



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

**As práticas de Gestão de Recursos
Humanos: Estudo de caso numa empresa
de metalomecânica da região de Aveiro**

Dissertação de Mestrado

Dora Lúcia Graça Oliveira Almeida

Mestrado em Gestão

Tomar, 24 de outubro de 2019



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

Dora Lúcia Graça Oliveira Almeida

**As práticas de Gestão de Recursos
Humanos: Estudo de caso numa empresa
de metalomecânica da região de Aveiro**

Dissertação de Mestrado

Orientada por:

Cláudia Pires da Silva – Instituto Politécnico de Tomar (IPT)

Sónia P. Gonçalves – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da
Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa)

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos
requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Nome: Dora Lúcia Graça Oliveira Almeida

Título da Dissertação de Mestrado: As práticas de Gestão de Recursos Humanos: Estudo de caso numa empresa de metalomecânica da região de Aveiro

Orientadoras:

- Ana Cláudia Leal Marques Pires da Silva Mendes Pinto
- Sónia Marisa Pedroso Gonçalves Bogas

Ano de Conclusão: 2019

Designação do Mestrado: Gestão

DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO EM VIGOR, NÃO É PERMITIDA A REPRODUÇÃO DE QUALQUER PARTE DESTA DISSERTAÇÃO.

Instituto Politécnico de Tomar, 2019/10/24

Assinatura: _____

RESUMO

A Gestão de Recursos Humanos ao longo dos anos foi evoluindo e fortalecendo graças a um conjunto de práticas implementadas na rotina laboral, orientadas para estabelecer a correta relação e sucessiva satisfação entre empregado e empregador. No setor da metalomecânica, o estudo das questões associadas às práticas de gestão de recursos humanos ainda se encontra numa fase prematura, principalmente em termos nacionais, razão pela qual se justificou o presente trabalho de investigação.

Este estudo visa aferir qual a percepção dos colaboradores do setor metalomecânico, em relação às Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH), completando o objetivo de caracterizar as PGRH numa empresa de metalomecânica, através da percepção e da satisfação dos colaboradores.

Trata-se de um estudo transversal e descritivo realizado através de inquérito por questionário numa empresa do setor metalomecânico a 131 colaboradores. O estudo incluiu ainda a realização de uma entrevista ao diretor de Recursos Humanos e análise documental.

Os resultados obtidos estão de acordo com os estudos empíricos analisados. A empresa cumpre a correta implementação das cinco práticas analisadas e os colaboradores percebem favoravelmente as mesmas. No geral, verificámos que as PGRH influenciam positivamente a satisfação dos colaboradores.

Os resultados são equiparáveis a outros estudos que abordam este conjunto de PGRH, contudo em setores distintos. Verificámos que os colaboradores concordam e estão satisfeitos com as PGRH adotadas pela empresa de metalomecânica, o que nos leva a concluir que uma boa Gestão de Recursos Humanos é indispensável para manter o equilíbrio e as boas relações, e estas práticas ao serem corretamente implementadas, garantem a progressão do negócio.

Palavras-chave: Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Metalomecânica, Percepção, Satisfação

ABSTRACT

Human Resources Management has evolved and strengthened over the years thanks to a set of practices implemented in the work routine, aimed at defining the right relationship and positive satisfaction between employees and employers. In the metalworking sector, the study of issues related to human resources management practices is still at an early stage, especially at national level, which is why this research work was justified.

This study aims to assess the perception of employees in the metalworking sector in relation to Human Resource Management Practices (HRMP), completing the goal of characterizing the HRMP in a metalworking company, through employees perception and satisfaction.

This is a cross-sectional and descriptive study conducted through a questionnaire survey in a company of the metalworking sector of 131 employees. The study also included an interview with the Human Resources director and documentary analysis.

Results obtained are in line with the empirical studies analysed. The company complies with the correct execution of the five practices analysed and the employees favourably perceive them. Overall, we found that HRMP positively influences employee's satisfaction.

The results are comparable to other studies addressing this set of HRMP, however in different sectors. We checked how much the employees agree and are satisfied with the HRMP adopted by the metalworking company, which leads to the conclusion that good Human Resources Management is essential to maintain balance and good relations, and if those practices are correctly implemented, they will guarantee the progression of the business.

Keywords: Human Resources Management Practices, Metalworking, Perception, Satisfaction

AGRADECIMENTOS

Ao meu marido, o alicerce da minha vida, apenas um obrigado não chega. O apoio incansável e diário, o carinho que me confortou nos momentos certos, a paciência em ficar todos os domingos comigo em casa, durante um ano, para eu poder realizar esta dissertação.

Aos meus pais e sogros, que aturaram as minhas resmunguices, devido ao cansaço.

Às minhas amigas, que foram compreensivas com a minha constante indisponibilidade.

Às minhas orientadoras:

A professora Cláudia, que foi sugerida por alguns docentes. Não nos conhecíamos, mas aceitou o meu pedido de orientação, e não desistiu até me direcionar para um tema exequível.

A professora Sónia, que foi das primeiras pessoas em quem pensei convidar para me orientar, e sem saber, a professora Cláudia escolheu para conjuntamente orientarem o meu trabalho. Uma professora que esteve presente ao longo de todo o meu percurso académico e com um nível de conhecimento invejável.

A ambas, agradeço a paciência e a disponibilidade para reunirem comigo fora de horas, o carinho que demonstraram desde o princípio, e as boas indicações que enriqueceram este trabalho.

À empresa que me permitiu realizar o estudo, à diretora de Recursos Humanos que abdicou da sua hora de almoço para reunir comigo e realizar uma entrevista sem ruídos nem interrupções, e aos trabalhadores da empresa que prescindiram do seu tempo para o preenchimento do inquérito por questionário. Sem a vossa colaboração, esta investigação não teria sido possível.

Muito obrigada a todos!

Índice

Índice de Quadros	III
Lista de Abreviaturas e Siglas	IV
Introdução.....	1
Capítulo 1: Revisão de Literatura.....	4
1.1 A Evolução da Gestão de Recursos Humanos.....	4
1.1.1. Breve Apontamento sobre a GRH.....	4
1.1.2. O papel dos RH face aos diferentes Modelos da GRH	10
1.2. As Práticas de Gestão de Recursos Humanos	18
1.2.1. Recrutamento e Seleção	20
1.2.2. Acolhimento e Integração	24
1.2.3. Avaliação de Desempenho	26
1.2.4. Sistema de Recompensas	30
1.2.5. Formação e Desenvolvimento.....	32
1.3. Investigação na área da GRH na Metalomecânica	37
Capítulo 2: Caracterização da Empresa.....	42
2.1. Descrição da organização	42
2.2. Estrutura Organizacional	42
2.3. Processo Produtivo	44
2.4. Evolução da GRH.....	44
Capítulo 3: Metodologia.....	45
3.1 Procedimento de Recolha de Dados	45
3.2. Amostra	46
3.3. Medidas	48
3.4. Análise Estatística	48
Capítulo 4: Análise e Discussão de Resultados.....	50

4.1.	Interpretação do Questionário	50
4.1.1.	Análise da Consistência Interna	50
4.1.2.	Resultados baseados nas Estatísticas Descritivas	51
4.1.3.	Resultados baseados nas Correlações	53
4.1.4.	Discussão de Resultados	55
4.2.	Interpretação da Entrevista e Análise Documental	57
4.2.1.	Resultados da Entrevista e Análise Documental	58
4.2.2.	Discussão de Resultados	63
	Conclusão	66
	Referências Bibliográficas	69
	Anexos.....	75
	Anexo 1: Questionário.....	75
	Anexo 2: Guião de Entrevista ao Responsável de Recursos Humanos.....	78
	Anexo 3: Organograma.....	82

Índice de Quadros

Quadro 1: Quadro síntese do subcapítulo 1.2 (elaboração própria)	36
Quadro 2: Quadro síntese de estudos com objetivo semelhante (elaboração própria)	40
Quadro 3: Comparação das características sociodemográficas da amostra e da empresa... ..	47
Quadro 4: Análise de Confiabilidade	51
Quadro 5: Estatísticas Descritivas (média e moda)	52
Quadro 6: Correlação de Pearson	53
Quadro 7: Correlação de Spearman.....	54
Quadro 8: Efeito preditor das PGRH na satisfação	55

Lista de Abreviaturas e Siglas

DRH – Diretor de Recursos Humanos

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GP – Gestão de Pessoal

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PGRH – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

PME – Pequena e Média Empresa

RCAAP – Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal

RH – Recursos Humanos

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

Introdução

“Vivemos num mundo que exige, por um lado, atenção ao detalhe, e, por outro, velocidade na capacidade de resposta” (Brito, 2013, p.9). O Capital Humano pode ser considerado o trunfo essencial à sobrevivência empresarial. Porém, só se verifica como fator diferenciador no momento em que a sociedade começa a assimilar as pessoas como o ativo mais importante nas empresas (Onofre, 2014).

Para lidar com todas as questões inerentes ao capital humano, as empresas após considerável dimensão, passam a incluir no seu organograma um departamento de Recursos Humanos. O Gestor ou Diretor de Recursos Humanos (DRH), perante as várias Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) adequa à organização as que necessita realizar no seu dia-a-dia, sempre de forma estruturada, visando aumentar a capacidade e competitividade da empresa face ao mercado (Vitória, 2017).

A GRH (Gestão de Recursos Humanos) deve sempre atuar em conformidade com os objetivos da organização e dos colaboradores, contribuindo no desenvolvimento estratégico das empresas e na satisfação dos colaboradores que tende a melhorar a performance organizacional. A inclusão de mais PGRH verifica-se quando ocorre uma necessidade, e por isso, é importante que as práticas adotadas contribuam para o aumento da satisfação dos trabalhadores, a fim de criar equipas de trabalho produtivas e coesas (Vitória, 2017).

A presente dissertação visa analisar uma organização que englobe na sua rotina diária cinco práticas de Gestão de Recursos Humanos. Essas práticas são as que habitualmente se analisam nos demais estudos sobre a temática, sendo transversal há maioria dos setores de atividade. Mediante investigações de Byrne, Miller e Pitts (2009) e de Bastida, Marimon e Carreras (2017), as perceções favoráveis das práticas de GRH estão relacionadas a níveis de satisfação no trabalho. Como na literatura (até à data) existem poucos estudos académicos que abordem os Recursos Humanos (RH) na metalomecânica em Portugal, consideramos relevante a aplicação desta análise.

Delimitando o estudo, escolheu-se na cidade de Aveiro uma PME do setor Metalomecânico, uma empresa sólida e bem posicionada, com cerca de 230 colaboradores. Segundo Keating et al. (2000) restringir os estudos com base no tamanho das empresas é uma decisão

inteligente pois é nas PME's que surgem as mais pertinentes questões de Gestão de Recursos Humanos, com uma complexidade razoável para desenvolver uma investigação.

Esta dissertação consiste num estudo de caso, um método de investigação empírica que estuda o presente, preservando todo o contexto real (Yin, 2003). Segundo Onofre (2014), Mintzberg designou o estudo de caso como a fase metodológica que permite ao investigador presenciar situações reais, dado que este vai para o terreno captar indícios e fontes de evidência. Aspirando conhecer em profundidade a realidade da organização, considerámos pertinente desenvolver um estudo empírico quantitativo primário através de inquérito por questionário e também uma entrevista.

O ponto de partida desta dissertação foi a seguinte questão de investigação: “Qual a perceção dos colaboradores do setor metalomecânico, em relação às PGRH?”. De acordo com Veloso (2007) são vários os estudos que apontam como necessária a recolha de informação explorando o ponto de vista dos colaboradores sobre a GRH.

Após definir a questão da investigação, enunciam-se os objetivos do estudo. A principal intenção de um estudo expressa-se pelo objetivo geral, que no presente trabalho consiste em caracterizar as Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa empresa de metalomecânica. Em prol do alcance deste objetivo, projetou-se um estudo adaptado à organização escolhida, culminando no esboço de três objetivos específicos:

- Caracterizar a atuação dos Recursos Humanos, através da aplicação de uma entrevista e análise documental;
- Caracterizar a perceção dos colaboradores a respeito das Práticas de Gestão de Recursos Humanos realizadas na organização;
- Caracterizar a satisfação dos colaboradores com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos.

A estrutura da presente dissertação consagra quatro capítulos. O primeiro capítulo é iniciado com um enquadramento teórico sobre a evolução da GRH nos últimos anos, mencionando o papel dos RH (Recursos Humanos) face aos diferentes modelos da GRH. De seguida, aprofundam-se as cinco PGRH (Recrutamento e Seleção, Acolhimento e Integração, Avaliação de Desempenho, Sistema de Recompensas e Formação e Desenvolvimento) que

vão ser verificadas na análise qualitativa e quantitativa. O que finaliza o capítulo são alguns estudos semelhantes, que embora em setores distintos, convergem em objetivos idênticos.

O segundo capítulo apresenta a empresa integrada nesta investigação, caracterizando-a. Este capítulo serve para contextualizarmos as questões metodológicas que irão ser definidas no capítulo seguinte.

O terceiro capítulo diz respeito ao método de investigação. Uma vez adquiridos os conhecimentos referentes à temática e à empresa, é importante estabelecer relações entre as variáveis ou conceitos em análise, e para tal deve ser eleito o procedimento a adotar, que no caso se trata de uma investigação quantitativa que visa a análise das cinco PGRH identificadas.

O quarto capítulo corresponde à análise e discussão dos resultados obtidos, onde primeiro se analisa e discute o estudo quantitativo e de seguida o qualitativo, por forma a fundamentar o primeiro.

O último tópico desta dissertação integra as conclusões gerais e as limitações do estudo, com vista a que futuras investigações possam melhorar face aos aspetos identificados.

Capítulo 1: Revisão de Literatura

A revisão de literatura deve ser entendida como um enquadramento teórico, com vista à clarificação de conceitos. A investigação desta dissertação gira em torno das Práticas de Gestão de Recursos Humanos, e por isso, iniciámos este capítulo abordando a Gestão de Recursos Humanos, a sua evolução, as várias fases e denominações, os modelos e teorias que foram criadas nesta área, o papel que o Gestor de RH deve assumir perante os diferentes modelos adotados pelas organizações, e claro, dar a conhecer ao leitor as várias práticas existentes. Entre as PGRH, selecionámos cinco, as que mais comumente se executam nas organizações. Essas cinco PGRH foram analisadas ao longo da dissertação, e por esse motivo, é importante que sejam corretamente explicadas neste primeiro capítulo. Finalizámos o capítulo abordando alguns estudos com objetivos idênticos ao nosso, embora em setores diferentes, e dois estudos na metalomecânica.

1.1 A Evolução da Gestão de Recursos Humanos

1.1.1. Breve Apontamento sobre a GRH

Foi no século XIX, que entre proprietários fabris, se destacou Robert Owen como “o embrião do que viria a ser a função pessoal/recursos humanos” (Gomes et al., 2008, p. 65). Owen foi considerado o pioneiro a reconhecer a importância das pessoas nas organizações e a melhorar a qualidade da atividade laboral. Em New Lanark, na Escócia, este implementou na sua fábrica algumas medidas diferenciadoras das demais existentes até então, entre elas a redução do horário de trabalho, a limitação do trabalho infantil e a construção de habitações para os trabalhadores viverem com a respetiva família (Gomes et al., 2008).

As primeiras observações da GRH foram assim realizadas diretamente em instituições fabris em plena revolução industrial, momento em que a produção deixou de ser manual para ser máquina, o que originou a produção superior, fazendo o negócio aumentar ao nível dos lucros. As mudanças organizacionais levaram a um novo estilo de vida, começando a ser necessário definir toda a administração da empresa, incluindo a administração de Recursos Humanos. Nessa altura, foi necessário aprender a organizar o trabalho, dada a importância e complexidade crescente que os trabalhos fabris acarretam. Estas estratégias de trabalho que

eram bastante progressivas para a época, pretendiam contribuir para uma presença mais digna do ser humano no meio laboral (Gomes et al., 2008; Pacheco, 2009).

Segundo Fischer (2002), a GRH tem origem no departamento de pessoal, no momento em que se entendeu que não bastava analisar os custos de fabrico, mas também os custos de mão-de-obra. Neste seguimento, surge a teoria da administração científica, associado à rentabilização monetária de um processo mais eficiente.

Especula-se que a Gestão de Recursos Humanos foi criada entre os anos 1890 a 1920 (Pacheco, 2009). Nesta época, apenas se contratavam, demitiam e supervisionavam os trabalhadores. Este foi o período em que dominava a administração científica, criada por Frederick W. Taylor, que estudou os tempos e os movimentos na indústria norte-americana. Taylor tinha uma visão mecanicista e racional, e acreditava que eram apenas as razões económicas que motivavam as pessoas. Transparecia que a sua preocupação era tornar eficiente o design do trabalho. Contudo, Wren (2005) estudou que Taylor se preocupava com as condições dos trabalhadores, e que, quando criou um departamento de pessoal, tinha como objetivo formar e orientar os trabalhadores, ajudá-los a melhorar os seus desempenhos, aconselhá-los na vida financeira e familiar, e oferecer-lhes cuidados médicos e de alimentação. Para tal, implementou no meio fabril a cantina, a enfermaria e a biblioteca. Pela lógica Taylorista, apareceu a função de pessoal, que singrou nas duas primeiras décadas do século XX (Pacheco, 2009).

Apesar das boas intenções de Taylor, apenas os aspetos negativos ficaram na memória, associando a este uma conotação negativa. Por isso, foi criada a fase das Relações Humanas, que veio colmatar as falhas do Taylorismo. Segundo Pacheco (2009), durante o período de transição, foram vários os estudos que pretendiam recorrer à melhoria das necessidades dos trabalhadores, nos quais era nítido que de forma paralela todos demonstravam preocupação com os princípios científicos. Por volta de 1930, Elton Mayo delineou a fase das Relações Humanas. Em Hawthorne, numa empresa chamada “Western Electric”, Mayo incutiu a interação social entre os funcionários, o que permitiu o estudo do comportamento humano (Ferris, Hall, Royle & Martocchio, 2004). Segundo Gomes et al. (2008), esta foi a primeira tentativa em conciliar a lógica humana com a lógica de eficiência económica. Sintetizando estas duas visões, enquanto o Taylorismo considerava que o desempenho era motivado por retribuições financeira e rígida disciplina, Mayo descobriu como retirar partido das relações

interpessoais entre empregados e os vários níveis de gestão. Este encontrou evidências de que os sentimentos e as emoções dos trabalhadores tinham impacto na produtividade (Santos, 2011).

A fase das relações humanas é entendida como um marco histórico entre os anos 30 e 40, que corresponde à fase inicial da GRH, pois é o momento em que se começam a valorizar as emoções, as motivações e as expectativas dos indivíduos. Porém devemos ter presente que nesta época, a interação entre povos e países era lenta, o que dificultava a progressão e a expansão das inovações.

Efetuando uma visão mundial do marco histórico da GRH, Portugal evoluiu com um desfasamento temporal de 50 anos, em relação aos Estados Unidos da América. Este atraso de progressão deve-se ao facto de predominarem no nosso país pequenas e médias empresas, que não preveem na sua estrutura a necessidade de um especialista em Recursos Humanos (Vitória, 2017). Com o passar dos anos, o nosso país conseguiu atenuar essa diferença graças ao avançar da tecnologia. No entanto, face à produtividade e à competitividade, ainda se verificam disparidades. (Neves & Gonçalves, 2009).

Na GRH, as disparidades na evolução só podem ser compreendidas mediante o estudo da cultura de cada país e das características do ambiente (Caetano & Vala, 2007). O que poderá despontar mais ou menos precoce essa evolução são manifestações históricas, leis, sindicatos, organizações profissionais, quantidade de habitantes, formação, entre outras. Assim se percebe que a GRH foi introduzida/ desenvolvida em cada país em períodos próprios.

Estima-se que entre 1960 e 1970, a relação empregado-empregador dependia da interação social de ambos (Fisher, 2002). Esta altura é interpretada como a fase da maturidade da função. Designava-se Gestão de Pessoal (GP) e abordava temas com influência político-social, isto é, situações relativas à luta de classes, transição do socialismo e conflitos sociais (Caetano & Vala, 2007). Em Portugal, a revolução dos cravos de 1974, assumiu uma grande força reivindicativa. As negociações coletivas assumem um papel importante nas organizações, elevando a importância da Função de Pessoal nas empresas.

Carvalho (2015) refere os anos 60/70 como a fase em que a gestão foi pensada e delineada, apesar da sua execução só ter ocorrido após 1980. Ou seja, entre as pessoas e os objetivos

da organização, foi identificada a necessidade de estabelecer um alinhamento, que apenas em 1980 se implementou e desenvolveu, em prol da conciliação estratégica organizacional.

