

## **Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

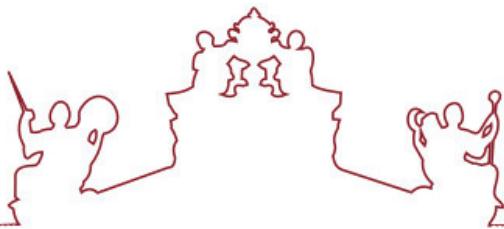
Trabalho de Projeto

## **Concepção de um Modelo de Gestão de Recursos Humanos para uma microempresa do setor terciário**

Inês Isabel Barradas Silva

Orientador(es) | Paulo Fernando Lopes Resende da Silva

Évora 2022



---

## Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Trabalho de Projeto

## **Concepção de um Modelo de Gestão de Recursos Humanos para uma microempresa do setor terciário**

Inês Isabel Barradas Silva

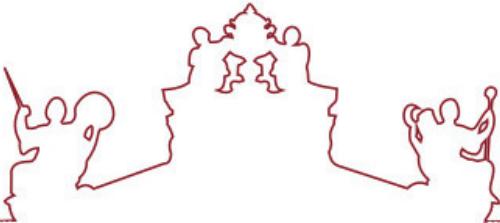
Orientador(es) | Paulo Fernando Lopes Resende da Silva

Évora 2022

---

---

---



O trabalho de projeto foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério (Universidade de Évora)

Vogais | Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora) (Arguente)  
Paulo Fernando Lopes Resende da Silva (Universidade de Évora) (Orientador)

Évora 2022

## **Resumo**

A gestão de recursos humanos é uma abordagem em ascensão e em constante renovação, exigindo-se às empresas capacidade de atração, motivação e retenção de recursos humanos.

O presente trabalho consiste na elaboração de uma proposta de um Modelo de Gestão de RH para uma microempresa portuguesa de prestação de serviços, com vista à sua implementação.

O objetivo geral prende-se com a apresentação de uma proposta de um modelo de Gestão de RH para a empresa em questão, adequado à realidade da mesma e aos desafios que enfrenta na atualidade. Com a finalidade de atingir o objetivo geral serão propostos os objetivos específicos de analisar e, identificar os problemas existentes na empresa e, propor a implementação de um modelo de gestão de RH que melhor se adapte à sua realidade.

Espera-se que com a implementação do modelo proposto, o desempenho dos colaboradores seja potenciado e, consequentemente, o desempenho de toda a organização.

**Palavras-Chave:** Gestão de Recursos Humanos; PME; Modelo de Gestão de Recursos Humanos; Gabinete de Arquitetura

## **Abstract**

### **Design of a Human Resources management Model for a tertiary sector microenterprise**

Human resource management is an approach on the rise and is constantly being renewed, requiring companies to be able to attract, motivate, and retain human resources. The present work consists in the elaboration of a proposal for a Human Resource Management Model for a Portuguese service providing micro-company, with a view to its implementation.

The general objective is to present a proposal for a Human Resource Management model for the company in question, appropriate to its reality and the challenges it currently faces. To achieve the general objective, the specific objectives of analyzing and identifying existing problems in the company and proposing the implementation of a Human Resource management model that best fits its reality will be proposed.

It is expected that, with the implementation of the proposed model, employee performance will be enhanced and, consequently, the performance of the entire organization.

**Keyword:** Human Resources Management; SME; Human Resources Management Model; Architecture Office

## **Agradecimentos**

Primeiramente aos responsáveis da empresa que se mostraram abertos a novos desafios e pela disponibilidade e colaboração, para que este trabalho de projeto pudesse ser realizado.

Aos meus pais, irmã e avós, simplesmente pelo amor, apoio incondicional e presença continua na minha vida, e por me ensinarem a nunca desistir.

Ao meu namorado, Carlos, pela infinável paciência e palavras de ânimo e motivação sempre que tive dúvidas do meu valor.

Ao meu orientador, o professor Doutor Paulo Resende da Silva, pela orientação, conselhos e constante disponibilidade durante a realização do presente trabalho de projeto.

À restante família e amigos por acreditarem em mim, nas minhas capacidades e por todo o apoio e incentivos que me deram para a realização deste trabalho de projeto.

À memória daqueles que já partiram, mas que serão sempre lembrados.

**A todos o meu muito obrigada.**

# ÍNDICE

ÍNDICE DE APÊNDICES .....	7
ÍNDICE DE ANEXOS .....	8
ÍNDICE DE FIGURAS .....	9
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES .....	9
ÍNDICE DE TABELAS .....	10
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO E JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 OBJETIVOS DE ESTUDO.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3 METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PROJETO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....</b>	<b>13</b>
<b>2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 CONTROVÉRSIAS TEÓRICAS E METODOLÓGICAS .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 MODELOS DE GRH .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.1 MODELOS BUROCRÁTICOS.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.2 MODELOS NORMATIVOS .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.3 MODELOS DE GESTÃO MACROECONÓMICA .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.4 MODELOS DE CAPITAL HUMANO.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3 ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS PME .....</b>	<b>23</b>
<b>2.4 CARACTERIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GRH NAS PME .....</b>	<b>25</b>
<b>2.4.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....</b>	<b>25</b>
<b>2.4.2 GESTÃO ADMINISTRATIVA .....</b>	<b>26</b>
<b>2.4.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....</b>	<b>27</b>
<b>2.4.4 SISTEMA DE RECOMPENSA E BENEFÍCIOS.....</b>	<b>28</b>
<b>2.4.5 FORMAÇÃO PROFISSIONAL.....</b>	<b>29</b>
<b>2.4.6 GESTÃO DE CARREIRAS .....</b>	<b>30</b>
<b>2.5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DOS RH .....</b>	<b>31</b>
<b>3. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO TRABALHO DE PROJETO .....</b>	<b>32</b>
<b>3.1 OBJETIVOS DE ESTUDO.....</b>	<b>32</b>
<b>3.2 METODOLOGIA .....</b>	<b>33</b>
<b>3.2.1 OPÇÕES METODOLÓGICAS .....</b>	<b>34</b>
<b>3.2.2 INSTRUMENTOS E FONTES DE INFORMAÇÃO.....</b>	<b>36</b>
<b>3.2.3 PROCEDIMENTOS .....</b>	<b>37</b>

