Temporários permite verificar a quantidade de trabalhadores que a empresa tem em condições de contrato temporário, comparado com o total de empregados (Bancaleiro, 2006).

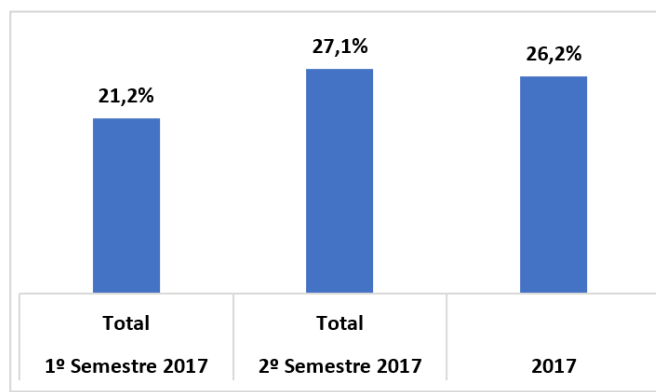


Gráfico 13: Rácio de Trabalhadores Temporários

Anteriormente analisou-se as percentagens de trabalhadores com contrato com termo certo e incerto, neste caso, são analisados os trabalhadores apenas com contrato de trabalho com termo certo.

Analisando o indicador semestralmente, verificou-se que, no 1º semestre, 21,2% dos trabalhadores tinham contrato com termo certo, onde 7 eram do sexo feminino e 4 eram do sexo masculino. No 2º semestre, 27,1% dos trabalhadores tinham contrato com termo certo, onde 9 eram do sexo feminino e 7 eram do sexo masculino. Após a análise, conclui-se que do 1º para o 2º semestre entraram 2 trabalhadores do sexo feminino e 3 do sexo masculino com um contrato com termo certo.

Em valores anuais verificou-se que 26,2% dos trabalhadores tinham contrato com termo certo, onde 8 eram do sexo feminino e 6 eram do sexo masculino.

Indicador 8: Taxa de Absentismo

De acordo com Almeida (2014), o absentismo, como o nome sugere, demonstra o nível de abstenção do empregado ao trabalho, considerando-se como abstenção tanto as faltas como os atrasos. O absentismo pode ser definido como voluntário ou involuntário. O Absentismo Voluntário é caracterizado pelas ausências programadas, ou seja, as

faltas que na maioria das vezes são caracterizadas por idas ao tribunal ou ao médico, por exemplo, ou outras situações pessoais. O Absentismo Involuntário é incontrolável pelo trabalhador e, normalmente, é consequência de doenças, *stress*, assédio, gravidez, acidentes, assistência a familiar doente ou acidentado, cumprimento de obrigação legal.

As principais causas do absentismo são: doença, acidentes de trabalho, faltas justificadas, atrasos, faltas injustificadas, suspensão disciplinar, greves internas, situações familiares (assistência inadiável, luto, casamento, etc.) e/ou formação (Caldeira, J., 2012).

O absentismo pode ser calculado de diversas maneiras, todas elas tentando captar o nível de ausência do empregado. Podemos tomar como referência o número de horas não-trabalhadas ou, de maneira mais simplificada, o número de dias objeto da conversão total das horas não-trabalhadas (Assis, 2005).

Antes de proceder à análise da taxa de absentismo, primeiramente foi necessário definir algumas variáveis importantes para a aplicação da fórmula de cálculo, tais como:

- **Horas de trabalho diário:** 8 horas diárias;
- **Estimativa das férias:** 22 dias de férias;
- **Número de dias úteis 2017:** 227 dias úteis (249 dias úteis - 22 dias de férias).

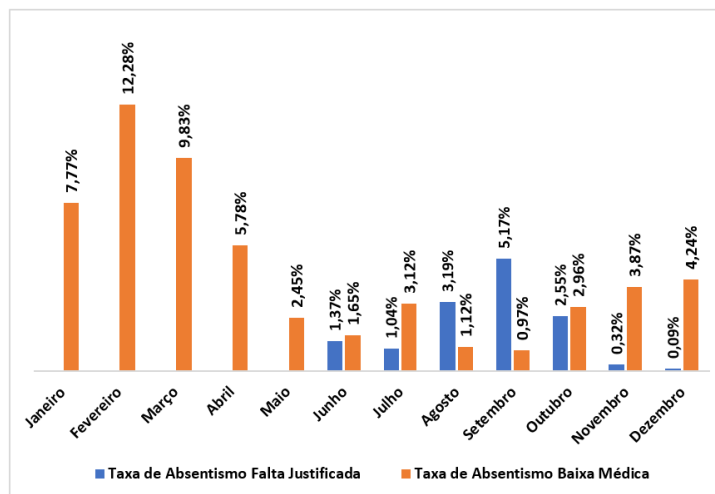


Gráfico 14: Taxa de Absentismo

Durante o ano de 2017, a empresa verificou dois tipos de absentismo: absentismo por falta justificada, onde a taxa tingiu o 1,37%; e o absentismo por baixa médica, onde a taxa atingiu os 4,88%.

O absentismo por falta justificada, no 1º semestre, só foi verificado no mês de junho, onde foi de 1,37%. O absentismo por baixa médica foi maioritariamente registado no 1º semestre, onde atingiu os 12,28%, em fevereiro, e diminuindo até junho, onde foi de

1,65%. A elevada taxa de absentismo por baixa médica, neste período, deveu-se a alguns problemas de saúde, mais provocados, por exemplo, por gripes, uma vez que o período em que se registaram era inverno, e também pelo cansaço, devido ao esforço físico realizado na altura da campanha.

Em valores gerais, para o 1º semestre, a taxa de absentismo por falta justificada foi de apenas 0,24%, enquanto que a taxa de absentismo por baixa médica atingiu os 6,51%.

A taxa de absentismo por falta justificada foi mais elevada no 2º semestre, do que no 1º semestre, onde aumentou até setembro, atingindo os 5,17%, diminuindo até dezembro, onde registou 0,09%.

Inferior aos valores registados no 1º semestre, a taxa de absentismo por baixa médica, no 2º semestre, registou uma ligeira subida no mês de julho, onde alcançou os 3,12%. Registando uma diminuição em setembro, aumentou até dezembro, onde atingiu o valor mais elevado do semestre, de 4,24%.

Em valores gerais, para o 2º semestre, a taxa de absentismo por falta justificada, foi superior à registada no 1º semestre, atingindo os 2,12%, enquanto que a taxa de absentismo por baixa médica, foi muito inferior ao verificado no 1º semestre, atingindo os 2,66%.

Para avaliar a eventual influência das características demográficas dos trabalhadores sobre o absentismo, foi realizada uma análise estatística aos dados recolhidos da empresa (Apêndice 3). O *software* utilizado para a análise foi o *SPSS22*. A análise referida tinha como principais objetivos perceber se existia alguma relação entre as características dos trabalhadores com o absentismo e quais das características está mais relacionada com o absentismo.

De acordo com os resultados apresentados no Apêndice 4, há evidências de que a associação entre as variáveis idade, sexo e antiguidade e o absentismo é muito fraca.

4.3.2.2. Indicadores Operacionais, de Desempenho ou de Processos

Indicadores operacionais ou de processos ajudam a medir, predominantemente, o desempenho dos processos internos, embora possam também focar o nível de eficácia operacional na perceção dos clientes internos e dos empregados em geral (Assis, 2005).

Indicador 9: Média de Horas de Formação por Trabalhador

De acordo com Assis (2005), outro indicador muito frequente, diz respeito ao tempo médio de formação por empregado, como medidor do esforço em assegurar a qualificação, o desenvolvimento permanente da força de trabalho, através de ações diretas (formação, *workshops*, seminários, etc.) ou do suporte à gestão (serviço administrativo, aconselhamento, *coaching* e consultoria).

Segundo (2012), este indicador identifica o número de horas médio de formação que os trabalhadores de uma empresa tiveram durante um ano. A legislação do trabalho obriga a que as entidades empregadoras assegurem mínimo 35 horas de formação aos seus colaboradores, de modo a garantir a permanente atualização dos conhecimentos e competências.

Durante o ano de 2017, a Frutorra Pimenta, Lda, possibilitou que os os seus trabalhadores participassem, em média, a 25 horas de formação. Nestas horas de formação estiveram presentes 36 trabalhadores, do setor de produção, mais concretamente, trabalhadores da secção de Armazém de Matérias Primas, Armazém de Produtos Acabados, secção de Embalamento, Cuvetes, Fritos e Torras.

Perante as 35 horas mínimas obrigatórias que a legislação propõe às entidades, as 25 horas médias de formação disponibilizadas pela empresa ficam um pouco aquém das expetativas. Como verificado pelos indicadores anteriores, a empresa tem, ao longo do ano, a entrada de muitos trabalhadores e, pelo menos para esses, as horas de formação teriam de ser superiores e com mais do que dois tipos de formação, como verificado em 2017, para que se sintam mais preparados para prosseguir com as tarefas que lhes foram atribuídas.

Indicador 10: Taxa de Trabalho Extraordinário

A taxa de trabalho extraordinário refere-se ao peso do número de horas de trabalho extraordinário realizado em relação ao total de horas trabalháveis. Esta taxa é importante para diversas avaliações sobre a capacidade operacional, a sobrecarga de algumas equipas, a alocação de mão de obra, o cronograma de projetos, a flexibilidade das equipas e a necessidade de novas contratações (Bancaleiro, 2006).

Um elevado peso das horas de trabalho extraordinário é sinónimo de um acréscimo de gastos por parte da empresa com as despesas com o pessoal. Indica também que existiram situações não previstas/excepcionais na atividade da empresa (Caldeira, J., 2012).

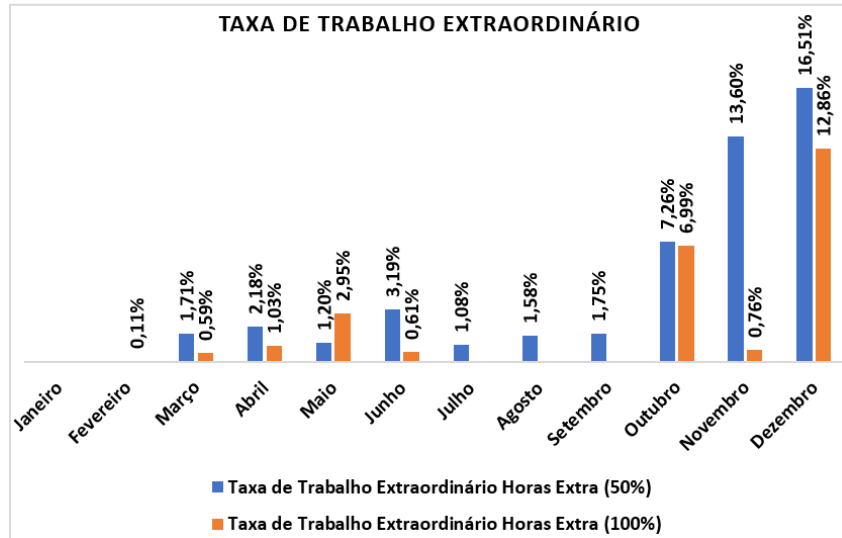


Gráfico 15: Taxa de Trabalho Extraordinário

Pela análise do Gráfico 15, é possível verificar que, ao longo de todo o ano, é necessária a realização de horas-extra, não só após o horário diário de 8 horas (horas-extra (50%)), mas também aos sábados e aos feriados (horas-extra (100%)).

Em valores anuais, verifica-se que ao longo dos primeiros 9 meses do ano, as horas-extra mantêm-se constantes, sendo verificado um grande aumento nos últimos 3 meses do ano, ultrapassando, nos últimos 2 meses, os 13% das horas-extra (50%) e em dezembro, as horas-extra (100%) ultrapassaram os 12% - aumento devido ao início da “Época de Campanha”.

Em valores semestrais, no 1º semestre, as horas-extra (50%) foram de 1,41% comparadas às 6,78% no 2º semestre. As horas-extra (100%), no 1º semestre foram de 0,9% enquanto que no 2º semestre foi de 3,23%.

Um método muito utilizado na análise deste indicador é a conversão das horas-extra em empregados. Ou seja, considerando o total do dinheiro utilizado para o pagamento das horas-extra, realizou-se uma conversão, através do ordenado médio por empregado, para saber a quantos trabalhadores seria possível pagar o salário com o montante do dinheiro gasto nas horas-extra.

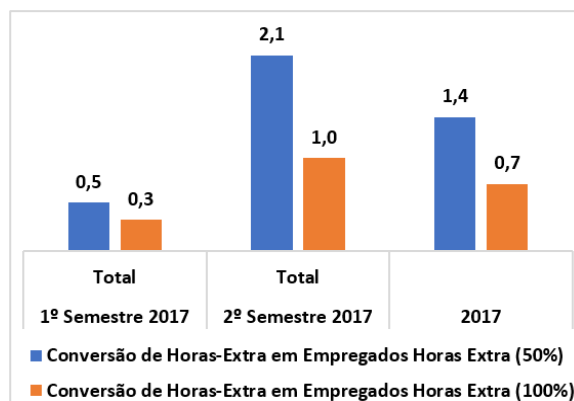


Gráfico 16: Taxa de Trabalho Extraordinário - Conversão de Horas-extra em Empregados

Considerando o ordenado médio por empregado, de 2017, de 1 092,24€, é possível verificar através do Gráfico 15 que, no 2º semestre, se poderia pagar o salário a mais dois trabalhadores, com o montante de dinheiro investido em horas-extra (50%), e a mais um empregado, com o montante de dinheiro investido em horas-extra (100%).

Em termos realistas, não seria necessário a contratação de mais três empregados, uma vez que as horas-extra realizadas, em 2017, foram feitas nas várias secções da empresa, e se se tivessem sido contratados mais três trabalhadores, as horas de trabalho realizadas por estes só seriam realizadas em apenas uma secção de cada vez, vistos que os trabalhadores não iriam estar presentes em todas as secções ao mesmo tempo.

Este processo é apenas um exercício prático, para ter consciência da quantidade de dinheiro investido em horas-extra, e não para a aplicação na contratação de novos trabalhadores para a empresa.

Para o controlo das horas-extra dos trabalhadores, a empresa utiliza o critério do banco de horas, onde ficam registadas até serem pagas. Estas só são pagas quando, no banco de horas, excedem as 10 horas-extra acumuladas, e só no final do ano, em dezembro, é que todas as horas-extra são pagas por completo, exceto as meias horas-extra, que transitam para os registos do próximo ano.

Indicador 11: Taxa de Incidência de Acidentes de Trabalho

A Taxa de Incidência de Acidentes de Trabalho indica o nível de segurança no trabalho e a eficácia das medidas preventivas adotadas pela empresa. Considera-se acidente de trabalho os “decorrentes das características da atividade profissional desempenhada”

(acidentes de trabalho típicos) e os “ocorridos no percurso entre a residência e o local de trabalho e vice-versa” (acidentes de trabalho de trajeto) (Caldeira, J., 2012).

Segundo o mesmo autor, os acidentes de trabalho, na maior parte das vezes, acontecem por culpa das empresas que não cumprem as normas de segurança e não agem preventivamente.

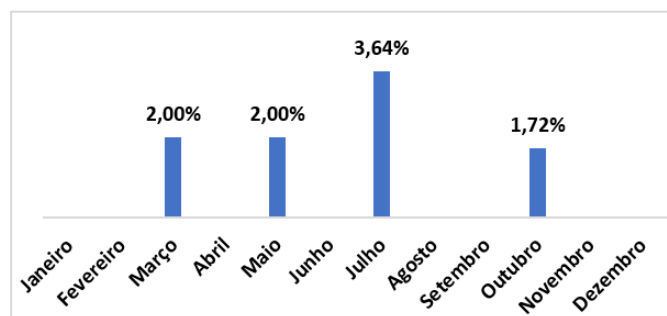


Gráfico 17: Taxa de Incidência de Acidentes de Trabalho

Realizando uma análise mensal ao indicador, foi possível verificar que, no ano de 2017, apenas 8,2% dos trabalhadores sofreram acidentes de trabalho. Os acidentes verificados não foram graves e ocorreram nos meses de março, maio e outubro, apenas um acidente em cada mês, e em julho ocorreram dois acidentes.

O baixo índice de acidentes de trabalho indica que as medidas de segurança da empresa estão a funcionar, mas mesmo assim é sempre necessário realizar revisões constantes às medidas, de forma a que nada prejudique a segurança dos trabalhadores.

Indicador 12: Produtividade Medida em Dinheiro

A produtividade dos trabalhadores pode ser medida por meio de três elementos básicos: tempo, qualidade e custos. Assim, alguns outros indicadores comprovam os índices de produtividade do setor, como o atendimento aos prazos, a satisfação dos clientes internos, a incidência de falhas, a redução de despesas, a racionalização de recursos e a otimização de processos. Os períodos desperdiçados com pausas, manutenções corretivas, indisponibilidades e distrações também contribuem para esse indicador.

Os objetivos dos indicadores de produtividade são acompanhar a evolução dos resultados da atividade dos colaboradores da empresa, a partir de diferentes ângulos de observação. Uma das utilizações mais recorrentes é comparar estes indicadores internamente e externamente, de forma a poder verificar como está a correr o negócio (Bancalheiro, 2007).

Indicador 12.1: Custo Salarial por Unidade

O Custo Salarial por Unidade, como o nome indica, permite à empresa saber quanto se gasta em salário para produzir uma unidade de produto. Com os valores apurados, a empresa tem possibilidade de analisar e/ou retificar os valores praticados na venda dos seus produtos e, se necessário, retificar os valores praticados na remuneração dos seus funcionários (Bancaleiro, 2007).

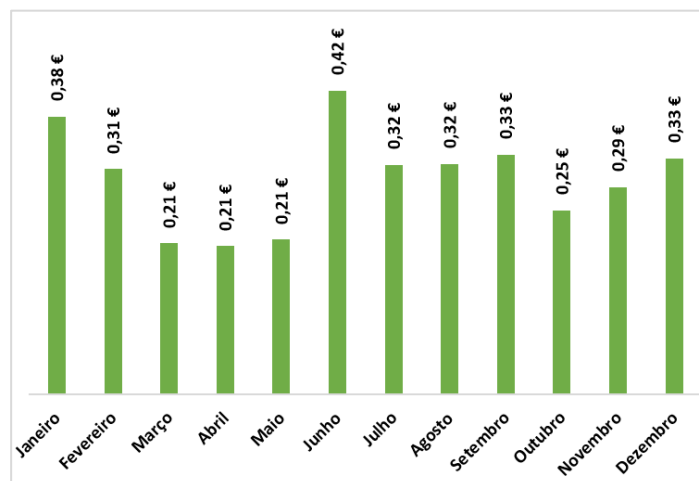


Gráfico 18: Custo Salarial por Unidade

Considerando o valor das remunerações, podemos verificar que, por cada quilo de produto vendido se gastaria, no mês de junho, cerca de 0,42€ em salários, enquanto que nos meses de março, abril e maio, se gastaria apenas cerca de 0,21€ em salários.

