Relatório de Estágio – Volkswagen Autoeuropa

UNIVERSIDADE EUROPEIA

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

JOANA FILIPA GOMES FIGUEIREDO

PROFESSOR ORIENTADOR: FRANCISCO CESÁRIO

Lisboa, 02 de julho de 2021

Relatório de Estágio – Volkswagen Autoeuropa

UNIVERSIDADE EUROPEIA

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

JOANA FILIPA GOMES FIGUEIREDO

PROFESSOR ORIENTADOR: FRANCISCO CESÁRIO

Lisboa, 02 de julho de 2021

Agradecimentos

Ao longo desde ano letivo com a realização do estágio e redação do relatório existiram pessoas às quais devo o meu agradecimento por toda a ajuda e apoio.

Ao professor e orientador doutor Francisco Cesário, por toda a sua ajuda e disponibilidade ao longo deste processo.

À empresa Volkswagen Autoeuropa, pela oportunidade e confiança para fazer parte da sua equipa durante cinco meses e realizar o meu estágio. Em especial ao Doutor José Prior, Manager da Área de Serviços para colaboradores e à colega Paula Metélo, que me deram todo o suporte e ajuda ao longo do estágio, tendo aprendido bastante com os mesmos. Deixar também um agradecimento a toda a equipa de Recursos Humanos, bem como aos meus colegas estagiários que me receberam muito bem e me proporcionaram uma experiência muito enriquecedora.

Também aos meus colegas de turma, Inês Melgão, Duarte Lima e Ana Gonçalves, pela ajuda e apoio que fomos trocando ao longo de todo estre processo.

Por fim, mas não menos importante, sendo que são o meu pilar em todas as circunstâncias da minha vida, um grande obrigado à minha família e amigos por estarem sempre presentes, quer nos momentos bons, quer nos menos bons e estarem também sempre disponíveis para qualquer ajuda que eu necessite.

Resumo

O presente relatório descreve a experiência de um estágio curricular no Departamento de Recursos Humanos da empresa Volkswagen Autoeuropa, mais especificamente na área de Serviços para Colaboradores, sendo eles, cantina, transporte e máquinas de *vending*.

Os serviços para colaboradores são de extrema importância numa organização como a Autoeuropa, não só porque é uma empresa com um elevado número de colaboradores, mas também porque garantem boas condições aos mesmos, nos mais variados âmbitos.

Este relatório, para além de uma revisão de literatura que nos remete para a importância dos Recursos Humanos numa organização, uma descrição da empresa Volkswagen Autoeuropa e toda a sua história, uma apresentação do departamento de recursos humanos e áreas que nele se inserem, e a descrição das atividades desenvolvidas no decorrer do estágio, contém ainda a explicação e respetivos resultados de um questionário acerca dos serviços prestados na Autoeuropa que foi desenvolvido pela estagiária e aplicado na empresa.

Palavras-chave: Serviços, Recursos Humanos, Colaboradores

Abstract

The present work describes the experience of a curricular internship at the department of Human Resources at Volkswagen Autoeuropa Company, more precisely in the employees services, being them transport, cafeteria and vending machines.

The employee's services are of an extreme importance in an organization such as Autoeuropa, not only because it is a company with a high number of workers, but also because it guarantees them good work conditions in the most diverse ways.

This report, besides being a literature review that Sends us to the human resources management, approaches the Volkswagen Autoeuropa company and all it's history, the human resources department organization and every areas it evolves, the description of the activities developed during the internship, also includes the explanation and the respective results of a questionnaire about the services provided by Autoeuropa, developed by the student and applied inside the company.

Key-words: Services, Human Resources, Employees.

Índice

Agradecimentos i
Resumo ii
Abstract iii
Índice de Tabelas vi
Índice de Figuras vii
Lista de Abreviaturas viii
1 Introdução 9
2 Revisão de Literatura 11
2.1 A Evolução da Função de Recursos Humanos 11
2.1.1 A Administração do Pessoal 12
2.1.2 A Gestão do Pessoal 12
2.1.3 A Gestão de Recursos Humanos 13
2.1.4 A Gestão Estratégica de Recursos Humanos 15
..... 17
2.2 O Valor da Função de Recursos Humanos para o Sucesso Organizacional 17
2.2.1 O Valor da Função de RH numa Organização 18
2.2.2 HR Value Proposition de Dave Ulrich e Wayne Brockbank 20
2.3 Gestão de Recompensas e Benefícios 25
2.3.1 Sistema de Recompensas e Benefícios 25
2.3.2 Recompensas intrínsecas 26
2.3.3 Recompensas Extrínsecas 33
2.3.4 Importância das Recompensas para a satisfação e motivação dos colaboradores 37
3 Apresentação do Estágio 39
4 Apresentação do Setor Automóvel 40
5 Apresentação da Empresa 41
5.1 Grupo Volkswagen 41
5.2 Volkswagen Autoeuropa 42
5.3 Área de Recursos Humanos 45
5.4 Departamento de Serviços para Colaboradores 47
6 Descrição de Tarefas 50
6.1 Processo de Acolhimento e Integração 50

6.2 Tarefas realizadas no estágio 51
6.3 Cronograma de Atividades realizadas 56
7 Proposta de Melhoria 57
7.1 Questionário – Qualidade dos Serviços na Volkswagen Autoeuropa 57
7.2 Resultados - Questionário Qualidade dos Serviços na Volkswagen Autoeuropa. 58
7.2.1 Participantes 58
7.2.2 Importância dos Benefícios 60
7.2.3 Satisfação com o Benefício 61
7.2.4 Médias e Diferenças Significativas 66
8 Conclusões 81
8.1 Balanço Crítico 81
8.2 Análise SWOT 81
8.3 Considerações Finais 83
Referências Bibliográficas 84
Anexos 87

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Visões Tradicional e Emergente da Gestão de Pessoas…….……16

Tabela 2 – Género……...59

Tabela 3 – Idade……..59

Tabela 4 – Antiguidade na Empresa……...59

Tabela 5 – Importância dos Benefícios – Transportes……60

Tabela 6 – Importância dos Benefícios – Cantina……...60

Tabela 7 – Importância dos Benéficos – Máquinas de *Vending*…….……60

Tabela 8 – Satisfação com o Benefício Transportes – Rotas……..61

Tabela 9 – Satisfação com o Benefício Transportes – Simpatia dos Motoristas……61

Tabela 10 – Satisfação com o Benefício Transportes – Conforto dos Autocarros…….62

Tabela 11 – Satisfação com o Benefício Transportes – Limpeza dos Autocarros……..62

Tabela 12 - Satisfação com o Benefício Transportes – Segurança dos Autocarros……63

Tabela 13 – Satisfação com o Benefício Cantina – Variedade da Ementa…….63

Tabela 14 – Satisfação com o Benefício Cantina – Limpeza da Cantina……...64

Tabela 15 – Satisfação com o Benefício Cantina – Simpatia/Atendimento dos Funcionários……64

Tabela 16 – Satisfação com o Benefício Máquinas de *Vending* – Variedade de Produtos……...65

Tabela 17 – Satisfação com o Benefício Máquinas de *Vending* – Preços……..65

Tabela 18 – Satisfação com o Benefício Máquinas de *Vending* – Funcionamento das Máquinas……...……..66

Tabela 19 – Satisfação com o Benefício Máquinas de *Vending* – Assistência……...66

Tabela 20 – Importância dos Benefícios por Género…….…….67

Tabela 21 – ANOVA Género e Importância dos Benefícios……...……...67

Tabela 22 – Importância dos Benefícios por Idade…….……68

Tabela 23 – ANOVA Idade e Importância dos Benefícios……...……..68

Tabela 24 – Importância dos Benefícios por Antiguidade na Empresa…….…69

Tabela 25 – ANOVA Antiguidade e Importância dos Benefícios…….....69

Tabela 26 – Satisfação do Benefício Transportes por Género…..……...……...70

Tabela 27 – ANOVA Género e Satisfação do Benefício Transportes...…….70

Tabela 28 - Satisfação do Benefício Transportes por Idade…..…….71

Tabela 29 – ANOVA Idade e Satisfação do Benefício Transportes……...71

Tabela 30 – Satisfação do Benefício Transportes por Antiguidade na Empresa.……...72

Tabela 31 – ANOVA Antiguidade e Satisfação do Benefício Transportes……73

Tabela 32 – Satisfação do Benefício Cantina por Género……..73

Tabela 33 – ANOVA Género e Satisfação do Benefício Cantina…….....74

Tabela 34 – Satisfação do Benefício Cantina por Idade…….....74

Tabela 35 – ANOVA Idade e Satisfação do Benefício Cantina……..…...75

Tabela 36 – Satisfação do Benefício Cantina por Antiguidade na Empresa….....75

Tabela 37 – ANOVA Antiguidade e Satisfação do Benefício Cantina……..76

Tabela 38 – Satisfação do Benefício Máquinas de *Vending* por Género...…….....77

Tabela 39 – ANOVA Género e Satisfação do Benefício Máquinas de *Vending*….....77

Tabela 40 – Satisfação do Benefício Máquinas de *Vending* por Idade.…….78

Tabela 41 – ANOVA Idade e Satisfação do Benefício Máquinas de *Vending*…….....78

Tabela 42 – Satisfação do Benefício Máquinas de *Vending* por Antiguidade na Empresa……..79

Tabela 43 – ANOVA Antiguidade e Satisfação do Benefício Máquinas de *Vending*……...79

Índice de Figuras

Figura 1 – Evolução da Função de RH……...17

Figura 2 – Proposta de Valor de RH de Dave Ulrich e Wayne Brockbank……..…….21

Figura 3 – Estilos de Gestão……....32

Figura 4 – Classificação de Benefícios……...35

Figura 5 – Organograma do Board da Volkswagen Autoeuropa……43

Figura 6 – Esquema de Áreas da Volkswagen Autoeuropa……44

Figura 7 – Estrutura Organizacional Volkswagen Autoeuropa……...45

Figura 8 – Cronograma de Ativudades Realizadas…….56

Figura 9 – Análise SWOT……...…81

Lista de Abreviaturas

AE – Autoeuropa

AFIA – Associação de Fabricantes para a Industria Automóvel

CAE – Classificação de Atividade Económica

DKW – "*Dampf-Kraft-Wagen*" – carro de força a vapor

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GM – *General Motors Corporation*

GRH – Gestão de Recursos Humanos

ISO – *International Organization for Standardization*

IT – *Information Technology*

OL – *Organization Leadership*

PIB – Produto Interno Bruto

RH – Recursos Humanos

SAP – *Systems Applications and Products in Data Processing*

SL – *Strategic Leadership*

SMS – *Short message service*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*

1 Introdução

O presente relatório está diretamente ligado a um estágio que se realizou na empresa Volkswagen Autoeuropa. Esta é uma empresa ligada ao setor automóvel que tem uma grande importância ao nível nacional e internacional. Este estágio surge no âmbito da conclusão do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos na Universidade Europeia, e por isso, o mesmo foi realizado no Departamento de Recursos Humanos, mais especificamente na Área de Serviços para Colaboradores.

Desta forma, como objetivos gerais, subsistiu o facto da conclusão do mesmo para o posterior término do mestrado, a aquisição e complemento de conhecimentos ao nível de Recursos Humanos e o desenvolvimento de várias competências que me proporcionem uma melhor performance nas funções que poderei vir a realizar futuramente. Quanto aos objetivos específicos, os mesmos prendem-se com o tipo de tarefas que foram realizadas durante o estágio, por isso, em primeiro lugar a compreensão da importância da área de serviços nos recursos humanos, depois, o conhecimento de todos os serviços disponibilizados dentro da Autoeuropa para os colaboradores e, todos os processos e funcionamento dos mesmos, por último, a aprendizagem constante de como contactar com as mais diversas reclamações e como agir em cada uma delas, dependendo do seu grau de complexidade. Por fim, penso ser importante salientar aquilo que foram os meus objetivos pessoais, uma vez que acabam por complementar os outros referidos anteriormente. Sendo que este foi o meu primeiro estágio na Área de Recursos Humanos, foi também uma busca de autoconhecimento, pois através do mesmo foi possível compreender que áreas dentro dos RH me identifico mais e que penso que serão mais adequadas ao meu perfil, a grande aprendizagem que se retira para o futuro também é muito importante e o sair da minha zona de conforto e superar-me, por estar numa área que dentro dos RH era totalmente desconhecida para mim.

Ao nível das competências desenvolvidas, e tendo em linha de conta os objetivos referidos no parágrafo anterior, as principais foram a resolução de problemas, a comunicação com colaboradores, colegas e fornecedores, o espírito crítico, o trabalho em equipa, o relacionamento interpessoal e a aprendizagem contínua. A escolha destas competências deve-se ao facto de esta área lidar todos os dias com as reclamações dos colaboradores face às suas experiências na utilização dos serviços, por isso a resolução de problemas é muito importante para que se saibam ouvir as reclamações e resolvê-las

da forma mais rápida e cordial possível, nesse seguimento, está a comunicação, que deve estar de acordo com quem estamos conversar, pois para cada situação e/ou pessoa devemos ter a comunicação mais adequada. O espírito crítico, também muito significativo, para que se saibam interpretar as dificuldades, sem tomar partido e se saiba também qual a melhor solução para as mesmas, é também importante no sentido da avaliação de novas propostas ou implementações que possam vir a ser feitas. Dado que o departamento de RH da Autoeuropa é composto por muitas pessoas, o seu trabalho deve estar alinhado assim como a sua comunicação, para isso é importante saber trabalhar em equipa e saber-se relacionar com os outros tendo consciência que todos temos maneiras de ser e trabalhar diferentes. Por fim, a aprendizagem contínua, por ter sido uma área totalmente desconhecida para mim, o que fez com que tivesse de ter uma disponibilidade e vontade para entrar numa experiência com as mais diversas aprendizagens.

Para finalizar, apresento o conteúdo deste relatório, que se encontra dividido em oito capítulos, sendo que o primeiro é a presente introdução, seguida da revisão de literatura, onde se começa por falar da evolução da função de recursos humanos, depois do valor que essa mesma função tem para o sucesso organizacional e por fim, focamos na gestão de benefícios e tudo o que respeita aos mesmos. Posto isto, o terceiro capítulo refere-se à apresentação do estágio, onde estão detalhadas todas as informações sobre o mesmo. O quarto capítulo aborda de uma forma resumida o setor automóvel em Portugal, como forma de introduzir o capítulo seguinte, onde está presente a apresentação da empresa, começando pelo Grupo Volkswagen, passando pela Volkswagen Autoeuropa até à Área de Recursos Humanos e depois do Departamento de Serviços para Colaboradores. No sexto capítulo, está presente a descrição das tarefas realizadas ao longo do estágio, acompanhado de um cronograma de atividades e ainda a referência a como foi feito o acolhimento e integração da estagiária. O sétimo capítulo detalha a proposta de melhoria desenvolvida pela estagiária, o questionário sobre a satisfação com os serviços, e ainda os respetivos resultados do mesmo. Por fim, no último capítulo, é onde se encontram as principais conclusões do relatório e do estágio, detalhadas num balanço crítico, uma análise swot e as considerações finais.

2 Revisão de Literatura

Este relatório incide sobre um estágio no departamento de Serviços para Colaboradores, achando por isso pertinente iniciar esta revisão de literatura pelos primórdios da Função de Recursos Humanos, a fim de perceber de que forma a mesma foi evoluindo e como se tem vindo a adaptar ao longo dos anos até aos dias de hoje. Depois foi também importante, e indo ao encontro da área do estágio, abordar os Benefícios e tudo o que envolve os mesmos. Desta forma esta revisão de literatura divide-se em dois grandes pontos, o primeiro que aborda, a evolução da Função de Recursos Humanos e o valor da Função de Recursos Humanos para o Sucesso Organizacional. E o segundo ponto, que diz respeito à Gestão de Benefícios, apresentando o Sistema de Recompensas, os tipos de recompensas e terminando com a importância dos benefícios na satisfação e bem-estar dos colaboradores.

2.1 A Evolução da Função de Recursos Humanos

O entendimento da Função de Recursos Humanos como ela hoje é, só é possível através do conhecimento e estudo da sua evolução. Segundo Caetano e Vala (2007) esta é uma prática com reduzido enquadramento teórico. A gestão dos recursos humanos evoluiu um pouco à sombra das teorias organizacionais que foram sendo desenvolvidas (taylorismo, burocracia, relações humanas, abordagens sistémicas e contingenciais, etc.) e das teorias comportamentais (motivação e satisfação, poder e liderança, trabalho em equipa e participação, etc.) reveladas na sequência do estudo das estruturas e dos processos organizacionais. Desta forma, a sua evolução, partilha não só as insuficiências como também, os aspetos positivos inerentes às teorias organizacionais e comportamentais que lhe serviram de apoio.

Nesse seguimento, "a gestão de recursos humanos vem sendo objeto de crescente interesse, verificando-se, nas últimas décadas, um esforço de compreensão e de teorização do conjunto das práticas de gestão, de que a grande proliferação de cursos de formação de cariz académico (licenciaturas, pós-graduações e mestrados) e de natureza mais profissional (ações de aprendizagem, formação técnica e reciclagem sobre práticas de gestão de recursos humanos) constitui uma evidência objetiva" (Caetano e Vala, 2007)

Neste subcapítulo, é possível encontrar os frutos das pesquisas realizadas e teorias construídas acerca da evolução da função de RH. Divide-se nas quatro grandes fases desta função: A Administração do Pessoal; A Gestão do Pessoal; A Gestão de Recursos

Humanos e A Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Ao longo destas quatro fases, refere-se os aspetos e saliências enfatizados no uso e na gestão do elemento humano, "e se, até à década de 60, foram as pressões da consciência social e sindical, expressas na legislação, que maior influência exerceram na evolução das práticas de gestão de recursos humanos, na segunda metade do seculo, são as exigências da competitividade e da transformação do trabalho (do capitalismo ao cognitivismo) as principais responsáveis pela evolução das práticas de gestão de recursos humanos" (Caetano e Vala, 2007).

2.1.1 A Administração do Pessoal

Esta primeira fase da função vigorou entre o final do século XIX e os anos 1960, segundo Besseyers des Horts (1987). Este modelo coincide com a abordagem clássica da organização e, por isso, dominam as lógicas tayloristas e fordistas. Nos primeiros anos de vida da função à criação de serviços especializados para tratar de questões sociais, no entanto a maioria das atividades da função, como remunerações e recompensas, continuam a ser centralizadas. As competências destes serviços centravam-se essencialmente em fazer cumprir as regras internas e a legislação, e as práticas de GRH baseavam-se no recrutamento e na formação ministrada nos centros de aprendizagem criados para colmatar a ausência de mão-de-obra adequada à execução das tarefas (Besseyers des Horts, 1987).

Na década de 1950 começa-se a desenvolver a legislação social e os serviços de pessoal começam a ser geridos por pessoal administrativo com formação jurídica. Os temas prioritários começam a ser a motivação e a satisfação do pessoal e as práticas focam-se nas remunerações, promoções e formação (Besseyers des Hors, 1987). Nesta fase, existe um avanço no reconhecimento do papel dos indivíduos na organização e assume-se o pressuposto de que a motivação e a satisfação dos trabalhadores influenciam positivamente a produtividade global da empresa. Depois disto, a função passa a ter uma postura mais técnica e propõe políticas e processos de trabalho que têm em consideração a pessoa e o social, tendo em linha de conta também a evolução da organização. Quanto ao perfil dos técnicos de RH, passam agora a ser colaboradores com formação em ciências sociais (Bilhim, 2004)

2.1.2 A Gestão do Pessoal

Esta fase concentra-se entre as décadas de 1960 e 1980 e assinala a rutura da Administração de Pessoal e a entrada num novo paradigma sustentado numa lógica

qualitativa de GRH, onde a função pessoal é dominada por preocupações humanistas, redescobrem-se os interlocutores sociais da empresa e aposta-se na motivação no trabalho.

É no âmbito da conceção da gestão do pessoal que é formalmente criadas as Direções de Pessoal e os profissionais da função adquirem o estatuto de gestores equiparados aos outros quadros da empresa. Nesta fase, aplica-se uma visão mais generalista e moderna da função que tem como objetivo promover a integração de elementos de gestão do pessoal com vista a aumentar a produtividade global da empresa e a desenvolver os indivíduos que, estando motivados, contribuirão para uma melhor performance da empresa (Besseyers des Hors, 1987).

Segundo Bouchez (2005) o modelo de GRH que vigorava neste período assuntou em três pilares:

1) Centralização – uniformização das técnicas e a homogeneização do *status* pessoal (níveis e qualificações), a estruturação do seu modo de gestão, a coordenação do diálogo social e o controlo dos dispositivos legislativos e regulamentares.
2) Racionalização – Especializa-se em técnicas bem definidas e fechadas (recrutamento, formação, remuneração, relações sociais, etc., elas próprias segmentadas por categorias de empregos ou *status*.
3) Profissionalização – Mede-se através da construção, desenvolvimento e formalização de um corpus específico de conhecimentos e de competências de cariz universitário e profissional.

Este foi um período que marcou uma grande reviravolta, aquela em que se começa a olhar para a gestão de forma mais qualitativa e se começam a dar os primeiros passos para o reconhecimento do recurso humano como um fator impactante dentro da organização. Este foi o período em que a gestão do pessoal dominou nas grandes organizações e indústrias, tendo-se assim dado uma grande importância a esta função.