Em 1980, passa a designar-se GRH, embora em Portugal tenha permanecido por algum tempo, como uma função mais burocrática e sem relação com a estratégia organizacional. Nessa altura, refletia-se na ideia da modernização e questionava-se a exclusividade da função económica da empresa face à função social (Caetano & Vala, 2007).

No final da década de 80, a GRH afirmou-se no setor industrial português, onde passou a ter protagonismo temas como o desemprego e formação profissional, sendo a última influenciada pelo aparecimento de fundos comunitários que apoiavam a formação profissional (Neves & Gonçalves, 2009). Começou a dar-se mais valor às pessoas, pois interiorizou-se a ideia de que estas são o fator chave para o sucesso organizacional. Concluiu-se que os RH são um investimento e não um custo (Sobral, 2016).

Em 1990, a internacionalização dos negócios contribuiu em massa para a evolução conceptual do conceito e das PGRH (Caetano & Vala, 2007). A GRH tornou-se coerente com a estratégia empresarial. O ambiente empresarial nacional passou por mudanças consideráveis, onde a GRH aproveitou o facto de os sindicatos perderem influência, para definir novos conceitos de competitividade. Com o aumento da competitividade e da globalização, a GRH viu-se no dever de desenvolver competências e de formar ainda mais o capital humano.

Na segunda metade da década de 90 e até hoje, passou a ser imprescindível uma boa gestão das competências com vista à competitividade e excelência. Evidencia-se a preocupação de proporcionar felicidade e bem-estar, com vista a melhorar o desempenho da organização. Segundo Caetano e Vala (2007), é neste período que a Função RH se assume como órgão de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) na organização, momento em que o departamento de RH integra pessoas mais audazes e organizações mais ousadas (Neves & Gonçalves, 2009). O que se idealiza numa GERH são as práticas que o departamento adota, como fator diferenciador da concorrência (Sobral, 2016).

Em suma, a GERH surge definida como um processo de desenvolvimento e implementação de práticas de RH visando o melhoramento e a facilitação do cumprimento dos objetivos estratégicos da organização (Rafael, 2017).

A evolução da GRH pode ser verificada na literatura com ligeiras discrepâncias temporais, dependendo daquilo que cada autor defende. Da literatura por nós analisada e aqui apresentada, é possível sintetizar quatro fases, nas quais é possível observar peculiaridades:

- 1ª Até 1960: Administração de pessoal;
- 2ª De 1960 até 1980: Gestão de pessoal;
- 3ª De 1980 até 1990: Gestão de recursos humanos;
- 4ª Após 1990: Gestão estratégica de recursos humanos.

A Administração de Pessoal, que aparece no seguimento das teorias históricas dos pioneiros nesta matéria, baseiam-se somente nas remunerações e recompensas que as atividades profissionais despontam, bem como no conjunto de questões de índole disciplinar e aplicação da legislação social, isto é, dedicam-se ao cumprimento de regras internas e normas jurídicas (Valadas, 2018).

A Gestão de Pessoal procura assumir algumas funções de gestão das organizações, contudo, sem impacto estratégico. Nesta fase, é tomada consciência de que existem preocupações humanistas e que se deve apostar em ações que proporcionem motivação no trabalho (Valadas, 2018). Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006) também dão o seu contributo expondo que a Gestão do Pessoal era uma atividade operacional, cujos objetivos se baseavam na administração de aspetos legais relacionados, nomeadamente, contratos, cessações de vínculos laborais, pagamento de salários, férias e faltas. Assim se entende que a função não tenha conseguido adquirir uma posição de gestão institucional.

A Gestão de Recursos Humanos, de acordo com Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2007), além de uma função administrativa, consiste no aproveitamento estratégico do talento humano, aos vários níveis organizacionais, com o intuito de criar e sustentar vantagens competitivas. A GRH baseia-se nos mais diversos conhecimentos para, de forma independente, delinear uma estratégia capaz de melhorar os resultados, os comportamentos e as atitudes na organização. A GRH resulta da integração estratégica, na qual os conhecimentos e as atividades realizadas funcionam em paralelo, mas de forma independente. É uma função bastante heterogénea que combina diversas dimensões, entre elas: “o recrutamento e a seleção, a formação e o desenvolvimento, as remunerações e as recompensas, as relações sociais, a higiene e segurança, a análise e descrição de funções, a

avaliação do desempenho, a comunicação e integração, a gestão de carreiras, o planeamento de efetivos, a gestão administrativa e jurídica, entre outros” (Neves & Gonçalves, 2009, p. 70). Segundo Caetano e Tavares (2000), a GRH deve ser flexível quando necessário, especialmente quando o interesse converge em aumentar as competências e a motivação dos colaboradores. Para tal, por vezes adota-se a alteração do período laboral, comportamentos extrapapel, recompensa, promoções, entre outros, de forma a acompanhar a evolução do mercado.

No estudo de Veloso (2007), é reconhecida a grande diferença entre GP e GRH que se resume, não ao nível dos conteúdos, mas ao nível dos executores. Para as distinguir, Caetano e Vala (2007) expõem teorias de vários autores: em 1993 Beaumont diz que foi a competitividade do mercado que proporcionou a evolução da GP para GRH, devido à GP não conseguir lidar com a referida competitividade; em 1987 Guest diz que a GP prevê o imediato, sendo uma função coletiva, reativa e contrária à GRH que se afirma como individual, proativa, estratégica e com objetivos a longo prazo, capaz de gerir as oposições sindicais; em 1994 Sparrow e Hiltrop dizem que enquanto GP era tida como um custo e vista apenas como perspetiva operacional; interessava recrutar para um trabalho específico, organizar e dirigir, de forma a tirar o máximo proveito para a organização; ao evoluir para GRH adquiriu uma visão de investimento, com vista a promover o acréscimo da competitividade empresarial, pois interessava agir como fator estratégico; em 1993 Teixeira defende que a GP é um conjunto de práticas jurídico-administrativas, de cariz coletivo, reduzida a rácios e indicadores estatísticos, enquanto a GRH é a procura, a aplicação e o desenvolvimento do potencial humano em prol de objetivos estratégicos. Em suma, enquanto GRH é individual e estratégica, GP é coletiva e operacional.

Gerir pessoas não pode ser função secundária. É muito importante que a GRH alcance toda a empresa, de modo a estabelecer o bom e correto funcionamento global (Serrano, 2017). Mas, quando se ambiciona evoluir, não basta analisar o presente. A forma da GRH olhar o futuro é através do foco nos resultados e na criação de valor, por intermédio de uma visão estratégica (Santos, 2011). Assim, a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), consiste na interligação da GRH com a estratégia da empresa, numa época onde a internacionalização dos negócios era prioritária. Segundo Tavares (2010) a GERH afirma-se na organização como uma força de trabalho que se compromete a alavancar aptidões, de forma flexível com a organização. Em prol dos objetivos, prioriza a “seleção, a socialização,

a formação e desenvolvimento, o comprometimento dos trabalhadores e o desenvolvimento de sistemas de recompensas” (Tavares, 2010). O modelo da GERH perspetivou-se em coerência com as restantes políticas organizacionais. Contudo a maior ênfase ocorre quando é tomada consciência que existem pressões económicas e que se enfrenta uma competição globalizada, pela década de 90 (Pacheco, 2009). Os RH passam assim a ser considerados opções estratégicas, um recurso organizacional, um investimento que é preciso potencializar, no âmbito do trabalho e da formação (Serra, 2017).

Para distinguir GRH de GERH, Becker e Huselid (2006) estudaram que a GERH aborda os sistemas de RH como um todo e o seu impacto sobre a organização (visão macro). Em contrapartida, a GRH avalia PGRH de forma isolada e considera o seu impacto sobre o desempenho individual (visão sistémica), sendo esta a prática mais tradicional no quotidiano das empresas.

Gomes (2017), também apresenta a diferença entre GRH e GERH dizendo que a primeira congrega na sua equipa indivíduos especialistas com o objetivo de melhorar desempenhos, enquanto a segunda, é administrada por gestores de linha cujo objetivo é melhorar o conhecimento. A GRH tende a responder às necessidades a curto prazo enquanto a GERH opta por liderar para alcançar objetivos independente da visão temporal dos mesmos (curto, médio ou longo), investindo nos ativos humanos. O controlo da GRH é baseado no cumprimento das normas, tornando-se burocrática, ao passo que a GERH é flexível e aberta a questões culturais.

Em suma, nos primórdios da GRH, o departamento de pessoal desempenhava uma função meramente administrativa. Ao transitar para Gestão de Pessoal, apresentou-se como uma função direcionada para os trabalhadores. Ao evoluir para departamento de RH, assumiu-se como parceiro de negócios, na medida em que auxiliava a empresa na sua estratégia de mercado, direcionando-se para a gestão geral da empresa. Hoje afirma-se como Gestão Estratégica de Recursos Humanos (Moreira, 2010; Sobral, 2016).

1.1.2. O papel dos RH face aos diferentes Modelos da GRH

Com a evolução dos Recursos Humanos, vários modelos de gestão foram surgindo. Ao longo deste subcapítulo iremos abordar os modelos mais comumente abordados, para caracterizar

a atuação dos RH. As empresas não têm necessariamente que seguir todas o mesmo modelo. Podem e devem adaptar às suas necessidades laborais um ou vários modelos, ou simplesmente tomar um modelo como exemplo para melhorar e atingir determinado objetivo. Também o papel dos Recursos Humanos, e nomeadamente do gestor, deve ser conivente com o modelo adotado. Em várias PGRH, o gestor vive uma dualidade, na tentativa de agir mediante as normas da empresa, mas zelando pelos interesses dos colaboradores. Para Moreira (2010), o papel dos RH resulta do culminar de esforços em prol da eficiência, de forma a adicionar valor à organização.

Modelo Hard e Soft

O modelo *hard* da *Michigam School of HRM* e o modelo *soft* de *Harvard School of HRM* representam visões opostas das estratégias de controlo humano e de gestão. Estes modelos são considerados por Veloso (2007) como os mais significativos na representatividade da evolução do conceito de GRH.

O modelo *Hard* interpreta os colaboradores como fator produtivo e fator estratégico. Tendo em vista apenas a estratégia de negócio, os colaboradores são percecionados como um recurso que pode ser gerido como qualquer outro. Neste modelo as pessoas são tidas como um mero objeto formal (Pereira, 2010). Interessa encontrar fatores de produção ao menor custo e com o máximo benefício. Ao nível dos RH, este modelo passa por uma gestão equiparada a qualquer outro recurso económico (Pereira, 2010). Os colaboradores são tidos como um meio para atingir objetivos organizacionais, por isso é mais importante contratar para garantir produtividade e eficiência do que formar e reter pessoas (Rafael, 2017). Esta abordagem constitui a gestão de pessoal, podendo estar representada na literatura como a teoria X de McGregor.

O modelo *Soft* prioriza o fator humano, atribuindo importância às relações humanas, extraindo vantagem competitiva dos colaboradores. Este modelo é flexível, valoriza os colaboradores, tendo em consideração o seu compromisso, empenho, adaptabilidade e habilidade, realçando a importância da integração de políticas de RH com objetivos organizacionais (Guest, 1987). Segundo Rafael (2017) este modelo representa a preocupação que a globalização dos negócios acarreta ao nível da competição empresarial. Este modelo

considera o indivíduo um recurso raro e diferente dos outros recursos, com nuances ao nível singular da criatividade, competência, qualidade e envolvimento. A abordagem soft da GRH contempla a utilização de talentos individuais, e na literatura é conhecida como a teoria Y de McGregor sobre as pessoas (Veloso, 2007).

De acordo com Veloso (2007), Truss em 1999 realizou uma investigação que tinha por objetivo primordial constatar se as empresas adotavam pelo menos um destes modelos. Em conclusão, todas as organizações consideradas para o estudo eram utilizadoras de ambos os modelos, sendo estas características específicas de cada organização.

Este modelo de GRH surge como um reposicionamento da função como parte integrante da equipa de gestão e um novo estatuto para o gestor de RH. Antes, as funções dos RH eram puramente administrativas, não existia comunicação entre as áreas funcionais, o que representava um entrave na progressão do negócio. O modelo Hard e Soft conduziu a uma mudança das mentalidades, promoveu a credibilidade da função, permitindo o acesso facilitado do gestor de RH à gestão de topo (Cunha et al., 2007).

Pereira (2010) conclui pela expressão “gestão de recursos humanos”, que para a abordagem “*Hard*” interessa a palavra Recursos associada a um custo, e que para a abordagem “*Soft*” interessa a palavra Humanos associada a um investimento. Para Serrano (2017) estas abordagens são a estratégia aleada à economia (Soft) e o compromisso com o comprometimento (Hard). No entanto, Armstrong e Baron (2002) concluíram que os modelos referidos apresentam mais semelhanças do que diferenças, desmistificando a ideia de incompatibilidade apresentada por alguns autores. Verificaram também que ambos os modelos consideram importantes as PGRH na concretização dos objetivos organizacionais, consideram que a satisfação pessoal e o sucesso organizacional derivam do desenvolvimento das competências individuais e ambos defendem que cada colaborador deve estar afeto a um local de trabalho equivalente às suas competências.

Modelo VRIO

Barney e Wright (1997) apelam no sentido de que os colaboradores devem ser vistos como uma fonte de vantagem competitiva, na medida em que são um recurso valioso, raro e difíceis de imitar. Esta realidade é valorizada quando determinada empresa detém mão de

obra altamente capacitada face à relativa escassez de profissionais qualificados (Caetano & Vala, 2007).

Em prol do modelo VRIO (valor, raridade, imitabilidade e organização), Barney e Wright examinaram o papel da função dos RH através de um estudo cujo objetivo consistiu em clarificar a vantagem competitiva sustentável que os gestores de RH podem trazer para a organização, desmistificando a ideia de que quando as empresas precisam de reduzir os seus gastos, iniciam cortes na formação, nos vencimentos e no número de trabalhadores.

Os modelos *Best Practices* e *Best Fit*

A Gestão de Recursos Humanos pode ser apresentada mediante três perspetivas, integradas em dois modelos normativos:

- Perspetiva Universalista - Modelo *Best Practices*
- Perspetiva Configuracional e Contingencial - Modelo *Best Fit*

Delery e Doty (1996) consideraram os argumentos universalistas como os mais simples na literatura referente à GERH. Na tentativa de reunir as melhores práticas de RH, Delery e Doty analisaram alguns autores (e.g. Kerr & Slocum, 1984; Miles & Snow, 1984; Osterman, 1987; Sonnenfeld & Peiperl, 1988; Pfeffer, 1994) verificando um conjunto de sete práticas como sendo as mais estratégicas. Neste sentido, foi consensual que as práticas de gestão consideradas mais eficazes eram as seguintes: laços de carreira internos, sistemas de treinamento formal, medidas de avaliação, participação nos lucros, segurança, mecanismos de voz e definição de trabalho (Delery & Doty, 1996). Em Pfeffer (2005), este revê o modelo enumerando 13 práticas, independente do tamanho, setor ou estratégia da organização: segurança no emprego, seletividade no recrutamento, salários elevados, pagamento de incentivo, propriedade partilhada, partilha de informações, participação e delegação, equipas autogeridas, formação e desenvolvimento de competências, mobilidade interna, igualitarismo simbólico, redução das diferenças nos salários, promoção a partir de dentro.

Delery e Doty (1996) analisaram os argumentos de Abowd (1990), Gerhart e Milkovich (1990), Leonard (1990), Terpstra e Rozell (1993) e Huselid (1993, 1995), sintetizando que aplicar mais ou menos práticas específicas de RH resultará sempre em melhor ou pior

desempenho organizacional. No entanto, a realização de avaliações de desempenho ou métodos de seleção mais válidos, serão sempre preferíveis do que utilizar medidas menos válidas. Neste seguimento, Pfeffer (2005), diz-nos que as empresas não adotam no seu dia a dia todas estas práticas. É observável que as empresas de maior sucesso implementam mais práticas que as empresas comuns. Contudo, não podemos focar a ideia de que o sucesso depende apenas dessas práticas, porque é possível que uma empresa não as realize e ter êxito, ou realize todas e seja fracassada. Isto acontece porque as práticas não são fáceis de implementar, e é necessário grande envolvimento por parte das pessoas, bem como um acréscimo da responsabilidade. Rafael (2017) afirma que esta perspetiva culmina no enfoque do nível micro (comportamento individual) para o macro (comportamento organizacional), analisando as funções de GRH e caracterizando as PGRH com recurso a dados qualitativos e quantitativos. Rafael (2017) afiança que Delery e Doty enfatizam a importância das PGRH se afirmarem como um todo, pois produz maior efeito que a soma individual. Entre as PGRH e o desempenho organizacional é pedida que se alcance a eficácia organizacional, verificando numa ótica financeira, se o impacto no turnover e na produtividade deriva dos outputs (Silva, 2015; Sobral, 2016).

A Perspetiva Contingencial é mais complexa do que a universalista, segundo Delery e Doty (1996), porque requer a seleção prévia de uma teoria da estratégia da empresa, para que possa de seguida, especificar como é que as práticas individuais de RH interagem com a estratégia da empresa, emergindo desempenho organizacional. Da literatura revista por Delery e Doty (1996), sintetiza-se que o posicionamento estratégico se adquire em prol da taxa de inovação de produto, serviço ou mercado. Ao estabelecer relação entre o uso de práticas específicas de gestão com o desempenho organizacional, verifica-se que a estratégia de negócios depende muito do comportamento dos funcionários. E que, a exigência de requisitos comportamentais com foco no sucesso merece incentivos congruente com as práticas de RH na organização. Esta perspetiva prevê assim, que as organizações definam práticas de RH que garantam que os indivíduos são contratados mediante as suas habilidades e retidos mediante a motivação adequada, que comumente se apresenta como incentivos financeiros. Rafael (2017) explica que nesta perspetiva, mais do que boas práticas isoladas, interessa analisar o compito geral dessas práticas, as sinergias e complementaridades que podem ser obtidas, ressaltando o ajuste da estratégia da organização tendo em consideração a sua atividade de negócio.

No modelo da Escola do Alinhamento, a perspetiva contingencial integra dois pressupostos básicos (Serra, 2017): o primeiro consiste na relação entre as PGRH e o desempenho organizacional que é medida através da dimensão, da idade, da tecnologia, da intensidade de capital, da taxa de sindicalização, do sector de atividade, da localização e dos acionistas da organização; o segundo é o conjunto de relações complexas entre a GRH, a GRH e os indicadores de desempenho, a GRH e os fatores de contingência, o desempenho e os fatores de contingência.

Por fim, a Perspetiva Configuracional é apresentada como a mais complexa, quando comparada às anteriores. Segundo Veloso (2007), nesta perspetiva, Delery e Doty (1996) inspiraram-se no Modelo de Miles e Snow (1984) ao considerar como medidas de integração estratégica/ estratégia de negócio o perfil de prospetor, analista e defensor. Foi assim que esta perspetiva surgiu, focada na ideia de que as organizações altamente inovadoras são consideradas prospetoras, empresas moderadamente inovadoras são consideradas analisadoras e empresas pouco inovadoras são consideradas defensoras. Cabe à Perspetiva Contingencial explorar cada particularidade extraíndo os efeitos sinérgicos provenientes das PGRH. Isto é, inicialmente recorre-se à identificação de configurações ou padrões de fatores, de seguida fazem-se suposições configuracionais, para que seja possível realizar construções teóricas, em substituição dos fenómenos empiricamente observáveis (Delery & Doty, 1996). Esta perspetiva parte do pressuposto de que o desempenho organizacional depende do grau de proximidade das PGRH a uma configuração considerada ideal (Serra, 2017). Sobral (2016) acrescenta ainda que esta abordagem alcança toda a realidade da empresa, para conseguir identificar quais os agentes que propiciam a eficácia. Sabendo que resultados derivam das condições iniciais existentes e dos meios disponíveis, então é importante que as organizações abarquem configurações diversas, em prol da maximização do desempenho da empresa.

Tanto a perspetiva Configuracional como a Contingencial assumem infinitas combinações de práticas de RH que levam a um desempenho organizacional, quando usada a estratégia correta. Enquanto os argumentos de contingência se concentram nos relacionamentos entre as práticas individuais de RH e a estratégia da empresa, os argumentos configuracionais, adotam uma perspetiva sistémica ao focar no padrão de relacionamentos entre as práticas de RH (Delery e Doty, 1996). Segundo Neves e Gonçalves (2009) no decorrer do Século XX,

as práticas de gestão e as teorias organizacionais progrediram de forma sistémica e contingencial.