Durante o ano de 2017, existiram dois meses em que o total das remunerações pagas aos trabalhadores foram mais elevadas, em junho e em dezembro. Pelo gráfico, observa-se que em junho se gastou muito mais em salários por cada quilo vendido do que em dezembro. Tal acontecimento deve-se ao facto de que em dezembro se vendeu muito mais quilos de produto (506 006,41Kg) do que em junho (289 232,01Kg).

Indicador 12.2: Produtividade por Euro de Remuneração

Segundo Bancaleiro (2006), é um indicador interessante, pelo facto de se tratar de um aprofundamento (que deve ser feito cuidadosamente) do rácio de produtividade por “hora/homem”. Este rácio significa que duas empresas com igual faturação e igual número de empregados teriam produtividades diferentes por este critério, se tivessem níveis salariais diferentes.

Segundo o mesmo autor, este indicador permite à empresa saber qual o resultado líquido que obtém por cada Euro gasto em remuneração.

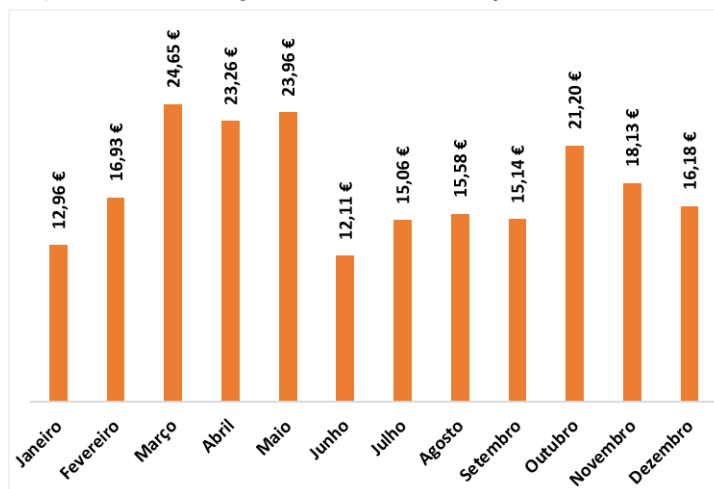


Gráfico 19: Produtividade por Euro de Remuneração

Através do gráfico é possível verificar que, em média, por cada Euro gasto em salários, a empresa obteve, em 2017, um lucro líquido de, pelo menos, 12€. Os valores mais elevados obtiveram-se nos meses de março, abril e maio, em que o lucro líquido foi de, respetivamente, 24,65€, 23,26€ e 23,96€.

Estes valores indicam a empresa apresentou uma constante evolução ao longo do ano, sendo notáveis os excelentes resultados proporcionados por todos os trabalhadores e pela distinta gestão dos recursos por parte dos gerentes da empresa.

4.3.2.3. Indicadores Financeiros

Indicadores Financeiros são expressos em dinheiro, estejam eles a medir aspetos pontuais de um processo ou de um programa – *como o custo per capita com saúde* -, ou estejam a avaliar o impacto ou o reflexo de um conjunto mais amplo de ações – *como o retorno do investimento em folha de pagamento* (Assis, 2005).

Indicador 13: Remuneração Média por Trabalhador

O presente indicador indica o nível de salários praticados pela empresa. Corresponde à remuneração média que cada trabalhador auferir por um ano de trabalho na empresa. Acaba por ser um indicador extremamente importante, na medida em que identifica um dos custos principais da empresa e permite compará-lo com a média do setor (Bancalheiro, 2006).

De acordo com Assis (2005), a remuneração média por empregado pode auxiliar na compreensão do investimento global em termos de remuneração direta (salário, encargos etc.) e indireta (assistência médica, odontológica, etc.), particularmente também nos casos onde há indicadores de responsabilidade social a serem observados.

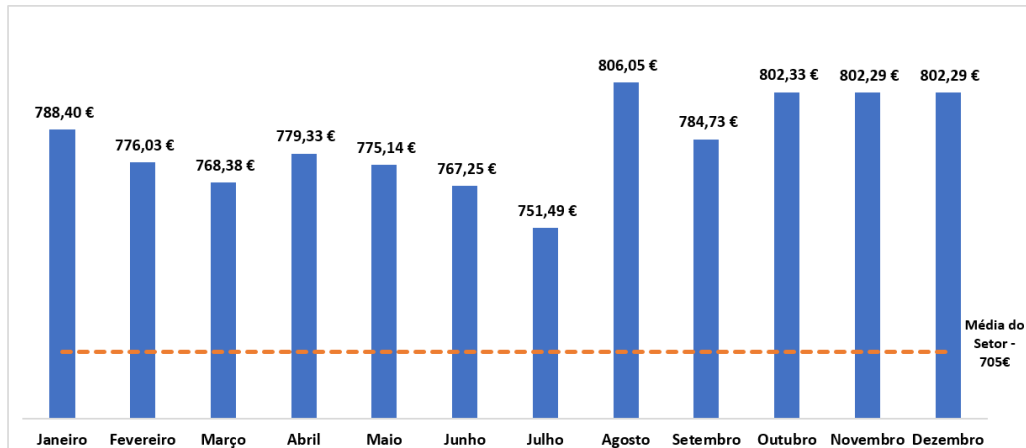


Gráfico 20: Remuneração Base Média

De modo a ser possível analisar o indicador, é fundamental realizar uma abordagem aos valores das remunerações base, praticados pela a empresa, no decorrer o ano de 2017. A remuneração base estipulada pela empresa é baseada pelos valores facultados pela ANCIPA (Boletim do Trabalho e Emprego, Anexo II), em que a média do setor é de 705€.

Como é visível no Gráfico 20, ao longo de todo o ano, a remuneração base média é sempre superior ao valor médio da ANCIPA, em que a remuneração base mais inferior praticada é de 751,49€, respeitante ao mês de julho.

A remuneração base média veio a diminuir ao longo dos primeiros sete meses do ano devido à constante entrada de novos trabalhadores, que por estarem há pouco tempo na empresa, têm uma remuneração base inferior aos restantes trabalhadores. Em agosto verificou-se um aumento em cerca de 150€, fixando-se nos 806,05€. Em setembro, a remuneração voltou a diminuir, ficando nos 784,73€, aumentando de seguida para os 802,30€, mantendo-se constante até ao final do ano.

Como mostra no gráfico, a remuneração base é mais elevada para o sexo masculino, fixando-se nos 914,28€, enquanto que a remuneração praticada para o sexo feminino está nos 726,82€.

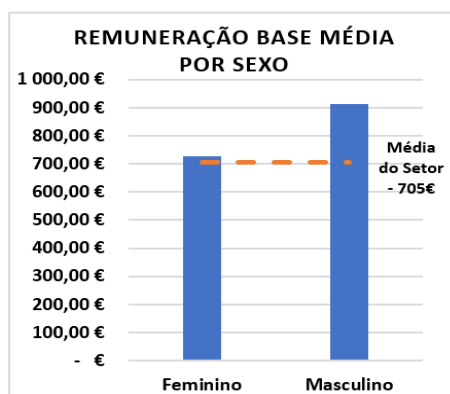


Gráfico 21: Remuneração Base Média por Sexo

Embora sejam ambas as remunerações superiores à remuneração média do setor, estipulada pela ANCIPA, é possível verificar que a diferença entre a remuneração do sexo masculino e do feminino é de, aproximadamente, 190€.

Esta diferença pode ser explicada devido ao facto de existirem trabalhadores do sexo masculino a trabalhar em graus mais superiores na empresa, como por exemplo, diretor comercial ou na gerência, tendo, conseqüentemente, remunerações base mais elevadas que os restantes trabalhadores.

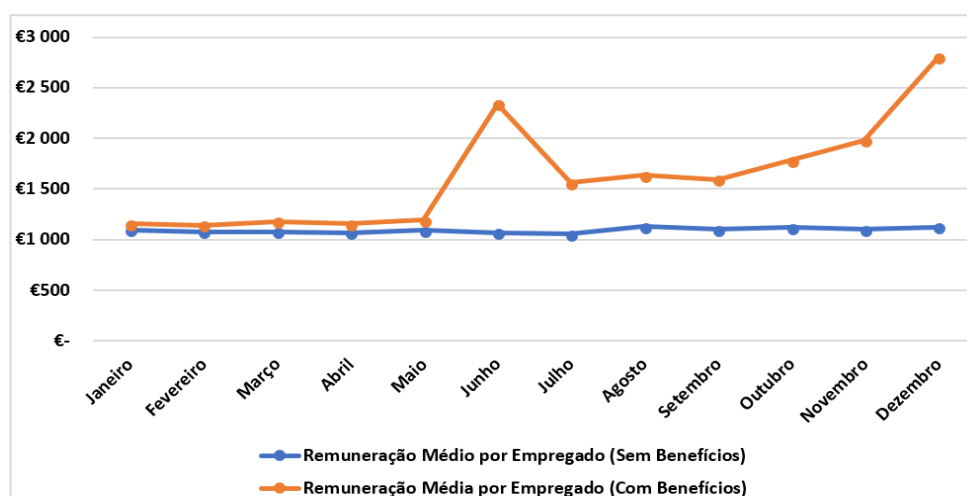


Gráfico 22: Remuneração Média por Trabalhador

Após a análise da remuneração base praticada pela empresa, segue-se a análise à remuneração bruta. A empresa tem dois tipos de remuneração bruta, a com os benefícios sociais e a sem os benefícios sociais.

Ao longo do ano, a remuneração bruta por trabalhador sem os benefícios oferecidos aos trabalhadores foi de, em média, 1 037,54€, mantendo-se constante ao longo de todo o ano.

Por norma a empresa oferece aos seus trabalhadores vários benefícios ao longo do ano, tais como, as gratificações de balanço. Em 2017, a empresa ofereceu aos seus trabalhadores duas gratificações distintas, uma em junho e outra no final da época de campanha, em dezembro, atribuídas de acordo com os seus desempenhos.

Contando com as gratificações e com os restantes benefícios, a remuneração média bruta foi, em média, de 1 123,41€ por trabalhador, tendo dois picos ao longo do ano, em junho e em dezembro, devido à atribuição das gratificações de balanço aos seus trabalhadores.

Indicador 13.1: Leque Salarial Ilíquido

O Índice do Leque Salarial indica o número de vezes que a remuneração mais elevada cobre a remuneração mais baixa. Quanto maior for este valor, maior será a distância entre a remuneração mais elevada e a remuneração mais baixa (Bancalero, 2006).

Um aumento do leque salarial pode indicar a existência de desequilíbrio salarial na empresa. É importante também perceber o posicionamento da remuneração base ilíquida média da empresa (Caldeira, J., 2012).

Assim sendo, conclui-se que, em 2017, o leque salarial obtido foi de 18,12, ou seja, a remuneração mais elevada é 18 vezes superior à remuneração mais baixa.

Indicador 13.2: Flexibilidade Salarial

A Flexibilidade Salarial é um indicador importante, porque dá indicação sobre a componente salarial que está ligada ao desempenho, indiciando, desta forma, o nível em que a empresa está a usar a remuneração como um investimento para focalizar os colaboradores nos objetivos da organização.

No enquadramento que é dado a este indicador, no numerador apenas deverão constar as remunerações que estejam de alguma forma ligadas ao desempenho. Não deverão aqui ser incluídas, por exemplo, horas extraordinárias, ajudas de custo, e outras componentes salariais que, mesmo não sendo fixas, não estão ligadas a níveis de performance (Bancalero, 2006).

Pela análise ao gráfico, verifica-se que nos cinco primeiros meses do ano a remuneração com e sem benefícios foram muito próximas, existindo apenas uma ligeira diferença, em média, de 8%.

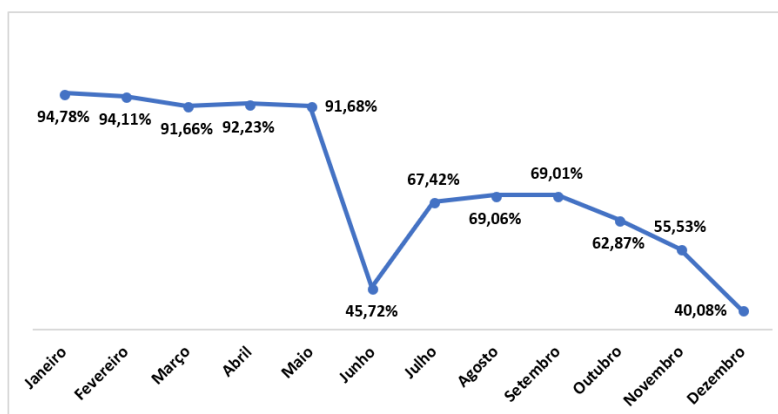


Gráfico 23: Flexibilidade Salarial

Após os primeiros cinco meses, verificou-se uma acentuada diminuição da flexibilidade salarial, baixando dos 91,68% para os 45,72%. Em julho, a flexibilidade salarial volta a aumentar até setembro, onde atingiu os 69,01%, diminuindo até ao final do ano, onde atingiu os 40,08%.

Como aconteceu com a remuneração média com benefícios, a flexibilidade salarial teve dois momentos onde apresentou uma grande discrepância em relação à remuneração média sem benefícios: em junho, onde a remuneração sem benefícios foi menor que a remuneração com benefícios em 45,72%; e em dezembro, onde a remuneração sem benefícios foi inferior à remuneração com benefícios em 40,08%.

Em valores anuais, a remuneração média sem os benefícios foi inferior à remuneração com benefícios em 67,14%.

Indicador 13.3: Crescimento Médio de Salários e Remunerações

O presente indicador auxilia na compreensão do nível de crescimento médio de salário, expurgando-se o efeito de demissões (no mês anterior) e admissões (no mês em curso). Este indicador não retrata o crescimento da massa salarial (total pago em salários) ou da folha de pagamento (que considera encargos, proventos e afins), mas simplesmente do salário nominal (Assis, 2005).

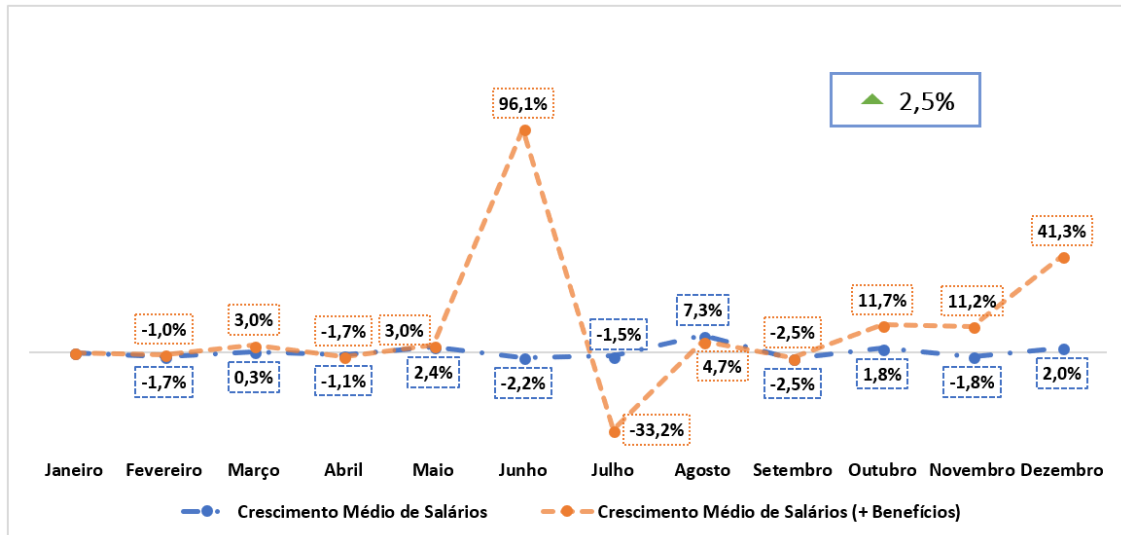


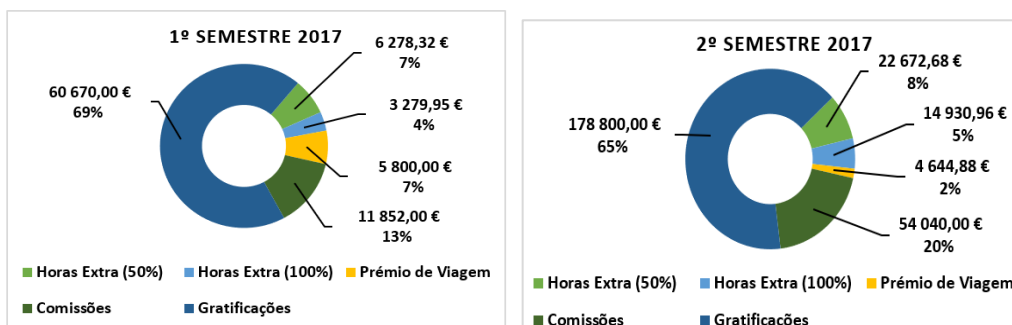
Gráfico 24: Crescimento Médio de Salários e Remunerações

Como verificado anteriormente, a remuneração média com os benefícios aumentou cerca de 96,1%, de maio para junho, com uma descida acentuada de 35,2% para o mês seguinte, voltando a aumentar cerca de 41,3%, de novembro para dezembro. A remuneração média sem os benefícios, manteve-se constante ao longo de todo o ano, tendo sido verificado um aumento de 2,5%, de janeiro para dezembro.

Indicador 14: Custos dos Benefícios por Trabalhador

O presente indicador indica os custos da empresa com os benefícios corporativos concedidos, de forma per capita. Trata-se de uma comparação entre os gastos absolutos e o número de colaboradores presentes na folha de pagamento, num mesmo período. Considera-se os benefícios comuns a todos, inclusive os previstos na legislação e no acordo coletivo da categoria (Bancaleiro, 2006).

Tal indicador pode ser subdividido em percentuais (ou valores) voltados aos resultados corporativos e individuais, podendo ainda considerar cada um dos programas de remuneração variável implementados internamente: gratificação por desempenho, prémios por reconhecimento, participação nos lucros, participação nos resultados, premiação por vendas, bónus e afins (Assis, 2005).