2.1.3 A Gestão de Recursos Humanos

Segundo Bilhim (2004) esta fase da função é também denominada de "fase da gestão integrada" e inspira-se nos contributos do Desenvolvimento Organizacional, da Gestão Estratégica e das Teorias da Contingência. A passagem para a designação «gestão de recursos humanos» encontrou inicialmente alguma resistência por parte dos gestores de pessoal, mas rapidamente se impôs nos meios práticos e académicos como forma de

acentuar o contraste da nova abordagem relativamente às práticas tradicionais de gestão do pessoal. As mudanças foram percetíveis a partir de meados dos anos 1980 e foram-se acentuando na década seguinte (Rego et al., 2008).

A partir desta altura, a função de RH libertou-se da sua conceção tradicional – ligada ao trabalho mais administrativo – e passa a enquadrar-se estrategicamente com a estratégia do negócio (Rego et al., 2008).

Foram várias as perspetivas construídas com o objetivo de definir a GRH, distinguindo-a da abordagem anterior – Gestão do Pessoal. Autores como Guest (1987, 1989; Storey (1992); Legge (1989, 1995a, 1995b; Beaumont (1993); Price (1997); Cabral Cardoso (1999); Boxall e Purcell (2000) refletiram sobre esta abordagem e na síntese seguinte é possível demonstrar os resultados:

- A GRH tem uma natureza proactiva e estratégica, assumindo que os indivíduos são ativos que devem ser geridos de acordo com os objetivos de longo prazo do negócio. A gestão de pessoal era essencialmente uma gestão operacional e desligada da gestão geral.

- A GRH adota uma perspetiva integrada da gestão das pessoas e uma visão holística da organização, o que requer a compreensão de conceitos de comportamento organizacional como cultura e poder. A gestão de pessoal limitava-se a utilizar técnicas, mais ou menos sofisticadas, mas que não constituíam, nem se ancoravam, num corpo concetual coerente e global.

- A GRH leva em conta a individualidade de cada empregado, procurando desenvolver em cada um os comportamentos consistentes com uma cultura de empenhamento. A gestão de pessoal recorria ao tratamento estandardizado do «pessoal» e baseava a eficácia da sua ação em mecanismos de controlo externos ao próprio indivíduo.

- A GRH assume-se como uma atividade de gestão e, logo, da responsabilidade de todos os gestores. A gestão de pessoal era deixada aos especialistas, com reduzida interação com a equipa de gestão do negócio.

- A GRH adota uma visão mais unitarista da organização, isto é, admite que os objetivos dos indivíduos e da organização podem convergir para benefício mútuo. A gestão de pessoal mantinha uma perspetival adversativa das relações industriais (Rego et al., 2008).

2.1.4 A Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Segundo Rotich (2015), esta fase concentra-se entre os anos 90 e o início dos anos 2000. Nesta fase começam a ser desenvolvidas muitas estratégias ao nível das remunerações, sistemas de avaliação e desempenho e estruturas de competências bem definidas. A GERH começa a ser vista como uma perspetiva "macro", trazendo a dimensão extra, que seria o alinhamento entre os objetivos da empresa e a sua estratégia. É nesta fase também que a GRH fornece aos profissionais a confiança para realizarem as suas atividades como sendo uma componente integral do sucesso organizacional (Rotich, 2015). A internacionalização dos negócios e das atividades contribuíram também, de uma forma estruturante, para a evolução concetual no conceito e nas práticas de GRH (Caetano e Vala, 2007). É nesta fase que a função assume os RH como um recurso no qual é necessário que haja investimento, e por isso, passam a ser considerados como recursos estratégicos da empresa, juntamente com a sua função, que acaba por adquirir mais importância. Quer isto dizer que os objetivos de GRH passam agora por equilibrar as suas intenções com as decisões estratégicas da empresa. Deixamos então de ter uma visão quantitativa e coletiva, para passarmos a ter uma abordagem qualitativa e individual, que assegura programas e práticas capazes de contribuir para a estratégia da empresa.

Neste seguimento, foram várias as mudanças que foram acontecendo, mas principalmente ao nível das funções de gestores de pessoal, pois aquilo que anteriormente era preocupações com atividades administrativas passaram a ser preocupações mais centradas no desenvolvimento dos recursos humanos da organização, nomeadamente, a motivação, envolvimento e competências. Atualmente, aquilo que mais destaca a Gestão Estratégica de Recursos Humanos das suas perspetivas anteriores, dentro de uma organização, é o facto de olhar para os recursos humanos com as suas características pessoais e profissionais e perceberem que são eles que marcam a diferença face à sua concorrência. Para além disso, Citeau (1997) salienta que a Função Estratégica de GRH participa na melhoria da eficácia das organizações, nomeadamente, em promover e realizar uma melhor adequação dos recursos humanos e em desenvolver as capacidades de cada trabalhador fazendo correspondê-las à satisfação das necessidades individuais e coletivas da organização.

No quadro 1 é possível observar as diferentes entre a visão tradicional e a visão emergente, sendo que a primeira corresponde a aspetos das abordagens anteriores e a segunda, respetivamente, corresponde à abordagem de GERH.

Tabela 1 – Visões Tradicional e Emergente da Gestão de Pessoas

Visão Tradicional	Visão Emergente
Os empregados como custos.	Os empregados como investimento e fonte de valor.
A função de RH como centro de custo.	A função de RH como parceiro estratégico.
As métricas de RH são criadas pelo departamento de GRH.	O departamento financeiro está progressivamente envolvido na criação de métricas de RH.
Fraco esforço para compreender o retorno dos gastos com RH.	Esforços para medir o retorno do investimento e as relações de causa-efeito.
O capital humano é considerado ocasionalmente no preço de fusões e aquisições.	O capital humano é habitualmente incluído no preço de fusões e aquisições.

Fonte: Rego et al., (2008). Manual de Gestão de Pessoas e do capital Humano

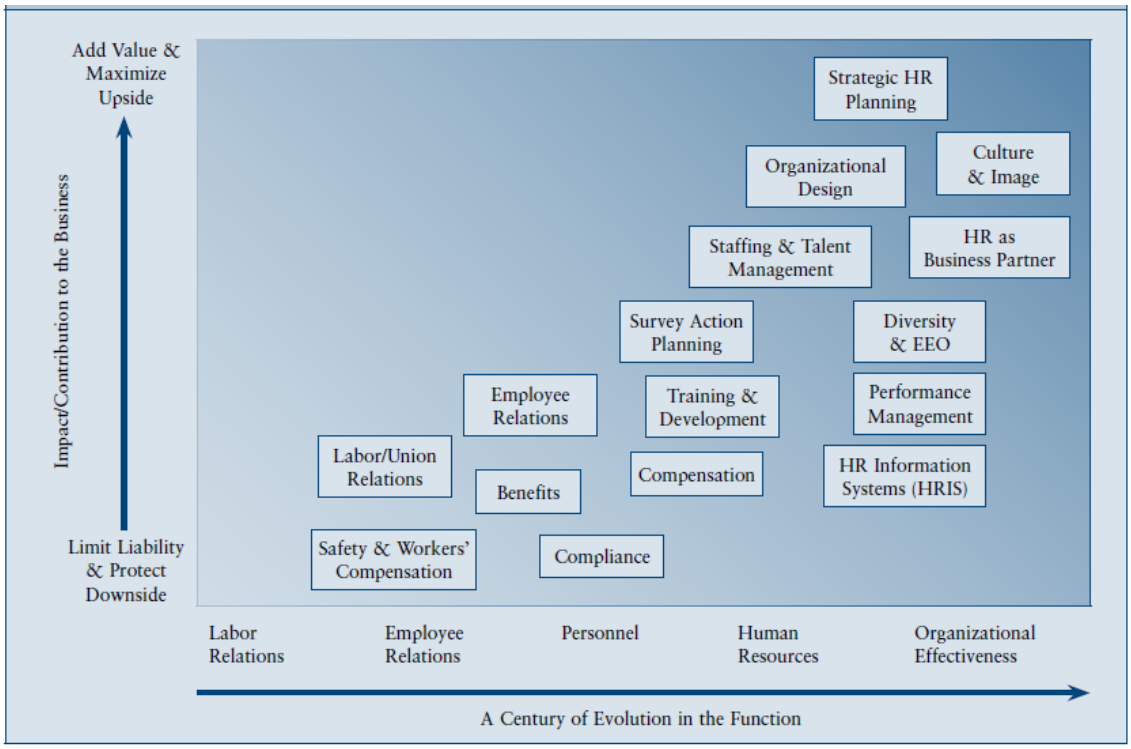
De acordo com Barney (1991;2001) encontrar o caminho da excelência organizacional, da dimensão adequada das unidades produtivas, do efeito de escala e da mobilização das pessoas constitui um desafio daquilo que se vem designado de Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Trata-se, mais especificamente, de compatibilizar a noção de recurso (com o qual se dá corpo a um plano estratégico) e a noção de pessoa (cuja inteligência, afetos e estrutura emocional devem ser mobilizadas), potenciando ambos – a pessoa recurso. Segue-se, neste aspeto, a abordagem «Escola Baseada nos Recursos» para quem as pessoas são o fundamento e o enfoque da gestão estratégica da organização, não propriamente por serem aquelas pessoas, mas porque o valor (no sentido de raridade, inimitabilidade e de insubstituibilidade) dos recursos e das competências é determinado pelo contexto em que a empresa atua (citado por Lopes, 2012).

Em suma, o facto da função de RH assumir uma posição estratégica nas empresas, e caracterizar-se pelo valor que acrescenta, acaba por fazer com que a mesma fique intimamente ligada aos resultados e desempenho das organizações. Como tal, pela primeira vez, assistimos à função de RH com um papel de parceira da organização, contribuindo para a definição e implementação de objetivos estratégicos, ao nível da gestão de topo.

Em jeito de resumo e segundo Beznosiuk (1991) até aos anos 1960 predomina uma gestão das pessoas de cariz predominantemente administrativo. A função é desempenhada por especialistas que aplicam técnicas específicas para tratar os problemas do quotidiano da

empresa. A partir daí, e até à década de 1980, prevalece a fase de gestão, na qual se privilegiam as políticas de cariz humano e social e uma perspetiva de médio prazo na evolução da empresa. Após os anos 1980, a função entra na fase de desenvolvimento e procura responder aos desafios atuais por via da conciliação das opções económicas, a aspiração ao lucro e a evolução dos RH (Peretti, 1998). Após os anos 90, a gestão que predomina é essencialmente a estratégica, aquela que engloba um pouco de todas as gestões anteriores mas que inclui uma parte de cariz muito importante, que é a importância dada ao recurso humano e a sua inclusão na estratégia de cada empresa e dos seus objetivos. Na figura 1, podemos observar a evolução da Função dos RH.

Figura 1 – Evolução da Função de RH



Fonte: Vosburgh, R. M. (2007). The evolution of HR: Developing HR as an internal consulting organization.

2.2 O Valor da Função de Recursos Humanos para o Sucesso Organizacional

Na última década as organizações passaram por uma grande pressão competitiva. O intensificar da competição internacional, o crescimento lento e os mercados em declínio obrigaram muitas empresas a reduzir custos e focarem-se no seu valor. Mas como pode ser criada uma organização que agregue valor aos seus clientes, investidores e funcionários? Tendo sempre em linha de conta o sucesso organizacional?

A Gestão de Recursos Humanos torna-se a cada dia uma das funções-chave no desenvolvimento e implementação de respostas estratégicas a essas pressões por que tem passado.

Este subcapítulo aborda o valor da função de RH para uma organização com foco na sua performance e um dos modelos mais conhecidos acerca do valor, o Modelo *HR Value Proposition* de Dave Ulrich e Wayne Brockbank.

2.2.1 O Valor da Função de RH numa Organização

Tem havido uma variedade de estudos que demonstram uma associação positiva entre GRH e desempenho (Guest, 1997).

Segundo Ulrich (1998) o valor da função de RH tem de se concentrar no que os RH contribuem para a empresa, em vez de nas atividades que fazem. O valor da GRH não é definido pelo que acontece dentro da função, mas sim pelo que os seus clientes recebem dela. Daí a contribuição dos RH se concentrar bastante nos resultados que pode obter se retirar o melhor partido da sua função.

Beatty e Schneier (1997) fazem uma analogia à função de RH comparando-a a um jogador. Afirmam que os RH devem ser jogadores estratégicos, sendo que este tipo de jogadores agrega valor ao jogo e mais importante que isso, marcam pontos. Nesse seguimento, o foco dos RH deve ser pontuar, fazer as coisas acontecerem para os seus clientes e não apenas fazer parte da equipa. Eles devem estar em campo e posicionados para marcar. Até podem não ser o jogador principal, mas também não podem estar fora do jogo, pois são uma peça fundamental.

No entanto, o que é excecional sobre a função de RH, é que ela está menos preparada do que muitas outras funções para quantificar o seu impacto no desempenho. Os vínculos entre RH e o desempenho não são bem desenvolvidos e as medidas de RH existentes não são formuladas de maneira adequada para captar o impacto dos RH no desempenho dos negócios (Yeung & Berman, 1997).

E, sabendo que existe este "*gap*" o importante é trabalhar em práticas e medidas que consigam captar o impacto dos RH. Pois, sem a convicção que o RH faz a diferença, os profissionais de RH não estarão motivados a desenvolver essas mesmas medidas de maneira a que impulsionem o desempenho dos negócios. Essas práticas de RH definitivamente fazem diferença nos resultados de negócios, especialmente o uso de

práticas de RH que constroem o *commitment* dos funcionários. A sinergia e a congruência entre as práticas de RH têm um impacto importante no desempenho dos negócios (Yeung & Berman, 1997), porque não basta apenas alinhar o "*kit*" de ferramentas de RH com a cultura desejada, deve-se garantir também a consistência entre os objetivos de curto e longo prazo (Beatty & Schneier, 1997).

Para Guest (1997) a prática de RH pode ser conceituada como impulsionares-chave na construção de capacidades organizacionais, aumentando a satisfação do funcionário e, de forma mais inovadora, moldando a satisfação do cliente. Tanto as capacidades organizacionais como a satisfação do funcionário podem afetar a satisfação do cliente. As capacidades organizacionais tornam-se os principais motivadores que implementam a estratégia de negócios, impactam a satisfação do cliente e, eventualmente, contribuem para a satisfação dos acionistas. A estratégia de negócios e a satisfação do cliente, se geridas de forma adequada, devem aumentar a satisfação dos acionistas. Também Beatty e Schneier (1997) defendem que os RH através das suas práticas devem não só agregar valor aos seus clientes internos, como também agregar valor económico os clientes e investidores externos da organização.

Bowen e Ostroff (2004) argumentaram que a GRH – ligada ao desempenho – provavelmente será maior onde houver um sistema de RH "forte" em vigor. As principais características desse sistema são, altos níveis de distinção, consistência e consenso. Já Guest e Peccei (1994) observaram que a eficácia de RH pode ser definida de diferentes maneiras, incluindo o uso do desempenho organizacional como um intermediário para a eficácia de RH, uma gama de medidas quantitativas relacionadas à força de trabalho, a realização de metas específicas, como o desenvolvimento do funcionário ou uma perspetiva política, que enfatiza os julgamentos das partes interessadas quanto à eficácia (Retirado de Guest & Conway, 2011).

Em suma, são vários os autores que abordam este tema, não havendo uma definição estática para aquilo que é o valor dentro da organização. Uma coisa que prevalece em quase todas as abordagens é que ao agregar valor, quer aos seus clientes internos quer externos, as organizações terão maiores desempenhos o que, certamente levará ao sucesso organizacional.

Yeung e Berman (1997) concluíram ainda que a função de RH encontra vários desafios para demonstrar o seu valor. Desta forma, os RH devem pensar cuidadosamente na sua

proposta de valor e no seu impacto em relação ao desempenho. Ao desenvolver as medidas certas, os RH podem demonstrar claramente a sua relevância estratégica dentro das organizações, estabelecer com determinação o seu *status* como parceiro estratégico de negócios e contribuir substancialmente para o sucesso dos negócios.

Neste seguimento, o ponto seguinte irá abordar uma proposta de valor, pelo qual as organizações se podem basear para construir as suas próprias propostas e dessa forma demonstrar o seu valor.

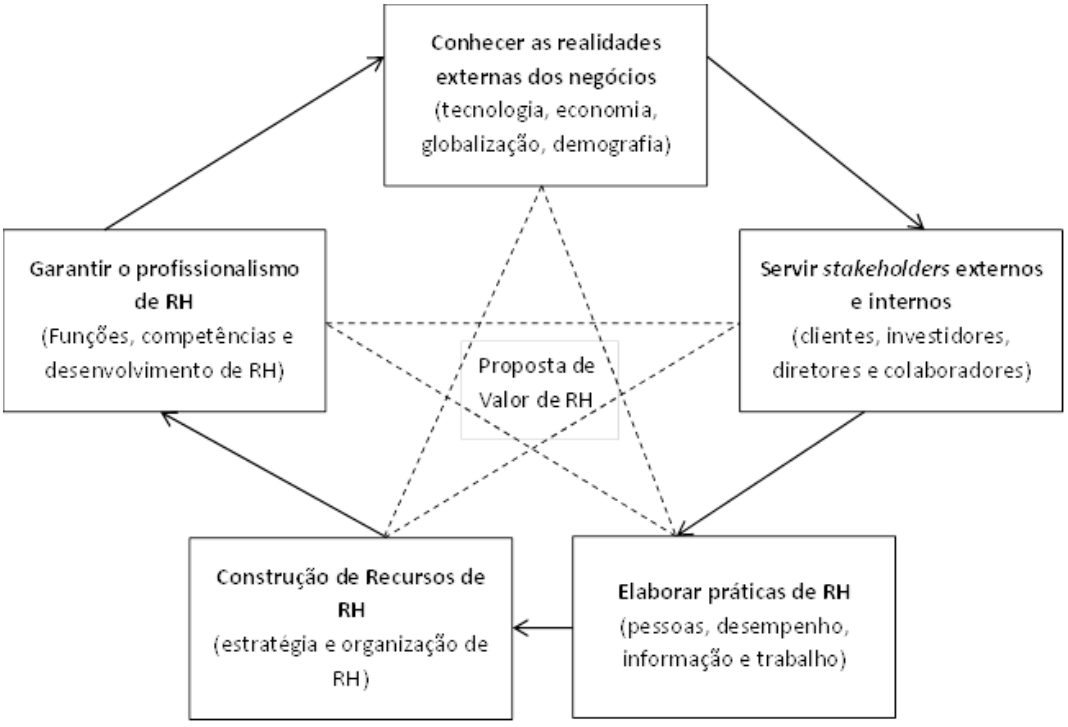
2.2.2 HR Value Proposition de Dave Ulrich e Wayne Brockbank

Depois de se perceber o valor da Função RH numa organização e de que forma isso pode contribuir para o sucesso organizacional, a organização começa a pensar em coisas como: Quais são as capacidades organizacionais que a minha empresa deve ter para criar produtos e serviços que vão ao encontro dos nossos clientes? Quais são as competências que os nossos colaboradores necessitam para responder às demandas do mercado a curto e longo prazo? Como investimos em práticas de RH que geram resultados de negócio? Como organizamos as atividades de RH de forma a maximizar o nosso valor? Como podemos garantir que os profissionais de RH saberão o que fazer nas mais diversas situações?

Quando as organizações e mais especificamente o departamento de RH conseguir ter respostas a estas perguntas, irão perceber que estão a enveredar pelo caminho certo. Pois estão a pensar no seu recetor, ou seja, em quem irá receber os seus produtos ou serviços. E, quando assim o é eles saberão que estão não só a ajudar os seus recetores como também a entregar-lhes e transmitir-lhes o seu valor. Quando este é o *mind-set* dos profissionais de RH, eles começam mais facilmente a emergir como parceiros estratégicos, agregar maior valor aos principais *stakeholders* (clientes, investidores, gerentes e funcionários), aumentar a produtividade dos negócios, alcançar resultados mensuráveis e valiosos, criar vantagem competitiva sustentável e divertirem-se mais nos seus trabalhos (Ulrich & Brockbank, 2005).

É então neste seguimento que surge a HR Value Proposition de Dave Ulrich e Wayne Brockbank. Esta é composta por cinco elementos, são eles, realidades externas, *stakeholders*, práticas de RH, recursos de RH e profissionais de RH (Figura 2).

Figura 2 – Proposta de Valor de RH de Dave Ulrich e Wayne Brockbank



Fonte: Traduzido de Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*

As realidades externas e os *stakeholders* determinam porque é que os RH são importantes numa organização e porque necessitam de se concentrar mais no que oferecem em vez de no que fazem. Já as práticas de RH, recursos de RH e profissionais de RH são os elementos que fazem parte da função de RH dentro da organização.

Para as empresas que pretendem implementar esta proposta de valor, devem essencialmente guiar-se pelos cinco elementos, seguindo as linhas sólidas, como mostra a figura 2, no entanto, em determinadas situações será útil recorrer também às linhas picotadas. Isto porque, por exemplo, uma empresa pode começar a sua transformação de RH recorrendo a uma avaliação de competências na sua equipa, mas de modo a garantir que esta avaliação está completamente integrada, ela deve estar alinhada com todos os elementos da proposta de valor. Por isso, a partir destes cinco elementos, Ulrich e Brockbank estabeleceram catorze critérios para RH com foco nos valores.

De seguida irei abordar de forma breve os cinco elementos para que se entenda de uma forma geral como esta proposta funciona. No livro "The HR Value Proposition" de Dave Ulrich e Wayne Brockbank, os autores explicam mais detalhadamente e com recurso a

vários exemplos os conceitos de cada elemento, bem como os catorze critérios, divididos pelos elementos.