Para Serrano (2017) a análise do impacto das PGRH no desempenho organizacional, deve adotar uma perspetiva sistémica devido à influência dos comportamentos individuais, grupais e organizacionais das diferentes práticas. Contudo, tende a ser construída através de pesquisas que verificam a eficácia dos modelos organizacionais, atestando que não existe uma única forma de gerir uma empresa (Sobral, 2016). Sobral sintetiza dizendo que “a designação de “contingencial” significa que nada é absoluto, o que por sua vez tudo é relativo”. Assim, a contingência na GRH significa que não existem procedimentos nem princípios universais, tornando a gestão eventual e incerta, pois qualquer mudança no mercado condiciona o negócio, que por sua vez condiciona a GRH.

Em síntese, a Escola das Melhores Práticas contempla um sistema de trabalho de alta performance que irá aumentar a performance organizacional. A Escola do Alinhamento considera dois alinhamentos organizacionais: o alinhamento interno (também denominado de *Internal Fit* ou *Horizontal Fit*) requer uma consistência entre as políticas e as práticas de GRH sólidas em toda empresa, enquanto o alinhamento externo (também denominado de *External Fit* ou *Vertical Fit* ou *Strategic Fit*) depende do nível de coerência entre o sistema de GRH e algumas características da organização, especialmente a estratégia para enfrentar ambientes competitivos (Moreira, 2010; Silva, 2015; Veloso, 2007). O desempenho organizacional é melhorado com o uso de PGRH, sendo coerente com as perspetivas de ajuste interno (complementaridade entre as atividades de recursos humanos) e ajuste externo (congruência entre as atividades de recursos humanos com a estratégia organizacional).

O objetivo do estudo de Delery e Doty consistiu em articular e testar três diferentes referenciais teóricos na gestão estratégica de recursos humanos: a estrutura universalista que contempla a eficácia de algumas PGRH, com obtenção de lucros equivalentes à mesma; a estrutura de contingência, onde a eficácia das práticas individuais de RH depende da estratégia da empresa; e a estrutura de configuração, em que existem efeitos sinérgicos entre as práticas de RH, revelando melhorias no desempenho organizacional. Moreira (2010) conclui pela revisão das diversas opiniões na literatura, que as duas escolas (*Best Practices* e *Best Fit*) estão expostas ao mesmo tipo de críticas: não dão a necessária atenção à

complexidade de gestão de uma força de trabalho, que cada vez mais é diversificada e diferenciada.

Modelo AMO

Rito, Martinez, Rego e Lopes (2015), apresentam no seu artigo a ideia de que, se considerarmos que a estratégia organizacional influencia a estratégia de RH, e que esta, por sua vez, deve unir-se à estratégia de negócio, então a função de RH pode analisar-se de forma equiparada com qualquer função organizacional, bem como a sua influência no alcance da estratégia definida, pois as pessoas são um elemento decisivo para que uma organização atinja vantagem competitiva. Assim, o alinhamento entre a estratégia de gestão de pessoas e a estratégia de negócio propicia o desenvolvimento do potencial humano, de modo a que a empresa acolha vantagens do capital intangível.

Para edificar uma performance organizacional, as empresas precisam focar-se na performance individual. Para tal, Collings e Mellahi (2009) introduziram o modelo AMO, isto é, *ability (A), motivation (M) and opportunity (O)*. Este modelo é baseado na ideia de que os interesses da organização se iniciam ao considerar os interesses dos colaboradores, nomeadamente as necessidades em termos de competências, motivações e qualidade de trabalho. Uma vez motivados, os colaboradores tendem a envolver-se mais nos projetos, a ir além do exigido para a função, repercutindo desempenhos mais elevados e proporcionando maior impacto positivo na performance da empresa.

Ulrich (1997) perspetivando o futuro, aponta oito desafios que as empresas terão que se defrontar para se tornarem fortes e competitivas: globalização; criação de uma cadeia de valor para a competitividade; atingir lucro pelo equilíbrio dos custos; foco nas competências; mudança; tecnologia; atração, retenção e medição da competência e do capital intelectual; transformação. Estes oito desafios redefinem o conceito de competitividade. Os estudos de Lepak et al. (2006 apud Brito & Oliveira, 2016) apontam no sentido de que a GRH representa a peça-chave para a competitividade empresarial. Isto explica-se pelo facto de que as condições de trabalho com base numa boa gestão tornam-se favoráveis, propiciando a motivação laboral. Ao sentir que o esforço é valorizado, o colaborador empenha as suas

capacidades, refletindo valor para a empresa, e deste modo, vantagens competitivas sustentáveis.

Segundo Moreira (2010), Ulrich em 1998 realizou uma pesquisa qualitativa intitulada de “Avaliação dos Papéis dos Recursos Humanos” onde o objetivo era estudar a autopercepção dos RH, de modo a entender se a GRH é vista como: “parceria estratégica, agente de mudança, especialista administrativo ou defensor dos funcionários”. Moreira (2010) acrescenta ainda que um gestor de RH deve então assumir-se com duas vozes ativas, isto é, como voz da direção (parceiro estratégico) e voz dos empregados (defensor dos funcionários).

Barney e Wright (1997) definem ainda quatro pontos importantes para o responsável pelos RH gerir a função respetiva:

- Compreender o papel e o valor das pessoas na empresa;
- Compreender que consequências económicas podem ter as suas práticas;
- Compreender as práticas de RH em relação aos concorrentes;
- Compreender a influência das práticas de RH na construção do futuro.

Os pilares da evolução da GRH são a estratégia de negócio, a cultura organizacional que contempla uma nova realidade social grupal e individual e a globalização que aborda conteúdos funcionais e problemas de adaptação próprios da multiculturalidade. Assim cabe aos profissionais de RH avaliarem os índices de produtividade individual e a competitividade organizacional (Neves & Gonçalves, 2009).

1.2. As Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A importância dos recursos humanos é comentada por Fischer (2002), dizendo que a organização depende do desempenho das pessoas. O sucesso só se alcança mediante o desempenho das mesmas. As PGRH, para elevarem a empresa, devem basear-se estrategicamente em desenvolver o funcionário quer a nível físico quer cognitivo, sendo este último um diferencial competitivo em relação ao mercado existente.

Na tentativa de explicar a diferença entre função, políticas e práticas de RH, Pacheco (2009, p. 16) explica que “as políticas e práticas de RH estão alinhadas com a estratégia da empresa, já a função delimita e distingue a área de RH dentro da empresa”. A função de RH correlaciona-se com a administração das relações humanas em concordância com as relações laborais. Tem como objetivo gerir a forma de proporcionar oportunidades a ambas as partes, com o mínimo de gastos. As políticas são os processos e técnicas, incluído as condições financeiras e tecnológicas, inerentes à função. Após se elaborar uma política, executa-se a prática. As práticas consistem na contratação, formação, avaliação, remuneração e estudo de incentivos que melhorem o ambiente da relação empregado-empregador (Pacheco, 2009). Segundo Boselie, Dietz e Boon (2005) as políticas baseiam-se na intenção de gerir uma atividade, enquanto as práticas se baseiam na atividade já em funcionamento.

Independente das PGRH a adotar, devemos conhecer quais os seus impactos. Jiang, Lepak, Hu e Baer (2012) foram autores que examinaram a avaliação das práticas de RH a partir dos impactos sobre as competências, sua motivação e esforço, e as oportunidades:

- Competências - avaliam-se pelo recrutamento e seleção e pelas ações de formação e melhoria contínua.
- Motivação e esforço - avaliam-se pela avaliação de desempenho, recompensa, incentivos, benefícios, promoção e desenvolvimento de carreira, e segurança no trabalho.
- Oportunidades - avaliam-se pela organização de trabalho, desempenho das equipas, partilha de informações e pelo sistema de reclamações.

Para competir face ao mercado, é necessário adotar estratégias que motivem e controlem os RH. Qualquer que seja a estratégia, mesmo que implique custos ou fatores inovadores, precisa sempre de ter adaptadas as políticas e as práticas de GRH. Para produzir impacto no desempenho, as PGRH devem funcionar de forma interativa (Boselie et al., 2005).

Segundo Byrne, Miller e Pitts (2009) os empregadores não podem assumir que apenas por oferecerem mais PGRH, os colaboradores irão sentir maior satisfação no trabalho. Para decidir quais as PGRH que devem ser implementadas, o gestor de RH deve considerar diferentes fatores para interpretar o que proporciona maior satisfação aos funcionários.

As práticas que se seguem, são as que mais comumente se integram no ceio das organizações, pois adaptam-se aos diferentes setores. Para cada prática não nos cingimos somente a descrever os métodos possíveis, mas sim explicar o objetivo, as vantagens e desvantagens, a clarificação de conceitos, duração dos processos, e ainda, sensibilizar para que um processo não deve saltar etapas e só deve mesmo ser encerrado no momento em que tudo está uniformemente instituído.

1.2.1. Recrutamento e Seleção

Recrutamento e seleção são dois termos que, quando agrupados, contemplam um processo de extrema importância para qualquer organização, que quando é bem conduzido se traduz em fortes benefícios para a entidade empregadora e para o próprio candidato a ser admitido. Carvalho (2015) explica que a decisão de iniciar este processo consiste num ato de coragem por parte do gestor de RH, pois padece de grande complexidade técnica e a escolha errada de um candidato envolve consequências económicas, sociais e humanas. Estas duas práticas interligadas representam a garantia de que os trabalhadores que se integram na organização têm um perfil pessoal e profissional adequado (Serrano, 2017).

Recrutar engloba um conjunto de técnicas que pretendem atrair potenciais candidatos para o exercício de uma determinada função. O processo de recrutamento é desencadeado para suprimir uma necessidade que comumente surge nas organizações. Esta necessidade pode desencadear-se pela criação de um novo cargo, a substituição de um antigo colaborador, ou simplesmente para reforçar uma equipa (Sousa et al., 2006). É através do recrutamento que as empresas dão a conhecer ao mercado as oportunidades de emprego que têm disponíveis (Ferreira, 2015).

O conceito de recrutamento foi-se adaptando às exigências do mercado. Mais do que ocupar as vagas da empresa, este processo deve ser eficaz, de modo a atrair um número significativo de candidatos (Pereira, 2014), permitindo que de forma seletiva se possa aumentar o capital intelectual, tornando a organização mais competitiva (Ferreira, 2015).

É pertinente que o processo se inicie já com um perfil de competências previamente definido e uma estratégia delineada, mediante os objetivos estratégicos e operacionais da empresa (Sousa et al., 2006).

Mediante o custo, a experiência e o tipo de candidato desejado, antes do ato da seleção, cabe ao departamento de RH iniciar o processo de recrutamento e escolher como este se vai desenvolver, isto é, se por via do recrutamento interno ou externo.

O recrutamento interno pode ser realizado propiciando a transferência, a reconversão e a promoção de determinado colaborador (Sousa et al., 2006). Segundo Costa (2017) o recrutamento interno resulta do cruzamento de dados com a avaliação de desempenho. A aquisição de novas competências pode levar a que os colaboradores demonstrem aptidão para exercer um novo cargo. Para isso, o gestor de RH deve possuir um conhecimento profundo das potencialidades dos seus colaboradores, para que seja possível considerar os candidatos nos cargos disponíveis (Serra, 2017). Este método permite ao gestor de RH avaliar o colaborador antes de o promover ou mover de função (Pereira, 2014).

Na perspetiva de Chiavenato (2009 apud Gomes, 2017) manter e reter talentos requer uma envolvente laboral agradável, saudável e segura, com aliciantes retribuições remuneratórias e benefícios sociais. Mas, para manter os talentos é necessário saber agir de forma estratégica, pensando nas pessoas. Carvalho (2015) refere que o recrutamento interno deve ser o mais transparente possível, com toda a informação divulgada (postos disponíveis, competências, habilidades, prazos de candidatura e resultados do recrutamento), por intermédio de concursos, ofícios, cartazes na portaria, correio eletrónico e convite. Esta é também uma forma de reter os profissionais mais qualificados, desviando a atenção de propostas externas atrativas (Cunha et al., 2007), fidelizando-os à organização (Martins, 2017).

No que concerne às vantagens do recrutamento interno, Gomes (2017) sintetiza as vantagens apresentadas por diversos autores, dizendo que esta propicia motivação aos colaboradores da empresa, sendo um processo mais económico e rápido. Martins (2017) acrescenta que este processo também apresenta segurança derivado do conhecimento da cultura organizacional, não sendo necessário desperdiçar tempo com o período de acolhimento e integração. Porém, traz desvantagens ao reduzir o leque de candidatos, bloqueando a entrada de novas ideias.

O recrutamento externo, segundo Cunha et al. (2007), incide sobre candidatos externos à organização (desempregados, primeiro emprego ou trabalhadores externos). Sousa, et al. (2006), apresenta as formas de recrutamento externo como sendo o recrutamento académico/

universitário, a procura em centros de emprego, por intermédio de empresas especializadas em recrutamento, *Head-hunting*, anúncios, recurso a candidaturas espontâneas, reapreciação de processos de recrutamento e seleção anteriores, recrutamento *on-line* (*e-recruitment*) e sob forma informal.

Sabendo que este tipo de recrutamento é complexo, moroso e dispendioso, é muito importante que a empresa defina previamente as características da vaga e o perfil a recrutar, isto é, a melhor estratégia de atuação (Carvalho, 2015). De acordo com as investigações de Valadas (2018), o anúncio é a fonte de recrutamento externo mais requerida pelas organizações, todavia existem tramites a ser respeitados. O anúncio deve ser claro e preciso, realçando algumas particularidades como o tipo de contrato, a data (prevista) do início da atividade, o local, o horário de trabalho, entre outros. Sendo que o recrutamento externo já vai implicar a seleção, quanto mais rigoroso e conciso for, mais fácil será a seleção (Martins, 2017). Ainda assim, deve atrair um número significativo de candidatos, isto é, um alargado leque de candidatos para que o processo de seleção seja completo (Valadas 2018).

Como vantagem do recrutamento externo, Gomes (2017) identifica a entrada de novos talentos na organização. Considerados “sangue novo”, os candidatos geralmente trazem na “bagagem” novas ideias e novas experiências (Martins, 2017). São também vantagens deste recrutamento a renovação e enriquecimento das pessoas na organização, com novas formas de pensar e encarar os problemas; aproveitar candidatos que já tenham determinada formação; maior visibilidade da empresa no mercado de trabalho (Sousa et al., 2006). Por outro lado, as desvantagens deste é a longa duração do processo; o custo de divulgação que é mais elevado do que no recrutamento interno; o tempo despendido; comporta maiores riscos na escolha do desconhecido; pode desmotivar os trabalhadores da organização que ambicionam progressão da carreira; pode afetar a política salarial da empresa mediante a oscilação do mercado; e pode trazer maior risco de incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa (Sousa et al., 2006).

Conhecendo as vantagens e desvantagens do processo, cabe ao departamento de GRH, analisar aquele que se revela mais vantajoso para a organização (Baylão & Rocha, 2014). É importante encontrar um meio-termo, entre os interesses da organização e os interesses dos trabalhadores, por isso, a primeira escolha deve recair sobre o recrutamento interno e só quando esgotadas as hipóteses, recorrer às ofertas do mercado (Valadas, 2018). Contudo,

Miles e Snow (1984 apud Viana, 2016) interpretaram que as empresas que têm por hábito recorrer ao recrutamento externo, afirmam-se no mercado com estratégias prospetoras.

Apesar da necessidade de incluir um novo membro na organização ser real e persistir no dia-a-dia laboral, o processo de recrutamento deve demorar quanto tempo necessário de modo a encontrar a pessoa ideal para o cargo, isto é, alguém capacitado para poder desempenhar de forma eficaz e eficiente as funções na organização (Cunha et al., 2007). Após o recrutamento, vem a seleção.

Segundo Valadas (2018), após serem triados os candidatos, os métodos escolhidos devem ser práticos, confiáveis, objetivos e válidos. Acima de tudo, devem ser adequados à função para a qual se está a selecionar. Sousa et al. (2006) enunciam vários métodos que os técnicos de RH podem adotar durante o processo de seleção. São eles: a análise curricular, os testes psicológicos, os testes de personalidade, testes de aptidão física (dependendo da função a desempenhar), testes de competências específicas (como exemplo: línguas e técnicas), os testes de simulação (como exemplo: as dinâmicas de grupo, de forma a simular a realidade), as entrevistas (a técnica mais utilizada) e o *assessment centres* (uma metodologia que serve para estimar a adaptação a uma função) (Sousa et al., 2006, p.64 – 70).

Após a avaliação dos candidatos, o gestor de RH classifica-os e pondera qual tem maior probabilidade de se adaptar à vaga existente, mediante as características da empresa. Essa classificação ajuda a que, quando o candidato não se adapta à organização ou à vaga, se identifique facilmente uma segunda opção (Carvalho, 2015). A avaliação por parâmetros também é importante na identificação de polivalência, uma característica importante no processo de seleção, pois interessam candidatos que possam ter uma carreira a longo prazo na empresa (Martins, 2017).

Note-se que, a seleção segundo Sousa et al. (2006, p.63), é o “processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos”. Silva (2012) por outro lado, afirma a seleção como sendo a escolha do indivíduo mais preparado para auxiliar a organização a superar necessidades e a alcançar as metas definidas. Para Chiavenato (2009 apud Gomes, 2017), consiste em colocar a pessoa certa no local certo, conhecendo as suas competências e potencialidades, que devem reforçar o crescimento organizacional e a ajudar a reconhecer a estratégia da empresa como vantagem competitiva.

O Processo de recrutamento e seleção consiste num percurso *standard* que deve ser adotado sempre que possível: inicia com a análise e descrição de funções, divulga-se a oferta, analisam-se as candidaturas rececionadas, realizam-se entrevistas iniciais e aplicam-se os testes mais favoráveis ao cargo; só os aprovados nos testes é que seguem para uma entrevista final em que é divulgada a proposta da contratação; termina com a realização dos exames médicos e estando o candidato apto para trabalhar, é então admitido na empresa (Sousa et al., 2006).

Ressalve-se que o ideal é que as empresas descrevam o cargo com a definição dos requisitos técnicos, pessoais e emocionais, que elaborem antecipadamente uma entrevista, para que a possam realizar corretamente e escolham o candidato de forma eficaz. Na elaboração da entrevista interessa que as perguntas não sejam as habituais, pois é importante que o candidato se surpreenda e que responda de forma verdadeira e desprevenida, podendo analisar as reações dos candidatos e testando, por exemplo, a capacidade de raciocínio que os candidatos empregam na resolução de problemas (Gomes, 2017).

No final do processo de recrutamento e seleção, todos os candidatos envolvidos devem ser informados, por uma questão de ética (Carvalho, 2015). No caso do candidato eleito para o cargo, também ele deve ser informado de imediato, pois a organização pode correr o risco do candidato escolhido recusar a oferta por já ter emprego (Gomes, 2017). O término do processo só ocorre quando o novo colaborador estiver integrado e acolhido na organização (Carvalho, 2015).

1.2.2. Acolhimento e Integração

A admissão é um momento de ansiedade que se prolonga nos primeiros dias de trabalho (Onofre, 2014). Para colmatar essa ansiedade inicial, as organizações adotam um processo de acolhimento e integração.

É importante salientar que este processo se inicia antes do ingresso do novo colaborador. Durante o processo de recrutamento e seleção ocorre partilha de informação relevante sobre a empresa e sobre o cargo a ocupar. Apesar de insuficiente, essa informação revela o início da relação laboral (Sousa et al., 2006).

Durante a entrevista de seleção, o novo colaborador recebe uma panóplia de informações, porém parte desta é dissipada. Por mais claras e consistentes que sejam estas informações transmitidas, durante os primeiros dias de trabalho deverá existir um reforço para assimilar pormenores. O processo de acolhimento e integração foi criado com o intuito de esclarecer as questões iniciais que o novo membro se depara, aquando a sua inserção na nova entidade. Essas questões podem ser relacionadas com a cultura organizacional ou com o facto de querer aclarar os direitos, deveres e benefícios do cargo, conhecer a organização formal e informalmente, ou apenas, simplificar relações interpessoais (Valadas, 2018).

É da responsabilidade do departamento de RH oficializar todo o processo de acolhimento e integração do novo colaborador, isto é, planificar o acolhimento para o primeiro dia; oferecer-lhe uma visita pelas instalações; informar os colaboradores que vão trabalhar diretamente com ele; criar um manual de acolhimento e atualizá-lo regularmente mediante a alteração das leis e dos objetivos organizacionais, elaborar um plano de formação e avaliar todo o processo de integração, conjuntamente com as chefias diretas que devem estar presentes até ao momento em que o novo membro se sentir cómodo (Carvalho, 2015; Valadas, 2018).