<b>3.2.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS.....</b>	<b>37</b>
<b>4. ANÁLISE DO MODELO DE GRH PROPOSTO .....</b>	<b>38</b>
<b>4.1 ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GRH EM PME.....</b>	<b>38</b>
<b>4.1.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....</b>	<b>38</b>
<b>4.1.2 GESTÃO ADMINISTRATIVA .....</b>	<b>39</b>
<b>4.1.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....</b>	<b>40</b>
<b>4.1.4 SISTEMA DE RECOMPENSAS E BENEFÍCIOS.....</b>	<b>40</b>
<b>4.1.5 FORMAÇÃO PROFISSIONAL.....</b>	<b>41</b>
<b>4.1.6 GESTÃO DE CARREIRAS .....</b>	<b>42</b>
<b>4.2 ESTRUTURA SÍNTESE DO PLANEAMENTO OPERACIONAL DO MODELO DE GRH .....</b>	<b>42</b>
<b>4.3 PLANEAMENTO OPERACIONAL DO MODELO DE GRH.....</b>	<b>44</b>
<b>4.3.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....</b>	<b>45</b>
<b>4.3.2 GESTÃO ADMINISTRATIVA .....</b>	<b>46</b>
<b>4.3.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....</b>	<b>47</b>
<b>4.3.4 SISTEMA DE RECOMPENSA E BENEFÍCIOS.....</b>	<b>48</b>
<b>4.3.5 FORMAÇÃO PROFISSIONAL.....</b>	<b>49</b>
<b>4.3.6 GESTÃO DE CARREIRAS .....</b>	<b>50</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>51</b>
<b>5.1 CONCLUSÕES .....</b>	<b>51</b>
<b>5.2 LIMITAÇÕES DO TRABALHO DE PROJETO.....</b>	<b>53</b>
<b>5.3 PESQUISAS FUTURAS.....</b>	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>55</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>LIX</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>LXXIV</b>

## **ÍNDICE DE APÊNDICES**

Apêndice 1- Inquérito de avaliação do clima organizacional .....	lx
Apêndice 2 –Questões aos Sócios-Gerentes .....	lxiii
Apêndice 3 – Relatório de Recrutamento e Seleção .....	lxiv
Apêndice 4 - Guião de Entrevista .....	lxvi
Apêndice 5 – Registo de Tempos de Trabalho.....	lxviii
Apêndice 6 – Mapa de Férias .....	lxix
Apêndice 7 – Mapa de Férias Gozadas .....	lxx
Apêndice 8 – Guião de Avaliação de Desempenho .....	lxxi
Apêndice 9 – Plano Anual de Formação .....	lxxii
Apêndice 10 – Registo de Presenças em Formação .....	lxxiii

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1 – Ficha de Identificação.....	lxv
---------------------------------------	-----

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 - Leitura integrada dos sete atributos da burocracia Weberiana .....	17
Figura 2 – Arquitetura de Recursos Humanos: Características do capital humano e modelos de emprego.....	22
Figura 3 – Metodologia de Recrutamento e Seleção.....	39
Figura 4 – Metodologia de Gestão Administrativa .....	40
Figura 5 – Metodologia de Avaliação de Desempenho .....	40
Figura 6 – Metodologia de Recompensas e Benefícios .....	41
Figura 7 – Metodologia do Plano de Formação Profissional .....	41
Figura 8 – Metodologia da Gestão de Carreiras .....	42

## **ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES**

Ilustração 1 - Estrutura Síntese do Planeamento Operacional do Modelo de GRH.....	42
---	----

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1 - Características dos Modelos HARD.....	19
Tabela 2 - Modelos de Gestão macroeconómica de pessoal .....	21
Tabela 3 - Fases de desenvolvimento da metodologia de trabalho de projeto (Perspetivas de alguns autores) .....	34

# **1. INTRODUÇÃO**

## **1.1 Enquadramento Teórico e Justificação da Escolha**

Num mundo cada vez mais competitivo a não permitir muita margem para erros, a noção de que as empresas têm de ser inovadoras e criativas não perdendo nunca de vista o controlo financeiro é algo generalizado no seio empresarial da atualidade. As exigências dos clientes e investidores, a crescente competitividade dos mercados e a sua globalização tão presente nos nossos dias, faz com que as empresas tenham obrigatoriamente de ser adaptativas e competitivas, se quiserem sobreviver. Por estes motivos, as organizações entendem que só se apoiando nos seus recursos humanos, conseguirão alcançar os seus objetivos e, para isso, será necessário trabalharem no sentido de atender às necessidades dos seus clientes. Posto isto, as empresas demonstram que pretendem colaboradores competentes, que se sentiam motivados e com as características/ *skills* adequadas ao seu mercado de negócio.

Sendo o tecido empresarial português constituído maioritariamente por pequenas e médias empresas, uma parte significativa destas, são microempresas, que enfrentam uma série de desafios e particularidades de gestão em especial na Gestão de Recursos Humanos (Barata, 2013).

Na generalidade das microempresas portuguesas não existe departamento de Recursos Humanos (RH), e estão ausentes mecanismos estruturados e padronizados de gestão de pessoas, como a análise de funções, a gestão do desempenho, ou os processos de recrutamento e seleção (Barata, 2013). A maioria das atividades administrativas e legais existentes nas microempresas são entregues a terceiros e todas as outras funções de GRH são realizadas pelo empresário/gestor, o que representa um desafio acrescido, uma vez que a sobrecarga de funções dificulta a gestão.

Por toda a revisão literária apresentada, é de destacar a pertinência do tema escolhido, na medida em que o mesmo tem relevância ao nível das microempresas. Pretende-se com este trabalho de projeto, desenhar um modelo de Gestão de Recursos Humanos que vise a reorganização dos métodos de trabalho da empresa, mostrando como as práticas de gestão de recursos humanos podem ajudar as PME a: melhorar a sua capacidade para atraírem e manterem pessoas com as competências (técnicas e comportamentais) que mais se adequam aos objetivos da organização, através das várias práticas de gestão de recursos humanos implementadas.

## **1.2 Objetivos de Estudo**

O Modelo de Gestão de Recursos Humanos (GRH) será implementado numa microempresa portuguesa de prestação de serviços. O tecido humano da empresa é maioritariamente jovem, o que facilita a introdução e conhecimento desta temática, e a percepção por parte das pessoas envolvidas para a importância que a mesma assume para a empresa. Através dos objetivos abaixo

mencionados pretende-se dar resposta às necessidades e exigências da empresa e do contexto envolvente:

- Geral – Implementação de um modelo de GRH para a empresa em questão, adequado à realidade da mesma e aos desafios que enfrenta na atualidade.
- Específicos:
  - Analisar e identificar os problemas existentes na empresa;
  - Identificar um sistema de GRH com políticas e práticas que melhor se adapte à realidade da mesma;
  - Implementar o sistema de GRH na microempresa, com a finalidade de melhorar o desempenho e a produtividade dos colaboradores.