Realidades Externas

Cada organização opera consoante as suas realidades externas de negócio. Cada vez mais a tecnologia, os ambientes económicos e as mudanças face ao fator humano têm vindo a ter uma maior influência sobre os negócios devido à sua globalização. Para que cada organização tenha uma boa "resposta" face a estas realidades externas tem de estar muito atenta e disposta a atuar de imediato. As ações de RH devem refletir um pouco isso, ou seja, para além de serem direcionadas para essas realidades, devem também fazer com que as mesmas se conectem ao seu trabalho diário. Conhecer a realidade dos negócios possibilita contextualizar as práticas de RH, vinculá-las aos desafios competitivos e relacioná-las às preocupações dos gestores. Esses fatores contextuais oferecem a razão pela qual uma transformação deve ocorrer. Todos os profissionais de RH devem estar familiarizados com as realidades do mundo externo e como as ações de RH ajudarão a organização a competir num contexto de mudança (Ulrich & Brockbank, 2005).

Desta forma surge assim o primeiro critério:

"Critério 1 – Uma função de RH eficaz tem profissionais de RH que reconhecem as realidades de negócios externas e adaptam as práticas de RH e alocam os recursos de RH de acordo" (Ulrich & Brockbank, 2005).

Stakeholders

Como já foi dito anteriormente, o valor é definido pelos recetores do trabalho que a GRH realiza. Ou seja, quanto mais perceção de produção de valor têm os *stakeholders*, mais bem-sucedidos serão os RH. Para isso é preciso focar nos resultados, que é aquilo que é visível aos olhos dos *stakeholders* e não nas atividades de RH. Neste seguimento, também é importante perceber o que é que cada *stakeholder* (investidores, clientes, colaboradores) dá mais valor, para que se trabalhe ao encontro de satisfazê-los da melhor forma possível.

Assim, apresento mais quatro critérios:

"Critério 2 – Uma função de RH eficaz cria valor de mercado para os investidores, aumentando os intangíveis.

Critério 3 – Uma função de RH eficaz aumenta a participação do cliente ao se conectar com os clientes-alvo.

Critério 4 – Uma função de RH eficaz ajuda os gerentes a entregar uma estratégia ao desenvolver as capacidades de organização.

Critério 5 – Uma função de RH eficaz esclarece e estabelece uma proposta de valor do colaborador e melhora as habilidades individuais“ (Ulrich & Brockbank, 2005).

Práticas de RH

As práticas de RH devem ser muito bem definidas e devem evoluir de forma a dar aos *stakeholders* aquilo que eles esperam dos RH. Ulrich e Brockbank (2005) apresentam quatro domínios dentro das mesmas: pessoas, gestão de desempenho, informações e trabalho. E depois ainda salientam práticas de RH mais tradicionais, como, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, recompensas e feedback, bem como funções que começaram a ser mais desenvolvidas na atualidade como, gestão da comunicação interna e externa e *design*. Estas práticas devem ser trabalhadas e projetadas para gerar o maior valor possível a cada um dos diferentes *stakeholders*. O trabalho a ser feito permite aos profissionais de RH adaptarem a melhor prática face às diversas situações por que têm de passar no seu dia-a-dia.

“Critério 6 – Uma função de RH gere processos e práticas de pessoas de maneiras que agregam valor.

Critério 7 – Uma função de RH eficaz gere processos e práticas de gestão de desempenho de forma a agregar valor.

Critério 8 – Um função de RH eficaz gere processos e práticas de informação de forma a agregar valor.

Critério 9 – Uma função de RH eficaz gere o projeto e os processos de fluxo de trabalho de forma a agregar valor.” (Ulrich & Brockbank, 2005).

Recursos de RH

A função de RH deve criar estratégias e organizar recursos para que os esforços individuais dos profissionais de RH se programem de forma a criar valor. Estes recursos vão muito ao encontro da criação de metodologias que ajudem a projetar a estratégia dos RH e dessa forma identificar etapas e ações específicas para chegar a determinados

objetivos. Também estão muito relacionados com os líderes de RH e a forma como os mesmos garantem que a sua função agrega valor ao definir a maneira como fazem a gestão.

"Critério 10 – Uma função de RH eficaz tem um processo de planeamento estratégico claro para alinhar os investimentos em RH com os objetivos dos negócios.

Critério 11 – Uma função de RH eficaz alinha a sua organização com a estratégia de negócio." (Ulrich & Brockbank, 2005)

Profissionais de RH

Os profissionais de RH agregam valor através das funções que desempenham e das suas competências. Como foi explicado no subcapítulo 2.1 a função de RH já sofreu uma grande mudança ao longo do tempo e foi também muito importante que os profissionais da área evoluíssem também de forma a adaptarem-se e desenvolverem ferramentas para ultrapassar dificuldades que fossem surgindo ao longo dessa mudança. Ser um profissional de RH requer muito domínio de certas competências, pois, lindando diariamente com o fator humano, é preciso ter a sensibilidade para que se perceba de forma imparcial o "outro" lado.

"Critério 12 – Uma função de RH eficaz tem profissionais que desempenham funções claras e adequadas.

Critério 13 – Uma função de RH eficaz desenvolve profissionais de RH que demonstram competências de RH." (Ulrich & Brockbank, 2005)

Ulrich e Brockbank salientam ainda, no final, a importância de se desenvolver o departamento e a profissão de RH. Construir uma equipa de profissionais de RH mais competente e aplicar-lhes métodos de aprendizagens que visem o seu desenvolvimento contínuo é um ponto fulcral, pois não só se desenvolvem as próprias competências de cada um, como se está constantemente atento às mudanças e é possível agir de forma rápida e correta. E deste modo, fecham os catorze critérios desenvolvidos com "Uma função de RH eficaz investe em profissionais de RH através de experiências de formação e desenvolvimento" (Ulrich & Brockbank, 2005).

Assim, apresentados sucintamente cada um dos cinco elementos, juntamente com os catorze critérios, consegue-se ter uma breve visão daquilo que, na opinião de Ulrich e Brockbank, é importante ter em consideração aquando da implementação desta proposta

de valor. As empresas podem basear-se nesta proposta, adaptando-se às suas realidades, mas os conceitos básicos presentes na mesma, devem sempre constar seja qual for o panorama.

2.3 Gestão de Recompensas e Benefícios

Nos dias que correm, as empresas vivem rodeadas de um ambiente bastante competitivo, o que faz com que o recurso mais importante que têm a seu favor para ganhar vantagem sobre os seus concorrentes seja o capital humano. O grande desafio que se faz sentir é a competição para atrair, contratar e principalmente reter os talentos. E, para que isso aconteça as empresas tiveram de criar estratégias. Entre as várias que foram encontrando, existe a Gestão de Recompensas e Benefícios que iremos abordar em profundidade ao longo de todo este capítulo.

Segundo Armstrong e Murlis (1991) a gestão de recompensas é o processo de desenvolvimento e implementação de estratégias, políticas e sistemas que ajudam a organização a atingir os seus objetivos, obtendo e retendo as pessoas que necessitam e aumentando a sua motivação e empenho.

A gestão de recompensas não envolve apenas dinheiro. Deve preocupar-se com as motivações intrínsecas, bem como extrínsecas para que o mesmo seja projetado para apoiar as estratégias e objetivos da organização (Armstrong, 1992).

2.3.1 Sistema de Recompensas e Benefícios

Segundo Armstrong (1993) um sistema de recompensas contém critérios na forma de processos, práticas, estruturas, subsistemas e procedimentos que se preocupam em fornecer e manter tipos e níveis de pagamento, benefícios e outras formas de recompensa.

Camara (2000) descreve o sistema de recompensas como “o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade”.

E Wood e Picarelli (1996) definem o sistema de recompensas de uma organização como “um conjunto de diferentes formas de recompensa que se complementam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais”. Todas estas definições se baseiam no mesmo objetivo, que passa por atrair, reter e motivar os

colaboradores, reconhecendo assim que os mesmos são o principal recurso das organizações.

Nesse seguimento é preciso que o sistema de recompensas esteja alinhado com ambas as partes, os colaboradores e a empresa. As componentes de um sistema de recompensas consistem em recompensas financeiras e benefícios aos empregados, que juntos representam a remuneração total do colaborador e recompensas não financeiras, como, reconhecimento, responsabilidade, realização e crescimento pessoal, que em muitos casos de pode refletir num sistema de gestão de desempenho.

Armstrong (1993) lista os principais elementos que o sistema de recompensas deve ter em atenção:

- Processos para medir o valor das funções, o valor dos indivíduos nessas funções e a variedade e os níveis de benefícios a serem fornecidos aos funcionários.
- Práticas para motivar os colaboradores.
- Estruturas para relacionar os níveis de remuneração e benefícios com o valor das funções na hierarquia da organização, assim como recompensar as pessoas de acordo com o seu desempenho, competências ou experiências.
- Sistemas para fornecer recompensas e incentivos financeiros aos colaboradores de acordo com o seu desempenho individual, de grupo ou organizacional.
- Procedimentos para manter o sistema e para garantir que ele opere de forma eficiente e flexível e ofereça uma boa relação custo-benefício.

2.3.2 Recompensas intrínsecas

As recompensas intrínsecas estão inevitavelmente associadas à natureza imaterial. Falamos delas quando associamos responsabilidade, autonomia, crescimento pessoal e progressão de carreira ao trabalho realizado pelos colaboradores. Normalmente estas recompensas criam um comprometimento entre o trabalhador e a empresa, dando sentido, importância e motivação ao seu trabalho. Neste ponto, baseado no livro de Pedro Camara, "Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos", abordo os componentes que fazem parte das recompensas intrínsecas: Mecanismos de Reconhecimento, Desenho Funcional, Autonomia e Responsabilidade, Oportunidades de Desenvolvimento Profissional, Envolvimento dos Empregados e Clima Organizacional e Estilo de Gestão.

Mecanismos de Reconhecimento

Segundo Camara (2000), o reconhecimento consiste em distinguir e premiar atuações e comportamentos que, de uma forma excecional, contribuem para o atingimento dos objetivos da Empresa. Para que o mesmo seja eficaz, não tem necessariamente que envolver prémios em dinheiro, embora frequentemente estes lhe apareçam associados, por via de avaliação de desempenho e subsequente aumento salarial por mérito. Mas, o mais importante é que estas recompensas tenham carácter simbólico e não sejam banalizadas.

Alguns exemplos deste tipo de recompensa são, durante uma reunião de empregados, aqueles que ao longo do ano mais contribuíram com ideias e iniciativas, é-lhes entregue um prémio, como uma placa de reconhecimento, onde é anunciado publicamente a razão da escolha e os resultados alcançados, ou, todos os meses os colaboradores que melhor exerceram as suas funções, vêm a sua fotografia afixada num quadro de honra colocado à entrada para que todos o possam visualizar. Noutros casos, o reconhecimento pode estar associado a prémios com expressão pecuniária, mas raramente consistem em dinheiro, é muito frequente o recurso a viagens de incentivo, por exemplo.

Desenho Funcional

O desenho funcional é a forma como as funções são concebidas, o seu conteúdo, as linhas de reporte e as oportunidades de desenvolvimento que proporcionam. Se antes, tínhamos um desenho funcional muito "quadrado", onde as funções tinham contornos muito rígidos e conteúdo padronizado, onde os cargos tendiam a ser muito monótonos e repetitivos e desencorajavam a iniciativa e a criatividade individual, a partir da década de 70 começámos a assistir a uma viragem onde as empresas tiveram de reequacionar a sua estrutura organizacional e a forma de organizar o trabalho por forma a ir ao encontro do Homem Trabalhador do Séc. XXI. Deste modo, passaram a existir estruturas muito mais achatadas e não tão hierárquicas, em que a polivalência e o trabalho em equipa imperavam. Estas características fizeram com que os colaboradores passassem a ter mais autonomia e responsabilidade e a exercerem cargos com um conteúdo muito mais enriquecido, proporcionando também uma maior interação com o resto da equipa em que se inseriam (Camara, 2000).

Autonomia e Responsabilidade

Segundo Camara (2000), autonomia pode ser definida como a liberdade de ação que o titular de uma função tem no exercício das suas tarefas ou atividades e o maior ou menor impacto que a sua atuação tem nos resultados do negócio. E quando abordamos a autonomia, automaticamente associamo-la à responsabilidade, e por isso, quando falamos de uma maior autonomia falamos também de uma maior responsabilidade e vice-versa.

A autonomia e responsabilidade dada a cada colaborador tem vindo a aumentar com a evolução dos paradigmas das empresas e com esse aumento, existe uma preocupação acrescida que se foca no impacto que decisões que sejam tomadas podem ter sobre o negócio ou até sobre a própria empresa. Daí que, de forma a contornar esta mesma preocupação, exista normalmente, limites de autoridade, que estabelecem, por exemplo, *plafonds* monetários para as decisões que podem ser tomadas pelo titular de cada função. Não obstante, ainda dentro desses *plafonds*, existe um elevado grau de autonomia para a tomada de decisões.

A autonomia e a responsabilidade dadas a um colaborador com determinada função têm uma grande vantagem: ajudam-no a desenvolver-se rapidamente como profissional e como pessoa.

Oportunidades de Desenvolvimento Profissional

De forma natural as pessoas já têm um gosto por aprender coisas novas e por aperfeiçoar conhecimentos que já detêm. Isto faz com que as empresas tenham de colocar como uma das suas prioridades o investimento em formação. Aspetos como o estilo de liderança, o relacionamento interpessoal, a estabilidade emocional, a orientação para os clientes ocupam uma grande fatia do investimento em formação, o que quer dizer que, o conceito de desenvolvimento profissional está intimamente ligado ao desenvolvimento pessoal também, se existe um crescimento de um lado, certamente o outro irá crescer.

Mas, as oportunidades de desenvolvimento não se resumem apenas à formação. Uma das formas que é reconhecida e aceite e detida como eficaz no desenvolvimento das pessoas é dar-lhes funções exigentes para as quais elas ainda não estão preparadas. Expô-las a desafios que as obriguem a esticar o que sabem e que as leve a procurar respostas para situações novas. Esta forma pode parecer contraproducente mas, encerra um princípio basilar na gestão de pessoas: é preciso correr riscos com pessoas que achamos que têm potencial de crescimento profissional. Exemplos muito comuns desta prática são, em multinacionais colocar à frente de pequenas subsidiárias gestores relativamente juniores

para que assim possam enfrentar problemas de gestão global a uma escala em que o risco para a empresa é limitado e desta forma preparem-se para desafios maiores que possam surgir posteriormente, ou, a expatriação temporária para efeitos de desenvolvimento.

Contudo, o desejo de desenvolvimento não surge em vão. Aparece, normalmente, associado às oportunidades de progressão de carreira, que são uma consequência do desenvolvimento. Ou seja, quem ganha novas competências e se sente preparado para enfrentar novos desafios quer ter a oportunidade de pôr à prova as suas capacidades e não está disposto a estagnar. Mas, como vimos anteriormente no ponto que aborda o Desenho Funcional, as empresas têm cada vez mais estruturas achatadas com poucos níveis hierárquicos, onde o modelo clássico de progressão já não funciona.

O que veio "substituir" o modelo clássico de progressão é o modelo de progressão de carreira em ziguezague, onde as movimentações laterais para outras áreas funcionais vão adicionando novas áreas de competências e proporcionando novos desafios, ao mesmo tempo que conferem maior flexibilidade e polivalência à força de trabalho, criando os *multiple ladder careers*, em que os empregados deixam de ser somente aproveitados nas suas funções de origem e passam a ser um recurso global da empresa. Estas movimentações na horizontal são complementadas por promoções, quando estas se tornam possíveis, a um ritmo muito mais lento que antigamente. Também a liderança de grupos de projeto, participação em grupos de trabalho multifuncionais ou nomeação para programas de formação e desenvolvimento são algumas das modalidades que pertencem ao novo modelo de desenvolvimento e progressão profissionais.

Em suma, é importante ter em vista que as oportunidades de desenvolvimento e progressão profissional são parte integrante do sistema de recompensas e dessem ser referidos por forma a assegurar uma convergência entre os interesses da empresa e as aspirações individuais de cada colaborador (Camara,2000)

Envolvimento dos empregados na definição de objetivos estratégicos da empresa

Em qualquer empresa cabe à gestão de topo o papel de iniciar a reflexão estratégica. Infelizmente, isto nem sempre é assim tão linear e no quotidiano a gestão acaba por não ter tempo ou disponibilidade para traçar as grandes linhas de ação e as grandes opções estratégicas. Mas, tendo dito que esta reflexão deve ser iniciada pela gestão de topo, não significa que a mesma se deva circunscrever a um grupo restrito de pessoas (normalmente com mais poder) dentro da empresa e passada *top down* ao resto da organização, sem que

tenham feito parte dela. Este modo de funcionamento não resulta, por dois motivos: uma orientação estratégica traçada exclusivamente pela gestão de topo pode ser teoricamente elegante, mas ter fraca aderência à realidade e ser inexequível ou contraproducente e o não envolvimento das pessoas no processo estratégico faz correr o risco de que elas não entendam adequadamente o seu alcance e propósitos, além de ter a probabilidade de aumentar a resistência interna à implementação de um plano com o qual, por não terem nele participado, não estão comprometidos.

Por essa razão, cada vez mais se recorre ao processo de cascata onde a iniciativa estratégica da administração é seguida, analisada e debatida pelos vários níveis dentro da organização para que se possam recolher *feedbacks* que permitam aperfeiçoar e complementar aquilo que seria o plano inicial.

Indiscutivelmente este sistema de envolvimento e participação é altamente motivador para os empregados, além de ser uma poderosa ferramenta de desenvolvimento dos mesmos.

O Clima Organizacional e o Estilo de Gestão

O Clima é um resultado da Cultura da Empresa, da sua finalidade, estratégia de negócio, valores e padrões de atuação. Aquando da sua implementação, resulta uma maneira de ser e estar da empresa, que lhe conferem uma identidade própria e vão determinar o modo como se relaciona com os seus colaboradores e a envolvente exterior, como, clientes, fornecedores, entidades oficiais, etc. (Camara, 2000).

Existe uma ideia clara das expectativas dos colaboradores acerca do Clima Organizacional que desejariam. Ghoshal e Bartlett (1997) sintetizaram essas expectativas em três vetores essenciais:

- Criar um sentido de pertença nas pessoas para inspirar a iniciativa individual;
- Um forte sentido de autodisciplina para alinhar as iniciativas individuais com a orientação global da empresa e evitar que as mesmas degenerem em caos;
- Respeito pelo individuo e uma cultura de apoio, aberta e capaz de ser questionada pelos subordinados e que tenha tolerância ao erro.

Percebemos então que a empresa deve funcionar como um quadro de referência, com uma estratégia clara e partilhada em que as pessoas sejam encorajadas a desenvolver iniciativas próprias e a correr riscos, em consonância, sentindo que fazem parte do

negócio e que têm o apoio da hierarquia, mesmo quando os resultados não são os desejados. Este tipo de maneira de estar é bastante motivadora e estimula elevados desempenhos, criando um forte sentido de identidade e compromisso dos empregados para com a empresa.

No entanto, havendo uma gestão hierárquica tradicional, aquilo a que nos acostumámos, foi a ter uma perceção em que a gestão de topo tomava as decisões de forma autónoma. O que levou a uma gradual alienação das pessoas, em que se remeteram ao conformismo. Isto fez com que a relação entre empresa e colaborador se tornasse cada vez mais patológica e mutuamente destrutiva.

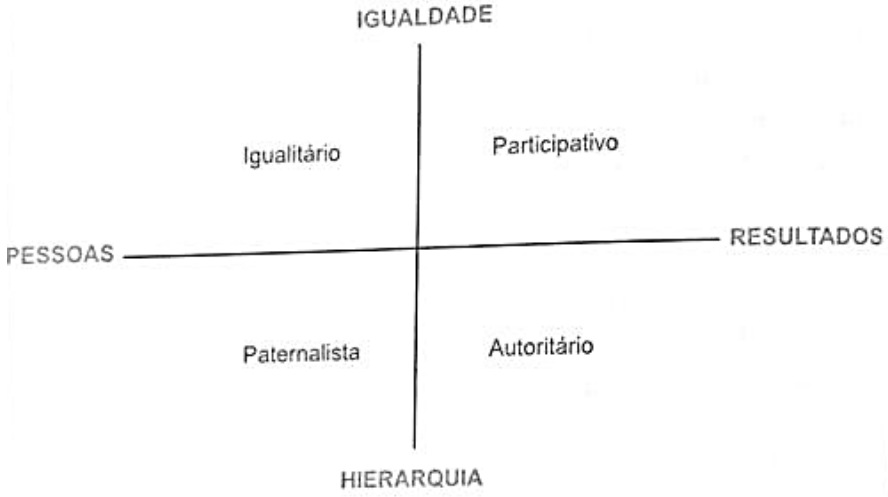
Em reação a esses acontecimentos, houveram algumas empresas pioneiras que modificaram a sua estrutura organizacional, por forma, a promover a iniciativa de participar por parte de todos os envolvidos. E, na criação deste ambiente empático, de apoio e encorajamento, existem quatro fatores que Camara (2000) destaca:

- Direcionamento e apoio;
- Direito a questionar as políticas vigentes;
- Tolerância ao erro;
- Estilo de gestão.