A integração do novo elemento na sociedade organizacional, desde o primeiro dia, é fundamental para o seu êxito ou fracasso e depende das atitudes do novo trabalhador, dos colegas de trabalho e da chefia. O sucesso da integração é baseado no procedimento adotado para o acolhimento e no acompanhamento. Por vezes, acontece que o novo elemento gera instabilidade e desconfiança na equipa que vai integrar, pois os colegas podem interpretá-lo como uma substituição planeada e não como um reforço. Para que este sentimento seja minimizado, tanto para a equipa como para o novo elemento, é de extrema importância que a integração ocorra de forma ponderada e esclarecida, propiciando uma adaptação contínua, de forma a satisfazer os objetivos do trabalhador e da empresa (Carvalho, 2015).

De acordo com Caetano e Vala (2007), o acolhimento e integração são etapas do processo de socialização organizacional. Com o acolhimento e integração, cada pessoa aprende o que é esperado de si durante o seu percurso, salvaguardando a eventual ansiedade que o desconhecido provoca e maximizando os resultados com maior brevidade.

Socializar é criar sinergias com o próximo. Apesar de socializar ser confundido com integrar, Cunha et al., (2007) explicam que o processo de socialização se prolonga ao longo da vida

laboral, enquanto o processo de integração só se verifica aquando o ingresso do novo colaborador, e eventualmente, durante uma mudança de função, mesmo que seja alguns anos mais tarde.

As organizações consideram que o tempo gasto com a integração de um novo colaborador é um grande investimento (Tavares, 2010). Porém, existem empresas que descoram a sua relevância, o que se traduz negativamente na motivação e na retenção de colaboradores (Sousa et al., 2006). Caetano e Vala (2007) neste sentido salientam que o êxito e o fracasso de cada novo trabalhador depende das interações sociais que se estabelecem desde o dia da sua admissão.

Com o propósito de certificar se os objetivos do processo de acolhimento foram cumpridos, a empresa pode realizar uma reunião com a chefia direta para estimar o que correu bem ou mal aquando a integração. Em seguida, realiza-se uma reunião com o funcionário, para interpretar a sua integração. Consequentemente, é possível concluir se o trabalhador deve ou não prosseguir a sua atividade na instituição, e em caso afirmativo, qual a função a que melhor se adapta (Martins, 2017).

1.2.3. Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é um processo formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos trabalhadores de uma organização num determinado período de tempo (Serra, 2017).

Para realizar uma avaliação de desempenho, a organização deve inicialmente alinhar os objetivos estratégicos a nível global, para conseguir avaliar e gerir a nível individual, tendo já antecipadamente, perspectivado as consequências desta avaliação (Sousa et al., 2006). Isto desenvolve-se naturalmente se a GRH atuar como um parceiro estratégico da administração.

Qualquer empresa que tenha pessoas e objetivos a atingir deve considerar esta prática de RH na sua rotina, pois facilita a compreensão do futuro de cada colaborador mediante o seu desempenho avaliado. Contudo, é necessário que a empresa mobilize todos os intervenientes para criar uma cultura propícia ao desenrolar da avaliação. Com este sistema incutido, cabe

ao gestor de RH em tempo oportuno, detetar falhas individuais e coletivas, para conseguir encetar uma estratégia/plano, capaz de atingir os objetivos organizacionais (Carvalho, 2015).

Para Sousa et al. (2006), os principais objetivos da avaliação de desempenho são: cumprir os objetivos estratégicos da organização, potenciar a inovação e a adaptação à mudança organizacional; superar os desempenhos médios, de forma a alcançar a excelência; melhorar a comunicação interna.

Para Chiavenato (2009 apud Serrano, 2017) os principais objetivos da avaliação de desempenho são: permitir condições de medição do potencial humano; permitir o tratamento dos RH como importante vantagem competitiva; fornecer oportunidades de crescimento a todos os membros da organização.

A divergência dos objetivos depende da missão da empresa (Costa, 2017). Todavia, existe uma causa-efeito, isto é, mediante o que é necessário avaliar, definir quais as consequências oriundas da avaliação e divulgar as mesmas de forma clara. Posto isto, poderá dizer-se que o sucesso desta prática depende conjuntamente dos intervenientes no processo (quando, como, quem avalia e quem é avaliado).

Decidir qual a pessoa mais indicada para realizar a avaliação, deve ser uma situação ponderada. Na verdade, deveria ser o chefe direto a realizar esta avaliação, mas nem sempre é possível, ou nem sempre é o mais fiável. Assim sendo, Sousa et al. (2006) enunciam alguns tipos de avaliação possíveis de adotar pelos diversos níveis hierárquicos e de distintas cinco formas:

- Avaliação pela chefia direta - esta avaliação pode ser intervencionada pelo gestor de RH que complementa a informação pelo feedback que vai recebendo;
- Autoavaliação - consiste no autoexame dos pontos fracos e fortes relativos ao desempenho individual, permitindo perspetivar o futuro do colaborador;
- Avaliação pelos colegas - são os colegas que trabalham diretamente que avaliam o seu desempenho, contudo as relações pessoais podem ter uma conotação negativa e desviar do pretendido;

- Avaliação pelos subordinados - método pouco utilizado, despoletando medo de represálias entre os subordinados e medo de baixar o nível hierárquico por parte das chefias;
- Avaliação de 360 graus / avaliação por múltiplas fontes - o colaborador é avaliado pelas pessoas que o circundam, sendo que estas pessoas afetam e são afetadas pelo seu desempenho, revelando vantagem para o colaborador na medida em que este, ao considerar as diferentes perspetivas, pode melhorar o seu desempenho. Este é o método de eleição para avaliar cargos mais elevados, nomeadamente os gestores.

Sousa et al. (2006) dizem-nos que o mais comum é realizar a avaliação de desempenho de modo informal. Principalmente as pequenas empresas optam pela informalidade para evitar custos e problemas administrativos, sem recurso a critérios nem a métodos de avaliação. As empresas que adotam a formalização da avaliação, são obrigadas a respeitar uma periodicidade de caráter anual. Optando pela avaliação formal é necessário eleger o método de avaliação que mais se adapta à organização, isto é, se tradicional ou contemporâneo. Sousa et al. (2006) denominam o método contemporâneo como método de avaliação por competências. Numa sociedade contemporânea assume-se que ninguém melhor que o próprio colaborador poderá determinar o que é melhor para si. Com efeito, pede-se que este identifique as suas competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas. Aqui as chefias e os RH detêm um papel de ajudante a alinhar as necessidades com a realidade da organização. Ressalve-se que muitas empresas ainda optam pelos métodos tradicionais de avaliação de desempenho. Segundo Sousa et al. (2016) são os seguintes:

- Escala gráfica: avalia-se o desempenho através de fatores de avaliação previamente definidos, para evitar interferências. Consiste numa tabela de dupla entrada onde é considerado o desempenho do colaborador perante o grau de variação de alguns fatores. Este é o método mais simples de avaliação;
- Escolha forçada: avalia-se o desempenho obrigando o avaliador a escolher mediante quatro opções de frases disponibilizadas, as que mais se adequam;
- Pesquisa de campo: a chefia é entrevistada por uma pessoa especializada em avaliação de desempenho, que terá que elaborar um relatório;

- Incidentes críticos: a chefia foca-se em características extremas do comportamento humano, anotando os aspetos positivos e negativos no desempenho de cada colaborador;
- Comparação aos pares: são avaliados os colaboradores aos pares, com auxílio de uma tabela, verificando qual o que apresenta melhor desempenho;
- Frases descritivas: semelhante ao método da escolha forçada, ao avaliador é apresentada uma lista de frases. De seguida, o avaliador coloca sinais nas frases que caracterizam o avaliado, isto é, “+/-” ou “s/n”, não sendo obrigado a opinar sobre todas;
- Autoavaliação: pede-se uma sincera opinião do seu desempenho;
- Avaliação por resultados: periodicamente, são verificados os resultados obtidos comparativamente com os resultados pré-estabelecidos para cada colaborador, de forma a identificar pontos fortes e fracos de cada colaborador;
- Avaliação por objetivos: o gestor e o colaborador negociam os objetivos a alcançar num período. Findo o período, estes devem reunir e renegociar novos objetivos;
- Mistos: o culminar de vários métodos.

Perante a complexidade da avaliação de desempenho, é natural que existam erros involuntários subjacentes. (Gomes, 2017). Os mais comuns são mencionados por Sousa et al. (2006):

- Efeito *Halo/Horn*: é uma tendência do avaliador a assumir como comportamento, um simples aspeto positivo ou negativo que perceciona. Quando o avaliador tem uma opinião favorável (*Halo*) considera todo o comportamento positivo e quando tem uma opinião desfavorável (*Horn*) considera todo o comportamento negativo. Decerto, qualquer que seja o parâmetro a avaliar, terá sempre a mesma classificação;
- Tendência central: o avaliador atribui uma classificação média, com receio de prejudicar ou de se comprometer;
- Efeito de recenticidade: o avaliador considera determinada situação recente e avalia-o com base nessa memória;
- Erro constante: se o avaliador for condescendente/ rigoroso, irá atribuir respetivamente padrões com valores mais baixos/ difíceis de alcançar;
- Erro de “primeira impressão”: o avaliador foca-se na primeira impressão e não muda a sua opinião por mais que o colaborador demonstre melhorias;

- Erro de semelhança: quando a chefia avalia o colaborador à sua semelhança, tendo por base as suas próprias características;
- Erro de fadiga/rotina: quando o avaliador tem vários colaboradores para avaliar em simultâneo, desleixa-se e avalia de forma distorcida;
- Incompreensão do significado dos fatores: avaliação errada devido a incompreensão ou distorção.

Para uma avaliação ficar completa é necessário dar o *feedback* aos colaboradores. Serra (2017) diz-nos que o tipo de feedback mais utilizado é a entrevista, porém nem sempre o mais fácil pois podem surgir conflitos que pioram a relação de trabalho entre as pessoas. O feedback deve ser transmitido o mais breve possível, identificando os pontos a melhorar, mas nunca se devem fazer observações sobre a personalidade do avaliado. A transmissão de feedback por entrevista assemelha-se a uma negociação em prol do alcance dos objetivos.

Em suma, a avaliação de desempenho consiste na cooperação do avaliado em definir o seu progresso junto do avaliador (Valadas, 2018). A avaliação de desempenho leva a outras práticas, nomeadamente a gestão de remunerações e a gestão de carreira, e valida os métodos utilizados no processo de recrutamento e seleção (Costa, 2017).

1.2.4. Sistema de Recompensas

Com vista à valorização do ser humano, num Mundo de constante transformação, é necessário aprender a diminuir tensões e frustrações no dia a dia laboral. De forma a aumentar a eficácia e a produtividade nas organizações, é importante saber agir proactivamente, colmatando a desmotivação e moldando as pessoas a serem mais flexíveis, e por consequência, mais satisfeitas (Valadas, 2018).

É importante saber reconhecer que, na evolução da GRH, as pessoas deixam de representar um fator de custo, para passarem a ser um fator de investimento. Tal investimento deve ser assente num bom planeamento em quantidade e qualidade, na qual a motivação é fundamental no alinhamento dos objetivos (Armstrong & Baron, 2002).

Para Camara (2016), o sistema de recompensas corresponde aos instrumentos materiais e imateriais, utilizados em concordância com a estratégia da empresa e conforme o trabalho realizado pelos indivíduos, de forma a motivar e melhorar o desempenho profissional.

Para Sousa et al. (2006), o sistema de recompensa diz respeito às retribuições materiais e imateriais que respeitam um conjunto de princípios e diretrizes que a empresa define para os seus trabalhadores, mediante o trabalho realizado. Este sistema deve assegurar a equidade interna, permitir competitividade no mercado de trabalho e a individualização dos salários através de fatores de mérito individual.

No que concerne aos principais objetivos de um sistema de recompensas, Sousa et al. (2006), enumeram os seguintes: construção de uma cultura empresarial fortalecida; atração e retenção dos melhores trabalhadores; acréscimo da motivação e da produtividade; reforço do estatuto de cada um dos níveis da hierarquia da empresa.

Existem diversos métodos de incentivar o ser humano a melhorar o seu desempenho, e muito mais do que um incentivo remuneratório, é importante valorizar os objetivos pessoais. De acordo com Serrano (2017), os colaboradores, a troco de recompensas, tendem a oferecer o seu trabalho e lealdade. As recompensas podem ser financeiras e não financeiras, sendo que as financeiras poderão ser diretas ou indiretas. Denominam-se recompensas não financeiras, o reconhecimento e os elogios que propiciam o ambiente de melhoria da autoestima. Contudo, e para assegurar as necessidades básicas dos funcionários, surgem as recompensas financeiras que indicam a importância de cada pessoa na organização. De forma direta, é recebido a remuneração, salário, gratificação ou comissão. De forma indireta, são atribuídas férias, seguros, serviços ou planos de assistência (creches, auxílios a idosos, etc).

Os tipos de recompensas a atribuir, segundo Sousa et al. (2006), regem-se pela categoria profissional, antiguidade, níveis de responsabilidade, desempenho, potencial, resultados (individuais ou coletivos) e mercado onde a empresa está inserida.

As recompensas servem para suprimir necessidades humanas, isto é, a nível fisiológico, de segurança, de pertença, de estima e de realização pessoal. Estes cinco tipos de necessidades humanas são hierarquizados por Maslow, que em 1954 interpretou como sendo indispensáveis à vida do ser humano, na Pirâmide das Necessidades. Nos anos 60 foram várias as teorias que singraram, das quais se destacam em 1964 a teoria do modelo

contingencial de motivação de Vroom, em 1965 a teoria da equidade de Adams e em 1968, a teoria dos fatores motivacionais de Herzberg, que influenciada pela teoria de Maslow tenta averiguar as causas da satisfação e do descontentamento. Porém, em 1989 surge uma teoria mais completa, a teoria da expectativa de Lawler baseada na importância do dinheiro na motivação para o desempenho e dedicação (Sousa et al., 2006).

Lawler divide as recompensas em intrínsecas e extrínsecas, sendo que a primeira engloba o sentido de realização, o prestígio e o *status*, basicamente dão sentido e importância ao trabalho que cada indivíduo realiza. A segunda engloba a retribuição, os incentivos, os benefícios e os símbolos de estatuto, mediante o desempenho (Camara, 2016). Cunha, et al. (2007) referem três componentes retributivas: as retribuições fixas (salário), as retribuições variáveis (incentivos, subsídios) e os benefícios, que poderão ser individuais ou coletivos. Como exemplo de benefícios, Valadas (2018) enumera os seguintes: carro, lugar de estacionamento reservado, mobiliário e decoração escolhido a gosto, dimensão e localização do gabinete de trabalho, assistente pessoal, cartão de crédito, entre outros.

1.2.5. Formação e Desenvolvimento

Formar e desenvolver pessoas são dois conceitos distintos. De acordo com Valadas (2018), formar é melhorar as habilidades do profissional no desempenho das suas funções e desenvolver pessoas é, com vista a novos cargos na organização, ajudar o colaborador a adquirir novas capacidades e habilidades.

Conforme evidenciado no subcapítulo 1.1.1, a evolução dos RH na década de 80, já previa a sua interpretação como um investimento no capital humano. É de realçar que as organizações dependem das prestações de cada indivíduo para atingir objetivos. Quanto mais qualificada for a mão-de-obra, maior a capacidade de resposta competitiva (Costa, 2017).

À semelhança do capital financeiro da empresa, devemos investir e cuidar dos nossos funcionários. Como estratégia, devemos aproveitar ao máximo o talento humano, investindo na formação de modo a reter e desenvolver os profissionais. O que se pretende com a formação é, acima de tudo, o aperfeiçoamento das habilidades. A formação fornece informação sobre as tarefas a desempenhar e as competências requeridas para orientar o desenvolvimento dos programas de formação (Sousa et al., 2006). O sucesso das ações de

formação depende das características dos indivíduos, isto é, se estão motivados e predispostos a aprender (Valadas, 2018).

A formação é “o processo formal ou informal, de aquisição de conhecimentos ou adoção de atitudes e comportamentos, com relevância para a atividade no cargo e para o desenvolvimento pessoal e organizacional” (Camara, 2016). Onofre (2014) sintetiza dizendo que os novos conhecimentos servem para aumentar os níveis de desempenho para o alcance dos objetivos organizacionais, pois a formação ao potenciar o desempenho individual, potencia a própria organização face à concorrência.

Gomes et al. (2008) explica que a formação contempla o agregado de três domínios: “saber” proveniente do conhecimento; “saber fazer” associado às habilidades e capacidades; “saber fazer acontecer” o que implica uma melhoria nos comportamentos e atitudes através das competências adquiridas.

Gomes et al. (2008) identificam três tipos de métodos formativos:

- Método de conteúdo: transmite conhecimentos ou informações, através de conferências, filmes ou leituras;
- Método de processo: auxilia no desenvolvimento das capacidades interpessoais, propondo mudança de algumas atitudes, através de exercícios de grupo e jogos de gestão;
- Métodos mistos: adotando a transmissão de conhecimentos e a mudança de atitudes, utiliza-se a formação *on-the-job* recorrendo à rotação de funções, *e-learning*, *coaching* ou mesmo *mentoring*.

A formação contempla um ciclo composto pela fase zero (alinhamento entre as políticas de formação e a estratégia da organização) e por mais quatro fases: diagnóstico das necessidades de formação; planeamento da formação; efetivação da formação; avaliação (Gomes et al., 2008).

Encarada como estratégica na gestão do capital humano, a formação é importante porque, ao motivar e inspirar os colaboradores, permite aumentar a produtividade e beneficiar a organização face ao mercado. Gomes (2017) apresenta diversos benefícios da formação profissional:

- Mais dedicação profissional;

- Mais motivação dos trabalhadores, com maior segurança no cargo;
- Mais produtividade, com maior eficiência;
- Menos supervisão, pois torna-se desnecessário;
- Possibilidade de promoção, pois tornam-se mais competentes na execução do trabalho;
- Menos probabilidade de cometer erros.

A necessidade de formação averiguada durante a avaliação de desempenho, efetua uma comparação entre o presente e o futuro desejado, isto é, toma consciência das lacunas existentes e prevê a sua correção pela formação. Identificadas as necessidades, define-se um plano de formação anual, com alguns pontos a percorrer: objetivos, programa de formação, calendarização, duração da ação, local, prazo de inscrição e custo (Costa, 2017; Serra, 2017).

A nível geral, o mais difícil nesta prática é medir os resultados porque só é verificável a médio prazo (Costa, 2017). Ainda assim, tenta-se avaliar mediante três técnicas explicadas por Serra (2017): medir a reação dos formandos imediatamente após a formação; avaliar a aprendizagem por critérios definidos pelo formador; avaliar o comportamento pela análise da eficácia.

Existem diversas causas que movem as empresas a decidirem formar os seus colaboradores. O que desponta esta necessidade pode ser o ambiente externo da empresa, uma exigência dos clientes, uma resposta às estratégias dos concorrentes, uma nova técnica que aparece, ou simplesmente a necessidade de os colaboradores se inteirarem das políticas e regulamentos necessários à função (Onofre, 2014).

Segundo Onofre (2014) a formação consiste no compromisso dos colaboradores com a organização, o que diminui o absentismo e aumenta a qualidade e eficiência. Este facto é verificável em empresas médias e grandes, pois tem-se presente os benefícios para os indivíduos, para as organizações e para a sociedade. Em contraposição, as pequenas empresas com pouca visibilidade e escassas preocupações estratégicas, não investem o suficiente na formação. Segundo Gomes et al. (2008), as pequenas empresas consideram que, enviar um colaborador para formação, pode significar a paragem de um departamento, situação que prejudica a nível económico. Também o facto de a formação ser paga é difícil pois é interpretada apenas como um investimento futuro e este tipo de empresas funciona sobre o imediato, isto é, pagar salários, impostos e contribuições, e gerar receitas de vendas,

deixando para segundo plano os investimentos no capital humano. Por todas estas razões, as pequenas empresas adotam a formação *on the job*, com recurso a processos informais (Silva, 2012).

O grande objetivo da GRH na atualidade consta em atrair e manter colaboradores com múltiplas competências na organização. Para que isso seja possível, é fundamental apostar na formação contínua, para que estes desenvolvam ainda mais competências, o que em muito contribuirá para o sucesso da organização.