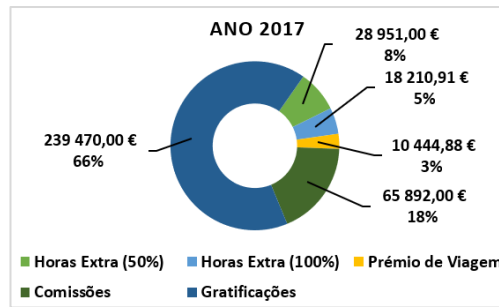


Gráfico 27: Distribuição dos Benefícios

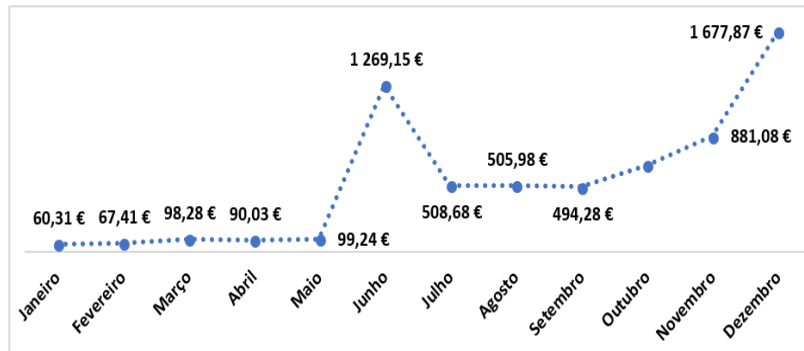


Gráfico 26: Custos dos Benefícios por Trabalhador

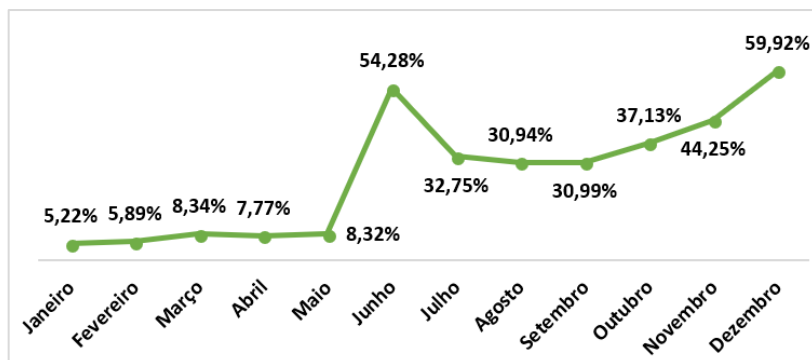


Gráfico 25: Participação dos Benefícios no Total da Remuneração

No 1º semestre, os benefícios foram na sua maioria gratificações, oferecidas em junho aos trabalhadores, no valor de 60 670€, que correspondeu a 69% de todos os benefícios oferecidos. Neste período, foi possível verificar que, nos primeiros 5 meses do ano, a participação dos benefícios no total da remuneração e o custo dos benefícios por trabalhador, foram constantes, existindo, em ambos, uma oscilação considerável em junho, onde os benefícios foram 54% do total da remuneração, o que correspondeu, em média, a 1 269,15€ por empregado.

No 2º semestre, de todos os benefícios oferecidos, as gratificações foram novamente as que tiveram uma maior percentagem, cerca de 65%, o que equivaliu a 178 800€, mais do dobro do total verificado no 1º semestre. Em dezembro, o total dos benefícios oferecidos foram superiores aos registados em junho, sendo quase 60% do total da remuneração, o que correspondeu, em média, a 1 677,87€ por trabalhador.

A nível anual, os benefícios que tiveram mais destaque foram as gratificações, as comissões e as horas-extra, com uma participação de, respetivamente, 66%, 18% e 8%, na totalidade dos benefícios.

Indicador 15: Investimento Médio de Formação por Trabalhador

O investimento em formação é um indicador de RH, que delimita a análise sobre a produtividade das equipas. Na verdade, a capacitação está intimamente relacionada com a *performance* dos colaboradores, já que *know-how*, experiência, criatividade e inventividade, são elementos necessários ao sucesso de qualquer operação. Neste sentido, é preciso frisar que a programação deve contemplar as necessidades reais da empresa e o perfil de seus profissionais, evitando o subaproveitamento dos recursos financeiros e do tempo (Bancaleiro, 2006).

Em 2017, a empresa ofereceu aos seus trabalhadores duas formações distintas, uma interna e outra externa. Em fevereiro ocorreu a formação interna, lecionada pela Engenheira Joana Ferreira que, ao ser funcionária a tempo inteiro da empresa, a formação ocorrida não acresceu quaisquer custos adicionais para a mesma. O mesmo não aconteceu com a formação que decorreu em junho, onde o investimento foi de 1 755€. Com estes dados, verificou-se que o investimento médio em formação por trabalhador foi de 1.92€.

Indicador 16: Participação das Despesas de Formação no Lucro

A Participação das Despesas de Formação no Lucro, auxilia na compreensão da proporção do valor destinado à formação dos empregados no lucro operacional obtido pela empresa no ano anterior. Alguns artigos especulam que organizações com melhor desempenho destinam algo entre 2% e 3% do lucro para investimento em programas de capacitação da força de trabalho (Assis, 2005).

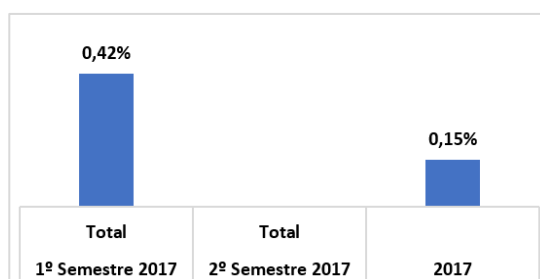


Gráfico 28: Participação das Despesas de Formação no Lucro

Pela análise ao gráfico é possível verificar que durante o ano de 2017, a participação das despesas de formação no lucro ficou muito aquém do 1%, sendo, precisamente,

0,15%, o que significa que apenas 0,15% do lucro da empresa foi utilizado para investir na formação dos trabalhadores.

Indicador 17: Custo Médio por Trabalhador

O custo médio por trabalhador pode considerar o somatório de todos os gastos associados aos empregados e não-empregados, envolvendo salários, benefícios, encargos, previdência, pagamentos a terceiros, estagiários e afins (Bancalero, 2006).

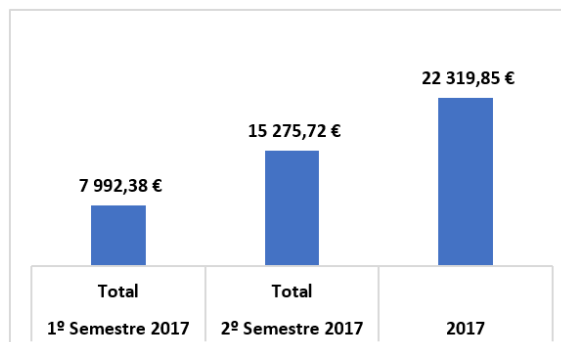


Gráfico 29: Custo Médio por Trabalhador

Durante o ano de 2017, a empresa incorreu, em média, de uma despesa por empregado de 22 319,85€, estando, neste valor, englobados as despesas com os benefícios oferecidos.

No 1º semestre cada trabalhador tinha um custo médio, para a empresa, de 7 992,38€, enquanto que, no 2º semestre, a despesa por cada trabalhador aumentou cerca de 90%, passando a ser 15 275,72€.

No 2º semestre, o aumento do custo médio com os trabalhadores deveu-se ao grande aumento do volume de trabalho verificado na altura da “Campanha de Natal”, provocando o aumento do pagamento de horas-extra, ao aumento do valor da remuneração base e ao aumento do pagamento dos benefícios, tais como, as comissões e gratificações.

Indicador 18: Receita Média por Empregado

Assis (2005), diz que o indicador receita por empregado pode auxiliar a organização a compreender a parcela de contribuição dos empregados na obtenção da receita necessária para a empresa.

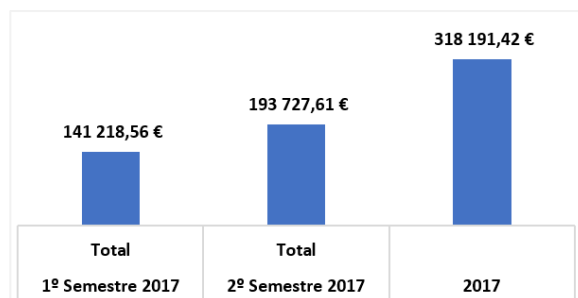


Gráfico 30: Receita Média por Empregado

No 1º semestre, verificou-se que a receita média por empregado foi inferior à registada no 2º semestre, sendo respetivamente 141 218,56€ e 193 727,61€. Como já referenciado anteriormente, os valores, no 2º semestre, aumentaram, devido à sazonalidade da empresa, e consecutivamente, pelo aumento do volume de faturação. Em valores anuais, verificou-se que em 2017 a receita média por empregado foi de 318 191,42€

Indicador 19: Lucro Líquido por Empregado

Segundo Assis (2005), o Lucro Líquido por Empregado pode auxiliar a organização a compreender a parcela de contribuição da sua força de trabalho na obtenção do lucro da empresa, embora, na equação do lucro, esteja a ser deduzida a parcela da despesa com pessoal.

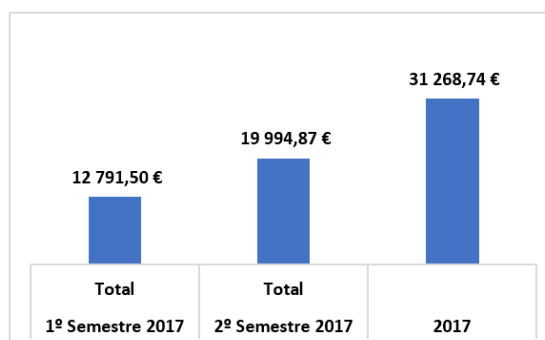


Gráfico 31: Lucro Líquido por Empregado

Após a análise aos valores do Custo e da Receita Média por Empregado, é possível obter o Lucro Líquido Médio por Empregado obtido durante o ano de 2017.

Retiradas todas as despesas ao volume de faturação obtido em 2017, e dividindo esse valor, por todos os empregados, verificamos que, mais uma vez, os valores do 1º semestre são inferiores aos valores do 2º semestre.

Assim sendo, no 1º semestre, cada colaborador, em média, participou com um lucro líquido no valor de 12 791,50€, enquanto que, no 2º semestre, cada colaborador participou com um lucro líquido médio de 19 994,87€.

Verificou-se que os valores do lucro por empregado foram superiores aos valores dos custos por empregado, confirmando o aumento dos valores económicos da empresa ao longo dos últimos anos.

4.3.2.4. Indicadores de Gestão do Clima Organizacional & Balanço Social

Os Indicadores de Gestão do Clima Organizacional auxiliam na compreensão dos aspetos, dos fatores, do grau de satisfação e integração do capital humano, ou do estado de prontidão desse capital humano em relação à organização. Nesse sentido, focam aspetos diferenciados, conforme a metodologia utilizada pelo profissional ou consultor que conduz o projeto (Assis, 2005).

Para a avaliação e análise destes indicadores, foi realizado um questionário (Apêndice 5) aos trabalhadores da empresa, onde foram entregues 52 questionários, obtendo um total de 50 respostas. O questionário é composto por dois grupos, o primeiro que pretende obter informação sobre a caracterização do trabalhador e o segundo grupo sobre a avaliação da satisfação. Neste segundo grupo é utilizado a escala 7 pontos de Likert, onde 1 - Discordo Totalmente, 2 - Discordo em Parte, 3 - Não Discordo Nem Concordo, 4 - Concordo em Parte, 5 - Concordo Totalmente, NS - Não Sei e NA - Não se Aplica. Com base nos resultados foi possível avaliar os indicadores que se seguem.

Indicador 20: Grau de Satisfação dos Trabalhadores

Assis (2005), refere que o indicador de Clima Organizacional é conseguido por meio de uma pesquisa específica, conduzida junto dos colaboradores, de modo que todos tenham a oportunidade de responder a questões sobre o relacionamento com os gestores, as oportunidades de crescimento profissional, o acesso a recursos necessários à realização das tarefas quotidianas, o contentamento com as políticas de remuneração e benefícios, o incentivo ao aprendizado e às ações de reconhecimento e valorização do indivíduo, por exemplo.

Segundo o mesmo autor, podem ser avaliados 4 tipos de graus de satisfação distintos: Grau de Satisfação com Pares; Grau de Satisfação com o(s) seu(s) Superior(es); Grau de Satisfação com Políticas & Práticas de RH; e Grau de Satisfação com a Organização.

Indicador 20.1: Grau de Satisfação com os Colegas

O Grau de Satisfação com os Colegas refere-se à avaliação do nível de satisfação no relacionamento com colegas de trabalho de um mesmo nível hierárquico, normalmente atuantes numa mesma célula ou equipa de trabalho.

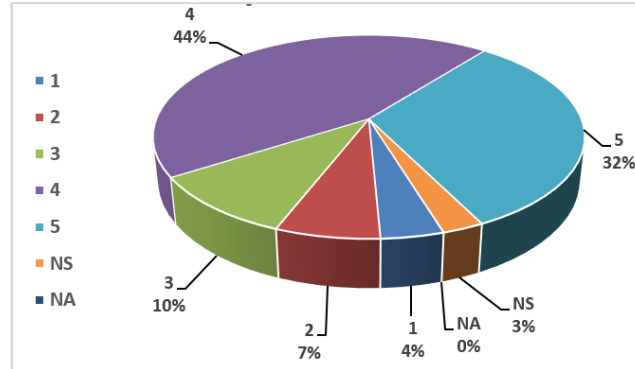


Gráfico 32: Satisfação com os Colegas

Como é visível no gráfico, 76% dos trabalhadores avaliaram a sua relação com os colegas em 4 e 5 valores, mais precisamente, 32% deram pontuação máxima e 44% deram 4 valores à relação com os colegas.

A nível geral, é possível verificar que mais da maioria dos trabalhadores têm uma excelente relação com os seus colegas, sendo considerado normal que, no meio de tantos trabalhadores, que alguns não estejam tão satisfeitos com os seus colegas.

Indicador 20.2: Grau de Satisfação com o(s) seu(s) Superior(es)

O presente indicador avalia o nível de satisfação com os superiores diretos – *a quem o empregado está subordinado* – ou aos superiores indiretos – *a quem o superior do empregado se subordina*. Normalmente, considera aspetos do relacionamento quotidiano do empregado com superiores, envolvendo apoio, orientação, suporte, estímulo, reconhecimento, capacidade de liderança, uso de critérios justos e transparentes para promoção e afins.

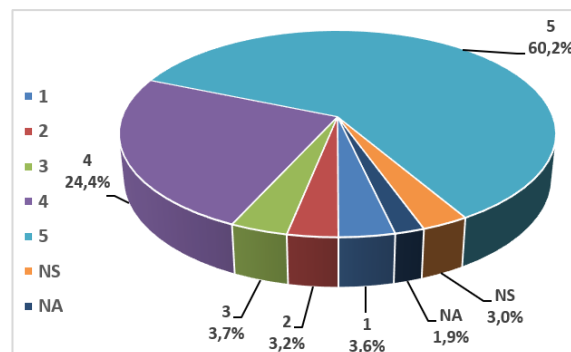


Gráfico 33: Satisfação com o(s) seu(s) Superior(es)

Pela análise ao gráfico, conclui-se que 84,6% dos trabalhadores estão muito satisfeitos com o(s) seu(s) superior(es), enquanto que apenas 10,5% dos trabalhadores avaliam a sua satisfação menos positiva que os restantes, dando uma pontuação entre 1 e 3 nas respostas ao questionário.

Na empresa, todos os trabalhadores sabem quem é o seu superior direto e referem que podem contar com todo o seu apoio para todas as adversidades que possam surgir ao longo do dia de trabalho.

Uma satisfação tão positiva por parte dos trabalhadores com os seus superiores é uma enorme vantagem para a concretização dos objetivos da empresa e para uma excelente qualidade do trabalho de todos os funcionários da empresa.

Indicador 20.3: Grau de Satisfação com Políticas & Práticas de RH

O presente indicador permite à empresa medir a satisfação do indivíduo com as diversas políticas da organização, no geral, e de GRH, em particular. As afirmações positivas normalmente avaliam a satisfação do empregado com as políticas (formais ou informais) e/ou práticas de aproveitamento interno, remuneração, benefícios, gestão do desempenho, uso adequado de ferramentas e instrumentos de trabalho, formação, capacitação, ações de desenvolvimento e afins.

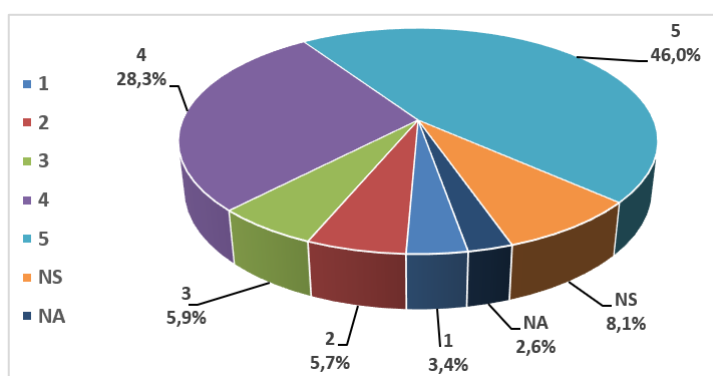


Gráfico 34: Satisfação com Políticas & Práticas de RH

A avaliação dos trabalhadores em relação à sua satisfação com as políticas e práticas de RH praticadas pela empresa é muito favorável, em que 74,3% dos trabalhadores avaliam a sua satisfação com uma pontuação superior ou igual a 4 valores, enquanto que 9,1% dos trabalhadores não concordam com os restantes colegas e avaliaram a sua satisfação com pontuação inferior a 2 valores.

Mesmo não existindo um sistema de avaliação de desempenho, os trabalhadores mostram-se satisfeitos com as práticas de RH, uma vez que recebem regularmente

informação sobre o seu desempenho, e que são frequentemente informados da política, estratégia e objetivos da empresa.

No decorrer do questionário, 84% dos trabalhadores indicaram estão satisfeitos com as políticas da empresa, uma vez que têm possibilidade de conciliar o seu trabalho com a sua vida familiar, tratar de assuntos pessoais e de assuntos relacionados em a sua saúde.

Indicador 20.4: Grau de Satisfação com a Organização:

Este indicador reflete a confiança que os trabalhadores têm nos gestores da organização, bem como a satisfação e o orgulho de pertencer ao quadro de empregados da empresa. Também é possível, através do indicador, perceber qual a opinião dos trabalhadores em relação ao nível de solidez da imagem da organização e a sua perceção quanto à qualidade dos produtos e integridade dos serviços prestados, entre outros aspetos, objetivos e subjetivos.

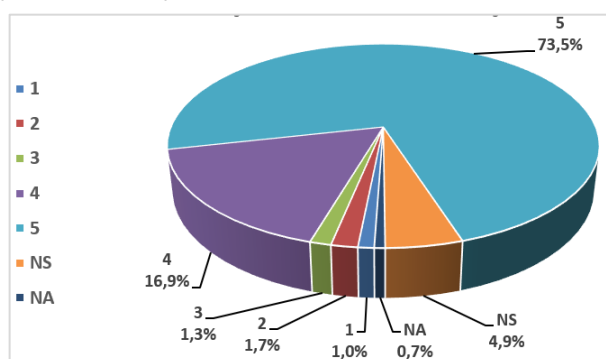


Gráfico 35: Satisfação com a Organização

Ao longo do questionário, os trabalhadores revelaram que estão satisfeitos com as instalações, existindo conforto e bem-estar físico no local de trabalho. Revelaram ainda que sentem que trabalham numa empresa inovadora e em permanência melhoria, considerando-a sólida e com perspetivas de futuro.