O direcionamento e apoio são fundamentais na criação e aperfeiçoamento das competências indispensáveis para fazer cada um dos envolvidos no negócio um empreendedor. Para além disso, são instrumentais em dar credibilidade a um modelo diferente de relacionamento entre superior e subordinado, onde ambos procuram soluções em comum. O direito a questionar as políticas vigentes ou a sabedoria convencional da empresa, tem como principal obstáculo, ironicamente, o sucesso. Isto porque, se comportamentos e estratégias de sucesso acabam por se sedimentar no património cultural da empresa, tendem a ser sacralizadas e por isso não são discutíveis, o que faz com que se criem barreiras à inovação e criatividade. No entanto, o direito a questionar não é ilimitado e irrestrito. É legítimo por em causa e debater políticas e procedimentos, quando eles possam conflituar com as prioridades de negócio tal como os gestores as vêm. Aquilo que não é possível é transformar uma empresa numa sociedade de debates em que tudo é posto em causa, a todo o momento. O terceiro fator é a tolerância ao erro, onde aqui não se incluem erros grosseiros ou cometidos por insensatez e inconsideração. O risco de errar só não acontece a quem joga pelo seguro e que por sua vez, não toma

iniciativas. Se o erro for bem-intencionado e razoável, perante a informação disponível, deve ser encarado pela empresa como uma forma de aprendizagem, embora, por vezes, dispendiosa. Se esta mensagem não for transmitida de forma clara à organização, de nada vale pedir às pessoas que se comportem como empreendedoras. Por fim, o estilo de gestão, que é consequência das relações de poder e de controlo que se estabelecem na estrutura organizacional e comporta quatro tipos fundamentais, como é possível observar na figura 3, abaixo.

Figura 3 – Estilos de Gestão



Fonte: Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos. (Camara, 2000)

No eixo vertical, os estilos de gestão evoluem entre o totalmente hierarquizado, com grande afastamento e diferenciação de estatuto entre o topo e a base da estrutura organizacional, compartimentação de funções e patamares de autonomia diferenciados e o igualitário em que as distâncias hierárquicas se anulam e a organização é composta por pares com idêntico estatuto. No eixo horizontal, temos a maior orientação da organização para as pessoas ou para os resultados, que como o próprio nome indica, uma dá prioridade às tarefas subalternizando o interesse e o bem-estar das pessoas e a outra põe em segundo plano os resultados se estes conflituam com o clima organizacional. Desta junção, resultam quatro estilos diferentes de gestão. Dos que são predominantemente hierárquicos, distinguem-se o paternalista e o autoritário, o primeiro mais ligado às pessoas e o segundo identifica-se com empresas que se preocupam essencialmente com os resultados e o lucro. Do lado da igualdade temos o estilo participativo e o igualitário, em que o primeiro assenta numa gestão por objetivos e na contratualização do desempenho procurando envolver as pessoas na definição dos objetivos estratégicos da

empresa e obter delas o compromisso para o conjunto de objetivos que lhes são fixados anualmente, e o segundo, apresenta-se normalmente em empresas onde existe uma população muito homogénea, em termos de competências, onde o estatuto de igualmente é algo natural e inevitável. No entanto, terá necessariamente de existir um órgão de coordenação, e para que este tipo de gestão seja eficaz é também preciso que exista uma grande autodisciplina por parte dos membros. Em conclusão, e seguindo aquilo que tenho vindo a abordar anteriormente, é o estilo participativo, e em certos casos, o igualitário que melhor conseguem preencher o papel de fator motivacional (Camara, 2000).

2.3.3 Recompensas Extrínsecas

Se por um lado temos as recompensas intrínsecas associadas à natureza imaterial, as recompensas extrínsecas, são o oposto, estando ligadas à natureza material e apresentadas como resultado de fatores externos ao trabalho. Fazem parte das recompensas extrínsecas: Salário, Incentivos, Benefícios e Símbolos de Estatuto.

Salário

Para Camara (2000) o salário é definido como "o montante em dinheiro ou em espécie, que o empregado recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho." Desta forma identificam-se assim três requisitos a que o salário deve obedecer:

1. Ser uma contrapartida do trabalho prestado;
2. Ter caráter regular e periódico;
3. Ser pago em dinheiro ou em espécie.

Ainda dentro do conceito de salário, podemos identificar dois tipos, o salário fixo e o salário variável. O salário fixo é composto pelo salário base que o colaborador recebe, acrescido das prestações regulares e periódicas que aufere. Tem, por isso, um componente base, denominada de remuneração e um conjunto de subsídios que são atribuídos em função da prestação de trabalho. A este conjunto, de remuneração e subsídios, é atribuído o nome de retribuição. O salário variável tem uma natureza diferente, uma vez que o mesmo não é garantido e a sua atribuição está dependente do alcance de determinados objetivos e resultados.

Incentivos

"Os incentivos são componentes variáveis de salário que pretendem recompensar elevados desempenhos, ou seja, o atingimento ou superação de um conjunto de objetivos previamente fixados, por acordo entre a empresa e o empregado." (Camara, 2000)

Desta forma existem três objetivos:

- Ligar o nível de recompensas com o nível de desempenho do empregado;
- Estimular comportamentos e atuações alinhados com os objetivos de negócio da empresa;
- Assegurar a retenção de pessoas chave dentro da organização, reconhecendo, por esta via, a sua contribuição para os resultados da empresa.

Mas, para que o papel dos incentivos seja eficaz no atingimento de objetivos, tem de assentar num contrato psicológico de desempenho, entre a empresa e o colaborador, que assegure o compromisso desde último com os objetivos que negociou e acordou com o seu superior hierárquico. Quando isto não se verifica, os sistemas de incentivos são ineficazes e mesmo contraproducentes.

Acontece que, para que o sistema de recompensas, sobretudo na sua componente de incentivos, consiga modificar permanentemente os comportamentos dos colaboradores, é necessário que se verifique uma panóplia de pré-requisitos, entre os quais:

- Uma visão clara dos objetivos globais da organização e de como esses comportamentos neles se integram;
- Uma envolvente organizacional fortemente apoiante, em que os decisores visivelmente partilhem dos mesmos valores;
- Incentivos permanentes que, embora possam ser diferenciados, apontem no mesmo sentido;
- Incentivos que sejam percecionados como forma de reconhecimento e não como mecanismo de controlo.

No entanto, e mesmo tendo em conta estes pré-requisitos abordados anteriormente, existem críticas aos sistemas de incentivos, onde uma das mais frequentes se baseia na diferenciação do seu peso, consoante o posicionamento dos beneficiários na cadeira hierárquica, o que faz com que a mesma reflita uma diferença de estatuto e não uma diferença de contribuição para os resultados da organização. Ou seja, os colaboradores questionam-se por que razão a alta gestão é recompensada por resultados que, em boa

verdade, são produzidos por outros. É por isso que, os sistemas de incentivos que se baseiam na "partilha de sucesso" da empresa têm de estar equilibrados e abranjam todos aqueles que contribuíram efetivamente para esse sucesso.

Benefícios

Segundo Camara (2000), a definição de benefícios torna-se difícil devido à sua variedade, no entanto, todos eles têm traços em comum, que consistem em:

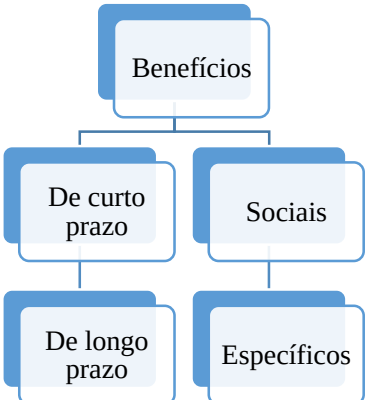
- Ser uma componente da retribuição, o que significa que, uma vez implementados e a menos que, inicialmente, se estipule o seu caráter temporário e se especifique o seu tempo de duração, não é possível revogá-los;
- Serem pagos normalmente em espécie, ou seja, em bens e serviços;
- Destinarem-se a cobrir necessidades de curto e longo prazo e a cobrir riscos não ligados à prestação de trabalho;
- Visarem dar resposta a necessidades de caráter social dos empregados.

Com base nas características anteriores é possível definir benefícios como "uma componente da retribuição, paga em dinheiro ou em espécie, a curto ou a longo prazo e visando dar resposta a necessidades de caráter social dos empregados de uma Empresa" (Camara, 2000).

Uma das grandes vantagens dos benefícios é o facto de proporcionarem maior segurança e bem-estar aos colaboradores e, por isso, tendem a reforçar os laços de lealdade entre eles e a Empresa.

Os benefícios podem ser classificados em quatro categorias, explicitas na figura 4, abaixo.

Figura 4 – Classificação dos benefícios



Fonte: Os sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (Camara, 2000)

Os benefícios sociais cobrem a totalidade da população da empresa e têm por objetivo suprir quer necessidades primárias (alimentação, saúde, educação), quer necessidades de segurança (doença, invalidez, morte). Podem ir ao encontro de necessidades de curto prazo, como o subsídio de alimentação que é atribuído por cada dia útil, ou a necessidades de longo prazo, como são exemplo os planos de pensões. Os benefícios específicos são aplicáveis somente a certos segmentos da população da empresa, quer devido ao seu nível hierárquico, quer à natureza das suas funções, como por exemplo, os planos de automóveis (Camara, 2000).

Símbolos de Estatuto

Para Camara (2000) os símbolos de estatuto consistem em sinais exteriores da importância que as empresas conferem aos seus gestores seniores e têm como objetivo aumentar a sua autoestima e consolidar do seu sentimento de autorrealização. Reforçam a autoestima por constituírem formas visíveis de prestígio e reconhecimento e representam igualmente um fator de autorrealização por darem aos destinatários a sensação de terem atingido o topo da carreira e de terem conseguido, também, alcançar os seus objetivos pessoais.

As empresas mais hierarquizadas tendem a atribuir estes símbolos em maior número e com um grau de diferenciação bastante acentuado da generalidade dos gestores. Por outro lado, as empresas mais igualitárias têm duas opções, ou não adotam este tipo de regalias ou, quando o fazem, reduzem-nos ao mínimo e preocupam-se em que os mesmos tenham maior impacto externo do que no interior da empresa.

Uma das particularidades destes símbolos de estatuto é que são muitas vezes confundidos com os *fringe benefits.* Por exemplo, a atribuição de um carro para uso total é um *fringe benefit*, mas a atribuição de um carro topo de gama com direito a motorista, já transvasa desse regime e passa a ser um símbolo de estatuto. Isto leva-nos a afirmar que estamos num terreno pouco firme quanto a este assunto e que só podemos atribuir ou não o nome de símbolo de estatuto se conhecermos a cultura e a prática de cada empresa, não sendo assim possível generalizar. Ainda assim, é aceitável enumerar alguns símbolos aos quais se reconhece uma maior atribuição:

- A dimensão e localização do gabinete de trabalho (o gabinete de canto indica maior importância);
- O tipo de mobiliário e decoração presente no gabinete;
- O lugar reservado para o estacionamento do carro;
- O carro de serviço topo de gama;
- A disponibilização de um motorista privado;
- O direito a ter assistente ou secretária pessoal;
- A atribuição de um cartão de crédito *gold*;

Estes símbolos de estatuto são sinais exteriores de importância e poder dentro das empresas, por isso, a sua existência ou ausência reflete o poder exercido pelo seu titular. O seu grande inconveniente prende-se com o facto de acentuar a desigualdade, mas sendo estes uma parte indiscutível do nosso panorama empresarial, dificilmente se poderão ver alterações.

2.3.4 Importância das Recompensas para a satisfação e motivação dos colaboradores

Temos hoje consciência que a contribuição dos colaboradores para qualquer organização é a chave para o sucesso. E, para que isso aconteça, é importante estabelecer um equilíbrio entre a contribuição do colaborador para a organização, e vice-versa. Havendo recursos humanos satisfeitos e motivados, a probabilidade de os mesmos serem mais eficazes e eficientes é maior.

Para Higgins (1994) a motivação é a vontade de exercer mais esforço num trabalho, tarefa ou atividade. Isso conduz à satisfação no trabalho que, em última análise, causa melhor desempenho.

Brief (1998) afirma que a satisfação com o trabalho é "um estado interno que é expresso através de avaliações afetivas e/ou cognitivas experienciadas no trabalho com um carácter favorável ou desfavorável".

Tanto Caldwell e O'Reilly (1990) como Jacobs e Solomon (1977) demonstraram que os indivíduos que mais bem executam as suas tarefas e que simultaneamente recebem recompensas que consideram adequadas, são os mais satisfeitos com o trabalho. O reconhecimento é o sentido que é dado a um individuo por ser uma pessoa que é valorizada dentro da organização, ou seja, é uma recompensa monetária ou não monetária

oferecida num local público ou comunicada no local de trabalho em relação ao sucesso ou realização de um individuo (Hellman, 1997).

Dentro das facetas que têm recebido mais atenção na literatura empírica salienta-se a satisfação com: o salário, as promoções, a supervisão, os benefícios, os prémios de desempenho, os procedimentos operacionais, os colegas de trabalho, a natureza do trabalho e a comunicação (Spector, 1985, 1997). Ou seja, conseguimos percecionar que muitas dessas facetas que estão ligadas à satisfação fazem parte das recompensas.

A satisfação com as recompensas tem sido considerada como um dos aspetos mais importantes da satisfação com o trabalho (Jackson e Corr, 2002). Miceli e Lane (1991) definem a satisfação com as recompensas como uma avaliação, positiva ou negativa, que os indivíduos fazem relativamente àquilo que recebem da organização.

Lincoln e Kalleberg (1990) evidenciaram que as recompensas providenciadas por uma organização podem ter um efeito poderoso nas atitudes dos indivíduos face ao seu trabalho e à empresa em que trabalham. A motivação dos funcionários está diretamente ligada a um sistema eficaz de recompensas e reconhecimento (Arnold e Feldman, 1986). Isto significa que se os gestores compreenderem os antecedentes da satisfação com as recompensas, podem mais facilmente influenciar os níveis de satisfação percecionados pelos seus colaboradores (Williams, McDaniel, e Nguyen, 2006).

3 Apresentação do Estágio

Este estágio realizou-se na Volkswagen Autoeuropa, fábrica situada na Quinta da Marquesa, Quinta do Anjo, inserida no Concelho de Palmela. O horário que vigorou foi das 07:00h às 15:30h com 30 minutos para almoço, perfazendo as 8 horas diárias. Teve início no dia 1 de Setembro de 2020 e terminou a 29 de Janeiro de 2021, completando assim, cinco meses de Estágio com um total de 744 horas.

A área de realização deste estágio foi os Recursos Humanos, mais especificamente pertencendo ao Departamento de Segurança, Conceitos Estratégicos e Serviços, sendo que a área de atuação principal do estágio foram os Serviços para Colaboradores. A supervisão foi feita pelo *Manager* de Segurança, Conceitos Estratégicos e Serviços, Dr. José Prior e a colega Paula Metélo, responsável pelos Serviços.

O plano de estágio formal, apresentado pela Empresa consistiu em acompanhar principalmente a equipa de Serviços (Cantina e serviço de máquinas de *vending* e Rotas de Autocarro) com o objetivo de melhorar processos.

As suas tarefas passaram por:

- Atendimento a colaboradores;
- Registo de sugestões/necessidades/reclamações;
- Contacto com fornecedores;
- Compreender o sistema SAP e adquirir autonomia no programa;
- Identificar melhorias em processos que podem estar obsoletos;
- Suporte em questões legais e operacionais;
- Oportunidade de conhecer outros departamentos dentro da área de RH – Segurança Industrial, Sistemas Informáticos de RH e Gestão administrativa de acidentes de trabalho.

4 Apresentação do Setor Automóvel

Tendo em conta que o presente relatório tem como base o estágio na Volkswagen Autoeuropa, decidi fazer uma breve abordagem ao setor à qual a mesma pertence – Setor Automóvel. Começando pela evolução histórica do setor em Portugal até aos números e informações da atualidade.

Segundo a AFIA – Associação de Fabricantes para a Indústria Automóvel, a história remonta aos anos 60, onde houve uma imposição da montagem de veículos com uma incorporação nacional mínima de 15%. A legislação não permitia a produção de séries rentáveis, e por isso, existiam 19 linhas de Montagem que chegaram a montar algumas dezenas de modelos diferentes. Foi também nesta altura que se instalou a GM e a Ford em Portugal. Nos anos 70, a indústria cresceu e com ela trouxe um elevado número de empresas, de grande e pequena dimensão com Gama de Produtos muito diversificados e mão-de-obra intensiva. Nesta altura o mercado nacional fez-se prevalecer sobre o investimento estrangeiro, que era reduzido. Em 1979 houve uma reestruturação do setor, uma vez que se tomou consciência da faturação que esta atividade poderia vir a ter na Balança Comercial e ser o setor da industrialização do país. Foi também neste ano que se instalou a Renault em Portugal. A década de 80 retrata um panorama oposto ao dos anos 70, passámos a ter menos empresas, mas as que ficaram aumentaram a suas dimensões, e com isso trouxe uma concentração da gama de produtos, o aumento das séries, um maior investimento em capital intensivo e um elevado investimento estrangeiro. Os anos 90 trouxeram a internacionalização e globalização das empresas e uma maior intervenção no Design, I&D dos produtos e processos. Houve também o estabelecimento de parcerias e *joint ventures* (Ford e Volkswagen). Em 1994, dá-se uma nova reestruturação do setor, onde se percebe que o fabrico de automóveis estava a ser insuficiente e por isso existia uma grande absorção dos produtos importados. Ainda neste ano é instalada a Autoeuropa.

Atualmente, fundamentado por dados da AFIA de Fevereiro de 2020, existem em Portugal 240 Empresas, que empregam 59 000 colaboradores. Este é um setor com uma faturação de 12 mil milhões de euros, que representa 6% do PIB. Ao nível das exportações representam 81% do volume de negócios, o que corresponde a 9,7 milhões de euros, sendo que o principal destino é a Europa (91,3%). Para além dos números, este é um setor de excelência em qualidade, serviço e custos. Com um grande desenvolvimento tecnológico, atividades de engenharia, inovação de produtos e processos, métodos de gestão modernos e melhoria contínua nas organizações.

5 Apresentação da Empresa

5.1 Grupo Volkswagen

Volkswagen é uma palavra da língua alemã que significa “carro novo”. É precisamente pelo projeto de construção de um automóvel que se deu início ao Grupo Volkswagen. Remonta à década de1930, na Alemanha Nazi, que nasceu o projeto que ficaria conhecido por “Carocha” em Portugal, “Käfer” na Alemanha e “Beetle” nos Estados Unidos e Reino Unido. Devido à vontade expressa pelo ditador Adolf Hitler, que pretendia acelerar a mobilidade no país com custos que fossem acessíveis à maioria dos cidadãos, o projeto passou a ser uma realidade e até ao início da II Grande Guerra Mundial algumas unidades deste modelo foram produzidas. Seguiram-se alguns anos difíceis para a marca, mas por via de aceleração de um contrato de exportação com a Holanda, os números começaram-se a fazer ver e poucos anos depois esta marca já se fazia notar em alguns mercados. O crescente sucesso possibilitou à marca lançar novos modelos, bem como, alocar-se noutros países, como Canadá, Brasil e Austrália. Foi na década de 60, que se começou a constituir enquanto grupo, com a incorporação inicial das suas concorrentes Audi, DKW e NSU. Esta aquisição trouxe novas ideias e estratégias para trabalhar a marca, e a partir daqui foram surgindo novos modelos que foram fazendo um grande sucesso pelo mundo fora até aos dias de hoje.

O Grupo Volkswagen está sediado em Wolfsburg, Alemanha, e detém 125 fábricas espalhadas pelo mundo – América do Norte (6 fábricas), América do Sul (9 fábricas), Europa (71 fábricas), Ásia (35 fábricas) e África do Sul (4 fábricas), das quais 51 são da Marca Volkswagen.

A este Grupo pertencem 12 marcas que operam como uma identidade independente no mercado – Volkswagen, Audi, Seat, Skoda, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Ducati, Veículos Comerciais, Scania e Man. Todas estas marcas têm um objetivo comum, a mobilidade, e nesse seguimento o portfólio inclui desde motos até carros pequenos de baixo consumo e veículos de luxo. No setor dos veículos comerciais, incluem-se pick-ups, autocarros e camiões. Ao todo neste Grupo, foram produzidos 11 823 000 veículos em 2019, existem 671 205 colaboradores e 365 modelos de veículos (Volkswagen Autoeuropa, 2020).

5.2 Volkswagen Autoeuropa

Em Portugal, está situada uma das filiais do Grupo Volkswagen, a Volkswagen Autoeuropa, "um parceiro estratégico e confiável do Grupo" (Miguel Sanches, 2020). A escolha de Portugal, e por sua vez da cidade de Setúbal para a implementação desta filial, deveu-se ao facto dos custos de fabricação serem menores, da tradição industrial da Região de Setúbal, onde o aparecimento desta fábrica foi uma mais-valia para a crise na Península de Setúbal na década de 80/90, e a sua localização próxima do porto de Setúbal que permitia o rápido e fácil escoamento dos produtos para os mercados de destino.

A história desta fábrica começa em 1991 com o contrato do investimento entre o Estado Português e a *Joint Venture* Volkswagen e Ford, nascendo assim a Autoeuropa Automóveis, Lda. Até 1995/6 foi feita toda a contratação e construção da fábrica para que estivesse tudo preparado para o começo da produção. E desta forma entra em produção o modelo Sharan, SEAT Alhambra e Ford Galaxy. Em 1999 a Volkswagen assume 100% do capital da empresa, e começa um processo de transição e adaptação a um modelo totalmente dominado pela Volkswagen. Em 2003 é celebrado um marco importante para a fábrica, a produção de 1 000 000 de veículos. Passados três anos, finalizou-se a produção do Ford Galaxy e começou a produzir-se o modelo EOS da Volkswagen. Em 2008, começou a produzir-se o modelo Scirocco e em 2010 dá-se uma mudança impactante com a alteração da denominação oficial da empresa para Volkswagen Autoeuropa, Lda, assim como se introduziu um novo modelo Sharan e SEAT Alhambra NF. Mais recentemente, em 2017 terminou a produção do modelo Scirocco e introduziu-se a produção do modelo T-ROC, que é totalmente produzido em Portugal, na Autoeuropa e exigiu uma contratação em massa de novos colaboradores.