O que leva as empresas a adiarem formar os seus colaboradores, deve-se ao receio de os perder para a concorrência. Por este motivo, deixam de encarar a formação como um investimento, mas sim como um custo (Chiavenato, 2009 apud Serrano, 2017). É importante reter que a formação é a solução mais eficaz para resolver diversos problemas, tais como os acidentes de trabalho, o défice na produtividade, entre outros, sendo que para isso, apenas basta que seja alinhada à estratégia da organização (Gomes, 2017).

PGRH	Método	Medidas
Recrutamento e Seleção	Recrutamento interno	Transferência, Reconversão e Promoção
	Recrutamento externo	Académico, Centros de emprego, Empresas especializadas em recrutamento, <i>Head-hunting</i> , Anúncios, Candidaturas espontâneas, Reapreciação de processos de recrutamento e seleção anteriores, <i>E-recruitment</i> e sob forma informal.
	Seleção	Análise curricular, Testes (psicológicos, personalidade, aptidão física, competências específicas, simulação), Entrevistas e <i>Assessment centres</i> .
Acolhimento e Integração	Individual ou coletivo	Formação de acolhimento, que depende dos departamentos de RH e segurança
		Entrega do manual de acolhimento
		Integração na equipa, que depende dos colegas e da chefia
Avaliação de Desempenho	Quem avalia	Autoavaliação, Chefias, Colegas, Subordinados e Avaliação 360° / por múltiplas fontes.
	Método tradicional	Escala gráfica, Escolha forçada, Pesquisa de campo, Incidentes críticos, Comparação aos pares, Frases descritivas, Autoavaliação, Avaliação por resultados, Avaliação por objetivos e Mistos
	Método contemporâneo	Avaliação por competências
	Erros frequentes	Efeito Halo/Horn, Tendência central, Efeito de recenticidade, Erro constante, Erro de “primeira impressão”, Erro de semelhança, Erro de fadiga/rotina e Incompreensão do significado dos fatores
Sistema de Recompensas	Fatores que desencadeiam o processo	Mercado, Categoria profissional, Antiguidade, Níveis de responsabilidade, Desempenho, Potencial e Resultados (individuais ou coletivos)
	Financeiras	Diretas (Remunerações, Salários, Gratificações e Comissões)
		Indiretas (Férias, Seguros, Serviços e Planos de assistência)
Não Financeira	Reconhecimento e Elogios	
Formação e Desenvolvimento	Método	Conteúdo, Processo e Mistos

Quadro 1: Quadro síntese do subcapítulo 1.2 (elaboração própria)

1.3. Investigação na área da GRH na Metalomecânica

Em Portugal, ao nível do setor da metalomecânica, as questões na área da Gestão de Recursos Humanos não costumam ser muito investigadas. No ano 2000 foi publicada uma investigação realizada por três docentes do departamento de psicologia da Universidade do Minho, intitulada de “Gestão de Recursos Humanos em Pequenas e Médias Empresas”, um estudo de caso que envolve quatro PME’s da região do Minho (duas do setor de metalomecânica e duas do setor têxtil). Sendo objetivo geral deste trabalho, caracterizar as PGRH numa empresa de metalomecânica, a análise do estudo de Keating et al. (2000) é muito pertinente uma vez que o nosso estudo de caso se baseia numa PME do mesmo sector.

Segundo Keating et al. (2000) é nas empresas com menos de 250 trabalhadores que a GRH assume complexidade de questões pertinentes para a investigação de soluções. Na zona do Baixo Minho, a escolha da amostra deveu-se à exclusão dos setores de atividade que mais comparações problemáticas poderiam revelar, restando assim o setor têxtil e metalúrgico. A recolha de dados foi mediante a aplicação de entrevistas, contrariamente aos estudos que se realizam em PME’s por via de questionários, normalmente respondido por apenas uma pessoa de cada empresa inquirida, abordando os temas de forma geral.

O estudo pretendeu compreender detalhadamente a GRH nos setores referidos, e por isso, a entrevista pretendeu conhecer as PGRH nas PME’s, quem são os agentes dessas práticas, quais os constrangimentos dos gestores de RH, quais os efeitos no sistema social, que interdependências existem entre as PGRH e que problemas se identificam dessa relação. Como numa PME é esperado que as PGRH sejam repartidas por diversos departamentos, foi entrevistada toda a estrutura de gestão, administrativos e contabilistas que possuam alguma ligação formal com a gestão de recursos humanos, supervisores diretos e dois a três colaboradores de diferentes sectores da produção. Como resultados do estudo, ao nível da metalomecânica, é possível destacar os seguintes:

- Recrutamento - este estudo atesta dificuldades no que respeita ao recrutamento de trabalhadores qualificados. Também é visível a existência de uma diferenciação por género, pois devido ao esforço físico dos trabalhos é necessária uma boa preparação física, predominando assim indivíduos do sexo masculino, o que reduz o leque de escolha no processo.

- Seleção - a escassez de profissionais qualificados traduz impacto no processo de seleção, resultando na contratação de jovens pouco qualificados, que demonstrem vontade para trabalhar e interesse em aprender e iniciar uma carreira. Uma das empresas do estudo refere que esta é uma solução comumente adotada, mas não desejável. Veloso (2007), em concordância com Keating et al. afirma que a seleção propriamente dita, ocorre findando o período experimental, momento em que se poderá avaliar corretamente os profissionais de metalomecânica, bem como definir a sua continuidade.
- Formação - considera-se fulcral, não sendo possível abdicar da formação para a segurança dos trabalhadores. No estudo verifica-se que a modalidade de formação predominante nas PME's é administrada no posto de trabalho pelos trabalhadores mais experientes e supervisores diretos.
- Avaliação do Desempenho - foi identificada como informal. Por norma, avalia-se a assiduidade e a flexibilidade em realizar horas extraordinárias, associadas à produtividade.
- Promoção – por norma é baseada na antiguidade. Contudo, na metalomecânica visualiza-se a promoção como uma estratégia para reter os trabalhadores mais competentes, uma das maiores dificuldades no setor.
- Tomada de decisão final - é exclusiva da administração, baseando-se nas informações obtidas pela observação da chefia, de forma individual.

Segundo Keating et al. (2000), uma das características comuns aos administradores das empresas de metalomecânica é o facto de terem iniciado como operários no setor, e mais tarde aquando uma oportunidade, terem fundado as suas empresas, o que permite maior conhecimento das tarefas produtivas. Este fator é benéfico, na administração da formação e da avaliação de desempenho. Quando a metalomecânica é comparada ao setor têxtil, verifica-se ao nível das chefias menos autonomia, verifica-se também a escassez de mão de obra qualificada. A GRH nas PME's comumente é reativa e centrada em problemas, situação observável nas empresas de metalomecânica do estudo.

O estudo conclui que a GRH das PME's da metalomecânica apresentam dificuldades no recrutamento de trabalhadores qualificados. O principal problema identificado pela administração dessas empresas é o elevado nível de turnover, situação que se agrava com a dificuldade em recrutar. Reter trabalhadores tona-se assim o foco da GRH no setor.

Encontrámos outro estudo pertinente, que visa caracterizar as práticas de gestão de projetos na metalomecânica. Pinto e Dominguez, em 2012, analisaram 30 PME's do setor do metal, localizadas maioritariamente nos distritos de Aveiro e Porto, com o objetivo de contribuir para o conhecimento sobre práticas de gestão de projetos. Como resultados, entre as atividades mais importantes a realizar com vista ao correto planeamento dos projetos da empresa, os recursos humanos foram identificados. Sendo que as empresas em estudo, devido à reduzida dimensão, não incluem um gestor de recursos humanos, então cabe ao gestor do projeto zelar pela motivação, comunicação, liderança e planeamento. As dificuldades apresentadas pelos gestores na área de RH, prendem-se com o recrutamento de mão de obra qualificada, à semelhança de Keating et al. (2000).

Com vista a responder à questão deste estudo (i.e., qual a perceção dos colaboradores do setor metalomecânico, em relação às PGRH?), procuraram-se mais estudos publicados em Portugal, nos últimos 20 anos, usando como ferramenta de pesquisa os RCAAP (Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal). Foram várias as pesquisas sem êxito, pois os estudos publicados que se cruzam com a temática, apenas abordavam de forma muito geral e pouco relevante as PGRH.

Optámos assim por alargar o nosso universo, verificando estudos com objetivos semelhantes ao nosso, que primavam a perceção dos colaboradores, na caracterização das PGRH. Analisámos assim alguns estudos com incidência em diferentes organizações (Ensino Superior, Outsourcing, Setor Bancário, Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), entre outras), de forma a ter uma visão mais holística sobre o tema. Apresentamos um quadro síntese de alguns estudos analisados:

Autor	Amostra	Objetivo	Resultados
Byrne et al. (2009)	190 colaboradores de 9 empresas diferentes	Analisar o efeito moderador do grau de qualificação sobre a relação entre a favorabilidade das PGRH e a satisfação no trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> - Os níveis mais elevados de satisfação no trabalho quando associados a baixos grau de qualificação, revelam perceções mais favoráveis de práticas de trabalho seguras. - Os níveis mais elevados de satisfação no trabalho quando associados a alto grau de qualificação, revelam perceções mais favoráveis das políticas e procedimentos de recrutamento e seleção.
Catarino (2016)	120 colaboradores de Empresas outsourcing	Analisar as perceções dos trabalhadores sobre as PGRH	<ul style="list-style-type: none"> - Os trabalhadores estão satisfeitos com as PGRH, com relevo as que se interligam ao elevado desempenho dos colaboradores. - Valorizaram mais a avaliação de desempenho, seguindo as oportunidades de formação, o acesso à informação, as oportunidades de carreira e de participação e a segurança de emprego, terminando com a remuneração.
Clemente (2015)	224 colaboradores do Ensino Superior (Setor Público)	Analisar a satisfação dos trabalhadores com as PGRH	<ul style="list-style-type: none"> - É perceptível a relação direta das PGRH com a satisfação no trabalho. - Ocorre maior satisfação com o Recrutamento e Seleção, seguindo-se o Acolhimento e Integração, a Formação e Desenvolvimento e a Avaliação de Desempenho, finalizando com o Sistema de Recompensas, que foi a PGRH alvo de menor satisfação pelos colaboradores inquiridos.
Francisco (2017)	20 colaboradores do Setor Bancário	Avaliar a perceção dos trabalhadores sobre as PGRH	<ul style="list-style-type: none"> - Dão mais importância à avaliação de desempenho, à segurança no emprego e ao acesso à informação. São pouco valorizadas a remuneração e as oportunidades de carreira.
Harel e Tzafrir (1999)	76 grandes empresas (Setor público e privado)	Analisar o impacto das PGRH no desempenho	<ul style="list-style-type: none"> - A formação tem um impacto positivo no desempenho organizacional. - O gestor de RH deve dar atenção especial à formação dos colaboradores, para manter esta forte e significativa relação. - A seleção afeta o desempenho percebido no mercado. O gestor ao selecionar adequadamente os candidatos que atendem às necessidades do trabalho, pode melhorar o desempenho da empresa.
Rafael (2017)	62 colaboradores de uma IPSS	Identificar, analisar e refletir sobre a perceção dos trabalhadores entre as PGRH e o comprometimento organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Valorizam-se as oportunidades de formação e de participação e o acesso a informação. - A amostra não tem noção de que as PGRH estão formalizadas na organização. - Os níveis de comprometimento são elevados, porém a maioria dos colaboradores assumem que a sua vida seria afetada se deixassem a organização, motivo que os faz permanecer na mesma.
Ramos (2016)	121 colaboradores de Empresas sediadas em Portugal	Analisar a relação entre a perceção dos colaboradores sobre as PGRH e o impacto no desempenho	<ul style="list-style-type: none"> - As PGRH verificam-se associadas positivamente ao desempenho dos colaboradores. - Verificou-se que é mais positivo o sistema combinado das PGRH. - Com maior importância identificou-se a Integração e Acolhimento e a Formação. - Com maior impacto no desempenho verifica-se a formação.

Quadro 2: Quadro síntese de estudos com objetivo semelhante (elaboração própria)

Uma forma de analisar a perceção que os colaboradores têm a respeito das PGRH é analisando a satisfação dos mesmos. “A satisfação é considerada como a perceção que o indivíduo tem sobre os valores que considera importantes no seu trabalho” (Vitória, 2017, p. 65). Alguns autores (e.g. (Neuman et al.,1989; McLain, 1995; Guest, 2002; Schmidt, 2007) apud Byrne et al. (2009) e (Kurland e Egan, 1999; Kim, 2002; Tortia, 2008) apud Bastida, 2017) analisaram que as perceções favoráveis das práticas de GRH estão relacionadas a níveis de satisfação no trabalho.

Comumente aos diversos estudos apresentados no Quadro 2, os resultados revelam que as PGRH que indicam maior satisfação por parte dos colaboradores são a Formação e Desenvolvimento, o Recrutamento e Seleção e a Avaliação de Desempenho. Contudo, o sistema de Recompensas é o que causa maior insatisfação nos colaboradores, sendo transversal aos diversos setores.

Na perspetiva de Dittmer (2002 apud Ramos, 2016) as PGRH são percecionadas por cada indivíduo mediante as estratégias implementadas nas organizações, com o intuito de desenvolver, atrair, recompensar, reter e motivar os colaboradores, de modo coerente com os objetivos organizacionais. A perceção dos trabalhadores relativa às PGRH é um fator relevante para a promoção da melhoria contínua das organizações, desenvolvendo o bem-estar e a motivação do capital humano, contudo é necessário que se estabeleça uma comunicação coerente entre a organização e os trabalhadores (Lino, 2016).

Bastida et al. (2017) conclui que as organizações com colaboradores satisfeitos tendem a apresentar no seu histórico baixa rotatividade e baixo absentismo. Pode dizer-se que a saúde das organizações depende da satisfação que os colaboradores retiram das suas funções. Transversal aos diversos setores (incluindo a metalomecânica), a satisfação é distinguida como uma componente da gestão, pois cabe ao gestor de RH saber avaliar as necessidades, desejos e expectativas sentidas pelos colaboradores para poder garantir condições que proporcionem satisfação (Correia, 2017).

Capítulo 2: Caracterização da Empresa

2.1. Descrição da organização

A empresa em estudo é constituída por 230 colaboradores, integrando a designação de PME, sendo que é considerada média a empresa que contém entre 50 a 250 colaboradores. Além destes colaboradores, conta com 142 trabalhadores temporários. Esta PME localiza-se no distrito de Aveiro.

Com 24 anos de existência é certificada segundo a norma ISO 9001:2015 e EN 1090. No mercado nacional e internacional, a empresa atua nas mais variadas indústrias, sendo o seu dia-a-dia baseado em construções metálicas, manutenção industrial, alteração de *layouts* e movimentação de equipamentos. A internacionalização da mesma propiciou a necessidade de criação de uma sucursal em França e em Espanha.

Totaliza uma área de 60000 m², da qual 14500 m² é coberta, onde contempla 8 naves industriais, diversa maquinaria e meios de elevação e transporte de cargas. Todos os meios que dispõe oferecem o apoio ergonómico fundamental para a satisfação dos seus colaboradores. A sua premissa é orientada com base na qualidade, no saber fazer e na satisfação ao cliente, assente num desenvolvimento sustentado e respeito pelo meio ambiente.

Com a missão de crescer de forma ambiental e socialmente responsável, aposta na inovação. Esta empresa projeta o serviço à medida de cada cliente, sendo 100% personalizado. Assim, consegue destaque face à concorrência, aproximando-se do seu objetivo que é tornar o grupo reconhecido mundialmente. É esta a sua missão, que encara os desafios com ambição e confiança.

2.2. Estrutura Organizacional

Conforme o Organograma disposto no Anexo 3, a empresa é composta por seis departamentos: Administrativo e Financeiro, Recursos Humanos, Técnico / Comercial, Aprovisionamento, Segurança e Ambiente e Qualidade e Soldadura. Por cada departamento existem as devidas secções de trabalho, exceto o departamento de Recursos Humanos, que

não se subdivide nem chefia outras secções, porém têm uma forte presença na gestão da empresa.

Além desta estrutura, a empresa denomina os colaboradores por produtivos e não produtivos/administrativos. Entre os colaboradores administrativos podemos encontrar além da própria administração, comerciais, técnicos de compras, contabilistas, desenhadores, técnicos de segurança, técnicos de informática, técnicos orçamentistas, técnicos de qualidade, técnicos de recursos humanos, rececionistas, porteiros, entre outros. Entre os colaboradores designados produtivos que são efetivamente os que pertencem à produção, encontram-se serralheiros civis, serralheiros mecânicos, serralheiros tubistas, soldadores dos diversos processos, entre outros e também todos os que auxiliam diretamente a produção, ligados ao armazém, manutenção, expedição, pintura e operadores de máquinas como o Torno, a Fresa, a Guilhotina, a Quinadeira, a Calandra, o Plasma de Corte, entre outros.

Na gestão da empresa existe uma família (pai e dois filhos). O pai que trabalhava neste setor, constituiu uma sociedade com a ajuda dos filhos, que tinham entrado recentemente no mercado de trabalho. Ao longo destes 24 anos, a base da gestão da empresa permaneceu igual e por isso, foi sempre entendida numa estrutura familiar. É desta forma que os colaboradores a identificam quando questionado.

Analisando a organização, podemos interpretar a estrutura como orgânica e a configuração como adocracia, isto é, uma empresa inovadora. Apesar de ainda se verificar uma gestão familiar em alguns temas, verifica-se na sua maioria uma gestão flexível, com grande interajuda entre departamentos, pouco formal e pouco hierarquizada, principalmente em cargos administrativos. As operações funcionam na base da confiança, o que permite desenhar soluções ágeis e rápidas. Por exemplo, apesar de existirem chefias fixas, quase todos os colaboradores da produção que pertencem aos quadros da empresa, ao adquirirem antiguidade, podem chefiar equipas no momento de acréscimo de trabalho. Ou seja, se têm conhecimentos e competências para chefiar, é lhes dado essa oportunidade por algumas semanas. Isto permite que vários trabalhos possam ser realizados em simultâneo, e que os encarregados dos trabalhos possam gozar férias sem estarem condicionados ou dedicarem-se a outros trabalhos. Para a empresa, este fator é uma mais valia, pois permite que os colaboradores, ao experienciarem as duas situações, possam avaliar melhor a sua prestação e o respeito pelo seu superior.

2.3. Processo Produtivo

O processo produtivo varia mediante o tipo de trabalho solicitado pelo cliente. Caso seja manutenção, é feito diretamente nas instalações do cliente. Se for construção, por norma é iniciado na oficina, onde existe diversa maquinaria que facilita o processo. Depois de construído, o material é expedido para as instalações do cliente, por vezes transportado em várias partes mediante o tamanho. No cliente, é montado e testado.

Por norma, o que dá início a este processo é o departamento Técnico / Comercial que estabelece o primeiro contacto com o cliente e orçamenta o projeto. De seguida, o departamento de aprovisionamento encomenda o material base, e só após os desenhos estarem concluídos, seguem para a produção. Como o diretor de obra é sempre o técnico que orçamenta o projeto, é este que expõe ao departamento de RH as necessidades para cada trabalho. Semanalmente, é realizada uma reunião onde se debatem as necessidades para a semana seguinte. Se entre diretores de obra, ao distribuírem os colaboradores, não conseguirem cobrir as necessidades, então os RH têm de continuar o processo de recrutamento, com o apoio de algumas Empresas de Trabalho Temporário.

2.4. Evolução da GRH

O departamento de RH depende hierarquicamente do conselho de administração. A GRH surgiu há cerca de 15 anos, no momento de crescimento em que a empresa assumiu que deveria dividir tarefas. Entre os colaboradores administrativos, selecionou quem deveria ficar com o cargo. A pessoa que ficou afeta aos recursos humanos teve de realizar formação para se ambientar à nova realidade. Entretanto em 2015 incluíram mais um elemento para auxiliar, e em 2018 sentiram necessidade de incluir o terceiro elemento da equipa. Assim, o departamento vai adquirindo cada vez mais responsabilidades, e mais margem para incluir na sua rotina mais PGRH.

Capítulo 3: Metodologia

Neste capítulo pretende-se analisar o método aplicado na recolha de dados, por via de questionário e de entrevista. Para a concretização dos nossos objetivos específicos, isto é, caracterizar a perceção e a satisfação dos colaboradores com as PGRH, identificou-se um questionário adaptado de Valadas (2018). Sendo também nosso objetivo caracterizar as PGRH realizadas na organização, aplicou-se uma entrevista adaptada de Gonçalves (2017), juntamente com análise documental. Assim, iniciamos este capítulo com a apresentação do procedimento que adotámos para a concretização do estudo, apresentamos a amostra, demonstramos quais as medidas que elegemos para a concretização do estudo e de que forma efetuámos a análise estatística.