Estas opiniões são confirmadas pelos valores apurados e demonstrados no Gráfico 35. Aqui podemos verificar que 90,4% dos trabalhadores estão muito satisfeitos com a organização, enquanto que apenas 4% não estão assim tão satisfeitos.

Indicador 21: Grau de Motivação dos Trabalhadores

De acordo com Assis (2005), existem cinco características do trabalho determinantes para o estado psicológico do trabalhador, fazendo com que estes se sintam internamente recompensados ao tomarem conhecimento que tiveram um bom

desempenho numa tarefa percebida como importante – Variedade, Significado, Identidade, Autonomia e *Feedback*:

1. Existe Variedade quando a função apresenta uma ampla gama de operações ou o uso de diversos equipamentos e procedimentos;
2. A Identidade relaciona-se com a possibilidade de o empregado efetuar um trabalho completo ou global e identificar com clareza os resultados das suas atividades;
3. O Significado é o grau em que o trabalho tem um impacto substancial na vida de quem o executa;
4. A Autonomia é o grau em que o trabalho permite a liberdade e independência na sua programação e nos procedimentos utilizados;
5. O Feedback é o grau em que o empregado recebe informações claras e objetivas acerca dos resultados que obteve na execução do seu trabalho.

A estreita relação entre as dimensões essenciais do trabalho e a experiência destes estados psicológicos críticos potencia resultados individuais positivos, tais como:

- Elevada motivação para o trabalho;
- Elevada qualidade no desempenho do trabalhador;
- Alta satisfação, baixo absentismo e rotatividade.

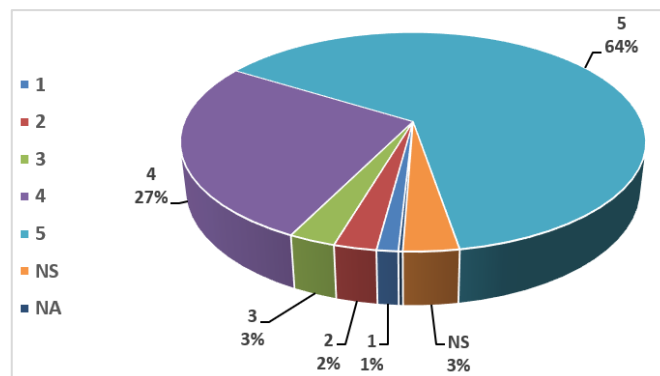


Gráfico 36: Motivação dos Trabalhadores

No decorrer do questionário, a maioria dos colaboradores da empresa frisaram que já tiveram alturas em que se sentiram exaustos no trabalho, mas que estão muito satisfeitos com o modo como se reconhece todo o seu trabalho, dedicação e esforço enquanto colaborador.

De acordo com os resultados obtidos, os trabalhadores da empresa mostram-se motivados, sendo que 91% dos trabalhadores se sentem muito motivados, enquanto que apenas 6% não se mostraram muito motivados.

4.3.2.4.1. Avaliação da Análise SPSS

Para uma melhor avaliação da satisfação dos trabalhadores, foi realizada uma análise SPSS, onde foi avaliada a relação que poderia existir entre a satisfação dos trabalhadores com o sexo, idade, antiguidade e a secção de trabalho de cada um.

Para uma avaliação mais pormenorizada da satisfação dos trabalhadores, relacionou-se também as quatro variáveis acima mencionadas, com seis grupos distintos de respostas obtidas pelos trabalhadores nas respostas ao questionário: satisfação com os colegas, ambiente, trabalho, com os seus superiores, com a administração e com o ordenado. A análise estatística em questão tinha como principais objetivos perceber se as características dos trabalhadores tinham alguma relação com a satisfação/motivação de cada um e quais das características influenciava mais a satisfação/motivação dos trabalhadores. Os resultados podem ser visualizados no Apêndice 6.

Ao analisar os resultados da análise SPSS, conclui-se que, no que diz respeito à relação que poderia existir entre a satisfação dos trabalhadores com o sexo, idade, antiguidade e a secção de trabalho, a satisfação não é influenciada por nenhuma das quatro variáveis indicadas.

Os valores apurados indicam fraca ou moderada associação entre as variáveis, ainda assim verifica-se que, por exemplo, a satisfação dos trabalhadores é mais influenciada pela secção de trabalho ($\Phi = 0,376$) e menos influenciada pela antiguidade dos trabalhadores ($\Phi = 0,130$).

Também se estudou a associação entre as variáveis sexo, idade, antiguidade e secção de trabalho e os vários tipos de satisfação: com os colegas, ambiente, trabalho, com os seus superiores, com a administração e com o ordenado. Os resultados obtidos, demonstraram que a não existe qualquer tipo de associação entre as variáveis.

Ainda que pouco significativa, foi possível concluir que o que mais influenciou as respostas sobre o ambiente da empresa, foi a idade ($\text{Kendall's tau-b} = 0,228$) e o sexo ($\Phi = 0,398$) dos trabalhadores.

Relativamente à satisfação com o ordenado, constata-se uma associação moderada com a secção onde trabalham ($\Phi=0,487$) e uma fraca associação com a antiguidade na empresa ($\text{Kendall's tau-b} = 0,145$).

Por fim, o que menos influencia a opinião sobre satisfação com os colegas é a idade ($\text{Kendall's tau-b} = -0,009$) e a antiguidade na empresa ($\text{Kendall's tau-b} = -0,191$). Das

características dos trabalhadores, o que menos influencia a satisfação com o trabalho na empresa, é o sexo ($\Phi = 0,090$) e a secção onde trabalha ($\Phi = 0,236$).

4.4. Conclusões da Análise

De modo a finalizar a análise dos indicadores, anteriormente selecionados, foi desenvolvido um *dashboard* (Apêndice 7), com as informações mais relevantes sobre a *performance* organizacional da empresa em estudo. De acordo com Caldeira (2014), o *dashboard* é construído para que os gestores possam ter acesso de forma sistemática à informação mais relevante sobre a *performance* organizacional da sua instituição, ou seja, a história da sua atividade. É seguramente um instrumento privilegiado para a comunicação dos principais resultados da atividade organizacional.

Após a análise realizada, verificou-se que o carácter sazonal da empresa, teve uma elevada influência nos resultados obtidos ao longo do estudo dos indicadores. Este facto foi bem visível na evolução do número de trabalhadores ao longo do ano, em que aumenta durante todos os meses, devido à elevada necessidade de trabalhadores, para colmatar o aumento do volume de trabalho, que no último trimestre do ano, aumenta exponencialmente, em relação aos meses anteriores.

O aumento constante do número de trabalhadores ao longo do ano, não se mostrou suficiente para colmatar a elevada necessidade de trabalhadores no Armazém de Produtos Acabados/Expedição, que quando existe um aumento do número de encomendas, são transferidos de secção, pelo menos, dois trabalhadores, que têm de deixar os seus serviços, para apoiar os colegas no processamento das encomendas.

Com a constante alteração do número de trabalhadores, verificou-se, no mês de janeiro, uma elevada taxa de *turnover*, que, devido ao fim da época de campanha de Natal, se verificou a saída de praticamente todos os trabalhadores contratados no ano anterior. Ao longo do ano de 2017, exceto no mês de janeiro, a taxa de *turnover* manteve-se constante, não ultrapassando os 3%, o que significa que existe uma boa estabilidade organizacional.

Para além da elevada taxa de *turnover* verificada em janeiro, a empresa tem a sua segurança e estabilidade assegurada, ao apresentar um elevado número de trabalhadores com contrato sem termo, ou seja, em 2017, a empresa contava com 32 trabalhadores efetivos, cerca de 53% do total de trabalhadores.

Outro fator influenciado pela sazonalidade do negócio é a taxa de trabalho extraordinário, onde se verificou, a partir do mês de outubro até dezembro, um elevado aumento, em relação aos restantes meses do ano. Quando se refere à taxa de trabalho extraordinário, estão incluídas as horas-extra realizadas após as 8 horas diárias de trabalho e também as horas-extra realizadas aos sábados e feriados.

Em relação à taxa de absentismo, ao longo de 2017, não foram verificadas faltas injustificadas ou até mesmo por greves ou reclamações por parte dos trabalhadores. Apenas se verificaram alguns atrasos, mas como a empresa utiliza o método do banco de horas, estes atrasos eram registados e, no final de cada mês, eram descontados nas horas-extras, realizadas por cada trabalhador.

Ao longo do estudo, chegou a ser posto em causa a relação que poderia existir entre o sexo, idade ou antiguidade de cada trabalhador e a taxa de absentismo. Mas, após uma análise estatística dos dados, onde foram utilizadas as variáveis indicadas e as horas de absentismo registadas, concluiu-se que a taxa de absentismo não foi influenciada por nenhuma das variáveis acima referidas.

Como a empresa em estudo é uma empresa industrial, não é necessário, nem obrigatório, que todos os trabalhadores tenham um nível de habilitações literárias elevadas. Mas, ao longo da análise ao nível de tecnicidade, verificou-se que 34% dos trabalhadores não tinham o ensino secundário. Seria uma enorme vantagem, para a empresa e para os trabalhadores, se existisse a possibilidade de estes trabalhadores poderem tirar o ensino secundário, pelo facto que iriam adquirir novas capacidades, habilidades, conhecimentos e, consecutivamente, mais competências para dinamizar e melhorar o trabalho desenvolvido na empresa.

Ao longo do estudo, verificou-se que, infelizmente, para a empresa e para os trabalhadores, existiu pouco investimento na formação dos trabalhadores, onde estes somente participaram, ao longo do ano, em 25 horas de formação. Este resultado é relativamente baixo, comparado com as 35 horas obrigatórias impostas pela legislação. Conclui-se também que a empresa só investiu na formação dos trabalhadores da secção de produção, excluindo os trabalhadores do departamento comercial e do departamento administrativo/financeiro.

Uma possível consequência da falta de formação dos trabalhadores, são os acidentes de trabalho. Ao longo do ano, foram registados alguns acidentes de trabalho, não de elevada gravidade, mas que fizeram com que os trabalhadores tivessem, pelo menos uma semana e, no máximo, um mês de ausência ao trabalho, com baixa médica. As

medidas de segurança no trabalho, em linhas gerais, são eficientes, mas não o suficiente para impedir que aconteçam, mesmo que sejam poucos, comparado que o número total de trabalhadores. Estes números poderão diminuir, se a empresa identificar as potenciais situações de risco, investir em mais medidas de segurança e se adotar programas de prevenção.

Em relação aos salários dos trabalhadores, para além da remuneração base média praticada pela empresa ser superior à remuneração base estipulada pela ANCIPA e do salário ter aumentado cerca de 2,5%, verificou-se que, no ano de 2017, existiu uma desigualdade na remuneração base média entre o sexo feminino e masculino, onde a remuneração do sexo feminino é inferior à remuneração do sexo masculino em, aproximadamente, 190€. Esta desigualdade pode ser justificada pelo facto de existirem mais trabalhadores do sexo masculino em postos de trabalho mais elevados, que, consecutivamente, têm remunerações mais elevadas. Como exemplo desta situação temos o gerente da empresa e o diretor comercial.

Ao realizar o pagamento dos salários, a empresa costuma oferecer aos seus trabalhadores, como forma de agradecimento, alguns benefícios como, por exemplo, gratificações, comissões e prémios de viagem para os motoristas. Esta forma de agradecimento faz com que os trabalhadores se sintam mais motivados e empenhados na realização das suas tarefas.

Contudo, através da realização de um questionário, foi possível verificar que os trabalhadores estão motivados e satisfeitos com as condições oferecidas pela empresa, não pensando em sair em breve da empresa, referindo até, alguns dos trabalhadores, que só sairiam da empresa se fossem despedidos, se existisse uma grande mudança nas suas vidas pessoais ou por doença.

4.5. Medidas de Desenvolvimento Futuro

No início do estágio, aquando do começo da recolha de dados para a análise dos indicadores, verificou-se que a empresa nunca tinha realizado nenhuma análise aos indicadores de gestão de RH, não tendo a completa perceção de como estava a empresa.

Segundo Caldeira (2014), podem ser identificados pelo menos 10 benefícios obtidos aquando da introdução na organização de processos de monitorização da performance através de indicadores de gestão, tais como:

- Apurar desvios;

- Identificar as causas dos desvios;
- Identificar constrangimentos futuros;
- Definir medidas corretivas e preventivas;
- Ajustar metas;
- Aumentar a responsabilização;
- Gerir de forma mais eficaz;
- Melhorar a prestação de contas com *stakeholders*;
- Reforçar a imagem interna.

Tendo em conta os benefícios do processo de monitorização apresentados, de seguida serão indicadas algumas medidas de desenvolvimento futuro para a empresa, de acordo com as conclusões retiradas da análise aos indicadores, de modo a poder corrigir alguns problemas organizacionais descobertos.

Ao longo do estudo teórico verificou-se que a empresa não possui nenhum programa de acolhimento para os novos trabalhadores, de modo a assegurar que o novo trabalhador seja, da melhor forma possível, acolhido e integrado na empresa. Assim sendo, a empresa deveria elaborar um manual de acolhimento, onde seja possível ter conhecimento de inúmeras informações sobre a empresa, tais como: a apresentação da organização; política de qualidade; critérios e as normas da organização; políticas de formação e de higiene e saúde no trabalho; e horários de trabalho.

A empresa, para além do programa de acolhimento, não realiza nenhum acompanhamento dos trabalhadores após a sua contratação, podendo ter como consequência a fuga de talentos. A implementação de um ciclo de avaliação do desempenho deve ser, por isso um processo a implementar na empresa, que terá de ser executado de forma cuidada e faseada. Enquanto processo faseado, o ciclo da avaliação do desempenho, inicia-se com a definição de objetivos e responsabilidades inerentes ao posto de trabalho, seguido da fase de desenvolvimento de padrões de desempenho, da fase de avaliação propriamente dita do desempenho, culminando com a redefinição dos objetivos.

Um dos motivos para a crescente importância da formação é devido “à competição intensificada, às mudanças tecnológicas e à busca do aumento da produtividade, os quais, aumentam as exigências de qualificação dos empregados” (Chievenato, 2002).

Tendo em conta estas razões e de modo a atingir as 35 horas de formação obrigatórias impostas pela legislação, a empresa deveria aumentar o seu investimento na formação

dos seus trabalhadores, principalmente nos departamentos de administração/financeiro e comercial, visto que, no ano de 2017, não participaram em nenhuma formação.

Visto que a formação dos trabalhadores é bastante importante, e tendo em conta que 34% dos trabalhadores da empresa não têm o ensino secundário, a empresa poderia investir numa possível ajuda, para que estes trabalhadores possam investir na sua formação, podendo aumentar em, pelo menos, um nível acima das suas habilitações literárias. Este processo de formação tanto é benéfico para o trabalhador como para a empresa, visto que permite aos trabalhadores adquirir novas competências e novos métodos de trabalho mais eficientes.

De modo a colmatar a necessidade de mais trabalhadores na secção do Armazém de Produtos Acabados, a empresa deveria reavaliar a distribuição dos trabalhadores pelas várias secções, para detetar qual a secção que poderá disponibilizar, pelo menos, um trabalhador para ficar definitivamente na secção em causa.

Para além da distribuição dos trabalhadores pelas várias secções, a empresa deverá também de reavaliar as suas medidas de segurança, de modo a identificar as potenciais situações de risco, investir em novas medidas de segurança e adotar programas de prevenção, com o objetivo de reduzir os acidentes de trabalho.

Na análise realizada às remunerações dos trabalhadores, como já indicado anteriormente, foi apurada a existência de discrepância entre a remuneração base média do sexo masculino para o sexo feminino. De modo a impedir que se volte a verificar, é aconselhado à empresa a revisão das remunerações base de ambos os sexos, de modo a igualar as remunerações e reduzir a desigualdade salarial entre os dois géneros. É também aconselhado à empresa a avaliação do valor das remunerações dos trabalhadores, de modo a diminuir o leque salarial, para que este não volte a ser tão elevado como em 2017.

Contudo, para que a empresa continue a realizar a análise dos indicadores de gestão, é necessário a atribuição de metas a cada um dos indicadores selecionados. O processo de atribuição de metas sempre foi considerado como um momento caracterizado por elevada tensão organizacional, mas indiscutivelmente um aspeto necessário para que se possa objetivar as intenções da organização.

A meta é o elemento quantificador do nível de resultados que se pretende obter, dando assim indicação do grau de desempenho pretendido para um determinado objetivo. É claramente o fator que entrega objetivamente e promove o compromisso no processo

de planeamento e avaliação da organização. A utilização de metas permite à organização eliminar a subjetividade, reforçar o compromisso, identificar a ambição, fomentar a melhoria contínua e promover a inovação.

As metas estipuladas, de modo a poder comparar os resultados obtidos na próxima análise aos indicadores, com os resultados de 2017, são apresentadas no Quadro 8.

Quadro 8: Metas para a evolução dos indicadores

Indicador	Meta
Evolução das Vendas	Aumentar o volume de vendas em 2%;
Taxa de Turnover	Diminuir em 1%;
Taxa de Absentismo	Diminuir a taxa de absentismo por falta justificada em 0,5% e a taxa de absentismo por baixa médica em 1%;
Média de Horas de Formação	Aumentar em 1%;
Taxa de Trabalho Extraordinário	Aumentar em 0,5%;
Taxa de Incidência de Acidentes de Trabalho	Diminuir em 1%;
Crescimento Média da Remuneração	Aumentar em 1%;
Leque Salarial	Diminuir em 10%.

CONCLUSÃO

Ao longo do estágio, verificou-se que os indicadores de gestão permitem extrair dados e resultados, sendo a sua principal finalidade apoiar a avaliação do progresso da empresa, da tomada de decisão, leitura mais precisa sobre os problemas existentes e revisão e acompanhamento do planeamento estratégico de curto e longo prazo. Para que a utilização dos indicadores sirva de impulso para as melhorias necessários dentro da organização, deve ser compreendido e aceite pela empresa, de modo a que seja uma parte fundamental de um processo de gestão, para que se possam tomar decisões mais rápidas e mais corretas.

Com a análise dos resultados obtidos, foi possível verificar que a elevada sazonalidade do negócio da empresa, exerce influência em todos os resultados apurados ao longo do estudo. Este facto foi bem visível, primeiramente, pela análise do número de trabalhadores da empresa ao longo do ano, em que este aumenta durante todos os meses, e pela taxa de trabalho extraordinário, onde se verificou, a partir do mês de outubro até dezembro, um elevado aumento, em relação aos restantes meses do ano.

Ao realizar o pagamento dos salários, a empresa costuma oferecer aos seus trabalhadores, como forma de agradecimento, alguns benefícios, como, por exemplo, gratificações, comissões e prémios de viagem para os motoristas. Esta forma de agradecimento faz com que os trabalhadores se sintam mais motivados e empenhados na realização das suas tarefas.