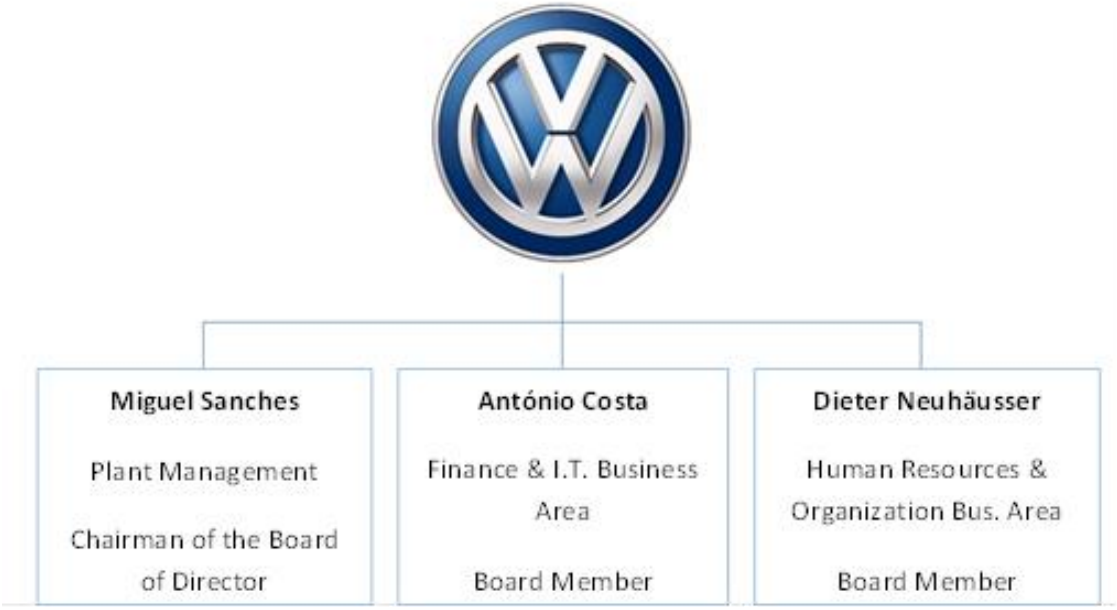
Atualmente é feita a produção dos modelos, T-ROC, Sharan e SEAT Alhambra. Numa extensão de 1 100 000 m2, onde está implementada a fábrica e mais 900 000 m2 onde se situa o Parque Industrial que contém a Unidade de negócios de cunhos e cortantes, a ATEC – Academia de Formação e ainda outros 15 Fornecedores. Nas estatísticas mais recentes, de junho de 2020, estão empregados 5 444 colaboradores, em que a idade média é de 40,8 e onde a prevalência do género masculino (82%) é significativo face ao feminino (18%).

Esta empresa é uma sociedade que se rege por quotas, tendo como CAE principal o 29100 – Setor de fabricação de veículos automóveis. A sua visão é assumir um papel de

liderança numa nova era marcada pela mobilidade do futuro (Volkswagen Autoeuropa, 2020).

Neste momento o diretor geral é Miguel Sanches, presidente do *Board of Director* mas também fazem parte, António Costa, diretor de Finanças e I.T. e Dieter Neuhäusser, diretor de Recursos Humanos, como ilustra a figura seguinte.

Figura 5 – Organograma do Board da Volkswagen Autoeuropa



Fonte: Elaboração Própria – Baseado no organograma da Intranet Autoeuropa

O Modelo de Negócio da Volkswagen Autoeuropa está assente em três grandes pilares: Produção Automóvel, Unidade de Peças Prensadas e Unidade de Cunhos e Cortantes. A Produção Automóvel como o próprio nome indica refere-se à produção de veículos, onde atualmente, como descrito anteriormente são produzidos os modelos, T-ROC, Sharan e SEAT Alhambra, sendo que o T-ROC com uma produção muito superior aos outros dois modelos. A produção dos veículos é feita consoante as encomendas que vão chegando da Casa-mãe na Alemanha, que por sua vez é o principal comprador dos três modelos, seguido de outros mercados, como, Itália, Reino Unido e Espanha. A Unidade de Peças Prensadas refere-se à produção de peças para as marcas da Volkswagen onde operam 92 colaboradores e até ao final do ano de 2019 foram produzidas 23,95 milhões de peças que são exportadas para vários países, entre eles, Alemanha, Polónia, Hungria, Espanha, Índia, entre outros. Por fim, a Unidade de Cunhos e Cortantes que incide na produção de ferramentas para as marcas da Volkswagen com um volume de negócio de 17,79 milhões de euros em 2020 e com vários projetos a decorrer, como é o caso do Porsche Macan, Tiguan PA, Audi Q5, ID.4, etc.

A Volkswagen Autoeuropa está organizada entre Áreas de Produção e Áreas de Não produção, como está ilustrado no esquema a baixo.

Figura 6 – Esquema de Áreas da Volkswagen Autoeuropa

Áreas de Produção	Áreas de Não Produção
Prensas	Gestão de Produto e Planeamento
Carroçarias	Engenharia Industrial e Lean Management
Pintura	Administração
Montagem	Finanças e Tecnologias da Informação
	Recursos Humanos e Organização
	Logística
	Qualidade

Fonte: Elaboração própria

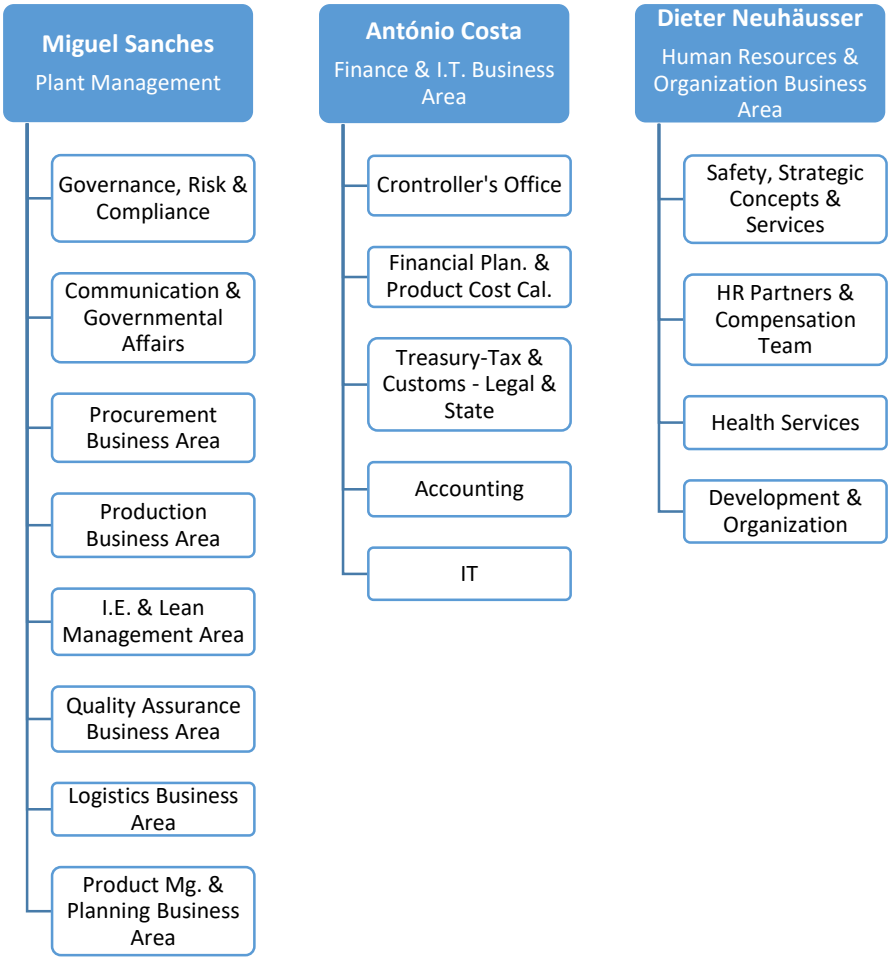
As áreas de Produção são todas as áreas onde existe operacionalização, construção e produção do produto, são estas áreas que fazem "nascer" os carros. Tudo começa nas prensas, onde são recebidos os rolos de chapa, que irão ser cortados com as medidas certas para posteriormente serem prensados conforme os moldes dos modelos de carro que se pretende produzir. Estando as peças prensadas e estampadas, são levadas para a área das carroçarias, onde vai ser montada toda a estrutura do carro, e onde também se faz toda uma avaliação à estrutura para perceber se não existem riscos ou anomalias que poderão prejudicar o resto da produção. Estando esta avaliação feita, o carro segue para a pintura onde são feitas, primeiramente, várias lavagens ao carro para estar completamente preparado para receber a tinta. Estando pintado, o carro chega à área final da produção, a Montagem. Esta é também a maior das áreas, tanto a nível de tamanho como de mão-de-obra, é nesta área que todas as componentes do carro vão ser montadas, desde motor, vidros, rodas, bancos, etc. No final da linha da montagem podemos ver um carro completamente finalizado. Mas, o seu percurso de produção não termina aqui. Ainda terá de passar por muitos e exigentes testes para perceber se existe algo que poderá prejudicar o seu desempenho a quando de colocado no mercado. Por exemplo, nesta fase final existem os *Test-Drives*, onde o carro é conduzido nos mais diversos tipos de piso, e também os testes da água, onde o carro é submetido a grandes pressões de água, simulando os piores cenários de chuvas e tempestades, de forma a perceber se não está a entrar água por algum local. Caso existam anomalias que sejam detetadas nestes testes e

noutros, existem zonas onde se fazem a reparação dos mesmos, para que assim no final, se apresente um carro com as melhores condições para entrar no mercado.

Por outro lado, existem as Área de Não Produção, estas áreas dão suporte às áreas de produção, seja de uma forma mais direta ou de uma forma indireta. Acabam por tratar de uma parte mais administrativa e não tão operacional, embora algumas áreas tenham atividades bastante operacionais, como é, por exemplo, o caso da Logística.

No seguinte esquema é possível visualizar a estrutura organizacional desta empresa.

Figura 7 – Estrutura Organizacional Volkswagen Autoeuropa



Fonte: Elaboração Própria - Baseado no organograma da Intranet Autoeuropa

5.3 Área de Recursos Humanos

Sendo que este estágio se realizará na Área de Recursos Humanos e Organização, irei abordar em mais detalhe as informações sobre a mesma.

A Área de Recursos Humanos está dividida em quatro grandes departamentos, sendo eles: Segurança, Conceitos Estratégicos e Serviços (1), Parceiros de Recursos Humanos e Compensação (2), Serviços de Saúde (3) e Desenvolvimento e Organização (4). Para além destes departamentos, pertencem também aos RH a Comissão de Trabalhadores e um Diretor Técnico da ATEC.

O departamento de Segurança, Conceitos Estratégicos e Serviços, abrange as equipas de Segurança Industrial e Serviços para Colaboradores. A equipa de Segurança Industrial tem como principal objetivo salvaguardar e assegurar a proteção de todo o capital humano e material na Volkswagen Autoeuropa. Desta forma, todas as atividades realizadas dentro da fábrica estão sujeiras a uma abordagem sistemática em relação à segurança, diminuindo assim o risco de situações que ponham em causa a segurança de todos. Para além disso, criam conceitos de segurança, coordenam atividades de segurança nas diferentes áreas de intervenção, formulam soluções para as instalações e os postos de trabalho estarem em segurança e em conformidade. Desta equipa fazem parte quatro especialistas, que dividem as suas tarefas consoante as áreas de produção: Prensas, Carroçarias, Pintura e Montagem e o resto das infraestruturas da fábrica. A equipa de Serviços para Colaboradores é abordada com mais detalhe no ponto 5.4, pois é nesta equipa que se integrará a estagiária durante o seu estágio. Ainda neste departamento fazem parte, um Coordenador de Sistemas de RH (SAP), uma Especialista de Acidentes de Trabalho e uma Advogada que é responsável pelos aspetos legais dos colaboradores, como por exemplo, processos disciplinares. Outro departamento é o de Parceiros de Recursos Humanos e Compensação, do qual fazem parte as equipas de Relações Laborais ou *Partners*, que tem como missão gerir a vida laboral de todos os colaboradores e encaminhar, aconselhar e mediar todo o tipo de questões laborais. Esta equipa conhece melhor os colaboradores que qualquer outra pessoa dentro da Volkswagen Autoeuropa, são eles que acompanham todo o percurso profissional dos colaboradores desde a admissão até ao último dia, dão suportes em questões como, clarificação dos direitos, deveres e regalias, atualização de dados pessoais, etc. A equipa da Compensação, tem como finalidade promover o desenvolvimento, o crescimento e a competitividade das empresas dentro da empresa. Para manter este objetivo esta equipa tem de definir e avaliar as funções, mas mais importante que isso tem a decisão do reconhecimento e compensação do esforço dos colaboradores. Para além disso, têm também à sua responsabilidade informar e apoiar as áreas na definição do aumento dos salários,

progressões, prémios, entre outros. E por último neste departamento, a equipa de Destacamentos Internacionais, que trata de promover a mobilidade internacional dos colaboradores, originando assim, uma partilha de conhecimentos técnicos, linguísticos e culturais com o principal objetivo de fazer crescer o conhecimento dentro da organização. Cabe a esta equipa acompanhar todo o processo de destacamentos, desde a preparação, ao programa de apoio ao cônjuge, à realocação, à estadia e à repatriação. O departamento de Serviços de Saúde ou também denominado de departamento Médico, também faz parte da Área de RH, e a sua missão é prestar serviços de saúde de excelência e contribuir para a construção de uma cultura de saúde e bem-estar. Tem como objetivos, garantir a vigilância e prevenção das alterações de saúde, assegurar uma atuação o mais precoce e eficaz possível na sua correção e uma aposta prioritária clara e mantida na promoção e educação para a saúde. Este departamento contém, enfermagem, fisioterapia, medicina curativa, medicina de trabalho, psicologia e ortopedia. O último departamento nesta área é o departamento de Desenvolvimento e Organização que compreende a equipa de Desenvolvimento que está responsável pelos projetos corporativos do Grupo Volkswagen com principal foco no desenvolvimento e progressão de carreira dos colaboradores. Esta equipa está também responsável pela ferramenta de avaliação 360º e os planos de desenvolvimento. A equipa de Recrutamento e Seleção trata de todo o processo de recrutamento, seja interno ou externo, de toda a fábrica, desde a análise de currículos, passando pelas entrevistas, até ao acolhimento. Está responsável também pela gestão dos Programas de Estágio e *Trainee*. Já a equipa de Formação tem como sua responsabilidade a formação contínua de todos os colaboradores. Deste departamento ainda fazem parte uma especialista responsável pelo Questionário *Stimmungsbarometer* e um especialista de Relações Laborais e Organização da Fábrica que tem como principal objetivo atuar nas áreas de negociação laboral, definição e validação da estrutura organizacional e funções.

5.4 Departamento de Serviços para Colaboradores

Os Serviços para Colaboradores fazem parte do Departamento de Segurança, Conceitos Estratégicos e Serviços. Tratam de todos os serviços fornecidos aos Colaboradores, sendo os principais: Transporte, Cantina, Máquinas de *Vending* e Comunicações.

Os objetivos principais do departamento de Serviços são assegurar uma oferta de refeições com qualidade, nutritivas e equilibradas, indo ao encontro das necessidades

diárias dos colaboradores e garantir que os mesmos chegam a horas e em segurança ao seu posto de trabalho (Intranet Autoeuropa, 2015).

Detalhando cada serviço, o fornecedor de Transportes é a Empresa Luisa Todi, atualmente contam com 45 rotas espalhadas por Lisboa e Vale do Tejo que asseguram o transporte dos colaboradores de casa até ao trabalho e vice-versa, nos três turnos: Manhã, Tarde e Noite. Ao fim de semana o número de rotas é mais reduzido – 12 – mas fazem percursos mais longos para que se chegue ao maior número de locais. Estas rotas para além de estarem disponíveis para os colaboradores internos da AE, estão também disponíveis para os colaboradores de fornecedores externos, mediante a aquisição de uma vinheta mensal. No caso de atrasos de autocarros ou falhas, em que os colaboradores tenham de se deslocar na sua viatura própria, o fornecedor reembolsa os colaboradores após análise da situação. Este fornecedor disponibiliza ainda transporte adicional no caso de haver trabalho extraordinário ou prolongamento de horários. No que concerne ao Serviço de Cantina, o fornecedor é a Eurest, que está responsável pelas duas cantinas, a central e a da Pintura – onde só entram colaboradores da Área da Pintura. Este serviço está disponível para todos os colaboradores internos, tendo direito a uma refeição gratuita por turno trabalhado. O direito a esta refeição é confirmado pela apresentação do Cartão de Identificação da Empresa, passando-o pelos leitores instalados nas cantinas. Para além dos colaboradores internos, este serviço está disponível também para os colaboradores de fornecedores externos, mediante o pagamento da refeição à entrada do refeitório. Este serviço é assegurado de 2ª a domingo nos três turnos. Os almoços são servidos entre as 11h e as 14h, os jantares entre as 19h e as 20:40h e as ceias entre 01h e as 03:30h. Os colaboradores têm à disposição 8 opções de pratos de 2ª a 6ª (exceto Sábados, Domingos e Feriados) sendo 5 deles sem pré-marcação (Peixe, Carne, Dieta e Opção e Buffet Frio) e 3 deles sujeitos a pré-marcação (Prato Fruta, *Balanced Choice* e Vegetariana). Atualmente, devido à situação de pandemia Covid-19, apenas estão disponíveis 5 pratos, pois excluíram-se as opções que necessitavam do auxílio de Buffet. Em média, são servidas, por dia 3400 refeições e por ano, mais de 1 milhão de refeições (Flash Autoeuropa, 2020). Outro serviço são as Máquinas de *Vending*, onde os nossos colaboradores podem, nas suas pausas, encontrar 104 máquinas espalhadas por toda a fábrica para disfrutarem das suas bebidas quentes, frias ou *snaks*, conforme o desejado. Estas máquinas têm uma grande variedade de produtos, que são adquiridos através de um pagamento com cartão. Este cartão deve ser levantado no fornecedor que se encontra na

sala de Recursos Humanos e é carregado em euros com o saldo pretendido nos carregadores instalados em quatro pontos da fábrica. Por fim, as comunicações estão ao encargo do fornecedor NOS, que gere todas as contas criadas para a AE, existe a conta de Familiares e Amigos, a Conta OL (*Organization Leadership*) e a Conta SL (*Strategic Leadership*), consoante o tipo de conta a que os colaboradores pertençam, têm direito a funcionalidades diferentes (equipamentos, dados móveis, chamadas, SMS's, etc.).

Este é um departamento muito focado nos colaboradores, e por isso, tudo é pensado para que tenham o máximo de comodidade e satisfação no seu local de trabalho. Neste seguimento, as tarefas que se desempenham são todas diretamente ligadas a estes serviços, seja receber reclamações e tratar das mesmas, fazer reuniões de follow-up com fornecedores para dar conhecimento do que há a melhorar, propostas de melhoria no sentido de diminuir as ocorrências, formulação de budget para os serviços e, principalmente, o atendimento presencial aos colaboradores.

6 Descrição de Tarefas

6.1 Processo de Acolhimento e Integração

O meu processo de acolhimento começou com a minha chegada à Portaria de Colaboradores da Volkswagen Autoeuropa no dia 1 de setembro de 2020. Ao chegar apresentei-me aos seguranças como sendo estagiária e informei que seria o meu primeiro dia de estágio. Os mesmos, ao terem essa informação, levaram-me para um edifício paralelo à portaria (onde se encontram outros serviços dos seguranças) onde tive de entrar numa sala para me "inscrever" e posteriormente assistir a vários vídeos sobre a empresa, nomeadamente, de apresentação e sobre a ISO 14 000. Finalizada a visualização dos vídeos, informaram-me que deveria dirigir-me à sala dos recursos humanos para dar continuidade ao processo. Quando cheguei ao edifício 8, sala de recursos humanos, fui recebida pela responsável pelos estágios e estagiários, Ana Elias, que me encaminhou para uma sala onde tive de preencher e assinar alguns documentos. Quando terminei, fui levada até ao meu orientador, José Prior, que já tinha conhecido aquando da entrevista. O mesmo pediu-me para aguardar porque me iria apresentar à colega que iria trabalhar comigo. Após aguardar, conheci a minha colega Paula Metélo que logo se prontificou para me ajudar em tudo o que necessitasse. Conheci também outra colega, Paula Colaço, que a pedido do meu orientador, me apresentou a todos os colegas da área de Recursos Humanos, explicando um pouco as funções que cada um desempenhava. Depois dessa breve apresentação, onde fui muito bem recebida por todos, levaram-me a conhecer o meu local de trabalho, onde estaria também o computador na qual iria trabalhar.

Esta primeira semana, serviu como forma de acolhimento, integração e sobretudo adaptação, tanto com o local de trabalho como com os meus colegas, uma vez que não me foi disponibilizado o acesso ao que seria o meu *e-mail* (só a partir da segunda semana) e por isso não consegui começar logo a trabalhar. Desta forma, entre pedidos e autorizações de acessos, foi uma semana em que me foquei muito na leitura da intranet, e tentei absorver o máximo de conhecimento, desde os departamentos que se inserem nos recursos humanos, até ao organograma que na altura me parecia bastante complexo. Foi também durante esta semana que a minha colega me foi dando as primeiras informações, acerca do trabalho a ser desenvolvido, como também outras acerca da fábrica.