3.1 Procedimento de Recolha de Dados

Antes de iniciar a recolha de dados, realizou-se uma reunião junto dos sócios da empresa, de modo a obter autorização. Foi explicado o intuito da investigação e os métodos da recolha de dados, bem como, a confidencialidade e anonimato assegurados.

A distribuição dos questionários foi realizada nas instalações da empresa, em dois momentos: no horário de almoço junto do refeitório e no final do dia, junto ao sistema de picagem de ponto. A apresentação do questionário foi em suporte de papel, juntamente com um envelope. No ato de entrega, foi explicado o objetivo do estudo e realçado o pormenor do anonimato das respostas, garantindo maior conforto psicológico aos inquiridos, que aceitaram colaborar de forma voluntária.

O questionário foi distribuído durante as primeiras semanas de abril. Definimos dois locais para a receção dos mesmos e pedimos que durante o mês corrente nos fosse devolvido. Porém, encerramos a recolha após dois meses, tentando que mais questionários fossem devolvidos. Deste modo, obtemos uma taxa de resposta de 65.5%.

Para complementar o questionário, realizamos uma análise documental e uma entrevista. A análise documental foi realizada através de registos de arquivo fornecidos pela entidade que continham informação sobre o número de colaboradores, funções, idade, habilitações

literárias, entre outros. Também o manual de acolhimento nos foi fornecido, o que facilitou no trabalho de caracterização da organização.

Segundo Guest (1999) para se poder realizar um bom estudo sobre a GRH deve estar presente quer a perspectiva do negócio quer a dos colaboradores. Assim, após a distribuição dos questionários, realizou-se uma entrevista à pessoa responsável pelos Recursos Humanos da empresa. Normalmente, a pessoa que assume este cargo, é detentora dos reais interesses do negócio, não descorando os interesses dos trabalhadores. A aplicação da entrevista visa assim reforçar os questionários, de forma a entender se aquilo que os trabalhadores percecionam é realmente o que se pratica na organização.

A entrevista foi preparada com base num guião direcionado para os diretores de Recursos Humanos. Adaptaram-se as questões à empresa inquirida, mediante os objetivos do estudo e tentando que fosse sucinto e completo. No dia 24 de maio de 2019, durante o horário de almoço, foi realizada a entrevista, com a duração de 21 minutos. Para evitar ruídos e interrupções, optou-se por realizar a entrevista no momento mais calmo e silencioso do dia. A entrevista realizou-se com auxílio de um gravador para facilitar a transcrição integral da mesma.

3.2. Amostra

A empresa de metalomecânica escolhida para integrar o estudo foi uma PME com 230 colaboradores, sediada em Cacia, com Sucursal em Espanha e França, que realiza montagens técnicas e reparações industriais. Nas suas atividades diárias conta com 142 Trabalhadores Temporários. No presente estudo, tentámos abranger toda a população, dando primazia aos efetivos.

A amostra é constituída por 131 colaboradores, dos quais 87 % da amostra são homens. A maioria dos inquiridos apresenta a idade compreendida entre 35 e 44 anos de idade. Ao nível da função, a amostra totaliza 69.5% de colaboradores produtivos. No que concerne às habilitações literárias, a moda da amostra é o Ensino Secundário. Face à antiguidade, em termos de moda, a amostra encontra-se compreendida no intervalo de 1 a 5 anos.

A amostra replica as características da empresa, no sentido em que a maioria são homens, são produtivos, têm idades compreendidas entre os 35 e 44 anos de idade e ao nível do contrato, pertencem maioritariamente aos quadros da empresa. Ao nível das habilitações e da antiguidade, como não são conhecidos estes dados nos trabalhadores temporários, não é possível perceber se a amostra é representativa da população. As presentes conclusões foram sintetizadas, mediante a leitura do seguinte quadro 3:

		Amostra	Colaboradores da Organização	Trabalhadores Temporários
Género	Feminino	17	20	1
	Masculino	114	210	141
Idade (moda)¹		35-44 anos	35-44 anos	35-44 anos
Função²	Produtivo	91	178	141
	Administrativo	40	52	1
Habilitações Literárias	1.º Ciclo (4.ºano)	9	29	Não foi possível obter esta informação
	2.º Ciclo (5.º-6.ºano)	23	59	
	3.º Ciclo (7.º-9.ºano)	34	66	
	Ensino Secundário	35	48	
	Ensino Superior	30	28	
Antiguidade³	Menos de 1 ano	28	29	Não foi possível obter esta informação
	1-5 anos	43	68	
	6-10 anos	24	77	
	11-15 anos	20	29	
	15 ou mais	16	27	
Contrato atual	Empresa X	106	230	-
	Empresa Temporária	25	-	142
Total		131	372	

Quadro 3: Comparação das características sociodemográficas da amostra e da empresa

¹ No questionário, a idade foi inquirida sob forma de pergunta fechada, disposta por classes.

² Habitualmente a empresa subdivide os postos de trabalho por Produtivos e Não Produtivos / Administrativos. Os 319 colaboradores designados produtivos são efetivamente os que pertencem à produção e todos os que auxiliam diretamente a produção, ligados ao armazém, manutenção, expedição, pintura e operadores de máquinas. Já os colaboradores designados Não Produtivos / Administrativos são apenas 53, que culminam na Administração e nos departamentos Comercial, Compras, Contabilidade, Desenho, Técnicos de Segurança, Informático, Orçamentação/Técnico, Qualidade, Recursos Humanos e Receção/Portaria.

³ É importante realçar que nem todos os trabalhadores em que se verificam contratos recentes, são novos na empresa. Muitos já trabalharam anteriormente e voltaram mais tarde a ser admitidos, tendo sido essa a data que prevaleceu na estatística. Note-se que, quase todos os trabalhadores da produção, antes de serem contratados pela Empresa X, são integrados numa empresa de trabalho temporário onde permanecem alguns anos até serem contratados. Em suma, a antiguidade dos trabalhadores na empresa é muito superior à verificada.

3.3. Medidas

O questionário utilizado consagra 2 partes, uma constituída por 7 questões fechadas relativas aos dados Sociodemográficos, e outra referente às perceções e satisfação com as PGRH, por forma analisar a perceção acerca das PGRH desenvolvidas na organização e também analisar o grau de satisfação dos trabalhadores em relação a essas práticas, adaptado de Valadas (2018).

A escala de perceções sobre as PGRH é composta por 16 questões (e.g., “Quando fui recrutado foram usados métodos adequados para avaliar as minhas competências.”) e a escala de satisfação de PGRH é igualmente constituída por 16 questões (e.g., “Quanto aos métodos utilizados no meu processo de seleção, sinto-me...”). Os itens foram respondidos numa escala de tipo Likert de 5 pontos (1=Discordo totalmente a 5=Concordo totalmente e 1= Totalmente insatisfeito a 5= Totalmente satisfeito). As cinco PGRH analisadas que visam aprofundar a temática são o Recrutamento e Seleção, o Acolhimento e Integração, a Avaliação de Desempenho, o Sistema de Recompensas e a Formação e Desenvolvimento.

Referente à entrevista, o guião de perguntas mistas (abertas e fechadas), adaptado de Gonçalves (2017), englobou quatro grupos de questões: 1- sobre o responsável de RH; 2- sobre as características da unidade orgânica; 3- sobre as práticas de GRH (as mesmas abordadas no inquérito por questionário); 4- sobre a estratégia de GRH.

3.4. Análise Estatística

Para analisar os dados recolhidos através dos questionários, recorreu-se ao SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). À medida que se rececionaram os questionários, os dados foram codificados em suporte informático, numa folha de Excel, de forma a otimizar o processo. Este passo foi importante para poder exportar diretamente para o programa SPSS e dar início ao tratamento estatístico.

Seguindo a estrutura fatorial proposta pelos autores originais foram verificados os valores de consistência interna. Numa primeira fase foram criados índices com base nas médias dos itens correspondentes. Numa segunda fase, realizaram-se análises da estatística descritiva (média, moda e desvio-padrão) e a correlação de Pearson entre as variáveis do estudo.

Também foi verificada a correlação com os dados sociodemográficos. Numa terceira e última fase, recorreu-se a uma regressão linear, onde se interpretaram os resultados mediante a tabela da Estatística Descritiva, das Correlações, da Sumarização do modelo, da ANOVA e dos Coeficientes.

Capítulo 4: Análise e Discussão de Resultados

Este estudo teve como objetivos a caracterização da perceção e da satisfação dos colaboradores a respeito das PGRH realizadas na organização, por via de um questionário, e a caracterização das práticas de Gestão de Recursos Humanos, através da aplicação de uma entrevista e análise documental. Neste capítulo, apresentamos os resultados obtidos e comparámos com as opiniões dos diferentes autores analisados na Revisão de Literatura.

4.1. Interpretação do Questionário

4.1.1. Análise da Consistência Interna

A análise do nosso questionário foi realizada com base na interpretação das tabelas de Estatísticas Descritivas. Para verificar a consistência interna dos índices (Recrutamento e Seleção, Acolhimento e Integração, Avaliação de Desempenho, Sistema de Recompensas e Formação e Desenvolvimento) recorreu-se ao Alfa de Cronbach de cada variável, cingindo o estudo na aceitação dos Alfas compreendidos entre 0,6 e 1, pois são estes os valores ideais que determinam se a variável em causa é ou não confiável (Marôco, 2007). Para facilitar a interpretação, compilámos no Quadro 4 os resultados desta análise, verificando que de um modo geral, os valores de Alfa de Cronbach indicam que as escalas possuem boa consistência interna. De forma particular, apenas a variável que indica a perceção dos colaboradores sobre o Sistema de Recompensas foi excluída por não cumprir os requisitos de consistência mínimos.

Variável		Número de Itens	α	Aceitar
Perceção das PGRH	Recrutamento e Seleção	2	0.711	Sim
	Acolhimento e Integração	4	0.671	Sim
	Avaliação de Desempenho	4	0.671	Sim
	Sistema de Recompensas	2	0.495	Não
	Formação e Desenvolvimento	4	0.770	Sim

Satisfação com as PGRH	Recrutamento e Seleção	4	0.921	Sim
	Acolhimento e Integração	2	0.707	Sim
	Avaliação de Desempenho	3	0.913	Sim
	Sistema de Recompensas	4	0.890	Sim
	Formação e Desenvolvimento	3	0.854	Sim

Quadro 4: Análise de Confiabilidade

4.1.2. Resultados baseados nas Estatísticas Descritivas

Pelo Quadro 5 identificámos que, em termos de média aproximada, ao nível da perceção que os colaboradores têm sobre o que os RH praticam na organização, face ao Recrutamento e Seleção, a opinião permanece num ponto neutro (média = 3.420), porém concordam com o Acolhimento e Integração, com a Avaliação de Desempenho e com a Formação e Desenvolvimento (com média de 3.914, 3.506 e 3.876, respetivamente). No que concerne à satisfação, permanecem neutros face há Avaliação de Desempenho e ao Sistema de Recompensas (média = 3,307), contudo demonstram satisfação em relação ao Recrutamento e Seleção, Acolhimento e Integração e Formação e Desenvolvimento (com média de 3.714, 3.916, 3.394 e 3.700, respetivamente).

Sintetizando e olhando para o Quadro 5, verifica-se que existe uma melhor perceção e satisfação, no que diz respeito às PGRH, no Acolhimento e Integração e na Formação e Desenvolvimento.

Outra análise retirada do Quadro 5 consiste em verificar a moda das respostas, isto é, a predominância das respostas dos inquiridos, face a cada variável. No que diz respeito à satisfação é comum a todas as variáveis o valor 4, o que significa que todos estão satisfeitos com as PGRH. Já no que concerne à perceção dos colaboradores, verifica-se uma moda unimodal tanto na Avaliação de Desempenho, como na Formação e Desenvolvimento. Nas restantes variáveis, a moda é de 3.5, isto é, verifica-se o mesmo número de respostas com o valor 3 e 4 na escala de likert, passando a moda a ser considerada bimodal. Isto significa que os colaboradores que concordam com as PGRH são o mesmo número de colaboradores que

não têm uma opinião formada (não concordam nem discordam), em relação ao Recrutamento e Seleção e ao Acolhimento e Integração.

Variável		Média	Moda
Perceção das PGRH	Recrutamento e Seleção	3,420	3.5
	Acolhimento e Integração	3,914	3.5
	Avaliação de Desempenho	3,506	4.0
	Formação e Desenvolvimento	3,876	4.0
Satisfação com as PGRH	Recrutamento e Seleção	3,714	4.0
	Acolhimento e Integração	3,916	4.0
	Avaliação de Desempenho	3,394	4.0
	Sistema de Recompensas	3,307	4.0
	Formação e Desenvolvimento	3,700	4.0

Quadro 5: Estatísticas Descritivas (média e moda)

Durante a recolha dos questionários, alguns colaboradores aproveitaram para sugerir alguns aspetos importantes para o estudo. Face ao recrutamento, alguns colaboradores demonstraram não ter opinião sobre o recrutamento interno, pois foram recrutados através de uma empresa de trabalho temporário. Face ao acolhimento, os colaboradores mais antigos explicaram que não tinham opinião na questão “6. Permitiram-me frequentar uma formação de acolhimento quando fui admitido...” pois essa formação é recente (realiza-se desde 2016/2017).

Sintetizando, destaca-se a Formação e Desenvolvimento com melhor média e moda. Relacionando este resultado com os estudos analisados anteriormente (Quadro 2), os respondentes dos estudos citados estão em consonância com o nosso, realçando a Formação entre as PGRH inquiridas (e.g. Harel & Tzafir, 1999; Ramos, 2016; Rafael, 2017).

Em suma, pela estatística descritiva, os colaboradores da empresa estudada, em geral, concordam e estão satisfeitos com as PGRH adotadas pela empresa.

4.1.3. Resultados baseados nas Correlações

Uma vez conhecidas as médias e as variáveis mais confiáveis, resta perceber qual o nível de correlação que apresentam. Pela análise da Correlação de Pearson, os nossos indicadores devem variar entre -1 e +1, sendo que, quanto mais próximos dos extremos estiverem, mais fortes serão (Marôco, 2007). Mediante o Quadro 6 não existem correlações fortes. A amostra é composta por 22 associações lineares moderadas e positivas, com nível de significância de 0.01, estando todas compreendidas entre 0.521 e 0.709. A correlação mais elevada diz respeito à perceção dos colaboradores sobre a Avaliação de Desempenho relacionada com a satisfação. Esta PGRH também é identificada com relevo pelos colaboradores descritos em revisão de literatura, principalmente no Quadro 2 (e.g. Catarino, 2016; Francisco, 2017). O quadro seguinte demonstra as correlações identificadas:

		Perceção das PGRH				Satisfação com as PGRH				
		1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5
Perceção das PGRH	1.1									
	1.2	0,565*								
	1.3	0,537*	0,596*							
	1.4	0,595*	0,628*	0,622*						
Satisfação com as PGRH	2.1	0,683*	0,471*	0,485*	0,447*					
	2.2	0,597*	0,685*	0,570*	0,409*	0,612*				
	2.3	0,688*	0,599*	0,709*	0,567*	0,658*	0,662*			
	2.4	0,560*	0,439*	0,455*	0,476*	0,521*	0,439*	0,559*		
	2.5	0,355*	0,462*	0,526*	0,602*	0,321*	0,390*	0,453*	0,387*	

Legenda: Recrutamento e Seleção (1.1); Acolhimento e Integração (1.2); Avaliação de Desempenho (1.3); Formação e Desenvolvimento (1.4); Recrutamento e Seleção (2.1); Acolhimento e Integração (2.2); Avaliação de Desempenho (2.3); Sistema de Recompensas (2.4); Formação e Desenvolvimento (2.5).

Nota: *A correlação é significativa no nível 0,01 (unilateral)

Quadro 6: Correlação de Pearson

Tomando como exemplo as conclusões de Vitória (2017), a análise da satisfação dos colaboradores permite a posterior análise da perceção que os colaboradores têm a respeito

das PGRH, e dos valores inerentes ao desempenho das suas funções. Assim, na nossa análise estatística identificámos a Satisfação como a variável dependente do nosso estudo.

No Quadro 7 analisámos a Correlação de Spearman, que pode assumir valores entre -1 e +1. Quando o coeficiente apresenta os valores extremos (-1 e +1), significa que as variáveis apresentam uma perfeita correlação negativa ou positiva, respetivamente. Se o coeficiente apresentar um valor de 0 (zero), significa que não estão correlacionadas. Considera-se uma correlação forte para valores superiores a 0,8, moderada entre 0,8 e 0,5 e fraca se inferior a 0,5 (Marôco, 2007).

Nesta análise, considerámos os dados sociodemográficos que apresentavam correlações significativas. Podemos evidenciar uma correlação forte entre as PGRH e a satisfação dos colaboradores (0.836 com sig=0.000). Também se verifica uma correlação moderada entre a função e as habilitações literárias (0.586 com sig=0.000), porém não iremos considerar na regressão linear pois não influenciam a nossa variável dependente: a satisfação. Os restantes dados sociodemográficos, ficarão fora da análise, pois apresentam fraca correlação com a satisfação.

	Género	Idade	Função	Habilitações Literárias	Antiguidade	Satisfação	PGRH
Género							
Idade	0,298*						
Função	-0,434*	-0,329*					
Habilitações Literárias	-0,262*	-0,352*	0,586*				
Antiguidade	0,257*	0,363*	-0,180**	-0,320*			
Satisfação	-0,141	-0,295*	0,164	0,228*	-0,231*		
PGRH	-0,078	-0,184**	-0,003	0,051	-0,189**	0,836*	

Nota 1: Género (1- Feminino; 2- Masculino); Idade (1- Até 24 anos; 2- de 25 a 34 anos; 3- de 35 a 44 anos; 4- de 45 a 54 anos; 5- 55 anos ou mais); Função (1- Produtivo; 2- Administrativo); Habilitações Literárias (1- 1º Ciclo; 2- 2º Ciclo; 3- 3º Ciclo; 4- Ensino Secundário; 5- Ensino Superior); Antiguidade (1- Menos de 1 ano; 2- de 1 a 5 anos; 3- de 6 a 10 anos; 4- de 11 a 15 anos; 5- 15 ou mais)

Nota 2: * A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral); **A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Quadro 7: Correlação de Spearman

Na tentativa de analisar em que medida a perceção dos colaboradores sobre as PGRH influencia a satisfação dos mesmos, realizámos uma regressão linear. Apenas foi inserido um modelo, que identifica na variável independente as PGRH e na variável dependente a satisfação.

No Quadro 8, com o R quadrado ajustado proveniente da sumarização do modelo, podemos quantificar percentualmente, quanto é que a variável independente explica a variável dependente. No subcapítulo anterior verificámos que os colaboradores no geral concordam e estão satisfeitos com as PGRH adotadas pela empresa. Este facto verifica-se pelo nosso R quadrado ajustado que nos diz que 70.9% da satisfação é explicada em função da existência das PGRH. Face ao nível de significância, espera-se que o modelo apresente valores inferiores a 0.050 para poder ser uma prova concreta do estudo. Pela tabela verificamos que sig=0.000, isto é, verifica-se a relação esperada entre os indicadores. Pela análise dos Coeficientes não padronizados, as PGRH têm sinal positivo, ou seja, influenciam positivamente a satisfação dos indivíduos.

Modelo	R quadrado ajustado	Sig.	Coeficientes não padronizados		
			B	Erro Padrão	
1	(Constante)	0,709*	0,000	0,575*	0,172
	PGRH			0,824*	0,046

Nota: *sig<0.05

Quadro 8: Efeito preditor das PGRH na satisfação

4.1.4. Discussão de Resultados

Com o objetivo de caracterizar a perceção e a satisfação dos colaboradores com as práticas de gestão de recursos humanos no sector metalomecânico, recorreu-se há análise de um questionário.

No início da análise quantitativa, excluámos uma PGRH por não cumprir os requisitos mínimos de consistência. Assim, a perceção dos colaboradores sobre o Sistema de Recompensas não foi tida em consideração no estudo. Quando se aborda esta temática, as opiniões são muito dispersas, o que torna o Alfa de Cronbach pouco confiável. Os colaboradores podem estar satisfeitos face às recompensas e remunerações que recebem, porém, quando questionado se concordam ou não com o sistema instituído na organização,

as opiniões diferem. Na revisão de literatura, sintetizámos de forma transversal aos diversos setores, que a maior causa de insatisfação dos colaboradores, entre as PGRH comumente estudadas, é o sistema de Recompensas (e.g. Catarino, 2016; Francisco, 2017).