Contudo, através da realização do questionário, foi possível verificar que os trabalhadores estão motivados e satisfeitos com as condições oferecidas pela empresa, não pensando em sair em breve da empresa. Alguns trabalhadores referiram mesmo que só sairiam da empresa por despedimento, ou por ocorrência de grandes mudanças nas suas vidas pessoais

De modo a solucionar alguns problemas encontrados ao longo da análise, foram indicadas algumas medidas de desenvolvimento futuro. Dentro de todas as medidas propostas, as mais importantes são: elaboração de um manual de acolhimento, implementação de um ciclo de avaliação do desempenho, aumento do seu investimento na formação dos seus trabalhadores, análise contínua dos indicadores de gestão e atribuição de metas a cada um dos indicadores selecionados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, H. d. (2014). *Manual de Gestão de Recursos Humanos: Da estratégia à prática (2ª Edição)*. Sílabas & Desafios.
- Andersén, J. (2011). Strategic resources and firm performance. *Management Decision*, Vol. 49 No. 1, pág. 87-98.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice (10ª ed.)*. United Kingdom: Kogan Page.
- Assis, M. T. (2005). *Indicadores de Gestão de Recursos Humanos*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Bancalheiro, J. (2006). *Indicadores Tradicionais de Recursos Humanos*. Lisboa.
- Barrett, R., & Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 14, n. 2, 307-320.
- Bilhim, J. A. (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos (3ª Edição)*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Boxall, P., & Macky, K. (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*, 537-567.
- Boyd, N. (2013). Human resource performance metrics: methods and processes that demonstrate you care. *Cross Cultural Management*, Vol. 20, Nº 2.
- Brito, R. P., & Oliveira, L. B. (2016). A Relação entre Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional. *Brazilian Business Review*, v.13, n.3, p. 94 - 115.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho - Matáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: Editora RH.
- Caldeira, J. (2012). *100 Indicadores da Gestão*. Actual Editora.
- Caldeira, J. (2014). *Monitorização da Performance Organizacional*. Lisboa: Conjuntura Atual Editora.
- Camara, P. B. (2015). *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho*. Lisboa: Editora RH.
- CAMARGO, J. A., LIBONI, L. B., & OLIVEIRA, J. H. (2015). Gestão ambiental de recursos humanos e nível de envolvimento de colaboradores nas organizações. Em S. Popadiuk, & A. S. Ipiranga, *Revista de Administração Mackenzie* (pp. 72-91). SÃO PAULO: RAM-Revista de Administracao Mackenzie .
- Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personal Review*, Vol. 36 Issue: 3, pp.356-377.

- Campos, A., Vale, F., & Alturas, B. (SIGDOC 2008). Human resources metrics dashboard. *Proceedings of the 26th ACM International Conference on Design of Communication*, 257-262.
- Caroço, J. C. (2011). *Práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais: estudo de caso no setor empresarial local*. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa.
- Carro, A. R., Zanaroli, A., Fuente, A. P., Santos, B. M., & Menezes, c. r. (2013). *Indicadores de Gestão de Pessoas*. São Paulo: Imprensa Oficial.
- Carvalho, A. (2013). *INQUÉRITO À SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES*. AEP.
- Cesar, A. M. (2015). MEDIDAS DE DESEMPENHO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS E SEU RELACIONAMENTO COM INDICADORES DE DESEMPENHO ECONÔMICO . *REGE, São Paulo*, v. 22, n. 1, p. 97-114.
- Chadwick, C., Supe, J. F., & Kwon, K. (2014). Resource orchestration in practice: CEO emphasis on SHRM, commitment-based HR systems, and firm performance. *Strategic Management Journal*.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão das Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chow, I. H.-s., & Teo, S. T. (2013). HRM systems and firm performance: The mediation role of strategic orientation. *Asia Pac J Management*, 53–72.
- Correia, A. M., Vasconcelos, A. B., Peralta, H. C., Ferrão, F., Alexandre, M. J., Nascimento, C., . . . Gonçalves, M. (Novembro, 2017). 100 Melhores Empresas Para Trabalhar. *Exame*, p. 45 - 183.
- Dauber, C., & Bendrat, M. (2014). Key performance indicators – a tool to assess ICT applications in underground coal mines. *The Journal of The Southern African Institute of Mining and Metallurgy*, vol. 114.
- Dias, S. L. (2007). *Indicadores de desempenho e gestão empresarial*. SEBRAE/RS: Porto Alegre.
- Felisardo, A. S. (2014). Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME: Um estudo multi-caso no concelho de Alcácer do Sal. p. 115.
- Ferguson, K. L., & Jr, T. G. (2010). Human resource management systems and firm performance. *Journal of Management Development*, v. 29, n. 5, p. 471-494.
- Fidler, T. P., & Banov, M. R. (2006). *Gestão de Recursos Humanos. Tradicional e estratégia*. São Paulo: Érica.
- França, A. C. (2007). *Práticas de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas.
- Gestão de Recursos Humanos: 14 indicadores fundamentais em RH*. (26 de Maio de 2017). Obtido de Conteúdo RH: Disponível em <https://www.metadados.com.br/blog/gestao->

de-recursos-humanos-14-indicadores-fundamentais-em-rh/. Acesso em 27 de Dezembro de 2017

Gestão de recursos humanos: quais indicadores devo acompanhar? (17 de Janeiro de 2017). Obtido de XERPA: Disponível em <https://www.xerpa.com.br/blog/gestao-recursos-humanos-quais-indicadores-devo-acompanhar/>. Acesso em 24 de Dezembro de 2017

Goldberg, C. B., & Allen, D. G. (2008). Black and white and read all over: Race differences in reactions to recruitment web sites. *Human Resource Management*, Vol. 47, nº2, p. 217-236.

Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

IMPULSE, E. (3 de Abril de 2016). *INDICADORES (KPIs): COMO E POR QUE USÁ-LOS NA GESTÃO DE PESSOAS*. Obtido de Disponível em: <https://impulse.net.br/gestao-de-pessoas-e-indicadores-kpi/>. Acesso em 27 de Dezembro de 2017

Indicadores de Desempenho Organizacional. (Julho de 2014). Obtido de Portal Administração: Disponível em <http://www.portal-administracao.com/2014/07/indicadores-de-desempenho-organizacional.html>. Acesso em 27 de Dezembro de 2017

Indicadores de recursos humanos que você precisa conhecer. (2 de Janeiro de 2017). Obtido de Cezanne: Disponível em <https://cezannehr.com/br/hr-blog/2017/01/indicadores-recursos-humanos-voce-precisa-conhecer/>. Acesso em 27 de Dezembro de 2017

Indicadores de RH: 10 métricas que você precisa conhecer. (23 de Agosto de 2016). Obtido de BlogRH: Disponível em <http://blogrh.com.br/indicadores-de-rh-10-metricas-que-voce-precisa-conhecer/>. Acesso em 27 de Dezembro de 2017

Iveta, G. (2012). Human Resources Key Performance Indicators. *Journal of Competitiveness*, 117-128.

Jaramillo, C. M., & Rojas, L. F. (2016). *A Method Based on Patterns for Deriving Key Performance Indicators from Organizational Objectives*. Colombia.

Khan, S. H., Cheema, F.-E.-A., Syed, N. A., & Asim, M. (2013). Human Resource Management Practices in SMEs: An Exploratory Study. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, v. 3, n. 3, 78-93.

LAKE, L. (Junho de 2017). *Key Performance Indicators (KPIs) and Why They're Important*. Obtido de The Balance: <https://www.thebalance.com/what-are-key-performance-indicators-2296142> - Acesso em 27 de Fevereiro de 2018

Lima, L. C., & Fischer, A. L. (2016). Preliminary study about the capacity for innovation management practices and the role of human resources internal consulting. *Rev. Adm. UFSM, Santa Maria*, v. 9, número 3, p. 391-407.

- LionRH. (27 de Fevereiro de 2017). *Aprenda a medir os indicadores de RH*. Obtido de LionRH: Disponível em: <http://lionrh.com/site/aprenda-a-medir-os-indicadores-de-rh/>. Acesso em 27 de Dezembro de 2017
- Marques, G. (Setembro de 2014). *Indicadores de Recursos Humanos*.
- Melo, P., & Machado, C. (2015). *Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas – Contextos, Métodos e Aplicações*.
- Oliveira, A. M., & Oliveira, A. J. (2011). Gestão de Recursos Humanos: uma Metanálise de seus Efeitos sobre Desempenho Organizacional. p. 20.
- Oliveira, A. M., & Oliveira, A. J. (2013). Human Resource Management: a meta-analysis of its effects on organizational performance. *Anais do European Congress of Work and Organizational Psychology*, vol.15 no.4.
- Pace, E. S., Basso, L. F., & Silva, M. A. (2003). Indicadores de Desempenho como Direcionadores de Valor. *RAC*, 37-65.
- Paula, G. B. (7 de Junho de 2015). *Indicadores de Desempenho – O Guia definitivo para sua empresa! Parte I*. Obtido de Treasy: Planejamento e Controladoria: Disponível em <https://www.treasy.com.br/blog/indicadores-de-desempenho>. Acesso a 27 de Dezembro de 2017
- Piellusch, M., & Taschner, G. B. (Dezembro de 2009). INDICADORES DE RH NO SETOR HOTELEIRO: UM ESTUDO NAS MAIORES REDES NO BRASIL. Em *Salvador*, v.16 - n.51 (pp. 665-686). Brasil: Revistaeos.
- Reh, J. (Outubro de 2017). The Basics of Key Performance Indicators (KPI) - Examples and Meaning of KPI. *The Balance*, <https://www.thebalance.com/key-performance-indicators-2275156> - Acesso em 27 de Fevereiro de 2018.
- Rouse, M. (Setembro de 2017). *Key performance indicators (KPIs)*. Obtido de WhatIs: <http://searchbusinessanalytics.techtarget.com/definition/key-performance-indicators-KPIs> - Acesso a 27 de Fevereiro de 2018
- Santos, D. (2016). Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas . p. 118.
- Sarmento, M., Rosinha, A., & Silva, J. (2015). *Avaliação do Desempenho*. Escolar Editora.
- Seixo, J. M. (2007). *Gestão do Desempenho*. Lisboa: Lidel - edições técnicas, Lda.
- Sérgio, E., Leonardo, U. P., Basso, F. C., & Silva, M. A. (2003). Indicadores de Desempenho como Direcionadores de Valor. *RAC*, 37-65.
- Shaban, O. (2012). Auditing Human Resources as a Method to Evaluate the Efficiency of Human Resources Functions and to Control Quality Check on HR Activities. *International Business Research* , Vol. 5, No. 3.

Silva, M. d. (Fevereiro de 2012). *Gestão de Recursos Humanos - Princípios e Práticas para a Excelência* . p. 32.

Silvana. (4 de Junho de 2017). *Indicadores de Desempenho: um passo para uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Obtido de SELF: Treinamentos: Disponível em <https://www.selftreinamentos.com.br/indicadores-de-desempenho-um-passo-para-uma-gestao-estrategica-de-recursos-humanos/>. Acesso em 27 de Dezembro de 2017

Vignochi, L., Gonçalo, C. R., & Lezana, Á. G. (2014). COMO GESTORES HOSPITALARES UTILIZAM INDICADORES DE DESEMPENHO? . *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 15.

Yin, R. (2001). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Editora Bookman, 2ª Edição.

Zapata-Jaramillo, C. M., & Castro-Rojas, L. F. (2017). Pre-conceptual-schema-based patterns for deriving key performance indicators from strategic objectives. *Ingeniería e Investigación*, vol. 37 n.º 2.

APÊNDICES

APÊNDICE 1

Fórmulas dos Indicadores de Gestão de Recursos Humanos

Fonte: José Bancaleiro (2006); Jorge Caldeira (2012)

Indicadores Demográficos

<p>Indicador 1: Número de Empregados</p>	<p>Número Médio de Empregados $= \frac{\text{N}^\circ \text{ Empregados mês "1"} + \text{N}^\circ \text{ Empregados mês "2"} + \text{N}^\circ \text{ Empregados mês "n"}}{\text{N}^\circ \text{ de meses}}$ Varição Percentual = $\frac{\text{N}^\circ \text{ Empregados momento B}}{\text{N}^\circ \text{ Empregados momento A}} - 1$</p>
<p>Indicador 2: Taxa de Admissão e de Saída de Trabalhadores</p>	<p>Índice de Saída = $\frac{\text{N}^\circ \text{ de saídas de empregados (no mês)}}{\text{N}^\circ \text{ de empregados (mês anterior)}}$ Índice de Admissão = $\frac{\text{N}^\circ \text{ de admissões (no mês)}}{\text{N}^\circ \text{ de empregados (mês anterior)}}$</p>
<p>Indicador 3: Índice de Rotatividade (Turnover)</p>	<p>Turnover (Global) = $\frac{\text{N}^\circ \text{ de admissões (no mês)} + \text{N}^\circ \text{ de demissões (no mês)}}{2 \times \text{N}^\circ \text{ de empregados (mês anterior)}}$</p>
<p>Indicador 4: Taxa de Reposição</p>	<p>Taxa de Reposição = $\frac{\text{n}^\circ \text{ de trabalhadores admitidos no período}}{\text{n}^\circ \text{ de trabalhadores saídos no período}} \times 100$</p>
<p>Indicador 5: Diversidade da Força de Trabalho</p>	<p>Proporção sexo = $\frac{\text{N}^\circ \text{ Empregados sexo masculino (feminino)}}{\text{N}^\circ \text{ Empregados Total}}$ Idade Média = $\frac{\Sigma \text{ das idades}}{\text{n}^\circ \text{ de pessoas ao serviço}}$ Antiguidade Média = $\frac{\Sigma \text{ das antiguidades}}{\text{n}^\circ \text{ de pessoas ao serviço}}$ Índice de Tecnicidade = $\frac{\text{N}^\circ \text{ de técnicos superiores}}{\text{Total de colaboradores}}$ Secção de Trabalho = $\frac{\text{N}^\circ \text{ de trabalhadores na secção}}{\text{Total de colaboradores}}$ Tipo de Contrato de Trabalho = $\frac{\text{N}^\circ \text{ de trab. com o tipo de contrato}}{\text{Total de colaboradores}}$</p>
<p>Indicador 6: Taxa de Contratação a Termo</p>	<p>Taxa de contratação a termo = $\frac{\text{n}^\circ \text{ de contratos a termo}}{\text{total de efetivos do quadro}}$</p>
<p>Indicador 7: Rácio de Trabalhadores Temporários</p>	<p>Rácio de Trabalhadores Temporários = $\frac{\text{n}^\circ \text{ de trabalhadores temporários}}{\text{total de trabalhadores da empresa}}$</p>

Indicador 8: Taxa de Absentismo	Absentismo total = $\frac{\text{N}^\circ \text{ de dias não trabalhados}}{\text{N}^\circ \text{ de empregados} \times \text{n}^\circ \text{ de dias úteis}}$
--	---

Indicadores Operacionais, de Desempenho ou de Processos

Indicador 9: Média de Horas de Formação por Trabalhador	Horas de formação por empregado = $\frac{\text{total de horas de formação}}{\text{n}^\circ \text{ de empregados}}$ Índice de empregados em eventos de formação = $\frac{\text{n}^\circ \text{ de empregados em eventos de formação}}{\text{n}^\circ \text{ de empregados}}$
Indicador 10: Taxa de Trabalho Extraordinário	Taxa de Trabalho Extraordinário = $\frac{\text{N}^\circ \text{ de horas de trabalho extraordinário}}{\text{Total de horas trabalháveis}}$ Conversão de horas – extra (em empregados) = $\frac{\text{Valor pago horas – extra}}{\text{Remuneração média por empregado}}$
Indicador 11: Taxa de Incidência de Acidentes de Trabalho	Taxa de Incidência de Acidentes de Trabalho = $\frac{\text{n}^\circ \text{ acidentes no local de trabalho}}{\text{total de colaboradores}}$
Indicador 12: Produtividade Medida em Dinheiro	Custo Salarial por Unidade = $\frac{\text{Valor das remunerações num período}}{\text{n}^\circ \text{ de unidades vendidas no período}}$ Produtividade por euro de remuneração = $\frac{\text{Valor das vendas num período}}{\text{Valor das remunerações no período}}$

Indicadores Financeiros

Indicador 13: Remuneração Média por Trabalhador	Remuneração Média = $\frac{\text{Somatório da folha de pagamento}}{\text{Número de empregados}}$ Leque Salarial Ilíquido = $\frac{\text{Maior remuneração base ilíquida}}{\text{Menor remuneração base ilíquida}}$ Flexibilidade Salarial = $\frac{\text{Remunerações totais anuais brutas não fixas}}{\text{Remunerações totais anuais brutas}}$ Crescimento médio % salário/remunerações = $\frac{\text{total de salários/remunerações mês 2}}{\text{total de salários/remunerações mês 1}} - 1$
---	--

Indicador 14: Custos dos Benefícios por Trabalhador	$\% \text{ dos benefícios sobre a folha de pagamento} = \frac{\text{Total variável}}{\text{total da folha de pagamento}}$ $\text{Custo dos Benefícios por Trabalhador} = \frac{\text{Total dos benefícios}}{\text{total de trabalhadores}}$
Indicador 15: Investimento Médio de Formação por Trabalhador	$\text{Custo Médio da Hora de Formação} = \frac{\text{Custos Diretos} + \text{Custos Indiretos}}{\text{n}^\circ \text{ total de horas de formação}}$
Indicador 16: Participação das Despesas de Formação no Lucro	$\% \text{ Formação sobre o lucro} = \frac{\text{Gasto com formação}}{\text{Lucro obtido}}$
Indicador 17: Custo Médio por Trabalhador	$\text{Custo por Trabalhador} = \frac{\text{Somatório dos gastos com os trabalhadores}}{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores}}$
Indicador 18: Receita Média por Empregado	$\text{Receita por empregado} = \frac{\text{Receita Bruta}}{\text{N}^\circ \text{ de Empregados}}$
Indicador 19: Lucro Líquido por Empregado	$\text{Lucro por Empregado} = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Número de Empregados}}$

Indicadores de Gestão do Clima Organizacional e Balanço Social

Indicador 20: Grau de Satisfação dos Trabalhadores	$\text{Grau de Satisfação dos Trabalhadores} = \frac{\text{Soma de todas as avaliações}}{\text{n}^\circ \text{ total de questionários contabilizados}}$
Indicador 21: Grau de Motivação dos Trabalhadores	$\text{Grau de Motivação dos Trabalhadores} = \frac{\text{Soma de todas as avaliações}}{\text{n}^\circ \text{ total de questionários contabilizados}}$