### **1.3 Metodologia de Elaboração do Projeto**

Considera-se a gestão de recursos humanos um conjunto de ações conduzidas pela função de recursos humanos com o propósito de alcançar determinados objetivos (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006), sendo esta feita com base em várias práticas que podem ser aplicadas em diferentes contextos e ter diferentes intervenientes e repercussões. A nova terminologia (GRH) traça a importância das pessoas como recursos humanos, reforçando que estes, devem ser geridos juntamente com os outros recursos organizacionais.

Os RH revelam-se uma parte essencial da função organização da gestão, ou seja, uma importante ferramenta estratégica que agrega valor e que ajuda a estabelecer uma vantagem competitiva sustentável nas organizações. Num contexto de grandes mudanças e de crise económica, como vivemos nos nossos dias, é importante que exista uma adequada e eficiente GRH, sendo essencial para assegurar a sobrevivência de pequenas organizações. Os gestores devem garantir que, a todo o momento, têm o número certo e as pessoas certas nos lugares certos e, que estas são capazes de desempenhar as suas funções eficaz e eficientemente, tornando-se necessário estabelecer métodos e técnicas de GRH que permitam e conduzam tanto os indivíduos como a organização a um elevado desempenho. Os autores Sousa et al (2006, p. 8) afirmam que a GRH assume “...cada vez mais, uma maior importância no desenvolvimento de uma cultura organizacional direcionada para a inovação e aprendizagem continua e desempenha um papel fundamental ao nível das mudanças...”.

Usando a metodologia de projeto procedeu-se à identificação do objeto, com a devida identificação dos problemas, necessidades e potencialidades para o mesmo. Após validação da proposta de projeto junto da Empresa avançou-se com o diagnóstico e análise documental. Os instrumentos utilizados para recolha de informação permitiram definir as práticas de recursos humanos a contemplar na definição do projeto, bem como a definição exata da estrutura do

modelo de GRH a implementar. Concretamente definiu-se a estrutura funcional e estratégica do projeto e o planeamento operacional, com a identificação das atividades, tarefas e procedimentos, a organização lógica das atividades e, a identificação de todos os recursos utilizados.

Na fase seguinte, orientamos o trabalho para a implementação do modelo de GRH, definindo o procedimento das práticas de gestão de recursos humanos.

Por último, procedeu-se à fase da avaliação da eficácia e eficiência da implementação do modelo de GRH. O objetivo desta fase é aprender com a experiência adquirida e, tem como finalidade a melhoria de desempenho da empresa, bem como o seu nível de competências e habilidades, os níveis de motivação e de estrutura de papéis e percepções.

## **1.4 Estrutura do Trabalho**

No que respeita à estrutura do presente trabalho de projeto, o mesmo está segmentado em cinco capítulos organizados com as diferentes informações temáticas: O primeiro capítulo tem um carácter introdutório, no qual se justifica a escolha do tema, são apresentados os objetivos gerais e específicos e a metodologia adotada. No segundo capítulo, é elaborado um enquadramento teórico relativo às temáticas e modelos considerados pertinentes para a concretização do projeto. Subsequentemente, no terceiro capítulo apresentam-se as opções metodológicas e os procedimentos a seguir no desenvolvimento do modelo de GRH e, no quarto capítulo apresenta-se as características das práticas de GRH e o modelo a implementar na empresa, tendo por base os contributos teóricos de diversos autores. Por fim, no quinto capítulo, são tecidas as considerações finais, as limitações e dificuldades encontradas na implementação do modelo.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A agitação dos mercados e as rápidas mudanças ocorridas no tecido empresarial são realidades incontornáveis e trazem consigo uma sociedade do conhecimento, em que o conhecimento e as novas tecnologias de informação tornam-se fatores chave de diferenciação e importantes fatores críticos de sucesso nas organizações (Barney, 1991). Como parte vital de uma organização, os recursos humanos necessitam de desenvolver mecanismos, processos e práticas que os tornem mais produtivos, motivados e empenhados. Para Sousa et al. (2006), gerir pessoas deve ser mais do que controlar e seguir procedimentos e rotinas, implicando o envolvimento de todos os membros da organização, uma aposta na aprendizagem organizacional, em mecanismo de motivação e um investimento na criatividade e inovação, como fatores de diferenciação.

A ausência de mecanismos estruturados de gestão de pessoas leva a que muitas pequenas e médias empresas escolham uma estrutura simples, caracterizada pela centralização de autoridade numa só pessoa, normalmente o gestor/proprietário da empresa, como afirma Ghassemieh, Thach & Gilinsky (2005).

Barata (2013) afirma que os Recursos Humanos (RH) assumem muita importância e representam-se como parte essencial da função organização da gestão, ou seja, são vistos como uma importante ferramenta estratégica que agrupa valor e que ajuda a estabelecer vantagens competitivas sustentáveis nas organizações.

### 2.1 Controvérsias Teóricas e Metodológicas

Na literatura sobre gestão estratégica de recursos humanos, apresenta-se um debate entre defensores de quatro perspetivas que têm estado subjacentes à investigação na área da gestão estratégica de recursos humanos: universal, contingencial, configuracional e contextual (Alcázar, Fernández & Gardey, 2005; Delery & Doty, 1996)

Os defensores da perspetiva universal consideram que há um bom agrupamento de práticas de gestão de recursos humanos generalizável a todas as organizações. Os autores que defendem a perspetiva contingencial consideram que o impacto das práticas da gestão de recursos humanos nos resultados organizacionais é contingente com a sua articulação com a estratégia das empresas. No âmbito da perspetiva configuracional, argumenta-se que o impacto das práticas de gestão de recursos humanos é potenciado quando estas são perspetivadas como um sistema coerente e articulado. A perspetiva contextual salienta que as práticas de gestão de recursos humanos são influenciadas e moldadas por características culturais e institucionais dos contextos nacionais e regionais onde se inserem.

Na **Perspetiva universalista**, de acordo com Alcázar et al. (2005), inicialmente focalizou-se na análise do impacto de práticas de gestão de recursos humanos orientadas para

reforçar a força de trabalho da empresa. As investigações mais recentes defendem que existe a “melhor prática” de gestão de pessoas que seja capaz de proporcionar melhores resultados em qualquer organização, independentemente da estratégia de negócios, do setor ou dimensão. Destacam a importância de práticas de gestão de recursos humanos relacionadas com a implicação organizacional dos trabalhadores, garantindo oportunidades de participação ativa, trabalho em equipa, incentivos individuais e coletivos, redesenho da execução de tarefas (Youndt, Snell, Dean & Lepak, 1996).

Delery & Doty (1996) enquadram na perspetiva universalista as teorias que defendem que existe uma relação linear entre o sistema de práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional, podendo os resultados desse “sistema” serem medidos através de indicadores financeiros (lucro, volume de vendas, etc.). Assim, e de acordo com estes dois autores, a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho das empresas é direta e o impacto destas nos resultados organizacionais é adicional.