De uma forma geral penso que foi um processo de acolhimento e integração simples sem grandes dificuldades, no entanto, notei que não era algo que estivesse estipulado ou

tivesse uma forma única se der processado, ou seja, acabava por depender muito dos orientadores de cada estagiário. Dando um exemplo, no meu caso, fui apresentada a todos os colegas, mas outros estagiários que vieram posteriormente a mim não foram, aquilo que aconteceu foi que foram conhecendo os colegas aos poucos. Contudo, e sendo o departamento de recursos humanos tão importante na gestão e comunicação com as pessoas, penso que todos os colegas que ali trabalham representam o seu papel da melhor forma, fui muito bem recebida por todos, senti que qualquer tipo de ajuda que precisasse poderia pedir a qualquer um elemento mesmo não sendo o trabalho direto deles e que acima de tudo, existe uma grande diferença entre errar e ser repreendido e errar e ajudarem-te a melhorar, que acredito que seja esta última que prevalece, segundo a experiência que tive oportunidade de vivenciar. Desta forma, o único aspeto que realço como menos bom deste processo, foi a demora ao nível dos acessos pois acabou por condicionar e atrasar o meu trabalho ao início, no entanto, nada tem a ver com o a área de RH, pois esse processo pertence ao *IT/Helpdesk*.

6.2 Tarefas realizadas no estágio

No que concerne às tarefas realizadas durante o estágio, as mesmas subdividem-se nos vários tópicos inerentes a esta função: Cantina, Máquinas de *Vending*, Transportes, Comunicações, SAP – *Meal System*, Serviços Especiais de Catering, Serviço de Transportes de Táxi e ISO 14 000. Sendo uma estagiária, maior parte do trabalho foi de administração e suporte nos vários processos, que, de seguida serão abordados mais detalhadamente, referindo cada tarefa existente nos diversos tópicos, se as realizei ou não e qual o meu grau de independência ao executá-las.

Cantina

Para a Volkswagen Autoeuropa o serviço de Cantina é de extrema importância, pois é como o "combustível" para que os seus colaboradores tenham a força e consistência no seu trabalho. Sendo este um serviço *outsourcing* é importante manter o controlo sobre todos os processos e perceber dia-a-dia se tudo está a ser cumprido conforme o que foi acordado previamente. Deste modo as tarefas referentes a este serviço são o controlo dos serviços prestados pelo fornecedor através de reuniões, e-mail, telefone e verificação dia-a-dia na cantina, controlo de serviços especiais de catering de RH, que, devido à pandemia covid-19 estavam suspensos, controlo de análises bacteriológicas de alimentos, controlo da manutenção de equipamentos, resolução de reclamações, implementação de melhorias

no serviço, faturação e controlo do orçamento e controlo dos serviços adicionais devido à pandemia covid-19, nomeadamente, equipas extra da cantina, empapelamento de talheres, divisórias de acrílicos entre cada lugar e temperos em saquetas individuais.

Das tarefas anteriormente descritas, aquelas em que participei ativamente em relação a este serviço foram o controlo dos serviços prestados, estive presente em algumas reuniões, mas uma vez que havia um representante do serviço *outsourcing* todos os dias na fábrica, o contacto acabava por ser mais direto e informal com as resoluções das reclamações a serem efetuadas praticamente na hora. Para além disso, quando tinha a minha hora de almoço, verificava se tudo estava a correr conforme expectado e de duas em duas semanas recebia a ementa para verificar juntamente com a minha colega Paula. No que concerne ao controlo da manutenção de equipamentos, também participei em muitas reuniões, primeiramente semanais e posteriormente de duas em duas semanas para dar seguimento à reparação de alguns equipamentos da cozinha. Por fim, onde estive mais presente, foi nos serviços adicionais relativos à pandemia, como existiam equipas extra para fazer o empapelamentos dos talheres e controlar as entradas devido ao aglomerado de pessoas, essas mesmas equipas, vinham muitas vezes aos RH para esclarecer algumas dúvidas ou pedir material que lhes fosse essencial, como era o caso das máscaras.

De uma forma geral, o serviço cantina não foi aquele em que estive mais envolvida. Em resumo aquilo que fiz maioritariamente foi dar suporte à minha colega em algumas análises, verificar ementas e o dia-a-dia na cantina, atendimento de colaboradores com reclamações ou propostas de melhoria e estar presente em algumas reuniões, quer fosse acerca da cantina, ou da manutenção de equipamentos da mesma. Ainda realizei algumas previsões de custos dos serviços adicionais de covid-19 para os meses de Outubro, Novembro e Dezembro, para que a minha colega fizesse posteriormente as *purchase requisitions*.

Máquinas de *Vending*

À semelhança do serviço anterior também este é *outsourching* e por isso, aumenta também a responsabilidade na monotorização para que todos os produtos cheguem aos colaboradores da Autoeuropa com a maior celeridade possível e dentro dos padrões de qualidade a que estão acostumados. As principais tarefas associadas a este serviço são muito semelhantes às do serviço apresentado anteriormente. Sendo elas, de forma resumida, reuniões semanais para feedback, gestão de reclamações e apresentação de

melhorias, atendimento de colaboradores com reclamações ou sugestões, controlo do budget e realização de notas de débito, *purchase requisitions* e *good receipt* em SAP.

No que concerne a este serviço, sinto que estive muito mais ativa e participei em mais tarefas. Uma vez que as reuniões com este fornecedor eram semanais e tive a oportunidade de participar em todas acabei por ter um maior contacto com o mesmo. Nestas reuniões de follow-up, os principais temas eram as reclamações dos colaboradores e formas rápidas de as poder solucionar e propostas de melhoria, como por exemplo a implementação de mais variedade de produtos dentro das máquinas. No que concerne ao atendimento de colaboradores, fazia-o de forma autónoma, desde receção de reclamações, as quais ajudava ou encaminhava para quem pudesse ajudar, receção de propostas de melhorias em que as reportava para a minha colega e ajudava também os colaboradores com alguma dúvida que tivessem. Quanto ao controlo do budget e realização de notas de débito, estava tudo isso ao encargo da minha colega, sendo que eu dava uma pequena ajuda a verificar se as faturas estavam em concordância com as informações que nos eram enviadas e, ainda fiz uma previsão para os meses de Outubro, Novembro e Dezembro, para os custos de garrafas de água (situação temporária devido à pandemia covid-19) para que a minha colega fizesse a *purchase requisition*, que por sua vez iria dar a *purchase order* e assim, quando chegassem as faturas, eu só teria de verificar novamente os valores para que ela pudesse dar o *good receipt*.

Transportes

Assim como os dois serviços acima mencionados, também este é *outsourcing*. Este serviço é responsável por trazer e levar imensos colaboradores das suas casas ao seu posto de trabalho, cumprindo sempre os horários para que estejam a horas de iniciar as suas tarefas. A empresa *outsourcing* que trabalha neste serviço, está há muitos anos a fazer esse trabalho e por isso conhece muito bem os padrões da Autoeuropa assim como a sua forma de trabalhar e comunicar. Este facto que referi anteriormente agiliza muito o processo de comunicação com este fornecedor, pelo que não existiam reuniões (apenas em casos extremos). Aquilo que acontece é que existe um responsável dentro da empresa prestadora de serviço que está encarregue de tudo o que acarreta a Volkswagen Autoeuropa, e duas vezes por semana estava sempre presente, tendo um espaço de atendimento, para receber as reclamações, quer transmitidas pelos colaboradores, quer por mim e pela minha colega, e também para fazer o pagamento dos reembolsos em caso de falha dos autocarros.

Deste modo, as minhas tarefas referentes a este serviço, consistiram em comunicar com o fornecedor de forma informal, toda as terças e quintas-feiras, para lhe transmitir os reembolsos e alguma reclamação ou sugestão que houvesse, atender os colaboradores e ajudá-los com as suas dúvidas, reclamações e sugestões, que essencialmente se baseavam em trocas de paragens ou implementações de novas paragens dentro das rotas e reembolsos, também estava responsável por entregar as vinhetas que identificavam o número da rota de cada colaborador quando solicitadas pelos mesmos. Ainda dentro deste tema das vinhetas, a Autoeuropa disponibiliza também o transporte para os colaboradores externos mas o processo é ligeiramente diferente e era eu quem tratava de todo o processo autonomamente. Este consistia em receber via *e-mail* ou presencial um documento oficial e assinado com o número de senhas pretendido para determinado mês, juntamente com uma lista de colaboradores e as respetivas rotas, após este primeiro contacto tinha de separar a quantidade de senhas e entregá-las respetivamente. Como suporte, utilizava um documento *excel* que ao colocar o número de senhas pretendidas me dava automaticamente o valor a ser cobrado no final do mês. Após findar o mês, revia tudo para perceber se os números estavam corretos e fazia as notas de débito para cobrar aos fornecedores pela utilização dos autocarros. Por último, e na mesma linha que os serviços anteriores fiz novamente e a propósito da pandemia covid-19 uma previsão de quantos autocarros teríamos a mais para posteriormente ser analisado e ser feita a *purchase requisition.*

A título pessoal sinto que este foi o serviço em que me senti mais à vontade para trabalhar e também com mais autonomia e confiança. Onde ao fim de cerca de três meses percebia todos os conceitos e conseguia dar informações corretas aos colaboradores acerca das suas dúvidas, sem hesitar ou ter de pesquisar ou perguntar a um colega primeiro.

Outros Serviços

Os últimos serviços que vou abordar são Comunicações, SAP – *Meal System*, Serviços Especiais de Catering, Serviço de Transportes de Táxi e ISO 14 000. Decidi agrupar os restantes serviços que pertencem a este departamento, por não terem tipo um grande destaque ao nível de tarefas que realizei.

Começo pelas comunicações, que dentro destes, foi aquele em que estive mais envolvida. A este serviço pertence toda a informação acerca dos telemóveis e planos/tarifários para os mesmos. Nesse seguimento, a primeira coisa que fiz foi elaborar um resumo com todas

as contas que existiam para a Autoeuropa e perceber o que é que cada uma tinha de benefícios e a que tipo de colaborador poderia ser atribuído. Posto isso, foi importante perceber quanto *stock* tínhamos de telemóveis para saber o que poderíamos entregar quando houvesse uma solicitação. As tarefas restantes, passavam por enviar *e-mails* ao fornecedor *outsource* para ativações ou cancelamentos de contas, atribuições ou devoluções de telemóveis e atendimento aos colaboradores presencial ou via *e-mail*, a fim de esclarecer as suas dúvidas, que sobretudo recaiam sobre quais os planos existentes. Dentro destes, outro serviço em que tinha uma pequena tarefa foi no Serviço de Transportes de Táxi, onde conferia as faturas enviadas e verificava se os pedidos de transporte de táxi coincidiam. Quanto aos restantes serviços, SAP – *Meal System*, Serviços Especiais de Catering e ISO 14 000, não tive qualquer tarefa associada aos mesmos.

6.3 Cronograma de Atividades realizadas

Figura 8 – Cronograma de atividades realizadas

CRONOGRAMA DE ATIVIDADES DE ESTÁGIO - VOLKSWAGEN AUTOEUROPA																							
		SETEMBRO 2020				OUTUBRO 2020				NOVEMBRO 2020				DEZEMBRO 2020				JANEIRO 2021			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
BENEFÍCIOS	**TAREFAS**																				
Cantina	Controlo do serviço prestado (reuniões, e-mails, verificação no local)																				
	Verificação de ementa																				
	Controlo da Manutenção de Equipamentos (Reuniões)																				
	Serviços Adicionais (Covid-19)																				
	Atendimento a colaboradores (Reclamações, sugestões de melhoria e dúvidas)																				
	Realização de Previsões de Custo																				
	Suporte à Colega (Trabalho Administrativo)																				
Máquinas de *Vending*	Controlo do serviço prestado (reuniões, e-mails, verificação no local)																				
	Serviços Adicionais (Covid-19)																				
	Realização de Previsões de Custo																				
	Atendimento a colaboradores (Reclamações, sugestões de melhoria e dúvidas)																				
	Suporte à Colega (Trabalho Administrativo)																				
Transportes	Controlo do serviço prestado (comunicação com o fornecedor, e-mails)																				
	Atendimento a colaboradores (Reclamações, sugestões de melhoria, reembolsos e dúvidas)																				
	Processo de aquisição de vinhetas pelos Fornecedores Externos																				
	Realização de Previsões de Custo																				
	Suporte à Colega (Trabalho Administrativo)																				
Outros Serviços	Comunicações (contacto com o fornecedor, e-mails para ativação ou cancelamento de conta, entrega ou devolução de equipamentos, atendimento a colaboradores)																				
	Serviço de Transportes de Táxi (verificação de faturas)																				

Legenda:

- Férias Volkswagen Autoeuropa
- Cantina
- Máquinas de *Vending*
- Transportes
- Outros Serviços

Fonte: Elaboração Própria

7 Proposta de Melhoria

7.1 Questionário – Qualidade dos Serviços na Volkswagen Autoeuropa

Este questionário surge no âmbito de melhorar um *gap* existente no departamento de serviços para colaboradores. Embora cheguem algumas reclamações e propostas de melhoria através do preenchimento do formulário em papel ou via *e-mail*, não existia nenhuma forma de avaliar globalmente e em pontos específicos os serviços mais relevantes: Cantina, Máquinas de *Vending* e Transportes, para que no departamento se tivesse acesso a valores mais concretos.

Na Volkswagen Autoeuropa, como à semelhança de muitas outras empresas, a satisfação dos colaboradores tem um peso muito grande e que se reflete na sua maneira de estar e executar o seu trabalho, e, por isso, terem à sua disposição os melhores serviços é um dos objetivos principais, especialmente neste departamento. Através da perceção de qualidade por parte dos utilizadores dos serviços conseguimos ter uma resposta rápida e direta face à sua satisfação com os mesmos, o que se pode traduzir num plano de ação para fazer frente a eventuais insatisfações e numa melhoria contínua desses mesmos serviços.

Desta forma, este questionário está dividido em três partes. Uma primeira parte que visa perceber a importância da existência de cada um destes serviços dentro da empresa, através de uma grelha de escolha múltipla com uma escala de *Likert* em que 1 – Nada Importante; 2 – Pouco Importante; 3 – Importante; 4 – Muito Importante; 5 – Bastante Importante; 6 – Não uso, discriminando os três serviços.

A segunda parte serve para avaliar de forma mais detalhada a satisfação dos colaboradores face aos serviços, utilizando novamente uma grelha de escolha múltipla com uma escala de *Likert* em que 1 – Muito Insatisfeito; 2 – Insatisfeito; 3 – Nem Satisfeito Nem Insatisfeito; 4 – Satisfeito; 5 – Muito Satisfeito e uma coluna para "Não uso" caso o colaborador não utilize o serviço em questão. Esta parte está divida em 3 grelhas, uma para cada serviço, sendo que nos Transportes o que se avalia são: Rotas; Simpatia dos Motoristas; Conforto dos Autocarros e Limpeza dos Autocarros, na Cantina: Variedade da Ementa; Limpeza do Refeitório e Atendimento/Simpatia dos Funcionários e nas Máquinas de *Vending*: Variedade de Produtos; Preços praticados; Funcionamento das Máquinas e Assistência.

Por fim, a parte três, contem perguntas para análise estatística: “Género”, “Idade” e “Há quantos anos trabalha na Autoeuropa”.

Este questionário foi desenvolvido no sentido de ser prático, rápido e de fácil resposta para todos os colaboradores. Desta forma, conseguem dar o seu parecer em relação a cada um destes serviços, e posteriormente saber os seus resultados e, talvez, verem medidas a serem implementadas face aos resultados do mesmo. Para o departamento de serviços para colaborares, o qual fiz parte durante o meu estagio, é algo que acrescenta bastante valor, porque se conseguem mensurar resultados e ter uma opinião de um grupo maior, uma vez que é apenas uma minoria face ao universo de colaboradores que existem na Volkswagen Autoeuropa que se dirige aos RH para dar o seu parecer, seja ele positivo ou negativo, sobre os serviços. Para além disso, torna-se também mais fácil transmitir o feedback aos fornecedores e trabalhar em concordância com os mesmos em prol da melhoria.

7.2 Resultados - Questionário Qualidade dos Serviços na Volkswagen Autoeuropa

O questionário apresentado no ponto anterior foi sujeito a várias aprovações dentro da empresa Volkswagen Autoeuropa. Após ter sido totalmente revisto e aprovado, foi colocado *online*, através da plataforma da Autoeuropa e também da aplicação para o telemóvel. Foi anunciado através da “Flash” – revista interna que é publicada todas as segundas-feiras. Esteve *online* desde o dia 17 de maio de 2021 até 27 de maio de 2021.

7.2.1 Participantes

Neste questionário obteve-se 259 respostas válidas. O mesmo foi disponibilizado para toda a empresa, onde trabalham 5444 colaboradores. Ou seja, atingiu-se uma percentagem de 4,76% de respostas, o que faz com que tenhamos uma amostra que nos pode ajudar a extrair muita informação, mas, que ainda existe margem para melhorar e tentar fazer com que o questionário pudesse chegar a mais pessoas.

Começando por caracterizar a amostra, como é possível verificar na tabela 2, 25,9% (67 indivíduos) dos inquiridos são do género feminino e 74,1% (192 indivíduos) são do género masculino. O que seria um resultado esperavel uma vez que a empresa apresenta mais colaboradores do género masculino do que do género feminino.

Tabela 2 – Género

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Feminino	67	25,9	25,9	25,9
	Masculino	192	74,1	74,1	100,0
	Total	259	100,0	100,0	

No que concerne à idade dos inquiridos, podemos concluir que a maior parte se encontra nas faixas etárias entre os 30 e 39 anos e os 40 e 50 anos com uma percentagem de 66,8% (173 indivíduos). E as minorias encontram-se nos polos opostos, correspondentes a Inferior a 30 anos e Superior a 50 anos, com percentagem de 17% e 16,2%, respetivamente.

Tabela 3 - Idade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Inferior a 30 anos	44	17,0	17,0	17,0
	De 30 a 39 anos	79	30,5	30,5	47,5
	De 40 a 50 anos	94	36,3	36,3	83,8
	> a 50 anos	42	16,2	16,2	100,0
	Total	259	100,0	100,0	

Por fim, a última variável sociodemográfica utilizada para caracterizar a amostra, é a antiguidade na empresa. Onde podemos ler, através da tabela 4, que 98 inquiridos se encontra na empresa entre 1 a 5 anos, com uma percentagem de 37,8%, mas que a par dos mesmos, se encontram os 94 inquiridos que estão na empresa há mais de 20 anos, que representam 36,3%.

Tabela 4 - Antiguidade na Empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	< a 1ano	4	1,5	1,5	1,5
	De 1 a 5 anos	98	37,8	37,8	39,4
	De 5 a 10 anos	16	6,2	6,2	45,6
	De 10 a 20 anos	47	18,1	18,1	63,7
	> a 20 anos	94	36,3	36,3	100,0
	Total	259	100,0	100,0	

7.2.2 Importância dos Benefícios

No que concerne a esta pergunta, avaliou-se até que ponto os colaboradores da empresa Volkswagen Autoeuropa consideram importante a existência e fornecimento dos benefícios Transportes, Cantina e Máquinas de Vending.

Através da análise da tabela 5, identificamos que 80,7% dos inquiridos consideram muito importante ou bastante importante a empresa fornecer o Transporte.

Tabela 5 - Importância dos Benefícios - Transportes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Não Uso	1	,4	,4	,4
	Nada Importante	19	7,3	7,3	7,7
	Pouco Importante	4	1,5	1,5	9,3
	Importante	26	10,0	10,0	19,3
	Muito Importante	56	21,6	21,6	40,9
	Bastante Importante	153	59,1	59,1	100,0
	Total	259	100,0	100,0	

Na tabela 6 concluímos que 79,5% dos inquiridos considera muito importante ou bastante importante a existência da Cantina.

Tabela 6 - Importância dos Benefícios - Cantina

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Nada Importante	21	8,1	8,1	8,1
	Pouco Importante	8	3,1	3,1	11,2
	Importante	24	9,3	9,3	20,5
	Muito Importante	54	20,8	20,8	41,3
	Bastante Importante	152	58,7	58,7	100,0
	Total	259	100,0	100,0	

Relativamente às máquinas de *vending*, 58,6% dos inquiridos considera muito importante ou bastante importante a sua existência.

Tabela 7 - Importância dos Benefícios - Máquinas de *Vending*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Nada Importante	20	7,7	7,7	7,7
	Pouco Importante	18	6,9	6,9	14,7

	Importante	69	26,6	26,6	41,3
	Muito Importante	62	23,9	23,9	65,3
	Bastante Importante	90	34,7	34,7	100,0
	Total	259	100,0	100,0	

Face a estes resultados, a grande conclusão que se retira é que os inquiridos consideram mais importante ter transportes e cantina ao invés de ter máquinas de *vending*, ou seja, são esses os serviços mais valorizados dentro da Empresa.

7.2.3 Satisfação com o Benefício

Nesta parte do questionário pretendeu-se avaliar até que ponto é que os colaboradores estão satisfeitos com cada um dos benefícios.

Transportes

A satisfação com o serviço de Transportes foi avaliada através da opinião dos colaboradores face às Rotas, Simpatia dos Motoristas, Conforto dos Autocarros, Limpeza dos Autocarros e Segurança dos Autocarros.

No que concerne às rotas, é possível concluir que 53,3% dos inquiridos se encontra satisfeito ou muito satisfeito. No entanto, também é possível observar um grau de insatisfação de 21,6%.