APÊNDICE 2

Tableau de Bord

Indicadores de Gestão de Recursos Humanos	1º Semestre 2017							2º Semestre 2017							2017	2018
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Total	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total		
Indicadores Demográficos																
Número de Empregados	48	48	50	49	50	52	-	55	57	59	58	59	59	-	54	54
Variação Percentual do Número de Empregados	-	0,00%	4,17%	-2,00%	2,04%	4,00%	8,33%	5,77%	3,64%	3,51%	-1,69%	1,72%	0,00%	7,27%	22,92%	-8,47%
Taxa de Absentismo	Falta Justificada		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,37%	0,24%	3,19%	5,17%	2,55%	0,32%	0,09%	2,12%	1,37%
	Baixa Médica		7,77%	12,28%	9,83%	5,78%	2,45%	6,51%	3,12%	1,12%	0,97%	2,96%	3,87%	4,24%	2,66%	4,88%
Taxa de Entrada de Trabalhadores	5,26%	0,00%	4,17%	2,00%	2,04%	4,00%	15,79%	5,77%	3,64%	3,51%	0,00%	1,72%	0,00%	15,38%	29,82%	0,00%
Taxa de Saída de Trabalhadores	21,05%	0,00%	0,00%	4,00%	0,00%	0,00%	24,56%	0,00%	0,00%	0,00%	1,69%	0,00%	0,00%	1,92%	26,32%	8,47%
Índice de Rotatividade (Turnover)	15,63%	0,00%	2,00%	3,06%	1,00%	1,92%	22,12%	2,73%	1,75%	1,69%	0,86%	0,85%	0,00%	7,63%	26,23%	4,63%
Índice de Tecnicidade	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	18,03%	-
Idade Média	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	39	-
Antiguidade Média	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8	-
Taxa de Contratação a Termo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	68,75%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	87,50%	90,63%	37,50%
Rácio de Trabalhadores Temporários	0%	0%	0%	0%	0%	0%	21,15%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	27,12%	26,23%	22,22%
Taxa de Reposição	0%	0%	0%	0%	0%	0%	64,29%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	800,00%	113,33%	0,00%
Indicadores Financeiros																
Remuneração Médio por Empregado (Sem Benefícios)	1 095,24 €	1 076,49 €	1 079,68 €	1 067,96 €	1 093,06 €	1 068,84 €	-	1 052,60 €	1 129,43 €	1 100,86 €	1 120,26 €	1 100,41 €	1 122,08 €	-	11 934,11 €	1 037,54 €
Remuneração Média por Empregado (Com Benefícios)	1 155,55 €	1 143,90 €	1 177,96 €	1 157,99 €	1 192,30 €	2 337,98 €	-	1 561,28 €	1 635,40 €	1 595,14 €	1 781,89 €	1 981,49 €	2 799,95 €	-	12 399,95 €	1 123,41 €
Leque Salarial Ilíquido	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	18,12	11,81
Flexibilidade Salarial	94,78%	94,11%	91,66%	92,23%	91,68%	45,72%	-	67,42%	69,06%	69,01%	62,87%	55,53%	40,08%	-	67,14%	92,36%
Crescimento Médio de Salários	-	-1,7%	0,3%	-1,1%	2,4%	-2,2%	-2,4%	-1,5%	7,3%	-2,5%	1,8%	-1,8%	2,0%	6,6%	2,5%	-7,53%
Crescimento Médio de Salários (+ Benefícios)	-	-1,0%	3,0%	-1,7%	3,0%	96,1%	102,3%	-33,2%	4,7%	-2,5%	11,7%	11,2%	41,3%	79,3%	142,3%	-59,88%
Custo Médio por Trabalhador	- €	- €	- €	- €	- €	- €	7 992,38 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	15 275,72 €	22 319,85 €	-
Receita Média por Empregado	- €	- €	- €	- €	- €	- €	141 218,56 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	193 727,61 €	318 191,42 €	-
Lucro Líquido por Empregado	- €	- €	- €	- €	- €	- €	12 791,50 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	19 994,87 €	31 268,74 €	-
Participação das Despesas de Formação no Lucro	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0,42%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0,15%	-
Investimento Médio de Formação por Trabalhador	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,92 €	-
Custo dos Benefícios	Horas Extra (50%)	- €	- €	1 073,47 €	870,33 €	2 068,85 €	2 265,67 €	6 278,32 €	588,14 €	1 024,71 €	1 066,80 €	4 394,64 €	7 807,78 €	7 790,61 €	22 672,68 €	28 951,00 €
	Horas Extra (100%)	- €	78,46 €	408,54 €	564,22 €	2 068,85 €	159,88 €	3 279,95 €	- €	- €	- €	5 333,55 €	644,88 €	8 952,53 €	14 930,96 €	18 210,91 €
	Prémio de Viagem	950,00 €	850,00 €	1 075,00 €	925,00 €	975,00 €	1 025,00 €	5 800,00 €	725,00 €	525,00 €	775,00 €	975,00 €	644,88 €	1 000,00 €	4 644,88 €	10 444,88 €
	Comissões	1 945,00 €	2 307,00 €	2 357,00 €	2 052,00 €	1 316,00 €	1 875,00 €	11 852,00 €	1 875,00 €	2 291,00 €	2 321,00 €	2 671,00 €	42 431,00 €	2 451,00 €	54 040,00 €	65 892,00 €
	Gratificações	- €	- €	- €	- €	- €	60 670,00 €	60 670,00 €	25 000,00 €	25 000,00 €	25 000,00 €	25 000,00 €	- €	78 800,00 €	178 800,00 €	239 470,00 €
Participação dos Benefícios no Total da Remuneração	5,22%	5,89%	8,34%	7,77%	8,32%	54,28%	21,50%	32,75%	30,94%	30,99%	37,13%	44,25%	59,92%	41,78%	34,02%	7,64%
Custos dos Benefícios por Trabalhador	60,31 €	67,41 €	98,28 €	90,03 €	99,24 €	1 269,15 €	1 690,01 €	508,68 €	505,98 €	494,28 €	661,62 €	881,08 €	1 677,87 €	4 662,52 €	5 930,26 €	85,87 €
Indicadores Operacionais, de Desempenho ou de Processos																
Taxa de Trabalho Extraordinário	Horas Extra (50%)	0,00%	0,00%	1,71%	2,18%	1,20%	3,19%	1,41%	1,08%	1,58%	1,75%	7,26%	13,60%	16,51%	6,78%	4,29%
	Horas Extra (100%)	0,00%	0,11%	0,59%	1,03%	2,95%	0,61%	0,90%	0,00%	0,00%	0,00%	6,99%	0,76%	12,86%	3,23%	3,49%
Conversão de Horas-Extra em Empregados	Horas Extra (50%)	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,5	0,1	0,1	0,1	0,4	0,7	0,5	2,1	1,4
	Horas Extra (100%)	0,0	0,0	0,0	0,1	0,2	0,0	0,3	0,0	0,0	0,0	0,4	0,0	0,4	1,0	0,7
Média de Horas de Formação por Trabalhador	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	25	0
Índice de Empregados em Programas de Formação	0,0%	75,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	-	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	-	0,0%
Taxa de Incidência de Acidentes de Trabalho	0,00%	0,00%	2,00%	0,00%	2,00%	0,00%	3,77%	3,64%	0,00%	0,00%	1,72%	0,00%	0,00%	5,17%	8,20%	0,00%
Custo Salarial por Unidade Vendida	0,38 €	0,31 €	0,21 €	0,21 €	0,21 €	0,42 €	-	0,32 €	0,32 €	0,33 €	0,25 €	0,29 €	0,33 €	-	0,30 €	0,30 €
Produtividade por Euro de Remuneração - vendas	12,96 €	16,93 €	24,65 €	23,26 €	23,96 €	12,11 €	-	15,06 €	15,58 €	15,14 €	21,20 €	18,13 €	16,18 €	-	17,33 €	16,81 €

APÊNDICE 3

Análise SPSS Absentismo – Base de Dados

Legenda - Sexo:

1- Masculino

2- Feminino

Idade	Sexo	Antiguidade	Absentismo	Idade	Sexo	Antiguidade	Absentismo
46	2	1	0	43	2	11	0
27	2	2	0	49	2	0	0
26	2	1	8	19	2	0	0
55	1	0	0	51	2	25	8
52	2	4	21	60	2	16	12
31	2	1	52	45	2	29	20
24	2	0	0	46	2	10	31
36	1	13	17	54	2	0	0
39	1	2	0	45	2	21	20
36	1	7	0	34	2	13	0
24	2	3	0	25	1	3	7
50	2	19	0	29	2	2	103
61	1	3	0	24	1	1	3
46	2	24	0	21	1	0	0
24	2	1	0	60	2	30	0
55	2	1	0	47	2	11	0
26	2	6	26	47	2	28	18
34	2	12	0	30	2	4	0
22	1	0	0	41	2	21	14
21	1	1	0	45	2	16	0

Idade	Sexo	Antiguidade	Absentismo	Idade	Sexo	Antiguidade	Absentismo
36	2	2	0	48	2	4	0
44	2	27	0	48	2	3	0
35	1	4	121	38	2	7	5
21	2	0	0	27	1	0	0
24	2	1	48	30	2	6	50
57	2	14	22	46	2	0	65
30	2	4	0	29	2	0	0
40	1	14	0	28	2	4	3
55	1	24	35	54	1	9	0
55	2	11	0	30	1	11	0
46	2	28	52				

APÊNDICE 4

Análise SPSS Absentismo – Resultados

[DataSet1]

Correlations

		Idade	Absen
Idade	Pearson Correlation	1	-,037
	Sig. (2-tailed)		,780
	N	61	61
Absen	Pearson Correlation	-,037	1
	Sig. (2-tailed)	,780	
	N	61	61

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=Absen Antig
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

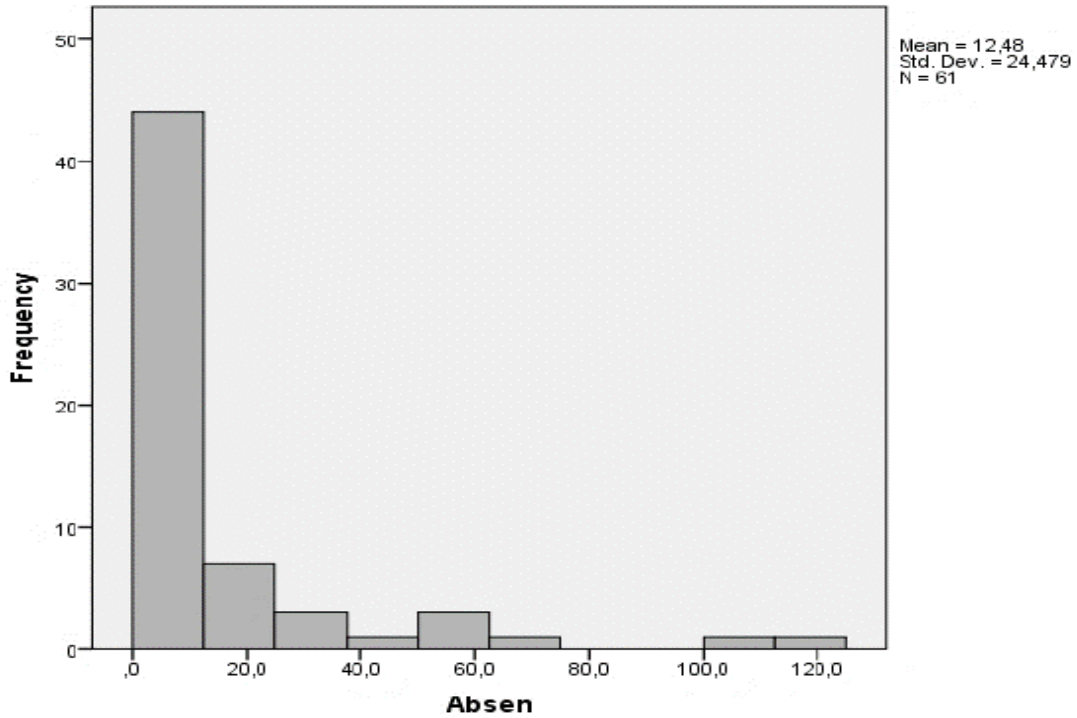
Correlations

		Absen	Antig
Absen	Pearson Correlation	1	,023
	Sig. (2-tailed)		,861
	N	61	61
Antig	Pearson Correlation	,023	1
	Sig. (2-tailed)	,861	
	N	61	61

Statistics

Absen

N	Valid	61
	Missing	0
Mean		12,475
Median		0,000
Std. Deviation		24,4790
Minimum		0,0
Maximum		121,0



```
RECODE Absen (0 thru 25=1) (26 thru 50=2) (51 thru 75=3) (76 thru 100=4) (101 thru 125=5) INTO Absen_classes.
EXECUTE.
CROSSTABS
  /TABLES=Sexo BY Absen_classes
  /FORMAT=AVALUE TABLES
  /STATISTICS=PHI
  /CELLS=COUNT
  /COUNT ROUND CELL.
```

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Sexo * Absen_classes	61	100,0%	0	0,0%	61	100,0%

Sexo * Absen_classes Crosstabulation

Count		Absen_classes				Total
		1,00	2,00	3,00	5,00	
Sexo	1,0	14	1	0	1	16
	2,0	37	4	3	1	45
Total		51	5	3	2	61

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,171	,617
	Cramer's V	,171	,617
N of Valid Cases		61	

APÊNDICE 5

Questionário de Avaliação de Satisfação dos Colaboradores

Questionário de Avaliação do Grau de Satisfação dos Colaboradores

ANÁLISE DOS INDICADORES DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Mestrado em Gestão Empresarial

Este questionário versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador perceciona a organização de modo a aferir o grau de satisfação com a organização e de motivação sobre as atividades que desenvolve.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível à organização apostar numa melhoria contínua.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer um dos itens, pretendendo-se apenas à sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza confidencial. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o anonimato do colaborador é respeitado.

Para cada uma das seguintes afirmações avalie de forma espontânea a sua concordância, desde "Discordo Totalmente" até "Concordo Totalmente", preenchendo o respetivo espaço. Caso não saiba o que responder em alguma afirmação, pode assinalar "Não sei" (NS). Se a pergunta não se aplica ao seu caso, assinale "Não se aplica" (NA).

Se eventualmente se enganar a assinalar a sua resposta, deverá riscá-la e preencher o espaço correspondente à resposta que pretende.

1. Sexo

Masculino Feminino

2. Idade

18 a 26 anos
 27 a 34 anos
 35 a 42 anos
 43 a 50 anos
 51 a 58 anos
 59 a 66 anos

3. Tempo de Permanência na Empresa

0 a 5 anos
 6 a 10 anos
 11 a 15 anos
 16 a 20 anos
 21 a 25 anos
 26 a 30 anos

4. Nível de Escolaridade

1º Ciclo Ensino Básico
 2º Ciclo Ensino Básico
 3º Ciclo Ensino Básico
 Ensino Secundário
 Licenciatura
 Mestrado
 Doutoramento

5. Secção de Trabalho

Armazém Matérias Primas
 Embalamento
 Fritos
 Torras
 Cuvetes
 Manutenção
 Controlo Qualidade
 Armazém Produtos Acabados
 Escritório
 Comercial
 MAC
 Motorista

Questionário de Avaliação do Grau de Satisfação dos Colaboradores
ANÁLISE DOS INDICADORES DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
Mestrado em Gestão Empresarial

	Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Não Discordo Nem Concordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente	Não Sei (NS)	Não se Aplica (NA)
Satisfação com os Colegas							
6. Existe uma boa relação entre todos os colegas							
7. Existe ajuda, colaboração e cooperação entre colegas							
8. Considero que existe um ambiente de trabalho sem conflitos							
Satisfação com o(s) seu(s) Superior(es)							
9. Tenho possibilidade de participar na definição de atividades a desenvolver e objetivos a atingir							
10. Raramente me é solicitado desempenhar outras funções para além das que me estão atribuídas							
11. Sei quem é o meu responsável direto							
12. Sei quem é o meu responsável indireto							
13. Conto com todo o apoio por parte do meu responsável direto							
14. Existe envolvimento da direção com os colaboradores							
15. Conheço o plano de atividades							
16. Estilo de liderança do responsável direto:							
Lidera através de exemplos							
Demonstra empenho no processo de mudança							
Aceita críticas construtivas							
Aceita sugestões de melhoria							
Delega competências e responsabilidades							
Estimula a iniciativa das pessoas							
Encoraja a confiança mútua e o respeito							
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança							
Promove ações de formação							
Reconhece e premeia os esforços individuais e de equipas							
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa							
Satisfação com Política & Práticas de RH							
17. Estou satisfeito com os equipamentos de comunicação disponíveis							
18. Tenho possibilidade de conciliar o meu trabalho com a vida familiar, assuntos pessoais e assuntos relacionados com a saúde							
19. Quando me juntei à empresa, recebi uma explicação clara sobre todos os benefícios							
20. Estou satisfeito(a) com as aplicações e equipamentos informáticos							
21. Disponho de meios necessários para desempenhar a minha função							

Questionário de Avaliação do Grau de Satisfação dos Colaboradores
ANÁLISE DOS INDICADORES DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
Mestrado em Gestão Empresarial

	Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Não Discordo Nem Concordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente	Não Sei (NS)	Não se Aplica (NA)
22. Estou satisfeito(a) com o meu horário de trabalho							
23. Sou pago de acordo com as minhas responsabilidades							
24. Estou satisfeito(a) com as regalias e com os benefícios concedidos							
25. Sinto que o meu nível de remuneração é justo face ao dos meus colegas em situação semelhante (ex.: quanto a funções desempenhadas, tempo de serviço,...)							
26. Sinto que os vencimentos são iguais ou superiores aos geralmente praticados noutras empresas do mesmo setor							
27. A empresa deu-me um documento onde a minha função está claramente descrita							
28. Estou satisfeito(a) com a carga de trabalho que me está atribuída							
29. Estou sujeito(a) a avaliação e no fim os resultados são-me comunicados							
30. Obtenho regularmente informação sobre o meu desempenho							
31. Acedo à formação necessária para o correto desempenho das funções							
32. A empresa permite-me frequentar as ações de formação que eu acho importantes							
33. Conheço a política, a estratégia e os objetivos da empresa							
34. Conheço o grau de concretização do plano de atividades							
Satisfação com a Organização							
35. Estou satisfeito(a) com as instalações (ex.: gabinetes, refeitório, instalações sanitárias,...)							
36. Estou satisfeito(a) com as condições de higiene e segurança das instalações e equipamentos							
37. Existe conforto e bem-estar físico no meu local de trabalho (ex.: temperatura, espaço, limpeza, ...)							
38. É prestigiante ser membro desta organização							
39. São aceites e estimuladas por parte da organização, as sugestões feitas pelos colaboradores							
40. Sinto que trabalho numa organização inovadora e em permanente melhoria							
41. O grau de satisfação dos clientes é uma das maiores prioridades da empresa							
42. A organização avalia as opiniões dos clientes							
43. As reclamações dos clientes são tratadas							
44. O nível de qualidade dos produtos da empresa é elevado							

Questionário de Avaliação do Grau de Satisfação dos Colaboradores
ANÁLISE DOS INDICADORES DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
Mestrado em Gestão Empresarial

	Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Não Discordo Nem Concordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente	Não Sei (NS)	Não se Aplica (NA)
45. Trabalho numa organização sólida e com perspectivas de futuro							
46. Recomendaria a um amigo que viesse trabalhar para a empresa							
Motivação dos Trabalhadores							
47. Já tive alturas em que me senti exausto(a) no trabalho							
48. Tenho autonomia para planear, executar e avaliar o meu trabalho							
49. Sinto realização pessoal na função que ocupo na organização							
50. Estou satisfeito(a) com o modo como se reconhece todo o meu trabalho, dedicação e esforço enquanto colaborador							
51. Sinto que os objetivos que me estão atribuídos são adequados e possíveis de alcançar							
52. Sinto que no meu trabalho diário estou a contribuir para que se atinja os objetivos globais							
53. Sinto que, se assim o desejar, poderei trabalhar neste local durante vários anos							
54. Considerando todos os aspetos, estou satisfeito(a) com o meu trabalho e com a empresa							

55. Quer continuar a receber o Subsídio de Férias e de Natal repartido pelos vários meses do ano (Duodécimos)?

- () Sim
 () Não

56. Estaria interessado em usufruir de um seguro de saúde participado pela empresa?

- () Sim
 () Não

57. Só sairia desta empresa se:

- () Fosse ganhar mais dinheiro
 () Mudasse de profissão
 () Tivesse menos trabalho e mais tempo livre
 () Outra razão me obrigasse Qual? _____

Obrigada pela colaboração!