Na **Perspetiva contigencial**, os investigadores advogam que as estratégias de gestão de pessoas serão mais efetivas quando estiverem devidamente integradas num contexto ambiental e às estratégias organizacionais, ressalvando o alinhamento entre o sistema de gestão de pessoas, gestão estratégica e as metas organizacionais. Esta perspetiva defende a existência de um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos que têm melhores resultados em qualquer circunstância, demonstrando que a sua influência no desempenho organizacional será sempre condicionada por outras variáveis com as quais tais práticas necessitam de ser contingentes (Alcázar et al., 2005).

De acordo com Alcázar et al. (2005), os modelos contingenciais baseiam-se em dois enquadramentos teóricos: as teorias comportamentais e a perspetiva baseada nos recursos da empresa. As teorias comportamentais estão na base da formulação de um conjunto alargado de proposições respeitante à articulação entre estratégia de gestão de recursos humanos e a estratégia da empresa. A perspetiva baseada nos recursos da empresa focaliza-se principalmente no ajustamento estratégico, salientando que é necessário considerar uma ligação recíproca entre o fator humano e as decisões estratégicas corporativas.

Na **Perspetiva configuracional**, Delery & Doty (1996) referem que o sistema de práticas de gestão de recursos humanos é definido como um conjunto de diferentes procedimentos que podem ser combinados para formar diversas configurações na estrutura das empresas, devendo estas serem consistentes com a estratégia empresarial. O foco central é que determinada prática de gestão de pessoas só gera benefícios quando combinada com outras práticas efetivas, enfatizando a necessidade de alinhamento entre as diversas práticas.

Delery & Shaw (2001) salientam que “...cada um destes procedimentos para encontrar uma medida do sistema de gestão de recursos humanos é baseado em diferentes pressupostos...”. Estes autores consideram que os procedimentos para criar uma medida global do sistema ainda não

estão completamente resolvidos a nível da literatura e recomendam que os investigadores, baseados em enquadramentos teóricos, construam alternativas e testem diferentes procedimentos. Esta perspetiva é considerada a mais complexa e a que apresenta maior retorno, pois parte do pressuposto de que o desempenho organizacional depende do grau de proximidade das práticas de gestão de recursos humanos com a configuração considerada ideal para a estrutura da empresa.

Por último, na **Perspetiva contextual** é introduzida a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais. Neste sentido, Brewster (1999) refere que “... a perspetiva contextual propõe uma reconsideração da relação entre estratégia de gestão de recursos humanos e contexto organizacional, adotando como nível de análise o contexto macrossocial em que as estratégias de gestão de recursos humanos são formuladas e implementadas...”. Esta abordagem salienta que a gestão de recursos humanos, além de contribuir para o sucesso económico, deve facilitar a integração das empresas e reforçar a sua legitimidade no contexto externo onde se inserem, sendo esta uma condição que os defensores das teorias institucionais consideram estar diretamente ligada com a sobrevivência das empresas.

Alcázar et al. (2005) referem, por sua vez, que a investigação empírica, no âmbito da abordagem contextual, tem recorrido a métodos qualitativos e a técnicas de análise descritivas. As perspetivas de contexto são perspetivas que apresentam como preocupação a identificação de um conjunto mais abrangente de pressupostos na abordagem da gestão de recursos humanos.

## 2.2 Modelos de GRH

Modelo de Gestão é gerir através de um exemplo já existente realizando as alterações necessárias adaptadas a cada organização, coordenando os fatores de produção, e controlando a sua eficácia e produtividade para a obtenção de resultados (Rigoni, 2011). Um modelo de gestão é um instrumento fundamental para o crescimento e desenvolvimento das organizações, sejam elas PME ou grandes empresas, tendo em vista que, com o avanço tecnológico e o crescente aumento da concorrência, os gestores são obrigados a investir nas práticas de gestão para acompanharem o crescimento do mercado onde se inserem.

Sendo os Recursos Humanos um ativo cada vez mais importante dentro das organizações, torna-se essencial analisar e compreender quais os modelos de Gestão de Recursos Humanos existentes. Desse modo, o presente capítulo teórico descreverá alguns dos modelos existentes, desde o modelo burocrático de Max Weber inspirado pelas práticas de GRH alemãs, seguido dos modelos normativos “Hard” e “Soft” que surgiram na base de duas escolas americanas, de gestão estratégica de recursos humanos. Seguem-se os modelos de gestão macroeconómica concebidos por Bouchez, Tipo I, Tipo II e Tipo III. O último modelo apresentado neste capítulo teórico, é o de Capital Humano, desenvolvido por Lepak & Snell que relaciona diretamente os diferentes modelos de emprego com a estrutura da gestão de recursos humanos e as suas características.

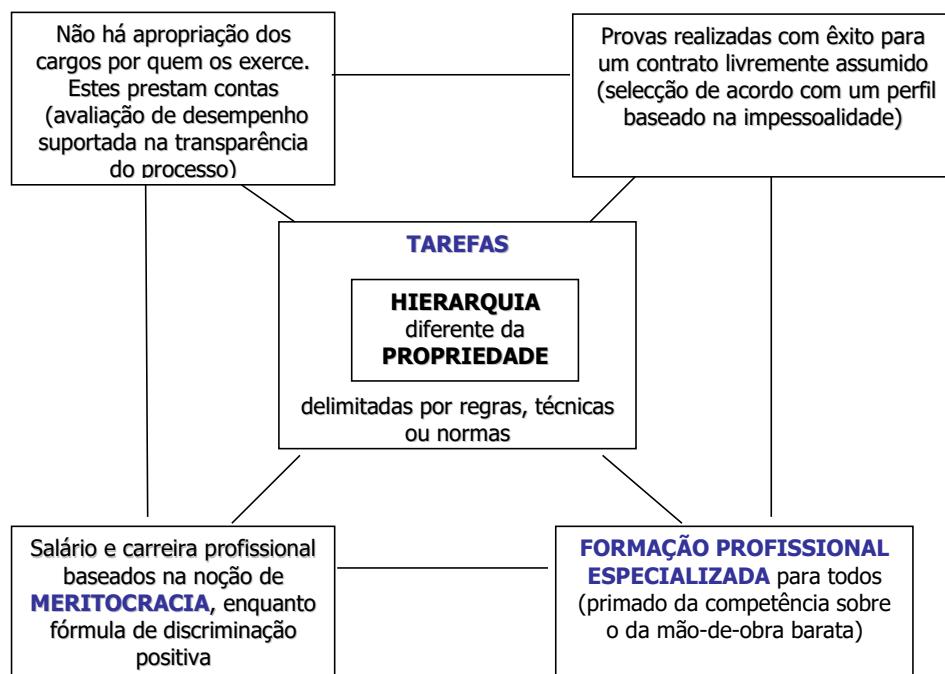
## 2.2.1 Modelos Burocráticos

Segundo Lopes (2005), o modelo burocrático de Max Weber foi inspirado nas práticas de GRH adotadas pelos serviços públicos, cultura, princípios e valores alemães. O paradigma da direção defendia que os trabalhadores deviam seguir, unicamente as normas e regras fixadas. Era idealizado o modelo de pirâmide, com diferentes níveis hierárquicos, demarcado pela diferenciação vertical e dependência de um chefe por parte de cada funcionário. As tarefas a desempenhar encontram-se explícitas tais como os procedimentos e normas de cada funcionário.