Tabela 8 – Satisfação com o Benefício Transportes - Rotas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Não Uso	1	,4	,4	,4
	Muito Insatisfeito	30	11,6	11,6	12,0
	Um pouco Insatisfeito	26	10,0	10,0	22,0
	Nem Satisfeito nem Insatisfeito	64	24,7	24,7	46,7
	Satisfeito	104	40,2	40,2	86,9
	Muito Satisfeito	34	13,1	13,1	100,0
	Total	259	100,0	100,0	

Face à Simpatia dos Motoristas 50,2% encontra-se satisfeito ou muito satisfeito.

Tabela 9 – Satisfação com o Benefício Transportes – Simpatia dos Motoristas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

	Não Uso	1	,4	,4	,4
	Muito Insatisfeito	25	9,7	9,7	10,0
	Um pouco Insatisfeito	17	6,6	6,6	16,6
	Nem Satisfeito nem Insatisfeito	86	33,2	33,2	49,8
	Satisfeito	95	36,7	36,7	86,5
	Muito Satisfeito	35	13,5	13,5	100,0
	Total	259	100,0	100,0	

Já no Conforto dos Autocarros, podemos observar uma diferença face às questões anteriores. Existem 41,3% de inquiridos que se encontram insatisfeitos com o conforto dos autocarros, um valor considerável face aos 32,1% que estão satisfeitos.

Tabela 10 – Satisfação com o Benefício Transportes – Conforto dos Autocarros

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Não Uso	1	,4	,4	,4
	Muito Insatisfeito	47	18,1	18,1	18,5
	Um pouco Insatisfeito	60	23,2	23,2	41,7
	Nem Satisfeito nem Insatisfeito	68	26,3	26,3	68,0
	Satisfeito	74	28,6	28,6	96,5
	Muito Satisfeito	9	3,5	3,5	100,0
	Total	259	100,0	100,0	

Na limpeza dos Autocarros, 49,5% dos inquiridos encontra-se satisfeito ou muito satisfeito.

Tabela 11 – Satisfação com o Benefício Transportes – Limpeza dos Autocarros

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Não Uso	1	,4	,4	,4
	Muito Insatisfeito	33	12,7	12,7	13,1
	Um pouco Insatisfeito	28	10,8	10,8	23,9
	Nem Satisfeito nem Insatisfeito	69	26,6	26,6	50,6
	Satisfeito	106	40,9	40,9	91,5
	Muito Satisfeito	22	8,5	8,5	100,0
	Total	259	100,0	100,0	

Por fim, com a segurança dos autocarros encontram-se satisfeitos ou muito satisfeitos 52,5% dos inquiridos.

Tabela 12 – Satisfação com o Benefício Transportes – Segurança dos Autocarros

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Não Uso	1	,4	,4	,4
	Muito Insatisfeito	28	10,8	10,8	11,2
	Um pouco Insatisfeito	21	8,1	8,1	19,3
	Nem Satisfeito nem Insatisfeito	73	28,2	28,2	47,5
	Satisfeito	112	43,2	43,2	90,7
	Muito Satisfeito	24	9,3	9,3	100,0
	Total	259	100,0	100,0	

Concluímos, no que concerne ao serviço Transportes, aquilo com que os inquiridos estão mais satisfeitos são as Rotas e a Segurança dos Autocarros. Por outro lado, estão insatisfeitos com o Conforto dos Autocarros, o que poderá provocar uma viagem um tanto incómoda até ao local de trabalho dos inquiridos. Não obstante, em todos os pontos que estão a ser avaliados no transporte, muitos inquiridos responderam que não estavam nem satisfeitos nem insatisfeitos, optando por uma resposta neutra.

Cantina

No que respeita à Cantina, a mesma foi avaliada nos seguintes atributos: Variedade da Ementa, Limpeza da Cantina e Simpatia/Atendimento dos Funcionários.

Na variedade da ementa estão 51% dos inquiridos insatisfeitos, para apenas 27% que estão satisfeitos ou muito satisfeitos.

Tabela 13 – Satisfação com o Benefício Cantina – Variedade da Ementa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Não Uso	1	,4	,4	,4
	Muito Insatisfeito	66	25,5	25,5	25,9
	Um pouco Insatisfeito	66	25,5	25,5	51,4
	Nem Satisfeito nem Insatisfeito	56	21,6	21,6	73,0
	Satisfeito	57	22,0	22,0	95,0
	Muito Satisfeito	13	5,0	5,0	100,0

	Total	259	100,0	100,0	

Em relação à limpeza já existe um panorama diferente, sendo que 56,4% dos inquiridos se encontra satisfeito ou muito satisfeito com este aspeto.

Tabela 14 – Satisfação com o Benefício Cantina – Limpeza da Cantina

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Não Uso	1	,4	,4	,4
	Muito Insatisfeito	35	13,5	13,5	13,9
	Um pouco Insatisfeito	25	9,7	9,7	23,6
	Nem Satisfeito nem Insatisfeito	52	20,1	20,1	43,6
	Satisfeito	121	46,7	46,7	90,3
	Muito Satisfeito	25	9,7	9,7	100,0
	Total	259	100,0	100,0	

Com a simpatia/atendimentos dos funcionários, é possível observar que existem valores com uma diferença menos acentuada entre os que estão satisfeitos e os que não estão satisfeitos. Ou seja, existem 33,6% dos inquiridos que estão insatisfeitos e 42,1% que estão satisfeitos ou muito satisfeitos, havendo assim uma divisão de opiniões.

Tabela 15 – Satisfação com o Benefício Cantina – Simpatia/Atendimento dos Funcionários

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Não Uso	1	,4	,4	,4
	Muito Insatisfeito	45	17,4	17,4	17,8
	Um pouco Insatisfeito	42	16,2	16,2	34,0
	Nem Satisfeito nem Insatisfeito	62	23,9	23,9	57,9
	Satisfeito	88	34,0	34,0	91,9
	Muito Satisfeito	21	8,1	8,1	100,0
	Total	259	100,0	100,0	

Em suma, no que respeita à cantina, os colaboradores encontram-se particularmente insatisfeitos com a variedade da ementa. Já com a limpeza do refeitório estão satisfeitos e em relação à simpatia/atendimento dos funcionários, existe uma divisão de opiniões

entre os satisfeitos e os insatisfeitos. Isto faz com que a cantina seja um serviço onde existem aspetos positivos e negativos e onde existe uma margem para melhorar.

Máquinas de *Vending*

A satisfação com as máquinas de *vending* foi quantificada através da avaliação com a Variedade dos Produtos, os Preços, o Funcionamento das Máquinas e a Assistência.

Quanto à variedade de produtos oferecidos nas máquinas de *vending*, 45,9% dos inquiridos encontra-se insatisfeito. E, apenas 25,9% encontra-se satisfeito ou muito satisfeito.

Tabela 16 – Satisfação com o Benefício Máquinas de *Vending* – Variedade de Produtos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Muito Insatisfeito	53	20,5	20,5	20,5
	Um pouco Insatisfeito	66	25,5	25,5	45,9
	Nem Satisfeito nem Insatisfeito	73	28,2	28,2	74,1
	Satisfeito	64	24,7	24,7	98,8
	Muito Satisfeito	3	1,2	1,2	100,0
	Total	259	100,0	100,0	

Nos preços, voltamos a verificar que a percentagem de inquiridos insatisfeitos é aquela que se destaca, com um valor de 51,4% para somente 20,8% de inquiridos satisfeitos.

Tabela 17 – Satisfação com o Benefício Máquinas de *Vending* – Preços

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Muito Insatisfeito	60	23,2	23,2	23,2
	Um pouco Insatisfeito	73	28,2	28,2	51,4
	Nem Satisfeito nem Insatisfeito	72	27,8	27,8	79,2
	Satisfeito	50	19,3	19,3	98,5
	Muito Satisfeito	4	1,5	1,5	100,0
	Total	259	100,0	100,0	

Face ao funcionamento das máquinas de *vending*, 61,8% dos inquiridos encontra-se insatisfeito. Tendo novamente, esta avaliação, obtido o valor com maior percentagem quando comparado aos valores neutro e satisfeito.

Tabela 18 – Satisfação com o Benefício Máquinas de *Vending* – Funcionamento das Máquinas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Muito Insatisfeito	71	27,4	27,4	27,4
	Um pouco Insatisfeito	89	34,4	34,4	61,8
	Nem Satisfeito nem Insatisfeito	48	18,5	18,5	80,3
	Satisfeito	49	18,9	18,9	99,2
	Muito Satisfeito	2	,8	,8	100,0
	Total	259	100,0	100,0	

Por fim, e na mesma tendência de avaliação, relativamente à assistência das máquinas de *vending*, 53,7% dos inquiridos estão insatisfeitos, sendo mais uma vez o valor mais elevado.

Tabela 19 – Satisfação com o Benefício Máquinas de *Vending* – Assistência

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Muito Insatisfeito	77	29,7	29,7	29,7
	Um pouco Insatisfeito	62	23,9	23,9	53,7
	Nem Satisfeito nem Insatisfeito	71	27,4	27,4	81,1
	Satisfeito	45	17,4	17,4	98,5
	Muito Satisfeito	4	1,5	1,5	100,0
	Total	259	100,0	100,0	

Em conclusão, as máquinas de *vending* são o serviço com o grau de satisfação menor. Como foi possível verificar pelas tabelas acima, todos os pontos inerentes, obtiveram uma classificação de muito insatisfeito ou um pouco insatisfeito superior à classificação de satisfeito e muito satisfeito. Quer isto dizer que, a maioria dos inquiridos se encontra insatisfeito com este serviço em geral, apontando o funcionamento das máquinas como o ponto mais crítico.

7.2.4 Médias e Diferenças Significativas

Tentámos analisar se o grau de importância e de satisfação com os benefícios variava em função do género, idade e antiguidade.

Importância dos Benefícios

Quando analisamos a tabela 20, que contém as médias simples, observamos que existem ligeiras diferenças e que o género feminino dá mais importância aos benefícios que o género masculino. No entanto, a tabela 21, diz-nos que estas diferenças não são estatisticamente significativas, à exceção das máquinas de *vending* onde o Sig é inferior a 0,05. Logo, podemos afirmar haver diferenças entre o género que valoriza mais o serviço de máquinas de *vending*.

Tabela 20 – Importância dos Benefícios por Género

Género		TransportesB	CantinaB	MáqVenB
Feminino	Mean	4,39	4,33	4,04
	N	67	67	67
	Std. Deviation	,953	1,021	1,036
Masculino	Mean	4,17	4,14	3,59
	N	192	192	192
	Std. Deviation	1,267	1,289	1,271
Total	Mean	4,22	4,19	3,71
	N	259	259	259
	Std. Deviation	1,196	1,226	1,228

Tabela 21 – ANOVA Género e Importância dos Benefícios

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
TransportesB * Género	Between Groups	(Combined)	2,434	1	2,434	1,707	,193
	Within Groups		366,577	257	1,426		
	Total		369,012	258			
CantinaB * Género	Between Groups	(Combined)	1,750	1	1,750	1,166	,281
	Within Groups		385,979	257	1,502		
	Total		387,730	258			
MáqVenB * Género	Between Groups	(Combined)	10,104	1	10,104	6,848	,009
	Within Groups		379,178	257	1,475		
	Total		389,282	258			

Analisando o grau de importância com os benefícios face à idade, percebemos pela tabela 23 que as diferenças são significativas em todos os benefícios. O que faz com que possamos afirmar que quem valoriza mais os serviços de transportes e de máquinas de

vending são os colaboradores com mais de 50 anos e quem valoriza mais o serviço de cantina são os colaboradores de idade entre os 30 e 39 anos.

Tabela 22 – Importância dos Benefícios por Idade

Idade		TransportesB	CantinaB	MáqVenB
Inferior a 30 anos	Mean	3,59	3,61	3,18
	N	44	44	44
	Std. Deviation	1,796	1,807	1,589
De 30 a 39 anos	Mean	4,43	4,43	3,89
	N	79	79	79
	Std. Deviation	,915	,957	1,098
De 40 a 50 anos	Mean	4,24	4,19	3,71
	N	94	94	94
	Std. Deviation	1,142	1,139	1,179
> a 50 anos	Mean	4,45	4,33	3,93
	N	42	42	42
	Std. Deviation	,705	,928	,997
Total	Mean	4,22	4,19	3,71
	N	259	259	259
	Std. Deviation	1,196	1,226	1,228

Tabela 23 – ANOVA Idade e Importância dos Benefícios

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
TransportesB * Idade	Between Groups	(Combined)	23,231	3	7,744	5,711	,001
	Within Groups		345,781	255	1,356		
	Total		369,012	258			
CantinaB * Idade	Between Groups	(Combined)	20,044	3	6,681	4,634	,004
	Within Groups		367,685	255	1,442		
	Total		387,730	258			
MáqVenB * Idade	Between Groups	(Combined)	16,731	3	5,577	3,817	,011
	Within Groups		372,551	255	1,461		
	Total		389,282	258			

No que concerne à análise da antiguidade face ao grau de importância dos benefícios, através da *ANOVA* (tabela 25) mostra-se que não existem diferenças significativas.

Tabela 24 – Importância dos Benefícios por Antiguidade na Empresa

Antiguidade		TransportesB	CantinaB	MáqVenB
< a 1ano	Mean	5,00	4,75	3,50
	N	4	4	4
	Std. Deviation	,000	,500	1,291
De 1 a 5 anos	Mean	4,38	4,37	3,78
	N	98	98	98
	Std. Deviation	1,126	1,170	1,171
De 5 a 10 anos	Mean	3,88	4,13	3,06
	N	16	16	16
	Std. Deviation	1,500	1,360	1,389
De 10 a 20 anos	Mean	4,21	4,11	3,74
	N	47	47	47
	Std. Deviation	1,102	1,255	1,224
> a 20 anos	Mean	4,10	4,03	3,74
	N	94	94	94
	Std. Deviation	1,262	1,257	1,252
Total	Mean	4,22	4,19	3,71
	N	259	259	259
	Std. Deviation	1,196	1,226	1,228

Tabela 25 – ANOVA Antiguidade e Importância dos Benefícios

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
TransportesB * Antiguidade	Between Groups	(Combined)	8,220	4	2,055	1,447	,219
	Within Groups		360,791	254	1,420		
	Total		369,012	258			
CantinaB * Antiguidade	Between Groups	(Combined)	7,082	4	1,770	1,181	,319
	Within Groups		380,648	254	1,499		
	Total		387,730	258			
MáqVenB * Antiguidade	Between Groups	(Combined)	7,475	4	1,869	1,243	,293
	Within Groups		381,807	254	1,503		
	Total		389,282	258			

Satisfação dos Benefícios – Transportes

Da mesma forma, tentámos perceber se o grau de satisfação com o serviço de transportes varia consoante o género. Com a informação retirada da *ANOVA* (tabela 27), percebemos

que não existe variação da satisfação face ao género, porque as diferenças não são significativas.

Tabela 26 – Satisfação do Benefício Transportes por Género

Género		RotasT	SimpMotorT	ConfortoT	LimpezaT	SegurançaT
Feminino	Mean	3,39	3,40	2,88	3,24	3,36
	N	67	67	67	67	67
	Std. Deviation	1,167	,954	1,080	1,143	1,025
Masculino	Mean	3,30	3,35	2,70	3,19	3,29
	N	192	192	192	192	192
	Std. Deviation	1,207	1,180	1,194	1,180	1,157
Total	Mean	3,32	3,37	2,75	3,20	3,31
	N	259	259	259	259	259
	Std. Deviation	1,195	1,124	1,166	1,168	1,123

Tabela 27 – ANOVA Género e Satisfação do Benefício Transportes

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
RotasT * Género	Between Groups	(Combined)	,413	1	,413	,288	,592
	Within Groups		367,989	257	1,432		
	Total		368,402	258			
SimpMotorT * Género	Between Groups	(Combined)	,118	1	,118	,093	,760
	Within Groups		326,036	257	1,269		
	Total		326,154	258			
ConfortoT * Género	Between Groups	(Combined)	1,564	1	1,564	1,152	,284
	Within Groups		349,123	257	1,358		
	Total		350,687	258			
LimpezaT * Género	Between Groups	(Combined)	,106	1	,106	,077	,782
	Within Groups		352,049	257	1,370		
	Total		352,154	258			
SegurançaT * Género	Between Groups	(Combined)	,220	1	,220	,174	,677
	Within Groups		325,070	257	1,265		
	Total		325,290	258			

No que diz respeito à idade face ao grau de satisfação com os transportes, existem diferenças significativas, exceto relativamente ao conforto dos autocarros. Ou seja,

podemos afirmar que os colaboradores com mais de 50 anos estão mais satisfeitos do que os restantes, em relação às rotas, segurança, simpatia dos motoristas e limpeza dos autocarros. Também os colaboradores entre os 30 e 39 anos de idade estão mais satisfeitos com a segurança dos autocarros.

Tabela 28 – Satisfação do Beneficio Transportes por Idade

Idade		RotasT	SimpMotorT	ConfortoT	LimpezaT	SegurançaT
Inferior a 30 anos	Mean	2,73	2,91	2,45	2,77	2,82
	N	44	44	44	44	44
	Std. Deviation	1,515	1,476	1,284	1,492	1,451
De 30 a 39 anos	Mean	3,46	3,42	2,86	3,35	3,52
	N	79	79	79	79	79
	Std. Deviation	1,119	1,033	1,227	1,133	,998
De 40 a 50 anos	Mean	3,39	3,43	2,68	3,18	3,27
	N	94	94	94	94	94
	Std. Deviation	1,080	1,083	1,099	1,077	1,099
> a 50 anos	Mean	3,52	3,62	3,00	3,43	3,52
	N	42	42	42	42	42
	Std. Deviation	1,042	,825	1,012	,941	,833
Total	Mean	3,32	3,37	2,75	3,20	3,31
	N	259	259	259	259	259
	Std. Deviation	1,195	1,124	1,166	1,168	1,123

Tabela 29 – ANOVA Idade e Satisfação do Benefício Transportes

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
RotasT * Idade	Between Groups	(Combined)	19,167	3	6,389	4,665	,003
	Within Groups		349,235	255	1,370		
	Total		368,402	258			
SimpMotorT * Idade	Between Groups	(Combined)	12,419	3	4,140	3,365	,019
	Within Groups		313,735	255	1,230		
	Total		326,154	258			
ConfortoT * Idade	Between Groups	(Combined)	7,884	3	2,628	1,955	,121

	Within Groups		342,803	255	1,344		
	Total		350,687	258			
LimpezaT * Idade	Between Groups	(Combined)	12,140	3	4,047	3,035	,030
	Within Groups		340,014	255	1,333		
	Total		352,154	258			
SegurançaT * Idade	Between Groups	(Combined)	16,195	3	5,398	4,454	,005
	Within Groups		309,094	255	1,212		
	Total		325,290	258			

Na análise da antiguidade face ao grau de satisfação com os transportes, podemos concluir através da ANOVA (tabela 31) que não existem diferenças significativas.

Tabela 30 – Satisfação do Benefício Transportes por Antiguidade na Empresa

Antiguidade		RotasT	SimpMotorT	ConfortoT	LimpezaT	SegurançaT
< a 1ano	Mean	2,75	2,00	2,00	1,75	2,50
	N	4	4	4	4	4
	Std. Deviation	2,062	1,155	1,414	1,500	1,732
De 1 a 5 anos	Mean	3,44	3,51	2,91	3,35	3,45
	N	98	98	98	98	98
	Std. Deviation	1,244	1,133	1,158	1,202	1,104
De 5 a 10 anos	Mean	3,44	3,19	2,44	3,31	3,31
	N	16	16	16	16	16
	Std. Deviation	1,263	1,377	1,315	1,302	1,195
De 10 a 20 anos	Mean	3,26	3,38	2,70	3,13	3,30
	N	47	47	47	47	47
	Std. Deviation	1,010	,990	1,196	1,154	1,102
> a 20 anos	Mean	3,23	3,30	2,69	3,14	3,20
	N	94	94	94	94	94
	Std. Deviation	1,186	1,106	1,117	1,074	1,113
Total	Mean	3,32	3,37	2,75	3,20	3,31
	N	259	259	259	259	259
	Std. Deviation	1,195	1,124	1,166	1,168	1,123

Tabela 31 – ANOVA Antiguidade e Satisfação do Benefício Transportes

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
RotasT * Antiguidade	Between Groups	(Combined)	3,794	4	,949	,661	,620
	Within Groups		364,607	254	1,435		
	Total		368,402	258			
SimpMotorT * Antiguidade	Between Groups	(Combined)	10,461	4	2,615	2,104	,081
	Within Groups		315,693	254	1,243		
	Total		326,154	258			
ConfortoT * Antiguidade	Between Groups	(Combined)	6,693	4	1,673	1,236	,296
	Within Groups		343,994	254	1,354		
	Total		350,687	258			
LimpezaT * Antiguidade	Between Groups	(Combined)	11,327	4	2,832	2,110	,080
	Within Groups		340,828	254	1,342		
	Total		352,154	258			
SegurançaT * Antiguidade	Between Groups	(Combined)	5,618	4	1,404	1,116	,349
	Within Groups		319,672	254	1,259		
	Total		325,290	258			

As análises anteriores demonstram que a variável sociodemográfica mais importante no que concerne ao grau de satisfação com o serviço de transportes é a idade, pois foi aquela que demonstrou mais diferenças significativas.