De seguida, considerámos as médias e a moda das respostas e verificámos que a prática melhor percebida e sinónimo de maior satisfação nessa empresa é a Formação e Desenvolvimento. Além dos estudos mencionados no primeiro capítulo que realçavam a formação nos diversos setores (e.g. Harel & Tzafrir, 1999; Ramos, 2016; Rafael, 2017), também os estudos na metalomecânica apontam para a constante necessidade de formação (e.g. Keating, 2000; Brito, 2013; Onofre, 2014). Entendendo que é um grande investimento por parte das empresas em formar continuamente os seus profissionais, é importante que este feedback seja extraído de uma amostra de colaboradores que no geral concordam e estão satisfeitos com a formação laboral.

Perante as questões realizadas aos colaboradores, a PGRH que mais elevada correlação de Pearson indica é a Avaliação de Desempenho. Os colaboradores responderam em termos de moda o indicador 4.0, isto é, a tendência da amostra é concordar e apresentar satisfação pelo processo de avaliação de desempenho. Falando de média, este não é um item conciso na sua interpretação, sendo por isso importante assimilar que apesar de apresentar uma correlação moderada, esta é a correlação mais forte do estudo.

Conhecendo agora a opinião geral a respeito das PGRH, tentámos verificar se alguma variável sociodemográfica evidenciava algo de relevante para o estudo, mediante a análise da Correlação de Spearman. A função e as habilitações literárias apresentam elevada correlação, porém não podem ser variáveis independentes do nosso estudo porque a correlação que apresentam com a nossa variável dependente é muito fraca. As restantes variáveis sociodemográficas também não foram preditoras significativas devido à fraca correlação que apresentavam com a satisfação, apesar de sabermos que quando controladas, podem explicar a satisfação.

A conclusão retirada desta análise é que nenhum dado sociodemográfico (género, idade, função, habilitações literárias, tipo de contrato ou antiguidade) afeta a perceção dos colaboradores a respeito das PGRH. No que concerne às práticas Recrutamento e Seleção, Acolhimento e Integração, Avaliação de Desempenho, Sistema de Recompensas e Formação

e Desenvolvimento, verificámos que todas afetam positivamente a satisfação dos colaboradores, nesta empresa portuguesa de metalomecânica. Este resultado vai ao encontro dos estudos revistos na literatura, onde consta que as perceções favoráveis das PGRH indicam satisfação no trabalho. Podemos observar a mesma conclusão nos diversos setores descritos nos estudos de Byrne, et al. (2009), Clemente (2015), Bastida, et al. (2017), Vitória (2017), entre outros.

4.2. Interpretação da Entrevista e Análise Documental

Pela análise dos questionários, apenas se conhece aquilo que é percecionado pelos colaboradores. Por isso, é necessário verificar a opinião do diretor do departamento de RH. No presente estudo, a entrevista pode ser verificada mediante três nuances: permite conhecer melhor as PGRH empregues na organização; permite verificar a opinião do diretor de RH; permite conhecer se os colaboradores no geral e o departamento de RH estão em sintonia, face à temática.

A entrevista foi iniciada de forma a conhecer o DRH, seguindo-se a caracterização do departamento, em questões que abordaram a antiguidade, a hierarquia e as características dos profissionais que integram o departamento, o modo como são geridas as cinco PGRH que têm vindo a ser analisadas neste estudo, se o departamento conta com ajuda de outros departamentos para executar as referidas práticas e quem é o responsável pelo mesmo. Referente a cada PGRH foram realizadas um conjunto de questões. Face a cada PGRH foi questionado o processo, onde o DRH pode explicar de forma mais geral. Nos temas onde foi possível explorar questões mais diretas, foram utilizadas questões como: “Quais as áreas profissionais para as quais se tem revelado mais difícil recrutar pessoas?”; “Quais os critérios associados à progressão salarial?”; “Como é definido o plano de formação?”. A entrevista finalizou-se com questões referentes à estratégia da GRH, fazendo um paralelismo entre a gestão da empresa e a gestão do departamento, o passado e o futuro, descobrir as prioridades, necessidades e dificuldades, e para finalizar, perceber como é que o fator humano é visto pelo DRH.

4.2.1. Resultados da Entrevista e Análise Documental

Recrutamento e Seleção.

Recrutamento e Seleção é entre as cinco PGRH analisadas nesta dissertação, aquela que quase semanalmente se tem de realizar. Além do turnover ser evidente, todos os meses começam trabalhos novos e por isso, as equipas têm constantemente de ser reforçadas. Por norma, a decisão de contratar um novo elemento, provém de uma necessidade identificada pelo chefe de cada equipa, que transmite ao seu superior hierárquico. É este que vai comunicar a necessidade ao departamento de RH.

Dependendo da função, o recrutamento pode ser realizado pelo departamento ou por uma empresa subcontratada de trabalho temporário. Quando é realizado de forma interna, a empresa recorre com frequência a anúncios de emprego online. Na entrevista, a diretora de RH assume que gostaria de recorrer com mais frequência ao centro de emprego ou a medidas de apoio à contratação via IEF, porém devido às questões burocráticas não é possível conseguir respostas imediatas face às necessidades do mercado.

As áreas mais difíceis de recrutar na metalomecânica, segundo a diretora de RH, são as áreas mais técnicas, ao nível da serralharia de tubos e da serralharia mecânica, porque o mercado não aposta em formar estes profissionais. Em oposição, a soldadura neste momento é a área mais fácil de recrutar, porque o mercado valoriza muito estes profissionais e disponibiliza muita formação. Apesar destes cursos não serem gratuitos, os soldadores conseguem o retorno desse investimento em pouco tempo, pois é a função mais bem paga neste setor.

Os requisitos de admissão dependem da função. Para um ajudante, basta que tenha vontade de aprender e que seja assíduo e pontual. Para as restantes funções, prima a experiência e raramente são tidas em consideração as habilitações literárias ou cursos. Quase comum a todas as funções, é exigida disponibilidade para trabalhar fora de Aveiro, e conforme as distâncias, passar a semana fora de casa.

Para selecionar os candidatos, após a análise curricular é feita uma entrevista com o candidato. Quando o candidato vai trabalhar num curto espaço de tempo (por exemplo, um mês), a entrevista costuma ser realizada apenas pela empresa de trabalho temporário. Quando se perspetiva um trabalho de longa duração ou quando se recruta para cargos mais

técnicos, é solicitado apoio ao responsável do departamento, que analisa de forma mais pormenorizada se a pessoa tem as competências técnicas necessárias ao desempenho das funções. Assim, o processo é bem-sucedido e evita a aplicação de testes psicotécnicos.

Acolhimento e Integração

Todos os colaboradores que são admitidos na empresa recebem uma formação de acolhimento no primeiro dia de trabalho. Por norma quem acolhe os colaboradores é o técnico de segurança, porque é este que administra a formação. Esta formação tem o intuito de explicar todas as regras internas, transmitir a cultura da empresa, mostrar as instalações, falar de questões de segurança, da legislação, entre outras informações que ajudem os novos colaboradores a sentirem-se confiantes nas suas tarefas. Na formação é também entregue o manual de acolhimento, que ajuda o colaborador a assimilar a informação, bem como conhecer em pormenor os direitos e deveres, o código de conduta da empresa, e todas as regras que constam no regulamento interno. Após este momento, que ronda cerca de duas horas, cada novo trabalhador é integrado no respetivo departamento, e com ajuda de um colega mais experiente, recebe formação no posto de trabalho.

O técnico de RH, apesar de realizar todo o trabalho preparatório que antecede a formação, bem como o posterior auxílio na integração, visivelmente tem um papel pouco ativo na formação.

Avaliação do desempenho

A avaliação de desempenho é realizada de modo informal. Segundo a diretora de RH é um processo que está a ser pensado.

Todos os anos, em março, os salários são revistos e para tal, pede-se opinião às chefias. Presencialmente ou por via telefónica para agilizar o processo, são avaliados desempenhos dos trabalhadores efetivos, e também dos trabalhadores temporários, que ora resulta num aumento salarial, ora lhes é proposto uma alteração de contrato, para os quadros da empresa. Além desse momento específico, durante o ano é pedido às várias chefias que avaliem cada

profissional mediante uma grelha, que posteriormente os RH preenchem com informações pertinentes e verificam a evolução face ao ano anterior.

Porém, neste processo existe uma dificuldade significativa. Os colaboradores não trabalham com uma chefia fixa. Por isso, é um trabalho muito dinâmico, tornando-se necessário avaliar trabalho a trabalho o desempenho de cada pessoa porque o mesmo profissional pode ter vários feedbacks de vários chefes. Este é um dos principais motivos de ainda não se ter formalizado o processo.

Sistema de Recompensas

Com o objetivo de percebermos quais os critérios associados às recompensas e remunerações, realizámos algumas questões. Na primeira questionámos se os salários são regulados pela tabela salarial do setor ou se a empresa dispõe de uma tabela salarial própria previamente estabelecida, ao que a diretora de RH nos respondeu: “Se eu me guiasse pela tabela do setor, não tinha ninguém a trabalhar para mim”. A empresa rege-se por um contrato coletivo, porém a tabela salarial está desajustada e a empresa opta por pagar acima desse valor. A diretora acrescenta: “tentamos que haja equidade entre os trabalhadores e igualdade na maneira como é remunerado cada perfil, mas para todos os efeitos temos uma tabela salarial na qual pagamos acima”. Em média, os vencimentos rondam os 1050€ e 1100€. Dependendo dos cargos, os colaboradores têm telemóvel e carro da empresa, e outros têm cartões de combustível em empresas protocoladas.

O critério associado à progressão salarial tem a ver com as competências que vão adquirindo, com as responsabilidades que vão aceitando e com a antiguidade. Na metalomecânica também é avaliada a disponibilidade em fazer horas extra, viajar e trabalhar uma semana inteira noutra distrito ou noutra país.

Face ao sistema de recompensas, existem recompensas fixas que são comuns a todos os colaboradores. Em março, além de serem retificados os vencimentos base conforme referido na avaliação de desempenho, é atribuído um prémio anual. Este ano (2019) foi pago um mês de salário extra, porém apenas aos colaboradores dos quadros. Esta medida ajuda a efetivar alguns colaboradores que trabalham na empresa há muitos anos, mas que preferem ser

temporários, pela ilusão de que ganham mais ao final do mês. Também se considera uma recompensa fixa, quando um colaborador está a trabalhar noutra distrito, pois além de ser pago o transporte, as horas de viagem e a estadia, a alimentação é assegurada, mesmo continuando a ser pago o subsídio de alimentação. Ou seja, o colaborador almoça num restaurante pago pela empresa e ainda recebe o subsídio de alimentação referente a esse dia. No estrangeiro e no Alentejo, ainda acresce um valor diário, como recompensa de estarem longe de casa.

Além de todas estas recompensas fixas, existem algumas definidas por cada departamento. Por exemplo, no fim de cada projeto, tentam-se recompensar os elementos chave que mais se empenharam, como motivação para se empenharem nos projetos seguintes.

A mais recente recompensa da empresa para os trabalhadores que fumam e que gostariam de deixar de fumar, é um tratamento antitabágico totalmente gratuito para os colaboradores, que se realiza semanalmente, por norma em horário laboral.

Formação e Desenvolvimento

Para administrar a formação, o departamento de RH estipula um plano de formação que está elaborado e calendarizado, apesar de sofrer ajustes mediante os diferentes trabalhos que vão aparecendo. Além das formações obrigatórias, no início de cada ano, é questionado via email a todos os departamentos da empresa, quais as formações que propõem realizar, explicando a coerência para a função. O departamento de Qualidade analisa a evolução da formação, com uma periodicidade trimestral. O terceiro trimestre é sempre o mais pobre em formação, pois o volume de trabalho aumenta significativamente, e não é possível dispensar os colaboradores para a formação. Por norma, é administrada o máximo de formação em três momentos anuais, isto é, nas semanas anteriores ao Natal, Páscoa e Verão. Imediatamente antes destas três épocas, o trabalho tende a abrandar e o departamento de RH aproveita para dar férias aos colaboradores e para administrar formação. É importante que os colaboradores se preparem, porque é nessa altura que muitas empresas fecham para férias e o setor metalomecânico tem de intervir para realizar manutenção de equipamentos e de estruturas.

O plano de formação tenta reunir as necessidades de todos os departamentos. Contudo, é reservado maior ênfase à área da segurança, porque para o simples manuseamento de uma carga implica conhecimentos que salvaguardem a saúde dos empregados e a preservação do património do empregador. Por norma todas as formações são certificadas, incluindo a formação de acolhimento, sendo regra interna da empresa que só os trabalhadores com a certificação podem operar determinado equipamento.

As formações de segurança costumam ser obrigatórias e exigidas pelos clientes para os colaboradores trabalharem nas suas instalações. Além de prioritárias, realiza-se formação complementar, da parte técnica e comportamental, sensibilizações ambientais, entre outras.

A empresa tem pensado a hipótese de realizar formação motivacional, que reforce o espírito de equipa, tendo já desenhado alguns projetos que ainda não se realizaram de forma coletiva. Entre os colaboradores administrativos, trata-se de um processo simples a adaptação a esta tipologia formativa. Porém na produção, o facto de os colaboradores serem maioritariamente do género masculino e de não serem propriamente jovens, torna difícil aceder às diferentes mentalidades. Embora os projetos ainda não se tenham realizado, os recursos humanos reconhecem essa necessidade, principalmente porque no dia 1 de maio é habitual a administração organizar uma festa para todos os trabalhadores, onde se verifica descontração e felicidade que se preserva nos dias seguintes.

Em suma, sintetizando estas PGRH, departamento recruta quase diariamente, seleciona, acolhe e integra os novos colaboradores semanalmente, a formação é verificada com uma periodicidade mensal, a avaliação de desempenho por norma verifica-se semestral, para que anualmente se realize a alteração das remunerações. Apesar da hierarquia, o departamento é relativamente autónomo na decisão de recrutar e formar os colaboradores e também no método de avaliar o desempenho dos mesmos, e totalmente autónomo no processo de acolher e integrar.

Estratégia de GRH

Para terminar a entrevista, procurou-se perceber a estratégia da GRH. A empresa assume como pontos fortes os bons profissionais que se mantêm na empresa ao longo dos anos, mas

apresenta como desafio a população estar a envelhecer e não existirem profissionais jovens com iguais valências, por falta de formação no mercado. Este facto é preocupante porque os profissionais que estão na empresa há mais de 20 anos estão a chegar à idade da reforma e quando eles saírem vai ser difícil a empresa conseguir assegurar essa qualidade. Para os recursos humanos o desafio passa por, num mercado em constante competitividade, conseguir reter os talentos e conseguir recompensá-los. A nível estratégico, a formação que a empresa disponibiliza torna-se um fator diferenciador. Aos jovens oferece-se a oportunidade de progressão, formando-os para serem no futuro profissionais de referência. Contudo, é visível que nem todos sabem aproveitar essa oportunidade, desperdiçando-a.

Para o departamento de RH, o crescimento verificado na empresa nos últimos anos, quase de forma exponencial, levou a que o dia-a-dia destes profissionais fosse realizado de forma reativa. Não havia tempo para pensar a estratégia. A diretora de RH diz mesmo “só conseguíamos pensar o dia de hoje e o dia de amanhã no máximo”. Porém é desejável mudar. No último ano departamento aumentou, estando a começar a criar consciência de que é essencial criar estratégias com perspetiva futura.

Sintetizando este raciocínio, a diretora de RH assume como prioridade a organização do departamento, como necessidade a procura de mão de obra qualificada e como dificuldade, mediante a concorrência desleal, conseguir reter os talentos.

“Nesta empresa os trabalhadores são vistos como uma peça essencial para o funcionamento desta engrenagem”. Foi com esta frase que a diretora de RH terminou a entrevista, com uma entoação satisfatória face à equipa de trabalhadores que agrega.

4.2.2. Discussão de Resultados

Tendo em conta a literatura científica sobre as práticas de gestão de recursos humanos, as analisadas neste estudo são as que mais comumente se executam no dia-a-dia laboral. Na empresa existe uma política de recursos humanos definida, e foi sobre essa base que elegemos o guião de entrevista.

Da entrevista, extraímos que a empresa respeita o correto funcionamento das PGRH, e na única prática que não está formalizada, detém alternativas e métodos de funcionamento.

Apesar de ser relatado o ritmo acelerado da empresa, existe uma preocupação em cumprir as políticas e práticas institucionalizadas, e mais importante, verifica-se o empenho e a preocupação com o bem-estar do colaborador.

De forma geral, o departamento de RH aparenta cumprir com as PGRH analisadas. Na literatura, o estudo de Keating et al. (2000) parece vir ao encontro de alguns pontos essenciais nesta entrevista:

- A escassez de profissionais qualificados;
- O elevado nível de turnover;
- A contratação de trabalhadores jovens pouco qualificados, que demonstrem interesse em iniciar uma carreira;
- A formação em prol da segurança dos trabalhadores;
- Avaliação do Desempenho como processo informal;
- Promoção com base na antiguidade (apesar do nosso estudo referir mais motivos de promoção);
- Dificuldade em reter os trabalhadores mais competentes.

Para Keating et al. (2000), normalmente as PME's são geridas pelos seus proprietários. Esta premissa também é verificável na empresa em estudo.

No entanto, existem pontos divergentes face ao nosso estudo. Segundo Moreira (2010), entre a gestão de pessoas e a estratégia empresarial, verifica-se falta de consenso em várias organizações, motivo que impede a progressão. Como exemplo, no estudo de Keating et al. (2000), a tomada de decisão é exclusiva da administração. Ao invés, na presente organização, talvez devido ao elevado número de colaboradores comparativamente às restantes PME do setor, as decisões já se encontram departamentalizadas, refletindo uma maior autonomia no departamento de RH.

Face ao segundo estudo de metalomecânica descrito no primeiro capítulo, o estudo de Pinto e Dominguez (2012) que analisa 30 PME's portuguesas do setor do metal, verificamos que contrariamente ao nosso estudo, não possuem um diretor de RH, porém, sentem as mesmas dificuldades no processo de Recrutamento e Seleção, mais concretamente, no recrutamento de mão de obra qualificada, à semelhança de Keating et al. (2000).

Brito (2013) afirma que o setor metalomecânico aposta na formação e qualificação das pessoas, porém reforça a necessidade de preparar as gerações futuras de profissionais, manifestando a urgência de que a indústria metalomecânica depende dessa atitude formativa. Brito atesta que a população da metalomecânica está a ficar envelhecida, situação igualmente abordada pela diretora de RH na entrevista supracitada.

Em suma, os estudos exibidos no primeiro capítulo cruzam-se com o nosso, atestando que os resultados aqui apresentados não são isolados do contexto real, mas sim replicáveis pelas demais empresas do setor.

Conclusão

É premente a necessidade de as empresas conseguirem, durante a rotina diária, estar atentas aos seus trabalhadores em prol da retenção de talentos. A interação indivíduo-organização é complexa e cabe aos Recursos Humanos zelarem pelo equilíbrio entre os direitos, deveres e expectativas de cada uma das partes (Vitória, 2017).

O objetivo geral deste estudo consistiu em caracterizar as Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa empresa de metalomecânica, mediante três objetivos específicos:

- Caracterizar a atuação dos Recursos Humanos, através da aplicação de uma entrevista e análise documental;
- Caracterizar a perceção dos colaboradores a respeito das Práticas de Gestão de Recursos Humanos realizadas na organização;
- Caracterizar a satisfação dos colaboradores com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos.

Os resultados do estudo em geral demonstraram-se concordantes. Pela revisão da literatura, verificámos que uma forma de analisar a perceção dos colaboradores face às PGRH pode ser realizada pela análise da satisfação. Respondendo à questão de investigação enunciada na introdução da nossa dissertação “Qual a perceção dos colaboradores do setor metalomecânico, em relação às PGRH?”, pela análise do SPSS, verificámos que as PGRH influenciam positivamente a satisfação dos colaboradores.

No desenvolvimento deste trabalho, o objetivo revelou-se adequado ao método do estudo. A análise quantitativa por via de questionário forneceu informações interessantes apesar das variáveis sociodemográficas se terem revelado pouco confiáveis. No que concerne às componentes principais, isto é, as cinco PGRH analisadas mediante duas opiniões (concordância e satisfação), apenas foi excluída por reduzida confiabilidade o nível de concordância dos colaboradores face ao Sistema de Recompensas.

Em termos das melhores perceções evidenciadas no questionário, a Formação e Desenvolvimento destacou-se, estando em harmonia com os autores referidos no primeiro capítulo.