Os pilares tradicionais da GRH de Max Weber encontram-se ordenados da seguinte forma: 1) Recrutamento e seleção; 2) Avaliação de desempenho; 3) Formação profissional contínua; 4) Gestão de carreira e salários.

Com base na teoria de Weber, Lopes (2005), desenvolveu uma proposta integrada assente nos tributos do estudo do modelo burocrático. Verifique-se na figura abaixo o modelo desenvolvido:

Figura 1 - Leitura integrada dos sete atributos da burocracia Weberiana



Fonte: Lopes (2005)

O modelo apresentado com os atributos de Weber, realizado por Lopes (2005), ressalva que são as tarefas realizadas (regidas por regras, procedimentos ou normas), a hierarquia e a propriedade que dão significado às práticas de gestão de recursos humanos. As restantes características presentes no modelo pressupõem que aquando da fase de recrutamento e seleção deve existir êxito na prestação de provas e celebrar contrato de trabalho de acordo com as

características da pessoa. A avaliação de desempenho decorre de um processo transparente para haver uma correta atribuição de cargos. A formação profissional especializada dá preferência à qualidade e competências técnicas. A gestão de carreira e os salários divergem com base na meritocracia.

### **2.2.2 Modelos Normativos**

Os modelos normativos surgiram na base de duas escolas americanas de gestão estratégica de recursos humanos distintas, a de Michigan e de Harvard. Os dois modelos classificam-se de “hard” e “soft”, onde o primeiro assenta na integração estratégica de GRH com a gestão de linha, enquanto que o segundo enfoca o desenvolvimento das capacidades humanas.

Para Serrano (2010) a conceção de dois modelos de GRH designados modelo Hard e modelo Soft reporta a ideia de que os RH passam a ser considerados opções estratégicas, participando na construção e desenvolvimento da estratégia global das empresas. Os RH são vistos como um investimento que é preciso potencializar e, considerados um recurso nomeadamente no domínio da realização do trabalho e da formação profissional.

A abordagem Hard está associada à ideia de que as pessoas são geridas como um “recurso organizacional”, promovendo o mais baixo custo e a maior rentabilidade possível, através de um exercício de controlo de custos. Encontrando-se esta abordagem associada à gestão de pessoal, é realizada da mesma forma que a gestão dos outros recursos da empresa, considerando a estratégia e a evolução da organização. Esta mesma abordagem destaca a palavra “Recursos” na expressão gestão de recursos humanos, considerando-os como um custo (Veloso, 2007).

Por outro lado, a abordagem “Soft” associada à gestão de recursos humanos, encontra-se diretamente relacionada à gestão de pessoas como a gestão de um “recurso estratégico” dotado de capacidade criativa e de inovação. No sentido de obter os melhores resultados, as organizações devem procurar investir nas pessoas, garantindo o seu envolvimento e lealdade e procurando ao máximo reter essas pessoas com as competências certas (Veloso, 2007). A abordagem “Soft”, por sua vez, foca nos “Humanos”, considerando-os um investimento.

Para Cunha, Rego, Gomes, Cabral-Cardoso, Marques & Cunha (2018), no modelo Soft, os colaboradores são vistos como criativos, proactivos e responsáveis pelo desenvolvimento organizacional, por outro lado, no modelo Hard focam-se em criar sistemas de RH para conseguir atingir os objetivos organizacionais, veem os colaboradores como recurso passivo, que são fornecidos e distribuídos conforme as necessidades da organização. Para estes autores, os dois modelos têm diferentes premissas e implicações, que dão origem a diferentes práticas de gestão de recursos humanos e que no contexto real das organizações pode haver relação, entre a retórica soft que pode estar ligada a práticas de gestão hard.

Estas duas abordagens apresentam algumas diferenças, mas também semelhanças tais

como a importância de as pessoas desenvolverem o seu potencial e de integrar GRH e a estratégia da organização, a necessidade de adaptar as pessoas às tarefas, entre outras (Cunha et. al, 2018).

Apresenta-se na tabela abaixo algumas das características destacadas destes dois modelos:

Tabela 1 - Características dos Modelos HARD e SOFT

<b>Modelo HARD</b>	<b>Modelo SOFT</b>
Modelos centrados na gestão de pessoal.	Modelos centrados na gestão de recursos humanos.
Integração do sistema e atividades de GRH com a estratégia de negócio empresarial. Os RH passam a ser encarados como recursos essenciais em prol do alcance dos objetivos estratégicos da organização.	Integração das políticas de recursos humanos com a estratégia de negócio empresarial. Os RH que apresentem como base o empenho, a adaptação e qualidade, são percecionados como uma mais-valia e uma fonte de vantagem competitiva para a empresa. Enfoque na maximização do potencial do recurso humano através da GRH.
Suporte e consistência entre as políticas, os sistemas e as práticas de pessoal face aos objetivos da estratégia empresarial. Para a obtenção dos objetivos é essencial que exista coerência interna da GRH.	A preocupação ativa pela gestão das pessoas como um recurso estratégico, integrante na organização, cujos propósitos se identificam com os da organização, promovendo o potencial humano, o trabalho em equipa, a comunicação, a motivação e a confiança, como aspectos fundamentais ao crescimento de ambas as partes.
Planeamento formal dos recursos humanos como fator de produção, juntamente com a propriedade e o capital. A GRH é controlada pelos aspectos estratégicos, quantitativos e de negócio. Os recursos humanos passam a ser encarados como um recurso económico e geridos de forma racional. As pessoas, são deste modo, consideradas uma despesa necessária para a realização de negócio a baixo custo, passando de um recurso passivo a uma fonte de energia criativa.	Os RH tornam-se proactivos, procurando atingir vantagens competitivas através de uma força de trabalho altamente implicada e competente, usando para tal um conjunto integrado de técnicas que salvaguardam as dimensões cultural, estrutural e pessoal.
A GRH é enfatizada pelos aspectos estratégicos, quantitativos e empresariais. Os recursos humanos passam a ser geridos de um modo racional, tal como outro fator económico.	A GRH é encarada como um meio de tornar os seus trabalhadores numa fonte de recursos e mais-valia para a empresa. As políticas têm maior ênfase na maximização do potencial humano, através da utilização de práticas de GRH direcionadas e diferenciadas.
Palavras-chave: seleção, desempenho, avaliação e desenvolvimento	Palavras-chave: comunicação, motivação, empenho, autonomia

Fonte: Adaptado de Tavares & Caetano (1999)

Concluindo, os modelos hard e soft apresentados defendiam a transição de um período para outro mais evoluído, mais concretamente, da Gestão de Pessoal para a Gestão de Recursos Humanos (Serrano, 2010).