Satisfação dos Benefícios – Cantina

Repetimos o mesmo processo para o serviço de cantina para tentar perceber se o grau de satisfação variava consoante o género. Mas, observando a tabela 33, percebemos que isso não se conclui porque não existem diferenças significativas. Ou seja, observando as médias que encontrámos na tabela 32, entendemos que não existem diferenças de opinião entre o género feminino e o masculino.

Tabela 32 – Satisfação do Benefício Cantina por Género

Género		VarEmentaC	LimpezaC	SimpatiaC
Feminino	Mean	2,49	3,22	2,91
	N	67	67	67

	Std. Deviation	1,198	1,126	1,300
Masculino	Mean	2,56	3,30	3,01
	N	192	192	192
	Std. Deviation	1,252	1,233	1,234
Total	Mean	2,54	3,28	2,98
	N	259	259	259
	Std. Deviation	1,236	1,205	1,250

Tabela 33 – ANOVA Género e a Satisfação do Benefício Cantina

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VarEmentaC * Género	Between Groups	(Combined)	,243	1	,243	,159	,691
	Within Groups		393,996	257	1,533		
	Total		394,239	258			
LimpezaC * Género	Between Groups	(Combined)	,304	1	,304	,209	,648
	Within Groups		374,121	257	1,456		
	Total		374,425	258			
SimpatiaC * Género	Between Groups	(Combined)	,446	1	,446	,285	,594
	Within Groups		402,457	257	1,566		
	Total		402,903	258			

Já na verificação entre a idade e o grau de satisfação com o serviço de cantina, podemos afirmar que existem diferenças significativas na limpeza do refeitório e na simpatia/atendimento dos funcionários. Ou seja, os colaboradores com mais de 50 anos estão mais satisfeitos com a limpeza do refeitório e simpatia dos funcionários do que os restantes colaboradores. Assim como, os colaboradores entre os 40 e 50 anos, também se encontram, igualmente mais satisfeitos com a limpeza do refeitório.

Tabela 34 – Satisfação do Benefício Cantina por Idade

Idade		VarEmentaC	LimpezaC	SimpatiaC
Inferior a 30 anos	Mean	2,16	2,55	2,18
	N	44	44	44
	Std. Deviation	1,293	1,532	1,263
De 30 a 39 anos	Mean	2,47	3,35	3,05
	N	79	79	79
	Std. Deviation	1,228	1,110	1,250
De 40 a 50 anos	Mean	2,70	3,48	3,13

	N	94	94	94
	Std. Deviation	1,208	1,105	1,119
> a 50 anos	Mean	2,74	3,48	3,36
	N	42	42	42
	Std. Deviation	1,191	,917	1,206
Total	Mean	2,54	3,28	2,98
	N	259	259	259
	Std. Deviation	1,236	1,205	1,250

Tabela 35 – ANOVA Idade e a Satisfação do Benefício Cantina

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VarEmentaC * Idade	Between Groups	(Combined)	10,904	3	3,635	2,418	,067
	Within Groups		383,336	255	1,503		
	Total		394,239	258			
LimpezaC * Idade	Between Groups	(Combined)	29,506	3	9,835	7,271	,000
	Within Groups		344,919	255	1,353		
	Total		374,425	258			
SimpatiaC * Idade	Between Groups	(Combined)	36,450	3	12,150	8,455	,000
	Within Groups		366,454	255	1,437		
	Total		402,903	258			

Face à antiguidade, encontramos uma diferença significativa que corresponde à variedade da ementa, o que faz com que possamos afirmar que os colaboradores que estão na empresa há menos tempo estão mais satisfeitos face aos restantes.

Tabela 36 – Satisfação do Benefício Cantina e Antiguidade na Empresa

Antiguidade		VarEmentaC	LimpezaC	SimpatiaC
< a 1ano	Mean	3,00	2,75	2,25
	N	4	4	4
	Std. Deviation	2,309	2,062	1,500
De 1 a 5 anos	Mean	2,34	3,12	2,85
	N	98	98	98
	Std. Deviation	1,121	1,221	1,161
De 5 a 10 anos	Mean	3,19	3,63	3,44
	N	16	16	16
	Std. Deviation	1,328	1,204	1,459

De 10 a 20 anos	Mean	2,43	3,40	2,85
	N	47	47	47
	Std. Deviation	1,247	1,192	1,251
> a 20 anos	Mean	2,69	3,35	3,14
	N	94	94	94
	Std. Deviation	1,245	1,152	1,275
Total	Mean	2,54	3,28	2,98
	N	259	259	259
	Std. Deviation	1,236	1,205	1,250

Tabela 37 – ANOVA Antiguidade e a Satisfação do Benefício Cantina

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VarEmentaC * Antiguidade	Between Groups	(Combined)	14,372	4	3,593	2,402	,050
	Within Groups		379,868	254	1,496		
	Total		394,239	258			
LimpezaC * Antiguidade	Between Groups	(Combined)	6,660	4	1,665	1,150	,334
	Within Groups		367,765	254	1,448		
	Total		374,425	258			
SimpatiaC * Antiguidade	Between Groups	(Combined)	10,352	4	2,588	1,675	,156
	Within Groups		392,551	254	1,545		
	Total		402,903	258			

Após esta análise, tiramos a mesma conclusão que nos transportes. A variável sociodemográfica mais importante volta a ser a idade, apresentado mais diferenças significativas. Embora, a antiguidade também tenha tido uma diferença significativa face à variedade da ementa.

Satisfação dos Benefícios – Máquinas de *Vending*

À semelhança dos restantes benefícios, o processo de verificar se o grau de satisfação com o serviço de máquinas de *vending* variava consoante o género foi novamente feito. Com a análise da tabela 39 observamos que existe uma diferença significativa face aos preços praticados, o que demonstra que, o género masculino está mais insatisfeito.

Tabela 38 – Satisfação do Benefício Máquinas de *Vending* por Género

Género		VarMV	PreçosMV	FuncMV	Assistência - MV
Feminino	Mean	2,52	2,75	2,40	2,51
	N	67	67	67	67
	Std. Deviation	1,050	1,146	1,060	1,146
Masculino	Mean	2,64	2,39	2,28	2,32
	N	192	192	192	192
	Std. Deviation	1,122	1,062	1,104	1,121
Total	Mean	2,61	2,48	2,31	2,37
	N	259	259	259	259
	Std. Deviation	1,103	1,094	1,092	1,128

Tabela 39 – ANOVA Género e a Satisfação do Benefício Máquinas de *Vending*

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VarMV * Género	Between Groups	(Combined)	,635	1	,635	,521	,471
	Within Groups		313,196	257	1,219		
	Total		313,830	258			
PreçosMV * Género	Between Groups	(Combined)	6,467	1	6,467	5,501	,020
	Within Groups		302,166	257	1,176		
	Total		308,633	258			
FuncMV * Género	Between Groups	(Combined)	,736	1	,736	,616	,433
	Within Groups		306,932	257	1,194		
	Total		307,668	258			
Assistência - MV * Género	Between Groups	(Combined)	1,692	1	1,692	1,331	,250
	Within Groups		326,725	257	1,271		
	Total		328,417	258			

Quando verificamos a idade com o grau de satisfação face às máquinas de *vending*, observamos através da ANOVA (tabela 41) que apenas existe uma diferença significativa que recai sobre a variedade de produtos. Sendo assim, a tabela 40 demonstra que os colaboradores com mais de 50 anos estão mais satisfeitos com a variedade face aos restantes, estando mais insatisfeitos os colaboradores com idade inferir a 30 anos.

Tabela 40 – Satisfação do Benefício Máquinas de *Vending* por Idade

Idade		VarMV	PreçosMV	FuncMV	Assistência - MV
Inferior a 30 anos	Mean	2,16	2,20	2,09	2,11
	N	44	44	44	44
	Std. Deviation	1,180	1,231	1,273	1,262
De 30 a 39 anos	Mean	2,61	2,59	2,37	2,51
	N	79	79	79	79
	Std. Deviation	1,103	1,104	1,088	1,119
De 40 a 50 anos	Mean	2,71	2,46	2,29	2,33
	N	94	94	94	94
	Std. Deviation	1,084	1,054	1,001	1,061
> a 50 anos	Mean	2,83	2,60	2,50	2,48
	N	42	42	42	42
	Std. Deviation	,961	,989	1,088	1,131
Total	Mean	2,61	2,48	2,31	2,37
	N	259	259	259	259
	Std. Deviation	1,103	1,094	1,092	1,128

Tabela 41 – ANOVA Idade e a Satisfação do Benefício Máquinas de *Vending*

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VarMV * Idade	Between Groups	(Combined)	12,030	3	4,010	3,388	,019
	Within Groups		301,800	255	1,184		
	Total		313,830	258			
PreçosMV * Idade	Between Groups	(Combined)	4,987	3	1,662	1,396	,244
	Within Groups		303,646	255	1,191		
	Total		308,633	258			
FuncMV * Idade	Between Groups	(Combined)	3,932	3	1,311	1,100	,349
	Within Groups		303,735	255	1,191		
	Total		307,668	258			
Assistência - MV * Idade	Between Groups	(Combined)	4,986	3	1,662	1,310	,272
	Within Groups		323,431	255	1,268		
	Total		328,417	258			

Na análise da antiguidade face ao grau de satisfação com as máquinas de *vending*, podemos concluir através da ANOVA (tabela 43) que não existem diferenças significativas.

Tabela 42 – Satisfação do Benefício Máquinas de *Vending* por Antiguidade na Empresa

Antiguidade		VarMV	PreçosMV	FuncMV	Assistência - MV
< a 1ano	Mean	2,50	2,50	2,00	2,00
	N	4	4	4	4
	Std. Deviation	1,732	1,732	1,414	1,155
De 1 a 5 anos	Mean	2,57	2,57	2,40	2,45
	N	98	98	98	98
	Std. Deviation	1,055	1,045	1,062	1,132
De 5 a 10 anos	Mean	2,56	2,56	2,50	2,56
	N	16	16	16	16
	Std. Deviation	1,365	1,209	1,317	1,413
De 10 a 20 anos	Mean	2,55	2,28	2,15	2,45
	N	47	47	47	47
	Std. Deviation	1,119	1,097	1,122	1,138
> a 20 anos	Mean	2,68	2,47	2,29	2,23
	N	94	94	94	94
	Std. Deviation	1,090	1,104	1,064	1,072
Total	Mean	2,61	2,48	2,31	2,37
	N	259	259	259	259
	Std. Deviation	1,103	1,094	1,092	1,128

Tabela 43 – ANOVA Antiguidade e a Satisfação do Benefício Máquinas de *Vending*

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VarMV * Antiguidade	Between Groups	(Combined)	,850	4	,213	,172	,952
	Within Groups		312,980	254	1,232		
	Total		313,830	258			
PreçosMV * Antiguidade	Between Groups	(Combined)	2,887	4	,722	,600	,663
	Within Groups		305,746	254	1,204		
	Total		308,633	258			
FuncMV * Antiguidade	Between Groups	(Combined)	2,986	4	,747	,622	,647
	Within Groups		304,682	254	1,200		
	Total		307,668	258			

Assistência - MV * Antiguidade	Between Groups	(Combined)	3,767	4	,942	,737	,568
	Within Groups		324,650	254	1,278		
	Total		328,417	258			

Nesta análise face ao grau de satisfação com as máquinas de *vending*, temos pela primeira vez uma diferença significativa face ao género. Também temos uma diferença significativa face à idade, o que comparativamente com os outros serviços acabou por ser menor. Não achando assim, uma variável sociodemográfica mais importante no que diz respeito a este serviço.

De forma resumida, com estas análises podemos concluir que as gerações existentes nas organizações são extremamente importantes e que a opinião de cada uma deve ser tida em conta para que se consigam satisfazer as necessidades de todos, agradando assim o maior número possível de colaboradores.

8 Conclusões

8.1 Balanço Crítico

Durante o meu percurso académico e comummente percurso profissional, tive a oportunidade de estagiar num hotel familiar e trabalhar numa pequena empresa de trabalho temporário. A passagem por uma empresa multinacional e com as dimensões que a Volkswagen Autoeuropa tem, não estiveram nos meus planos até ao momento da minha candidatura ao estágio para término do Mestrado.

Confesso que com esta experiência tive a maior surpresa deste meu percurso até ao momento. De algo que não estava nos meus planos, passou a ser algo que gostaria que fosse um futuro para mim. Descobri o gosto por trabalhar em empresas com este ambiente, que pensam acima de tudo no bem-estar dos colaboradores e trabalham todos os dias para lhes proporcionar as melhores condições possíveis.

O balanço que retiro com a realização deste estágio é bastante positivo. Aprendi e cresci imenso como pessoa e como profissional. Adquiri e melhorei muitas competências, sendo uma delas, a comunicação. Pude colocar em prática alguns conhecimentos adquiridos durante o mestrado de gestão de recursos humanos e vi como é realizarem-se projetos desde a conceção da ideia à materialização da mesma. Para uma melhor compreensão, no ponto 8.2 foi realizada uma análise SWOT, dividida por, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças onde está explicado o meu percurso nesta experiência de 5 meses.

8.2 Análise SWOT

Figura 9 – Análise SWOT

Forças	Fraquezas
- Crescimento a nível pessoal e profissional. - Desenvolvimento de competências como resolução de problemas, comunicação, espírito crítico, trabalho em equipa e relacionamento interpessoal. - Ambiente de trabalho descontraído	- Demora para receber os acessos ao computador e *e-mail*. - Sem acessos para utilização de SAP. Não tive contacto com este programa. - Instalações com pouca luz natural. - Períodos de grande carga de trabalho, onde sem acesso ao SAP, não conseguia fornecer a minha ajuda.

- Colegas simpáticos e acolhedores, sempre prontos a ajudar. - Melhoria ao nível de trabalhar com o *excel*. - Presença em quase todas as reuniões com fornecedores e outras. - Horário das 07:00h às 15:30h o que permitiu conciliar a faculdade facilmente. - Autonomia em algumas tarefas. - Adaptação da comunicação com os colaboradores dependendo do tema a ser tratado. - Inclusão de todos os estagiários em todas as atividades para os colaboradores como reuniões mensais, refeição de natal, entrega de prendas e atividade de natal. - Realização de uma visita guiada pelas diferentes áreas de produção: Prensas, Carroçaria, Pintura e Montagem.	
Oportunidades	**Ameaças**
- Realização do primeiro estágio em RH. - Colocar em prática alguns conhecimentos do Mestrado de Gestão de RH. - Conhecimento do mercado automóvel. - Experiência numa Empresa Multinacional. - Experiência numa área não muito explorada nos RH – Serviços para colaboradores. - Conseguir ter uma ideia do departamento de RH que melhor se poderá enquadrar no meu perfil.	- Falta de tempo para ter uma breve passagem por outros departamentos de RH.

- Elaboração e realização de um Questionário sobre a Qualidade dos Serviços.	

Fonte: Elaboração Própria

8.3 Considerações Finais

Após ter sido feito o balanço crítico e o mesmo ter sido finalizado através da análise SWOT, neste ponto onde me refiro a considerações finais, apenas gostarias de acrescentar que este estágio superou as minhas expectativas pessoais e conseguiu cumprir praticamente tudo o que estava presente no plano de estágio. As exceções foram a não aquisição de autonomia no sistema SAP, e ter faltado a oportunidade de conhecer melhor os departamentos de Segurança Industrial e Sistemas Informáticos de RH.

Em suma, estou bastante grata por ter tido esta experiência e puder acrescentá-la ao meu currículo. Certamente que aprendi muito que poderei aplicar na minha vida futura, pessoal e profissional.

Referências Bibliográficas

Armstrong, M. (1993). Managing Reward Systems. Open University Press

Arnold, H.J., & Feldman, D.C. (1986). Organizational behavior. Singapore: McGraw-Hill International Editions.

Beatty, R. W., & Schneier, C. E. (1997). New HR roles to impact organizational performance: from" partners" to" players". *Human Resource Management (1986-1998)*, *36*(1), 29.

Bilhim, J. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos.* ISCSP.

Bouchez, J. P. (2005). *La gestion des ressources humaines : histoire et perspectives.*

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

Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around Organizations.* Thousand Oaks, CA, Sage.

Caldwell, D. F., & O'Reilly III, C. A. (1990). Measuring person-job fit with a profile-comparison process. *Journal of applied psychology*, *75*(6), 648 - 65.

Camara, P. B. (2000). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos* (1.ª Ed.). Publicações Dom Quixote

Citeau, J. P. (1997). *Gestion des Ressources Humaines. Principes généraux et cas Pratiques.* Armand Colin. *De l'ère industrielle vers l' ère de l' immatérialité. In Weiss, Dimitri (Coord.). Ressources Humaines.* (3.ª ed.). Éditions d' Organisation.

Ghoshal, S., & Bartlett, C. A., (1997). *The Individualized Corporation*. Ed Harper Business.

Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management*, *8*(3), 263-276.

Guest, D., & Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system'on organisational outcomes: a stakeholder perspective. *The international journal of human resource management*, *22*(8), 1686-1702.

Hellman, C. M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *The Journal of Social Psychology*, *137*(6), 677-689.

Jackson, C. J., & Corr, P. J. (2002). Global job satisfaction and facet description: The moderating role of facet importance. *European Journal of Psychological Assessment*, *18*(1), 1-8.

Jacobs, R., & Solomon, T. (1977). Strategies for enhancing the prediction of job performance from job satisfaction. *Journal of Applied psychology*, *62*(4), 417-421.

Lincoln, J., e A. Kalleberg (1990). *Culture, Control and Commitment. A Study of Work Organization and Work Attitudes in the United States and Japan*. Nova Iorque, Cambridge University Press.

Lopes, A. (2012). *Fundamentos da Gestão de Pessoas: Para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação.* (1ª Ed.). Edições Sílabo.

Miceli, M. P., e M. C. Lane (1991). Antecedents of pay satisfaction: a review and extension em K. Rowland e J. Ferris (orgs.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 9, Greenwich, CT, JAI Press, 235-309.

Peretti, J. M. (1998). *Recursos Humanos*. (2.ª Ed.). Edições Silabo.

Rego, A., Pinha e Cunha, M., Gomes, J. F. S., Campos e Cunha, R., Cardoso-Cabral, C. & Alves Marques, C. (2008). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. Edições Silabo.

Rotich, K. J. (2015). History, evolution and development of human resource management: a contemporary perspective. *Global Journal of Human Resource Management*, *3*(3), 58-73.

Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction. Application, Assessment, Cause, and Consequences*. Thousand Oaks, Sage.

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business Press.

Vosburgh, R. M. (2007). *The evolution of HR: Developing HR as an internal consulting organization. People and Strategy*, *30*(3), 11.

Williams, M. L., M. A. McDaniel, e N. T. Nguyen (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, *91*(2), 392-413.

Wood, T. & Picarelli, V. (1996). *Remuneração estratégica – a nova vantagem competitiva.* Editora Atlas.

Yeung, A. K., & Berman, B. (1997). Adding value through human resources: Reorienting human resource measurement to drive business performance. *Human resource management: Published in cooperation with the school of business administration, the university of Michigan and in alliance with the society of human resources management*, *36*(3), 321-335.

Anexos

Anexo 1 – Questionário – Qualidade dos Serviços na Volkswagen Autoeuropa

O meu nome é Joana Figueiredo e tive a oportunidade de estagiar no Departamento de Recursos Humanos – Serviços para colaboradores no período de 1 de Setembro de 2020 a 29 de Janeiro de 2021. O presente questionário foi desenvolvido no âmbito do trabalho de investigação para a conclusão do estágio curricular e respetivo relatório de estágio. Pretende-se com este questionário ter a tua opinião sobre os serviços que são disponibilizados na Volkswagen Autoeuropa, pelo que te convidamos a responder a este breve questionário. A participação é totalmente voluntária e todas as tuas respostas são anónimas e confidenciais e apenas serão tratadas em termos estatísticos para fins académicos. Para esclarecimentos adicionais, por favor, enviar e-mail para joanafilipafigueiredo@hotmail.com.

Até que ponto é importante para si a disponibilização de cada um destes Benefícios:

	Nada Importante (1)	Pouco importante (2)	Importante (3)	Muito Importante (4)	Bastante Importante (5)	Não uso (0)
Transportes	○	○	○	○	○	○
Cantina	○	○	○	○	○	○
Máquinas de *Vending*	○	○	○	○	○	○

Indique o seu grau de satisfação tendo em conta cada um dos atributos assinalados:

	Muito Insatisfeito (1)	Um pouco Insatisfeito (2)	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito (3)	Satisfeito (4)	Muito Satisfeito (5)	Não uso
Transportes						
Rotas	○	○	○	○	○	○
Simpatia dos Motoristas	○	○	○	○	○	○
Conforto Dos Autocarros	○	○	○	○	○	○
Limpeza dos Autocarros	○	○	○	○	○	○
Segurança da Viagem	○	○	○	○	○	○
Cantina						
Variedade Da Ementa	○	○	○	○	○	○
Limpeza	○	○	○	○	○	○

Do Refeitório						
Atendimento / Simpatia	○	○	○	○	○	○
Máquinas de *Vending*						
Variedade de Produtos	○	○	○	○	○	○
Preços praticados	○	○	○	○	○	○
Funcionamento das máquinas	○	○	○	○	○	○
Assistência	○	○	○	○	○	○

Apenas para análise estatística indique:

Género:

Masculino [ ] Feminino [ ]

Idade:

Inferior a 30 anos [ ] Entre 31 a 39 [ ] Entre 41 a 50[ ] Superior a 50 [ ]

Há quantos anos trabalha na Autoeuropa:

[ ] Menos de 1 ano

[ ] 1 – 5 anos

[ ] 5 – 10 anos

[ ] 10 – 20 anos

[ ] Mais de 20 anos