APÊNDICE 6

Análise SPSS Satisfação dos Trabalhadores – Resultados

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
SEXO * SATGLOBALCLASSES	50	100,0%	0	0,0%	50	100,0%

SEXO * SATGLOBALCLASSES Crosstabulation

Count		SATGLOBALCLASSES					Total
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
SEXO	1	1	3	6	5	2	17
	2	2	4	6	13	8	33
Total		3	7	12	18	10	50

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,237	,592
	Cramer's V	,237	,592
N of Valid Cases		50	

SEXO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	17	34,0	34,0	34,0
	2	33	66,0	66,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

IDADE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	22,0	22,0	22,0
	2	9	18,0	18,0	40,0
	3	7	14,0	14,0	54,0
	4	16	32,0	32,0	86,0
	5	5	10,0	10,0	96,0
	6	2	4,0	4,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

ANTIG

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	19	38,0	38,0	38,0
	2	11	22,0	22,0	60,0
	3	7	14,0	14,0	74,0
	4	5	10,0	10,0	84,0
	5	2	4,0	4,0	88,0
	6	6	12,0	12,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

SECÇÃO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	24,0	24,0	24,0
	2	13	26,0	26,0	50,0
	3	14	28,0	28,0	78,0
	4	11	22,0	22,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

SECÇÃO * SATGLOBALCLASSES

Crosstab

Count		SATGLOBALCLASSES					Total
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
SECÇÃO	1	1	2	2	5	2	12
	2	1	2	4	3	3	13
	3	1	0	3	6	4	14
	4	0	3	3	4	1	11
Total		3	7	12	18	10	50

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,378	,852
	Cramer's V	,217	,852
N of Valid Cases		50	

SATGLOBALCLASSES

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	6,0	6,0	6,0
	2,00	7	14,0	14,0	20,0
	3,00	12	24,0	24,0	44,0
	4,00	18	36,0	36,0	80,0
	5,00	10	20,0	20,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

IDADE * SATGLOBALCLASSES

		Symmetric Measures			
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,289	,104	2,747	,006
	Gamma	,370	,129	2,747	,006
N of Valid Cases		50			

a. Not assuming the null hypothesis.
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

ANTIG * SATGLOBALCLASSES

		Symmetric Measures			
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,130	,122	1,059	,289
	Gamma	,171	,159	1,059	,289
N of Valid Cases		50			

a. Not assuming the null hypothesis.
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

IDADE * SATGLOBALCLASSES

Count		Crosstab					
		SATGLOBALCLASSES					
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
IDADE	1	2	3	2	3	1	11
	2	0	1	4	2	2	9
	3	0	2	2	3	0	7
	4	1	1	3	5	6	16
	5	0	0	1	4	0	5
	6	0	0	0	1	1	2
Total		3	7	12	18	10	50

ANTIG * SATGLOBALCLASSES

Count		Crosstab					
		SATGLOBALCLASSES					
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
ANTIG	1	2	3	4	6	4	19
	2	1	3	2	4	1	11
	3	0	0	3	3	1	7
	4	0	0	0	4	1	5
	5	0	0	0	1	1	2
	6	0	1	3	0	2	6
Total		3	7	12	18	10	50

		ADMIN			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2,0	2,0	2,0
	3	6	12,0	12,0	14,0
	4	26	52,0	52,0	66,0
	5	17	34,0	34,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

		ORDENADO			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	4,0	4,0	4,0
	3	18	36,0	36,0	40,0
	4	18	36,0	36,0	76,0
	5	12	24,0	24,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

		COLEGAS			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2,0	2,0	2,0
	2	2	4,0	4,0	6,0
	3	6	12,0	12,0	18,0
	4	22	44,0	44,0	62,0
	5	19	38,0	38,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

		AMBIENTE			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	4,0	4,0	4,0
	3	6	12,0	12,0	16,0
	4	14	28,0	28,0	44,0
	5	28	56,0	56,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

		TRABALHO			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	14,0	14,0	14,0
	4	28	52,0	52,0	66,0
	5	17	34,0	34,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

		SUPERIOR			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	8,0	8,0	8,0
	3	16	32,0	32,0	40,0
	4	19	38,0	38,0	78,0
	5	11	22,0	22,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

IDADE * COLEGAS

Crosstab

Count		COLEGAS					Total
		1	2	3	4	5	
IDADE	1	0	2	0	5	4	11
	2	0	0	2	2	5	9
	3	0	0	1	3	4	8
	4	1	0	3	8	12	16
	5	0	0	0	3	3	6
	6	0	0	0	1	1	2
Total		1	2	6	22	19	50

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	-.009	,117	-.077	,938
	Gamma	-.013	,163	-.077	,938
N of Valid Cases		50			

a. Not assuming the null hypothesis.
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

IDADE * AMBIENTE

Crosstab

Count		AMBIENTE				Total
		2	3	4	5	
IDADE	1	0	4	1	6	11
	2	1	0	4	4	9
	3	1	1	4	1	7
	4	0	1	3	12	16
	5	0	0	2	3	5
	6	0	0	0	2	2
Total		2	6	14	28	50

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,228	,116	1,925	,054
	Gamma	,318	,157	1,925	,054
N of Valid Cases		50			

a. Not assuming the null hypothesis.
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

IDADE * TRABALHO

Crosstab

Count		TRABALHO			Total
		3	4	5	
IDADE	1	4	4	3	11
	2	1	5	3	9
	3	0	5	2	7
	4	2	7	7	16
	5	0	4	1	5
	6	0	1	1	2
Total		7	26	17	50

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,155	,124	1,231	,218
	Gamma	,224	,177	1,231	,218
N of Valid Cases		50			

a. Not assuming the null hypothesis.
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

IDADE * SUPERIOR

Crosstab

Count		SUPERIOR				Total
		2	3	4	5	
IDADE	1	3	2	4	2	11
	2	0	4	3	2	9
	3	0	4	3	0	7
	4	1	4	5	6	16
	5	0	2	3	0	5
	6	0	0	1	1	2
Total		4	16	19	11	50

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,154	,119	1,291	,197
	Gamma	,206	,156	1,291	,197
N of Valid Cases		50			

a. Not assuming the null hypothesis.
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

IDADE * ADMIN

Crosstab

Count		ADMIN				Total
		2	3	4	5	
IDADE	1	0	4	4	3	11
	2	0	1	5	3	9
	3	0	0	6	1	7
	4	1	1	7	7	16
	5	0	0	4	1	5
	6	0	0	0	2	2
Total		1	6	26	17	50

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,203	,126	1,593	,111
	Gamma	,291	,176	1,593	,111
N of Valid Cases		50			

a. Not assuming the null hypothesis.
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

IDADE * ORDENADO

Crosstab

Count		ORDENADO					Total
		2	3	4	5		
IDADE	1	0	6	4	1	11	
	2	1	3	3	2	9	
	3	1	2	4	0	7	
	4	0	4	4	8	16	
	5	0	2	2	1	5	
	6	0	1	1	0	2	
Total		2	18	18	12	50	

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,175	,107	1,644	,100
	Gamma	,233	,140	1,644	,100
N of Valid Cases		50			

a. Not assuming the null hypothesis.
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

ANTIG * COLEGAS

Crosstab

Count		COLEGAS					Total
		1	2	3	4	5	
ANTIG	1	0	2	2	5	10	
	2	1	0	0	5	6	
	3	0	0	1	4	5	
	4	0	0	1	3	4	
	5	0	0	1	1	2	
	6	0	0	1	4	5	
Total		1	2	6	22	31	

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	-,191	,120	-1,606	,108
	Gamma	-,266	,165	-1,606	,108
N of Valid Cases		50			

a. Not assuming the null hypothesis.
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

ANTIG * AMBIENTE

Crosstab

Count		AMBIENTE					Total
		2	3	4	5		
ANTIG	1	0	3	5	11	19	
	2	1	3	2	5	11	
	3	1	0	4	2	7	
	4	0	0	1	4	5	
	5	0	0	1	1	2	
	6	0	0	1	5	6	
Total		2	6	14	28	50	

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,098	,110	,882	,378
	Gamma	,143	,161	,882	,378
N of Valid Cases		50			

a. Not assuming the null hypothesis.
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

ANTIG * TRABALHO

Crosstab

Count		TRABALHO			Total
		3	4	5	
ANTIG	1	4	8	7	19
	2	2	6	3	11
	3	0	5	2	7
	4	0	3	2	5
	5	0	1	1	2
	6	1	3	2	6
Total		7	26	17	50

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,063	,128	,492	,623
	Gamma	,094	,190	,492	,623
N of Valid Cases		50			

a. Not assuming the null hypothesis.
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

ANTIG * SUPERIOR

Crosstab

Count		SUPERIOR					Total
		2	3	4	5		
ANTIG	1	3	4	8	4	19	
	2	1	7	1	2	11	
	3	0	1	5	1	7	
	4	0	0	3	2	5	
	5	0	0	1	1	2	
	6	0	4	1	1	6	
Total		4	16	19	11	50	

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,091	,121	,745	,456
	Gamma	,121	,161	,745	,456
N of Valid Cases		50			

a. Not assuming the null hypothesis.
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

ANTIG * ADMIN

Crosstab

Count		ADMIN					Total
		2	3	4	5	7	
ANTIG	1	0	4	8	7	19	
	2	1	1	8	1	11	
	3	0	0	5	2	7	
	4	0	0	2	3	5	
	5	0	0	0	2	2	
	6	0	1	3	2	6	
Total		1	6	26	17	50	

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,134	,130	1,018	,309
	Gamma	,195	,188	1,018	,309
N of Valid Cases		50			

a. Not assuming the null hypothesis.
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

ANTIG * ORDENADO

Crosstab

Count		ORDENADO				Total
		2	3	4	5	
ANTIG	1	0	9	7	3	19
	2	1	4	4	2	11
	3	0	2	3	2	7
	4	0	2	1	2	5
	5	0	0	1	1	2
	6	1	1	2	2	6
Total		2	18	18	12	50

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,145	,121	1,202	,230
	Gamma	,198	,164	1,202	,230
N of Valid Cases		50			

a. Not assuming the null hypothesis.
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

SEXO * COLEGAS

Crosstab

Count		COLEGAS					Total
		1	2	3	4	5	
SEXO	1	0	1	2	6	8	17
	2	1	1	4	16	11	33
Total		1	2	6	22	19	50

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,187	,783
	Cramer's V	,187	,783
N of Valid Cases		50	

SEXO * AMBIENTE

Crosstab

Count		AMBIENTE				Total
		2	3	4	5	
SEXO	1	2	4	4	7	17
	2	0	2	10	21	33
Total		2	6	14	28	50

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,398	,047
	Cramer's V	,398	,047
N of Valid Cases		50	

SEXO * TRABALHO

Crosstab

Count		TRABALHO			Total
		3	4	5	
SEXO	1	3	9	5	17
	2	4	17	12	33
Total		7	26	17	50

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,090	,815
	Cramer's V	,090	,815
N of Valid Cases		50	

SEXO * SUPERIOR

Crosstab

Count		SUPERIOR					Total
		2	3	4	5		
SEXO	1	1	7	6	3	17	
	2	3	9	13	8	33	
Total		4	16	19	11	50	

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,148	,779
	Cramer's V	,148	,779
N of Valid Cases		50	

SEXO * ADMIN

Crosstab

Count		ADMIN				Total
		2	3	4	5	
SEXO	1	0	2	11	4	17
	2	1	4	15	13	33
Total		1	6	26	17	50

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,207	,543
	Cramer's V	,207	,543
N of Valid Cases		50	

SEXO * ORDENADO

Crosstab

Count		ORDENADO				Total
		2	3	4	5	
SEXO	1	1	5	8	3	17
	2	1	13	10	9	33
Total		2	18	18	12	50

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,192	,605
	Cramer's V	,192	,605
N of Valid Cases		50	

SECÇÃO * COLEGAS

Crosstab

Count		COLEGAS					Total
		1	2	3	4	5	
SECÇÃO	1	1	1	2	3	5	12
	2	0	1	3	6	3	13
	3	0	0	1	7	6	14
	4	0	0	0	6	5	11
Total		1	2	6	22	19	50

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,464	,550
	Cramer's V	,268	,550
N of Valid Cases		50	

SECÇÃO * AMBIENTE

Crosstab

Count		AMBIENTE				Total
		2	3	4	5	
SECÇÃO	1	0	2	2	8	12
	2	0	2	5	6	13
	3	0	1	3	10	14
	4	2	1	4	4	11
Total		2	6	14	28	50

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,472	,265
	Cramer's V	,273	,265
N of Valid Cases		50	

SECÇÃO * TRABALHO

Crosstab

Count		TRABALHO			Total
		3	4	5	
SECÇÃO	1	3	5	4	12
	2	2	7	4	13
	3	1	7	6	14
	4	1	7	3	11
Total		7	26	17	50

Symmetric Measures			Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi		,236	,836
	Cramer's V		,167	,836
N of Valid Cases			50	

SECÇÃO * SUPERIOR

Crosstab

Count		SUPERIOR					Total
		2	3	4	5		
SECÇÃO	1	2	3	5	2	12	
	2	1	5	4	3	13	
	3	1	4	5	4	14	
	4	0	4	5	2	11	
Total		4	16	19	11	50	

Symmetric Measures			Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi		,261	,946
	Cramer's V		,151	,946
N of Valid Cases			50	

SECÇÃO * ADMIN

Crosstab

Count		ADMIN				Total
		2	3	4	5	
SECÇÃO	1	1	1	5	5	12
	2	0	3	6	4	13
	3	0	1	6	7	14
	4	0	1	9	1	11
Total		1	6	26	17	50

Symmetric Measures			Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi		,463	,295
	Cramer's V		,267	,295
N of Valid Cases			50	

SECÇÃO * ORDENADO

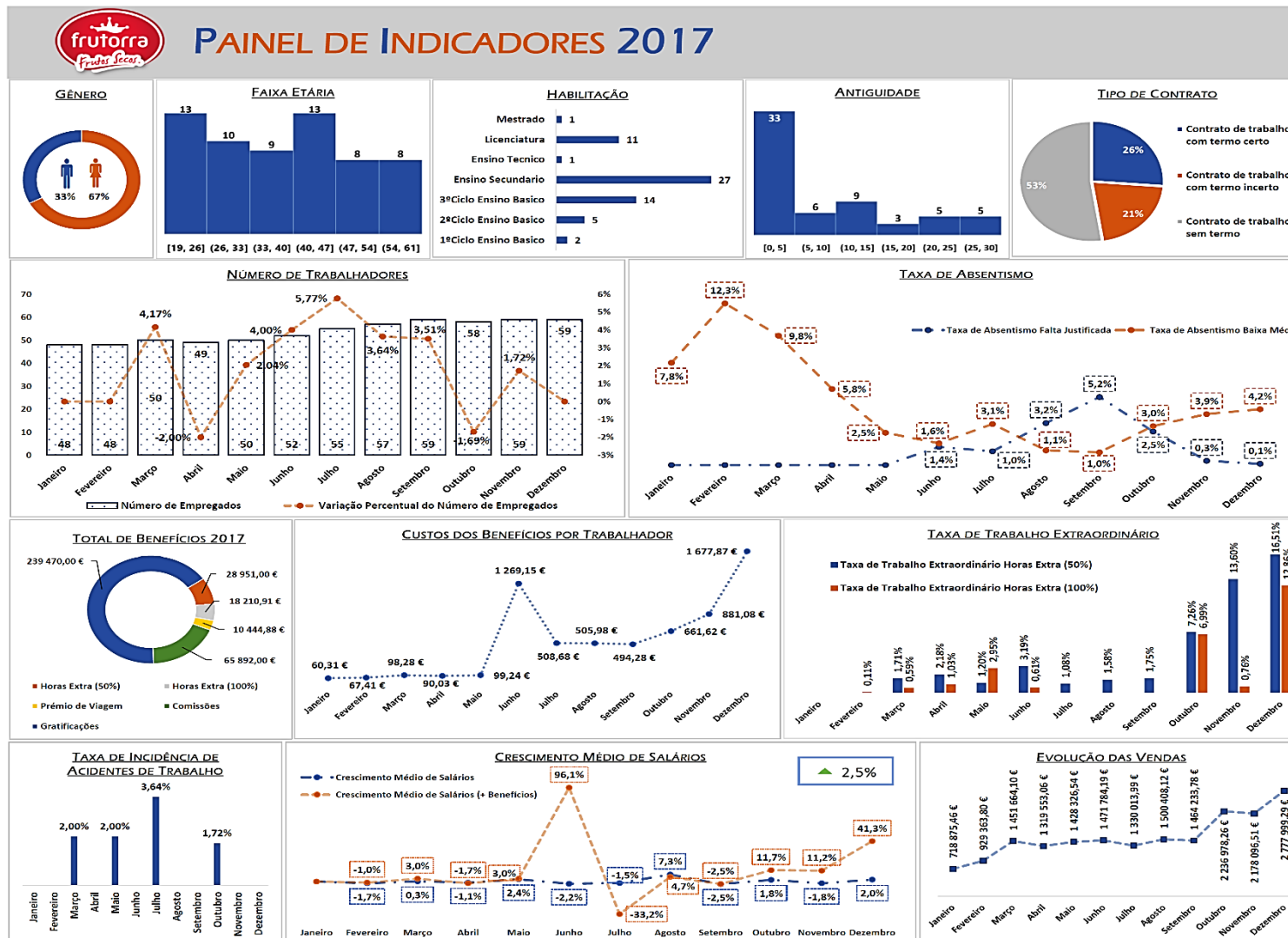
Crosstab

Count		ORDENADO				Total
		2	3	4	5	
SECÇÃO	1	0	4	4	4	12
	2	0	4	5	4	13
	3	0	8	4	2	14
	4	2	2	5	2	11
Total		2	18	18	12	50

Symmetric Measures			Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi		,487	,222
	Cramer's V		,281	,222
N of Valid Cases			50	