### 2.2.3 Modelos de Gestão Macroeconómica

Numa perspetiva macroeconómica Serrano (2010) adaptado de Bouchez (2005), concebeu três modelos de gestão macroeconómica do pessoal, que se sucedem e sobrepõem. Estes modelos aproximam-se dos modelos Hard e Soft. A estes classificou como “Tipo I”, “Tipo II” e “Tipo III”.

**Modelo Tipo I:** Adaptação passiva e defensiva do trabalhador (1975-1985). Este modelo apresentou o seu auge entre meados da década de setenta e meados da década de oitenta, derivado dos grandes grupos industriais com modelos de crescimento de tipo Fordista. Na ótica de “adaptação passiva e defensiva do pessoal”, em que as formas de organização do trabalho permanecem marcadas pelos modos de organização taylorista, as empresas tendem a negligenciar o potencial dos seus RH. O modelo tem como características a gestão formal e contínua dos trabalhadores em prol da reestruturação empresarial, do fomento da conexão social e da flexibilidade quantitativa externa como variável de ajustamento, numa perspetiva de curto prazo em resposta à degradação do emprego e, limitando os seus efeitos sociais e preservando a paz social.

**Modelo Tipo II:** Ativação da mobilização do mercado interno de RH (1980-2000). O modelo tipo II assenta no ajuste dos princípios das duas correntes de pensamento, a “modernização sócio produtiva” com a “gestão ideológica”. A “gestão ideológica” manifesta-se na conceção de uma espécie de pensamento único e hegemónico da gestão que proclama um “novo modelo de excelência”. Trata-se de uma corrente de carácter normativo que apela às formas de participação direta e envolvimento das pessoas. No que respeita aos trabalhadores, esta corrente funcionou como uma forma de manipulação ideológica, principalmente a partir do momento em que coabita com os planos sociais. Os trabalhadores não são encarados como um custo, mas como oportunidade estratégica, recurso e investimento. Por sua vez, a “modernização sócio produtiva” surge como um prolongamento do movimento sociotécnico, valorizando-se a flexibilidade qualitativa interna e a gestão antecipada das competências e dos empregos, numa perspetiva de médio prazo e no contexto de uma gestão antecipada das competências e dos empregos. Emerge o conceito de “organização qualificante”, no âmbito do qual o pessoal é considerado como investimento ou recurso, ou seja, como uma “oportunidade estratégica”, em vez de um constrangimento ou um custo.

A pertinência desta corrente deriva da ideia de que competência e organização estão estreitamente combinadas e que toda a organização pode criar competência ou incompetência.

**Modelo Tipo III:** Flexibilidade da entidade patronal e mutual (Século XXI). O terceiro modelo está em construção e funciona como um prognóstico para o futuro que contempla a nova era da informação e do digital, pelo que só apresenta os contornos e orientações gerais. Esta nova era conjuntamente com a globalização financeira, visa estabelecer coerência entre a realidade

económica e organizacional e a gestão do emprego e dos RH. O Modelo Tipo III, define que as estruturas empresariais estão demarcadas por duas pistas, cujos conceitos centrais são a pluriatividade como nova forma de emprego, e, a empregabilidade como nova forma de desemprego ativo.

A tabela 2 identifica os modelos descritos por Bouchez (2005, citado por Serrano, 2010) e resume as suas principais características:

Tabela 2 - Modelos de Gestão macroeconómica de pessoal

Tipologias	<b>Tipo I:</b> Adaptação passiva e defensiva do pessoal	<b>Tipo II:</b> Ativação da mobilização do mercado interno de RH	<b>Tipo III:</b> Flexibilidade da entidade patronal e mutual
Breve descrição:	Gestão formal e contínua dos trabalhadores; Flexibilidade quantitativa externa; Incentivo à conexão social dos efetivos.	Gestão ideológica (novo modelo de excelência); Modernização sócio--produtiva (empresas qualificantes).	Gestão ofensiva e regulada das competências; Construção da pluriatividade como nova forma de emprego; Construção da empregabilidade de forma ativa.

Fonte: Serrano (2010, adaptado por Bouchez, Jean-Pierre, 2005)

Em suma, os modelos Tipo I e Tipo II assemelham-se respetivamente aos modelos Hard e Soft, enquanto o modelo Tipo III oferece um prognóstico da Gestão de Recursos Humanos de terceiro milénio.

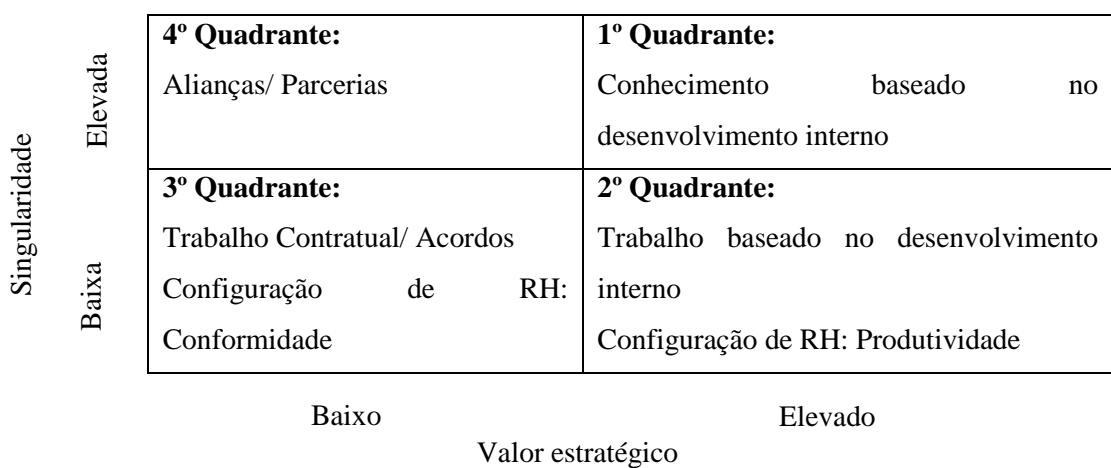
#### 2.2.4 Modelos de Capital Humano

Denominado como modelo de arquitetura de recursos humanos, Lepak & Snell (1999) desenvolveram este modelo que relaciona diretamente os diferentes modelos de emprego com a estrutura da gestão de recursos humanos, cruzando duas componentes: a singularidade do capital humano com o valor estratégico do capital humano. A decisão por parte da empresa em internacionalizar ou externalizar os seus trabalhadores, assenta nas teorias económicas de custos, do capital humano e dos recursos, que permite definir o valor estratégico e o grau de singularidade do capital humano. A componente humana “singularidade” prende-se com as competências e conhecimentos apresentados pelo trabalhador, exclusivos à organização, maioritariamente

técnicos e complexos, que dificilmente são encontrados no mercado fora da empresa. Por sua vez, o valor do capital humano está relacionado com o potencial que o trabalhador confere à empresa, em termos de competências centrais organizacionais e na criação da vantagem competitiva.