As PGRH devem estar alinhadas com a estratégia da organização, e simultaneamente em consonância com o bem-estar dos seus trabalhadores, levando a que todos trabalhem com sentimento de identificação e compromisso, refletindo uma vantagem competitiva face à concorrência (Cunha et al., 2007; Vitória, 2017).

Triangulando os resultados do questionário, da entrevista e da análise documental, a empresa cumpre a correta implementação das cinco PGRH analisadas, e os colaboradores sentem-se satisfeitos com as mesmas, percecionando-as favoravelmente.

Limitações do estudo e propostas futuras

“Resta apontar algumas linhas de orientação e investigação futura que nasceram, quer da multiplicidade de interrogações que foram ganhando visibilidade à medida que se avançava com a análise quer das limitações referentes às escolhas teórico-metodológicas” (Gonçalves, 2011, p.296).

Encontrar estudos que se debrucem sobre as perceções das PGRH em função do sector metalomecânico foi uma tarefa árdua, porém a caracterização aqui realizada decerto que irá contribuir para o aumento da informação disponível no presente setor.

Como forma de tornar este estudo mais rico, poderia ter sido interessante realizar algumas entrevistas diretamente aos colaboradores. Assim, podíamos conhecer as opiniões dos mesmos a respeito da temática.

Tentou-se que o questionário fosse reduzido, de forma a obter uma boa taxa de adesão e de questionários completos. Esse objetivo foi alcançado, com uma taxa de questionários completos de 100%. Contudo, na análise do SPSS, verificaram-se poucos itens por cada variável.

Para investigações futuras neste setor, seria interessante realizar um estudo direcionado aos trabalhadores temporários. Neste setor, é transversal o interesse em permanecer no trabalho temporário. Mesmo quando se efetivam, muitos despedem-se e pedem para ser reintegrados na mesma empresa, porém com contrato de trabalho temporário. Deste modo, seria interessante analisar a motivação face a esta realidade.

Muito embora os resultados desta pesquisa ajudem a clarificar a relação entre as percepções das PGRH e a satisfação no trabalho, persiste a necessidade de desenvolver mais pesquisa sobre a problemática, na metalomecânica. Como sugestão, poder-se-ia realizar um estudo entre empresas deste setor, à semelhança de Pinto e Dominguez (2012).

Ao diretor de RH, gostaríamos de aconselhá-lo a formalizar o processo de Avaliação de Desempenho. Pensamos que, ao dar mais importância ao processo, o Sistema de Recompensas sofra uma intervenção mais justa. Segundo Camara (2016), o sistema de recompensas deve ser associado à avaliação de desempenho, o que reforça a motivação e produtividade dos colaboradores. Deste modo, a opinião dos colaboradores sobre o Sistema de Recompensas poderá tornar-se mais coesa, permitindo que em estudos futuros o alfa de Cronbach esteja mais elevado, garantindo que nenhuma variável seja excluída da análise.

Referências Bibliográficas

- Armstrong, M. & Baron, A. (2002). *Strategic HRM: The Key to Improved Business Performance. Developing Practice*. London: Chartered Institute of Personnel and Development
- Barney, J. & Wright, P. (1997). On Becoming A Strategic Partner: The Role of Human Resources In Gaining Competitive Advantage. *CAHRS Working Paper*
- Bastida, R., Marimon, F. & Carreras, L. (2017). Human Resource Management Practices and Employee Job Satisfaction in Nonprofit Organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89 (2), 323–338.
- Baylão, A. & Rocha, A. (2014). Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial. *XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*
- Becker, B. & Huselid, M. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*. 32(6), 898-925
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities And Contradictions In Research On Human Resource Management And Performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94
- Brito, R. & Oliveira, L. (2016). A Relação Entre Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional. *Brasilian Business Review*, 13 (3), 94 – 115
- Byrne, Z., Miller, B. & Pitts, V. (2009). Trait Entitlement and Perceived Favorability of Human Resource Management Practices in the Prediction of Job Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 25, 451–464
- Caetano, A. & Tavares, S. (2000). *Tendências na Mudança Organizacional e Tensões na Gestão das Pessoas*. Observatório do Emprego e Formação Profissional. Lisboa
- Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (3ª Ed.). Lisboa: Editora RH
- Camara, P. (2016). *Os sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4ª Ed.). Alfragide: Dom Quixote.

- Carvalho, A. (2015). *Gestão de Recursos Humanos: Boas Práticas para as Unidades Hoteleiras no Norte de Portugal*. Dissertação de Mestrado. Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
- Catarino, S. (2016). *Perceções dos Trabalhadores sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa Empresa Outsourcing*. Dissertação de Mestrado. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais
- Clemente, L. (2015). *A Satisfação dos Trabalhadores com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos: O Caso de uma Instituição do Ensino Superior Público em Portugal*. Dissertação de Mestrado. Porto: Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão
- Collings, D. & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19 (4), 304-313
- Correia, G. (2017). *As Políticas de Recursos Humanos e Práticas de Qualidade de Vida no Trabalho: Estudo sobre a Perceção dos Colaboradores do Banco de Poupança e Crédito em Luanda*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Escola de Ciências Económicas e das Organizações
- Costa, N. (2017). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Setor Hoteleiro*. Dissertação de Mestrado. Vila Nova de Gaia: Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª Ed.). Lisboa: Editora RH
- Delery, J. & Doty, D. (1996). Modes of Theorizing In Strategic Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, And Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.
- Ferreira, L. (2015). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Um Estudo na Indústria Turística em Portugal*. Dissertação de Mestrado. Porto: Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão
- Ferris, G., Hall, A., Royle, M & Martocchio, J. (2004). Theoretical Development in the Field of Human Resources Management: Issues and Challenges for the Future. *Organizational Analysis*. 12(3), 231-254

- Fisher, A. (2002). *Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas. As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente
- Francisco, N. (2017). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Setor Bancário: estudo de Caso na Caixa Geral de Depósitos (CGD)*. Dissertação de Mestrado. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (1ª Ed.). Lisboa: Sílabo
- Gomes, T. (2017). *A Influência da Gestão de Recursos Humanos na Motivação dos Colaboradores*. Dissertação de Mestrado. Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
- Gonçalves, S. (2017). *Diagnóstico Organizacional numa Indústria Química*. Provas Públicas de Especialista em Administração e Gestão. Tomar: Instituto Politécnico de Tomar
- Guest, D. (1987) Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24, 503- 521
- Guest, D. (1999). Human Resource Management - The Workers Verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5-25
- Harel, G & Tzafrir, S. (1999). The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm. *Human Resource Management, Fall*, 38 (3), 185–200.
- Jiang, K., Lepak, D., Hu, J. & Baer, J. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation Of Mediating Mechanisms. *Academy Of Management Journal*, 55(6), 1264-1294
- Keating, J., Silva, I. & Almeida, H. (2000). Gestão de Recursos Humanos em Pequenas e Médias Empresas. *Psicologia: Teoria, Investigação e Prática*, 5 (1), 113-134.
- Lino, B. (2016). *As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Engagement dos Trabalhadores Temporários de Agência: O Papel Mediador da Dupla Perceção de Apoio Organizacional*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Faculdade de Psicologia

- Marôco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*. (3ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Martins, M. (2017). *A Gestão de Recursos Humanos Nas IPSS: O Caso do Instituto Profissional do Terço*. Dissertação de Mestrado. Vila Nova de Gaia: Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia
- Moreira, M. (2010). *Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional: Um Estudo de Caso em uma Empresa Pública Brasileira*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISCTE.
- Neves, J. & Gonçalves, S. (2009). A Investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal - Resultados e Tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*
- Onofre, F. (2014). *Análise das Práticas de Gestão de Recursos Humanos à Luz da Norma Portuguesa 4427:2004 – Estudo Multi-Caso*. Dissertação de Mestrado. Setúbal: Escola Superior De Ciências Empresariais
- Pacheco, M. (2009). *Evolução da Gestão de Recursos Humanos: Um Estudo de 21 Empresas*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
- Pereira, A. (2010). *Gestão De Potencial Humano Numa Instituição Autárquica*. Estágio Curricular de Mestrado. Coimbra: Faculdade de Economia
- Pereira, A. (2014). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos: O Caso da Associação De Solidariedade Social de Professores*. Dissertação de Mestrado. Minho: Instituto de Ciências Sociais
- Pfeffer, J. (2005). Producing Sustainable Competitive Advantage Through The Effective Management of People. *Academy of Management Executive*. 19 (4), 95-106
- Pinto, R. & Dominguez, C. (2012). Characterization of the Practice of Project Management in 30 Portuguese Metalworking Companies. *Journal: Procedia Technology*. 5, 83-92.

- Rafael, P. (2017). *Gestão de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional: Estudo de Caso numa IPSS*. Dissertação de Mestrado. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresárias
- Ramos, F. (2016). *A Perceção das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Impacto no Desempenho dos Colaboradores*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade Europeia
- Rito, C., Martinez, L., Rego, P. & Lopes, M. (2015). Um Estudo Sobre a Gestão de Talento em Empresas de Tecnologias de Informação e Comunicação. *Revista: Ciências e Políticas Públicas*, 1(1), 135-173
- Santos, A. (2011). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Organizações Sem Fins Lucrativos: Perspetivas da Direção Executiva*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISCTE
- Serra, L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: As Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa Empresa do Setor Automóvel*. Dissertação de Mestrado. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresárias
- Serrano, A. (2017). *Modelos e Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa IPSS: O Caso Da Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior*. Dissertação de Mestrado. Évora: Escola de Ciências Sociais
- Silva, C. (2015). *Gestão de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional: O Caso das USF*. Dissertação de Mestrado. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresárias
- Silva, J. (2012). *Da Informalidade à Efetividade das Práticas. Gestão de Recursos Humanos a Bordo de uma Embarcação de Pesca*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISCTE
- Sobral, N. (2016). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa Empresa da Construção - Estudo de Caso da Empresa Set Linings*. Dissertação de Mestrado. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresárias
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas* (10ª Ed.). Lisboa: Lidel

- Tavares, M. (2010). *A Gestão de Pessoas: Novos Rumos desta Função nas Organizações*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press
- Valadas, S. (2018). *O Discurso e a Prática na Gestão de Recursos Humanos: Aproximações e Divergências*. Dissertação de Mestrado. Évora: Escola de Ciências Sociais
- Veloso, A. (2007). *O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional*. Tese de Doutoramento. Minho: Instituto de Educação e Psicologia
- Viana, A. (2016). *Integração dos Imigrantes de Leste nas Organizações - Uma abordagem às Políticas e Práticas de Recursos Humanos Desenvolvidas*. Dissertação de Mestrado. Minho: Escola de Economia e Gestão
- Vitória, J. (2017). *A Relação Entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores*. Dissertação de Mestrado. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresárias
- Wren, D. (2005). *The History of Management Thought*, (5ª Ed.). New York: Wiley
- Yin, R. (2003). *Case Study Research - De Sign And Methods* (3ª Ed.). USA: Sage Publications

Anexos

Anexo 1: Questionário

Exmos.(as). Senhores(as),

Este questionário foi elaborado no âmbito da realização de uma dissertação de Mestrado em Gestão na Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Tomar.

A investigação tem como principal objetivo caracterizar as Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa empresa de metalomecânica, verificando a satisfação dos trabalhadores.

A sua colaboração é muito importante para a recolha da informação. Não há respostas certas ou erradas. Pretende-se unicamente que a sua resposta seja sincera.

As respostas a este questionário são anónimas. Todas as informações aqui prestadas e respetivo tratamento de dados são rigorosamente confidenciais, destinando-se única e exclusivamente ao fim supracitado.

Solicito a sua colaboração, agradecendo desde já a sua disponibilidade!

Dados Sociodemográficos

- | | | |
|--|--|--|
| 1. Género | 4.Habilitações Literárias | 6. Se é trabalhador temporário, já alguma vez foi contratado pela Empresa X? |
| Feminino <input type="checkbox"/> | 1º Ciclo (4ºano) <input type="checkbox"/> | Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> |
| Masculino <input type="checkbox"/> | 2º Ciclo (5º-6ºano) <input type="checkbox"/> | |
| | 3º Ciclo (7º-9ºano) <input type="checkbox"/> | |
| 2. Idade | Ensino Secundário | |
| Até 24 anos <input type="checkbox"/> | (10º-12º anos) <input type="checkbox"/> | |
| 25-34 anos <input type="checkbox"/> | Ensino Superior <input type="checkbox"/> | |
| 35-44 anos <input type="checkbox"/> | | |
| 45-54 anos <input type="checkbox"/> | 5. Qual o seu contrato atual: | 7. No total, há quanto tempo trabalha nesta empresa? |
| 55 anos ou mais <input type="checkbox"/> | Empresa X <input type="checkbox"/> | Menos de 1 ano <input type="checkbox"/> |
| | Empresa Temporária <input type="checkbox"/> | 1-5 anos <input type="checkbox"/> |
| 3. Função: | | 6-10 anos <input type="checkbox"/> |
| Produtivo <input type="checkbox"/> | | 11-15 anos <input type="checkbox"/> |
| Administrativo <input type="checkbox"/> | | 15 ou mais <input type="checkbox"/> |

1. As Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Assinale com uma cruz (X) as afirmações que considera, na sua opinião, estarem de acordo com as práticas desenvolvidas na sua organização, considerando a seguinte escala:

Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
Recrutamento e Seleção					
1. Quando fui recrutado foram usados métodos adequados para avaliar as minhas competências.					
2. Dão-me oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas.					
Acolhimento/Integração					
3. Quando comecei a trabalhar, tive apoio na integração por parte dos meus colegas de equipa.					
4. Quando comecei a trabalhar, tive apoio e acompanhamento inicial por parte da minha chefia, no sentido de conhecer a cultura, contexto e sistema da organização.					
5. Quando comecei a trabalhar, foram-me comunicados de forma clara os objetivos da minha função.					
6. Permitiram-me frequentar uma formação de acolhimento quando fui admitido.					
Avaliação de Desempenho					
7. O meu chefe comunica-me a apreciação do meu desempenho.					
8. O sistema de avaliação de desempenho aplicado é adequado para avaliar o meu desempenho.					
9. A sua empresa não se interessa pelo meu desempenho.					
10. A formação permite melhorar bastante o meu desempenho.					
Remunerações e Recompensas					
11. A sua empresa procura que todos recebam o que realmente merecem.					
12. A sua empresa proporciona benefícios e recompensas para além do salário.					
Formação e Desenvolvimento					
13. Tenho oportunidades para o meu desenvolvimento pessoal.					
14. A formação profissional permite ser mais eficaz no trabalho.					
15. A eficácia da formação é devidamente avaliada nesta instituição.					
16. A formação tem um valor prático para o meu trabalho.					

2. A Satisfação com as Práticas de GRH

Assinale com uma cruz (X) as afirmações, de acordo com a sua satisfação, sobre as práticas desenvolvidas na sua empresa, considerando a seguinte escala:

Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Não satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Totalmente satisfeito
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
Recrutamento e Seleção					
1. Quanto aos métodos utilizados no meu processo de seleção, sinto-me...					
2. Quanto à duração do processo de seleção, sinto-me...					
3. Quanto à informação que tive durante todo o processo de seleção, sinto-me...					
4. Quanto à clareza da comunicação dos objetivos, sinto-me...					
Acolhimento/Integração					
5. Quanto ao modo como me foram apresentados os colegas da organização, sinto-me...					
6. Quanto ao apoio e acompanhamento inicial que tive por parte da minha chefia, sinto-me...					
Avaliação de Desempenho					
7. Quanto ao feedback que recebo sobre o meu desempenho, sinto-me...					
8. Quanto à clareza dos critérios de avaliação do meu desempenho, sinto-me...					
9. Em relação ao acompanhamento da minha chefia para melhorar o meu desempenho, sinto-me...					
Remunerações e Recompensas					
10. Em relação à remuneração que tenho, sinto-me...					
11. Quanto à adequação da minha remuneração face à minha função dentro da organização, sinto-me...					
12. Quanto à adequação da minha remuneração face ao praticado no mercado em funções idênticas, sinto-me...					
13. Quanto às regalias (não monetárias) que tenho, sinto-me...					
Formação e Desenvolvimento					
14. Quanto à valorização da formação dos trabalhadores, demonstrada por parte da organização, sinto-me...					
15. Quanto à formação que tenho recebido, promovida pela organização, sinto-me...					
16. Quanto à adequação da formação às competências que necessito, para o desempenho das minhas funções, sinto-me...					

Anexo 2: Guião de Entrevista ao Responsável de Recursos Humanos

Exmo Responsável de RH,

O guião desta entrevista foi elaborado no âmbito da realização de uma dissertação de Mestrado em Gestão na Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Tomar e destina-se a conhecer as Práticas de Gestão de Recursos Humanos adotada numa empresa de metalomecânica. A sua colaboração é muito importante para a recolha da informação. Não há respostas certas ou erradas. Pretende-se unicamente que as suas respostas sejam sinceras. Todas as informações prestadas destinando-se única e exclusivamente ao fim supracitado.

Agradeço desde já a sua colaboração e disponibilidade!

I - RESPONSÁVEL RH

1. Género: _____
2. Anos de experiência na função: _____
3. Experiência anterior em RH: _____
4. Formação académica: _____
5. Formação específica (programas de desenvolvimento de liderança, programas de formação avançada, programas de coaching/mentoring): _____

II - CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE ORGÂNICA

1. Qual é a designação dessa área de RH?
2. Há quantos anos foi criada a área de RH?
3. De quem depende hierarquicamente a área de RH?
4. Indique o número de pessoas afetas à área de RH em exclusividade e repartido com tarefas de outras áreas.

5. Características dos colaboradores da área de RH (género e idades)
6. Qual é a estrutura de habilitações na área de RH?

7. Como são geridos os processos afetos à área de RH?	Totalmente realizado internamente	Realizado em parceria com outra empresa	Totalmente realizado externamente (Outsourcing)	Não é realizado / Não existe
Recrutamento e Seleção				
Acolhimento e Integração				
Avaliação de Desempenho				
Sistema de Recompensas				
Formação e Desenvolvimento				

8. Quem é o responsável pela execução dos seguintes processos de RH?	Responsabilidade da área de RH	Responsabilidade partilhada	Responsabilidade da Gestão	Não é realizado / Não existe
Recrutamento e Seleção				
Acolhimento e Integração				
Avaliação de Desempenho				
Sistema de Recompensas				
Formação e Desenvolvimento				

9. Nos últimos 3 anos (2015-2018) o número de colaboradores afetos aos RH: Diminuiu, manteve-se ou aumentou?
10. Qual a sua expectativa para os próximos 3 anos, quanto ao número de colaboradores afetos aos RH? Que diminua, que se mantenha ou que aumente?

III - PRÁTICAS DE GESTÃO DOS RH

- Recrutamento e selecção
 1. Como se processa o recrutamento na empresa?
 2. Que modalidades de recrutamento são utilizadas (Ex: empresas de trabalho temporário, centros de emprego, medidas de apoio à contratação via IEFP, anúncios on-line)?
 3. Quais as áreas profissionais para as quais se tem revelado mais difícil recrutar pessoas?
 4. Como se processa a selecção na empresa?
- Acolhimento e integração
 1. Descreva o processo de acolhimento e integração.
- Avaliação do desempenho
 1. Como funciona a avaliação de desempenho?
- Sistema de recompensas
 1. Os salários são regulados pela tabela salarial do setor ou a empresa dispõe de uma tabela salarial própria estabelecida internamente? Caso exista, como é que a tabela salarial estabelecida internamente é concebida e atualizada?
 2. Qual o valor médio dos salários da empresa?
 3. Quais os critérios associados à progressão salarial?
 4. Que tipos de recompensas são atribuídas (Ex: prémios de assiduidade, de produtividade partilha de lucros)?
- Formação e desenvolvimento
 1. Fale-me da formação na empresa.

2. Como é definido o plano de formação?
3. Principais áreas de formação?
4. Praticam iniciativas motivacionais ou formação on job?

IV - ESTRATÉGIA DE GRH

1. Quais os pontos fortes da empresa?
2. Quais os desafios para a empresa?
3. E quais os desafios para a GRH?
4. Quais são as principais linhas estratégicas da GRH com vista à progressão?
5. O que é que diferencia a atual estratégia de GRH da do passado?
6. Quais pensa serem as principais prioridades, necessidades e dificuldades da GRH, atendendo ao momento atual da empresa?
7. Como é que a empresa vê a gestão dos RH nos próximos 5 anos?
8. Peça-lhe que complete a seguinte frase: “Nesta empresa os trabalhadores são vistos como...”

Anexo 3: Organograma