APÊNDICE 7

Dashboard Frutorra Pimenta, Lda. - 2017



ANEXOS

ANEXO 1

Matriz de Funções e Responsabilidades

	Matriz de Funções e Responsabilidades DS.03.01.04- Pág. 1 / 11
---	--

GERÊNCIA		
DESIGNAÇÃO DA FUNÇÃO - GERENTE		
DESCRIÇÃO DE TAREFAS E RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Responsável máxima pelo projecto e pela selecção da equipa, pela motivação de todo o pessoal da empresa, por tomar medidas sempre que se verifiquem falhas repetidas, por promover os meios necessários (técnicos e humanos) para que o sistema HACCP funcione correctamente, pelo controlo orçamental e pela disponibilidade de recursos financeiros e humanos. • Definição e revisão da Política da Qualidade da Empresa; • Assegurar os meios necessários para o cumprimento da política da qualidade; • Definição da estratégia da empresa e dos investimentos a realizar em conjunto com os restantes elementos da empresa; • Supervisionar as actividades de cada departamento; • Apoio na selecção e pré-qualificação dos fornecedores e aprovação; • Aprovar orçamentos e admissão de novos colaboradores; • Coordenar as actividades relacionadas com os clientes; • Coordenar as actividades relacionadas com a área comercial; • Garantir a coerência da política comercial, nomeadamente preços e condições de pagamento; • Análise de contratos; • Compras de acordo com procedimento estabelecido; • Aprovação de condições comerciais; • Cumprir todos os documentos do Sistema de Gestão da Qualidade que lhes são aplicáveis; • Colaborar na melhoria constante do Sistema de Gestão da Qualidade. • Realizar a gestão financeira: gestão tesouraria, controlo orçamental e planeamento económico; • Gestão de assuntos de carácter administrativo; • Gestão de Recursos Humanos da empresa; • Emissão de ordens de pagamento a fornecedores; • Análise económica/financeira; • Análise de balanços; 		
Requisitos / Competências Necessárias		
Habilitações	Formação Específica	Experiência/Aptidão
Licenciatura Complementares contabilidade e administração	Economia Contabilidade e Administração	na
AUTORIDADE		
TOTAL		
SUBSTITUIÇÃO EM CASO DE AUSÊNCIA		
<ul style="list-style-type: none"> • Outro SÓCIO-GERENTE 		

Elaborado: Controlo de Qualidade

Aprovado:

Data : 20-02-2017

	Matriz de Funções e Responsabilidades DS.03.01.04- Pág. 2 / 11
---	--

DEPARTAMENTO QUALIDADE		
DESIGNAÇÃO DA FUNÇÃO – ENG ^o CONTROLO DA QUALIDADE		
FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Aprovação de todos os documentos do Sistema de Gestão da Qualidade e HACCP; • Revisão do Sistema da Qualidade; • Definição e revisão da Política da Qualidade da Empresa; • Assegurar os meios necessários para o cumprimento da política da qualidade; • Coordenar as reuniões da Qualidade e do HACCP; • Melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade; • Definição de responsáveis da implementação de Acções Correctivas e Acções Preventivas/Melhoria, estudo de causas de não conformidades e resolução para as mesmas; • Cumprir com a Política da Qualidade; • Cumprir com todos os documentos do Sistema de Gestão da Qualidade que lhes são aplicáveis; • Colaborar na melhoria constante do Sistema de Gestão da Qualidade. • Compete ao Coordenador assegurar a ligação com Gerência; • Análise de Reclamações; • Elaboração da descrição de funções, divulgação, registo e arquivo; • Elaboração/actualização do organigrama geral da empresa; • Acompanhamento de auditorias externas de fornecedores; • Gestão da documentação relativa à higiene e segurança no trabalho; • Gestão da documentação relativa à área Ambiental; • Definir, aprovar e acompanhar o Plano de Manutenção, garantido a sua execução; • Fazer levantamento das necessidades de formação a nível da produção; • Garantir a correcta higienização cumprindo com o plano de Higienização, de todos os equipamentos e áreas do sector; • Representante equipa HACCP-Responsável qualidade • Representante perante o IFS- Responsável qualidade 		
REQUISITOS MÍNIMOS ACTUAIS		
Habilitações	Formação Específica	Experiência/Aptidão
Licenciatura	Ambiente ou Alimentar	Controle Qualidade/Ambiente
REQUISITOS MÍNIMOS EM CASO DE CONTRATAÇÃO DE NOVO COLABORADOR		
Habilitações	Formação Específica	Experiência/Aptidão
Licenciatura	Qualidade	1 ano
AUTORIDADES		
Alteração de documentos do SGSA; Dar o alerta quando existem desvios de qualidade e tomar medidas correctivas em relação aos mesmos.		
SUBSTITUIÇÃO EM CASO DE AUSÊNCIA		
<ul style="list-style-type: none"> • Outro Eng^o Controlo de Qualidade 		

Elaborado: Controlo de Qualidade

Aprovado:

Data : 20-02-2017

	Matriz de Funções e Responsabilidades DS.03.01.04- Pág. 3 / 11
---	--

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO		
DESIGNAÇÃO DA FUNÇÃO - ADMINISTRATIVO		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Salários e Pagamentos; • Controlo dos Bancos e pagamentos a terceiros; • Processamento de salários e respectivos pagamentos; • Facturação e Cobranças; • Cumprir com a Política da Qualidade; • Colaborar na melhoria constante do Sistema de Gestão da Qualidade. • Atendimento telefónico e pessoal; • Lançamento informático das encomendas feitas pelos clientes; • Enviar os fax's diversos; • Organização do Arquivo; • Contabilidade; • Gerir encomendas; • Garantir a passagem de pessoas apenas ao armazém de produto acabado para realizar compras. Todas as outras, entrada autorizada mediante preenchimento de questionário, fardamento e acompanhamento de pessoa responsável. 		
REQUISITOS MÍNIMOS ACTUAIS		
Habilitações	Formação Específica	Experiência/Aptidão
Ensino Secundário	Administração e Finanças Contabilidade	NA
REQUISITOS MÍNIMOS EM CASO DE CONTRATAÇÃO DE NOVO COLABORADOR		
Habilitações	Formação Específica	Experiência/Aptidão
Licenciatura	Gestão de empresas	1 ano área da gestão
AUTORIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Gerir funções afectas ao sector; • Representação da Gerência na sua ausência, a nível de sector financeiro e económico. 		
SUBSTITUIÇÃO EM CASO DE AUSÊNCIA		
<ul style="list-style-type: none"> • Outra Administrativa 		

Elaborado: Controlo de Qualidade

Aprovado:

Data : 20-02-2017

	Matriz de Funções e Responsabilidades DS.03.01.04- Pág. 4 / 11
---	--

DEPARTAMENTO COMERCIAL		
DESIGNAÇÃO DA FUNÇÃO - RESPONSÁVEL COMERCIAL/COMERCIAL		
FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Promover a imagem da empresa no mercado; • Acompanhamento das vendas nas grandes superfícies e mercado tradicional; • Elaborar mapas de previsão de vendas; • Elaborar mapas de estatística de vendas; • Contacto com clientes individuais em caso de não conformidades; • Garantir todos os registos por parte dos comerciais; • Decisão e informação sobre o destino e tratamento no cliente das devoluções (troca física, destruição, levantamento); • No caso específico dos vendedores, garantir a assistência pós-venda; • Efectuar visitas regulares nos clientes (vendedores); • Sensibilização da forma correcta de exposição de produtos, nos locais de venda; • Verificação do FEFO nas locais de venda; • Cumprir com a Política da Qualidade; • Cumprir todos os documentos do Sistema de Gestão da Qualidade que lhes são aplicáveis; • Colaborar na melhoria constante do Sistema de Gestão da Qualidade. 		
REQUISITOS MÍNIMOS ACTUAIS		
Habilitações	Formação Específica	Experiência/Aptidão
12º ano	na	na
REQUISITOS MÍNIMOS EM CASO DE CONTRATAÇÃO DE NOVO COLABORADOR		
Habilitações	Formação Específica	Experiência/Aptidão
12º ano	<ul style="list-style-type: none"> • Formação na área das vendas 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento da área alimentar • 1 ano de experiência em funções semelhantes
AUTORIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Negociação com os clientes (autonomamente) nas lojas. 		
SUBSTITUIÇÃO EM CASO DE AUSÊNCIA		
<ul style="list-style-type: none"> • Outro Comercial 		

Elaborado: Controlo de Qualidade

Aprovado:

Data : 20-02-2017

	Matriz de Funções e Responsabilidades DS.03.01.04- Pág. 5 / 11
---	--

DEPARTAMENTO DE PRODUÇÃO		
DESIGNAÇÃO DA FUNÇÃO - RESPONSÁVEL DE PRODUÇÃO		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Garantir a correcta recepção e descarga das matérias-primas; • Conferência das quantidades registadas no documento de transporte que acompanha a matéria-prima . • Proceder ao correcto aprovisionamento das matérias-primas; • Garantir a correcta gestão do armazém; • Garantir o correcto abastecimento das máquinas de embalar; • Definir a estratégia e garantir o planeamento da produção; • Gerir os recursos humanos produtivos; • Assegurar os padrões da Qualidade, cumprindo os níveis e objectivos da Qualidade; • Coordenação e definição das acções de controlo para os principais parâmetros do processo de fabrico e do produto; • Cumprimento do plano HACCP \ sistema de Qualidade e segurança Alimentar ao nível da Produção; • Promover processos de melhoria, estimulando os seus colaboradores; • Gestão do stock de matéria-prima necessária à produção; • Gestão do embalamento do produto; • Definição dos requisitos necessários de todas as matérias-primas e materiais de apoio à produção; • Cumprir com a Política da Qualidade; • Colaborar na melhoria constante do Sistema de Gestão da Qualidade; • Membro da Equipa HACCP. 		
REQUISITOS MÍNIMOS ACTUAIS		
Habilitações	Formação Específica	Experiência/Aptidão
9º Ano	na	na
REQUISITOS MÍNIMOS EM CASO DE CONTRATAÇÃO DE NOVO COLABORADOR		
Habilitações	Formação Específica	Experiência/Aptidão
12 ºano	Produção	1 ano
AUTORIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Parar produção; • Gestão de pessoal; • Gestão produção; • Gestão stocks. 		
SUBSTITUIÇÃO EM CASO DE AUSÊNCIA		
<ul style="list-style-type: none"> • Responsável da Qualidade. 		

Elaborado: Controlo de Qualidade

Aprovado:

Data : 20-02-2017

	Matriz de Funções e Responsabilidades DS.03.01.04- Pág. 6 / 11
---	--

APROVISIONAMENTO		
DESIGNAÇÃO DA FUNÇÃO - RESPONSÁVEL DE APROVISIONAMENTO		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Controlo de marcação e rotulagem de produtos; • Controlo de stocks nos armazéns de cartão, embalagens (mangas) e limpeza; • Assegurar os padrões da Qualidade, cumprindo os níveis e objectivos da Qualidade; • Cumprir com a Política da Qualidade; • Colaborar na melhoria constante do Sistema de Gestão da Qualidade; • Membro da Equipa HACCP 		
REQUISITOS MÍNIMOS ACTUAIS		
Habilitações	Formação Específica	Experiência/Aptidão
9º Ano	na	na
REQUISITOS MÍNIMOS EM CASO DE CONTRATAÇÃO DE NOVO COLABORADOR		
Habilitações	Formação Específica	Experiência/Aptidão
12ºano	Produção	1 ano
AUTORIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar encomendas. 		
SUBSTITUIÇÃO EM CASO DE AUSÊNCIA		
<ul style="list-style-type: none"> • Responsável da Qualidade 		

	Matriz de Funções e Responsabilidades DS.03.01.04- Pág. 7 / 11
---	--

NOME DA FUNÇÃO/DEPARTAMENTO MANUTENÇÃO		
DESIGNAÇÃO DA FUNÇÃO - RESPONSÁVEL DE MANUTENÇÃO		
FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção preventiva e correctiva dos equipamentos e infra-estruturas; • Manutenção do funcionamento de toda parte eléctrica; • Colaborar na elaboração do plano de manutenção; • Registo de todos os impressos da manutenção relacionados com o Sistema de Gestão da Qualidade; • Cumprir com a Política da Qualidade; • Colaborar na melhoria constante do Sistema de Gestão da Qualidade; 		
REQUISITOS MÍNIMOS ACTUAIS		
Habilitações	Formação Específica	Experiência/Aptidão
7ºano	Curso de Electrónica Mecânica	na
REQUISITOS MÍNIMOS EM CASO DE CONTRATAÇÃO DE NOVO COLABORADOR		
Habilitações	Formação Específica	Experiência/Aptidão
9º ano	Tecnico Profissional na área	1 ano
AUTORIDADES		
NA		
SUBSTITUIÇÃO EM CASO DE AUSÊNCIA		
<ul style="list-style-type: none"> • Responsável externo pela instalação eléctrica. • Empresa externa 		

	Matriz de Funções e Responsabilidades DS.03.01.04- Pág. 8 / 11
---	--

ARMAZÉM P.ACABADO \ EXPEDIÇÃO		
DESIGNAÇÃO DA FUNÇÃO- FIEL DE ARMAZÉM		
FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Leitura e descarga das encomendas no sistema informático; • Coordenação da preparação das cargas para os camiões; • Facturação e conferência das encomendas; • Justificação ao cliente de produtos em falta (não expedidos); • Gestão da limpeza de equipamentos e do respectivo sector; • Garantir a correcta recepção e gestão de encomendas; • Garantir a correcta gestão do Armazém; • Gestão da recepção de devoluções; • Cumprir com a Política da Qualidade; • Cumprir todos os documentos do Sistema de Gestão da Qualidade que lhes são aplicáveis; • Colaborar na melhoria constante do Sistema de Gestão da Qualidade. 		
REQUISITOS MÍNIMOS ACTUAIS		
Habilitações	Formação Específica	Experiência/Aptidão
9º ano	NA	NA
REQUISITOS MÍNIMOS EM CASO DE CONTRATAÇÃO DE NOVO COLABORADOR		
Habilitações	Formação Específica	Experiência/Aptidão
12º ano	NA	1 mês
AUTORIDADES		
NA		
SUBSTITUIÇÃO EM CASO DE AUSÊNCIA		
<ul style="list-style-type: none"> • Outro colaborador do sector 		

	Matriz de Funções e Responsabilidades DS.03.01.04- Pág. 9 / 11
---	--

COLABORADORES DAS SECÇÕES		
FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES		
<p>Funções : Operadores de máquinas de empacotar, Torradores de frutos secos, Operadores de Fritadeira, Embaladores, Auxiliares de armazém, Praticante 1º ano (embalamento).</p> <p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantir o cumprimento das Instruções de trabalho associadas a cada secção; • Cumprimento dos planos limpeza de cada secção; • Cumprir com a Política da Qualidade; • Cumprir com todos os documentos do Sistema de Gestão da Qualidade que lhes são aplicáveis; • Cumprir com todas as ordens comunicadas pela responsável do pessoal ou pela gerência; • Colaborar na melhoria constante do Sistema de Gestão da Qualidade; • Cumprir com todos os requisitos exigidos pelo Sistema de Gestão da Qualidade; • Reportar ao seu superior qualquer situação que ponha em causa o correcto desempenho da sua função; 		
REQUISITOS MÍNIMOS ACTUAIS		
Habilitações	Formação Específica	Experiência/Aptidão
Ensino básico	NA	Não Aplicavel
REQUISITOS MÍNIMOS EM CASO DE CONTRATAÇÃO DE NOVO COLABORADOR		
Habilitações	Formação Específica	Experiência/Aptidão
Ensino básico	na	NA
AUTORIDADES		
Não Aplicável		
SUBSTITUIÇÃO EM CASO DE AUSÊNCIA		
Outro colaborador do secção		

Elaborado: Controlo de Qualidade

Aprovado:

Data : 20-02-2017

	Matriz de Funções e Responsabilidades DS.03.01.04- Pág. 10 / 11
---	---

COLABORADORES RESPONSÁVEIS POR PCC'S		
FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES		
<p>Funções : Operadores de Fritadeira, Operadores de máquinas e Auxiliares de armazém,</p> <p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantir o cumprimento das Instruções de trabalho associadas a cada secção; • Cumprimento dos planos limpeza de cada secção; • Cumprir com a Política da Qualidade; • Cumprir com todos os documentos do Sistema de Gestão da Qualidade que lhes são aplicáveis; • Cumprir com todas as ordens comunicadas pela responsável do pessoal ou pela gerência; • Colaborar na melhoria constante do Sistema de Gestão da Qualidade; • Cumprir com todos os requisitos exigidos pelo Sistema de Gestão da Qualidade; • Reportar ao seu superior qualquer situação que ponha em causa o correcto desempenho da sua função; • Embalamento: cumprir com a periodicidade dos testes de controlo de detetor de metal e tomar as devidas acções corretivas quando for necessário; • Fritura: Cumprir com a periodicidade de controlo do óleo (compostos polares e temperatura) e tomar as devidas acções corretivas quando for necessário; • Escolha: Cumprir com a instrução de trabalho de escolha e no caso de encontrar perigos, proceder à ação corretiva. 		
REQUISITOS MÍNIMOS ACTUAIS		
Habilitações	Formação Específica	Experiência/Aptidão
Ensino básico	NA	Não Aplicavel
REQUISITOS MÍNIMOS EM CASO DE CONTRATAÇÃO DE NOVO COLABORADOR		
Habilitações	Formação Específica	Experiência/Aptidão
Ensino básico	na	NA
AUTORIDADES		
Não Aplicável		
SUBSTITUIÇÃO EM CASO DE AUSÊNCIA		
<ul style="list-style-type: none"> • Embalamento: Bruno, Micael, Nelson e Cidália • Cuvetes: Paula Pimenta, Patrícia e Inês • Escolha: Gilda e Helena • Fritura: Cecília, Olinda, Maria José e Telma 		

	Matriz de Funções e Responsabilidades DS.03.01.04- Pág. 11 / 11
---	---

MOTORISTAS		
DESCRIÇÃO DE TAREFAS - RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Garantir o correcto transporte e entrega das mercadorias; • Graantira a limpeza das viaturas de acordo com os planos; • Cumprir com a Política da Qualidade; • Cumprir todos os documentos do Sistema de Gestão da Qualidade que lhes são aplicáveis; • Colaborar na melhoria constante do Sistema de Gestão da Qualidade. 		
REQUISITOS MÍNIMOS ACTUAIS		
Habilitações	Formação Específica	Experiência/Aptidão
Ensino básico Carta de condução de pesados	Não Aplicavel	na
REQUISITOS MÍNIMOS EM CASO DE CONTRATAÇÃO DE NOVO COLABORADOR		
Habilitações	Formação Específica	Experiência/Aptidão
Ensino básico	Não Aplicável	6 Meses de experiência em funções similares
AUTORIDADES		
Não Aplicável		
SUBSTITUIÇÃO EM CASO DE AUSÊNCIA		
Outro colaborador do secção		

Elaborado: Controlo de Qualidade

Aprovado:

Data : 20-02-2017