Assente nas duas dimensões referidas anteriormente qualificadas como elevadas ou baixas, a arquitetura de Lepak & Snell (1999) indica quatro modelos de recursos humanos, como se pode verificar na figura abaixo apresentada:

Figura 2 – Arquitetura de Recursos Humanos: Características do capital humano e modelos de emprego



Fonte: Lepak & Snell (1999)

Analizando os quadrantes da figura apresentada, no primeiro quadrante apresenta-se um capital humano com elevada singularidade e elevado valor estratégico, que sugere o desenvolvimento interno do trabalhador uma vez que as suas competências são reconhecidas como valiosas e únicas. Nesta perspetiva, a empresa deve dispor de planos e meios financeiros para garantir a sua manutenção e a singularidade do seu capital humano em prol do sucesso da estratégia organizacional. O tipo de relação entre trabalhador e empresa deve ter por base o compromisso e orientação a longo prazo, pautados pelo investimento mútuo realizado entre ambos.

O segundo quadrante, caracterizado pelo capital humano com baixa singularidade e elevado valor estratégico, propõe a aquisição, por parte da empresa, de trabalhadores formados com competências adequadas ao negócio da empresa, tornando-os produtivos. O capital humano é encarado como valioso, mas não como único para a empresa, o que prevê que a empresa possa adquirir essas competências técnicas no mercado externo de modo a não ter de investir a nível interno nas mesmas, através da prática da formação profissional. O tipo de relação entre trabalhador e empresa é simbiótica, tendo por base o pressuposto utilitarista de benefício mútuo. O trabalhador está focado mais na sua carreira do que na organização, no entanto a duração do

contrato exige lealdade do próprio para com a empresa, focando-se nos benefícios que dai podem advir. A configuração de RH é baseada no mercado, demarcada pela equidade externa.

No terceiro quadrante, apresenta-se um capital humano com baixa singularidade e baixo valor estratégico, pelo que os trabalhadores detêm competências que estão amplamente disponíveis no mercado, assenta no princípio da contratação. As relações de trabalho são transacionais, orientadas pela vertente económica de curto prazo através de um contrato formal e termo certo. A configuração da GRH baseia-se na conformidade, com regras e normas, com execução de tarefas operacionais, destoando da descentralização do poder de decisão e da importância do recrutamento e seleção de competências mais específicas e únicas. No que diz respeito à formação profissional, esta é praticamente inexistente, resumindo-se às políticas e procedimentos operacionais executados pela empresa.

O quarto quadrante, representa-se por um capital humano com elevada singularidade e baixo valor estratégico, sugerindo parcerias do capital humano, uma vez que este é visto como único exibindo competências técnicas valiosas, mas não é uma ferramenta para criar valor para a organização. Este é um modelo de emprego híbrido que agrega a internalização e a externalização, preconizando a criação de valor através da combinação de várias partes (outsourcing). Esta aliança assenta na sociedade, sendo orientada para o desenvolvimento de confiança entre as partes para que exista partilha de informação e conhecimentos. A configuração da GRH assenta nas parcerias e colaboração através de mecanismos de participação (em *team building*, rotações de funções, reuniões de partilha de conhecimentos, entre outros) de modo a fomentar a cooperação, colaboração e partilha de informação. No que respeita à política de remuneração e avaliação de desempenho é suscetível que seja uma prática baseada em equipas.

Em suma, o modelo desenvolvido pelos autores avalia a decisão de comprometimento dos trabalhadores com o emprego, as condições em que pode ser realizado e qual o sistema de GRH mais adequado a cada modalidade consoante a singularidade e valor do capital humano.

## 2.3 Análise das Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME

Uma microempresa é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros. Contudo, esta definição, segundo Oliveira (2010), baseia-se somente em critérios dimensionais. A caracterização das microempresas é algo mais abrangente e complexo, onde as mesmas têm na sua origem especificidades dumha identidade específica e de um modo de funcionamento particular que vão muito além do número de colaboradores ou volume de negócios.

Bhatti, Syed, Shah & Shaikh (2012) referem que “...as empresas de menor dimensão consideram as pessoas como o seu recurso mais importante devido à escassez de meios humanos

e financeiros que normalmente existe nas pequenas organizações...”. Essa importância aumenta perante cenários de crise económica, como é, presentemente, o caso português, sendo que mesmo num período de resseção a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem um efeito positivo na performance das pequenas empresas (Fening & Amaria, 2011, citado por Barata, 2013).

Baron & Armstrong (2007), explicam que “...as estratégias de RH, baseadas no desenvolvimento e manutenção do capital humano permitem a diferenciação da concorrência...” Os modelos tradicionais de gestão de recursos humanos tendem a ignorar a necessidade de flexibilidade do sistema organizacional, porém, as estratégias de GRH numa ótica comportamental, têm como base a consistência interna e as hipóteses de ajuste externo. Nesse sentido, é importante salientar que as empresas que contêm um sistema de recursos humanos que se demonstre internamente consistente, coerente e flexível, contribuem para a vantagem competitiva sustentada, dado que revelam capacidade organizacional dinâmica ao facilitarem a aquisição e transformação do recurso “capital humano”.

Voss, Frankwick & Chakraborty (2002) concluem também que para os proprietários e gestores de pequenos negócios a performance organizacional depende da satisfação dos clientes e que o grau de preocupação com os interesses e necessidades dos clientes se reflete nas práticas e políticas que aplicam nas suas organizações.

Após a revisão da literatura existente referente aos modelos de Gestão de recursos humanos, e, atendendo à especificidade da empresa de base, para analisar a configuração das práticas de GRH a implementar, utilizou-se como referência o modelo de Capital Humano de Lepak & Snell (1999). O modelo tem por base as características dos RH, cruzando a duas variáveis do capital humano de uma empresa, singularidade (elevada/baixa) com valor estratégico do capital humano (elevado/baixo). A identificação destas características resulta em quatro quadrantes diferentes que relacionam diretamente modelos de emprego com a estrutura de gestão de recursos humanos. O primeiro quadrante é definido pela elevada singularidade e valor estratégico do capital humano e pressupõem uma configuração de RH com base no compromisso e desenvolvimento do capital humano. O segundo quadrante, definido pela baixa singularidade e elevado valor estratégico do capital humano, indica uma configuração de RH baseada na produtividade enfatizando o desenvolvimento interno do capital humano pressupondo ganhos mútuos. O terceiro quadrante, procedente da baixa singularidade e valor estratégico, apresenta uma configuração de RH baseada na conformidade, sendo que o RH é encarado como um custo que a empresa externaliza assente na flexibilidade numérica consoante as mutações temporais. O quarto quadrante, está demarcado pela elevada singularidade e baixo valor estratégico, enfatizando uma configuração de RH que tem por base a colaboração, na criação de alianças e trabalho em equipa, em que a empresa e o trabalhador contribuem e beneficiam através de formação, reuniões de equipa, ações de *team building*, entre outras.

As práticas de GRH consideradas nesta análise foram: (1) Recrutamento e Seleção; (2)

Gestão Administrativa; (3) Avaliação de Desempenho; (4) Sistema de Recompensa e Benefícios; (5) Formação e Desenvolvimento Profissional; (6) Gestão de Carreiras.

Em suma, o presente modelo de gestão de recursos humanos procura integrar o conjunto de práticas de GRH acima referidas na empresa e refletir com base no modelo do Capital Humano preconizado por Lepak & Snell (1999), verificando a coerência entre as práticas prescritas e as práticas propostas para a empresa.

## **2.4 Caracterização das Práticas de GRH nas PME**

As práticas de recursos humanos têm evoluído com o passar do tempo, adequando-se cada vez mais ao contexto e à época em que estão inseridas. Analisando-se a questão superficialmente, poder-se-ia entender que práticas ou políticas de recursos humanos são as formas utilizadas pela GRH para organizar, sistematizar e descrever as suas maneiras de atuação dentro e com a organização investigando os seus objetivos.

Partindo do pressuposto de que as características dos recursos humanos são de alto valor, conclui-se que a vantagem competitiva da empresa pode estar na gestão de RH como foi defendido por Hayton (2005), aperfeiçoando as práticas já implementadas, inserindo novas políticas e práticas de RH, com vista na melhoria do desempenho e produtividade dos colaboradores e na melhoria da rentabilidade da empresa aumentando a sua vantagem competitiva.

### **2.4.1 Recrutamento e seleção**

O recrutamento e seleção é uma das práticas de gestão de recursos humanos de maior importância para as empresas. O recrutamento visa atrair os potenciais candidatos, enquanto a seleção engloba todo o processo, desde a convocação dos potenciais candidatos até à admissão do candidato escolhido (Ribeiro, 2007).

O recrutamento de pessoas em PME diferencia-se do recrutamento em empresas de grande dimensão, na medida em que existe uma maior preocupação por parte do gestor em que as competências do candidato se integrem na cultura organizacional do que com as competências técnicas necessárias para o posto de trabalho específico (Heneman, Tansky & Camp, 2000). O recrutamento e seleção é a prática de gestão de recursos humanos mais utilizada pelas PME devido à fundamental necessidade de ter os trabalhadores necessários com as capacidades técnicas para a empresa continuar a sua atividade.

Para Barrett & Mayson (2007), as PME tendem a adotar práticas de recrutamento informais, procurando, muitas vezes, através de redes pessoais do próprio dono ou sócios da

empresa. Boislandelle (1999) acrescenta que o recrutamento e seleção funciona como uma prática reservada ao líder da organização, uma vez que, na maioria dos casos, é ele quem assegura o seu controlo e toma a decisão final. Muitos líderes consideram o recrutamento como uma prática estratégica da organização, distanciando-se assim da gestão do pessoal à qual atribuem uma conotação mais administrativa (Boislandelle, 1999).

Segundo Gomes et al (2008) o recrutamento é interno quando a organização recorre a membros internos para preencher os lugares vagos, são o caso das transferências ou promoções, que podem ocorrer por escolha direta, concurso interno ou recomendação interna. Por outro lado, no recrutamento externo são recrutados desempregados, indivíduos à procura de primeiro emprego ou membros de outras organizações. A este nível as organizações podem realizar um recrutamento direto através dos seus meios de comunicação e divulgação ou então recorrer ao suporte de consultoria externa.

Ao nível do recrutamento externo as fontes a considerar são: recrutamento académico, centro de emprego, empresas especializadas, anúncios, candidaturas espontâneas, recrutamento online e informal (Sousa, et al, 2006). A escolha dos instrumentos de seleção, além de ser baseada em necessidades da empresa e outros fatores relevantes, deve ser baseada no alinhamento com os objetivos estratégicos da organização. Os métodos de seleção a considerar são a análise curricular, os testes de competências específicas e as entrevistas (Sousa, et al, 2006).

#### **2.4.2 Gestão administrativa**

A gestão administrativa deve ser conduzida com base na condição necessária para o desempenho dos profissionais, cuja responsabilidade seja de criar relações de confiança e transparência entre organizações, trabalhadores e sociedade em geral (Seixo, 2003).

A gestão administrativa de recursos humanos inclui atividades como: controlo de assiduidade, registo de alterações (faltas, horas-extra, mapa de km, prémios, descontos, abonos, banco de horas, mapas de férias), processamento de salários, pagamento aos colaboradores, contribuição à Segurança Social, listagem de remunerações para a empresa seguradora, no domínio dos acidentes de trabalho, retenção na fonte, e formalização dos contratos de trabalho (Seixo, 2003).

Sendo uma das práticas mais recorrentes nas PME e, apesar de não haver nenhuma exigência laboral a este nível, deve-se considerar que os procedimentos administrativos garantem o cumprimento dos requisitos legais e, sempre que possível, devem ser processos racionais e simplificados.

### **2.4.3 Avaliação de desempenho**

De acordo com Caetano & Vala (2007), “a avaliação de desempenho é um sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização”.

Para Cardon & Stevens (2004), existe pouca investigação sobre a avaliação de desempenho (AD) em empresas de pequena e média dimensão. Na maioria das PME, não existem procedimentos formalizados para a gestão de desempenho, uma vez que são raras as situações em que ocorrem processos disciplinares ou demissão de colaboradores.

Para Barrett & Mayson (2007), o processo de avaliação de desempenho em PME tende a ser realizado informalmente e é utilizado, muitas vezes, para monitorização e controlo, e não para desenvolver as capacidades do colaborador. Para Boislandelle (1999), avaliar o desempenho de forma informal, origina erros e omissões que podem gerar sentimentos de injustiça e frustração e, consequentemente, de perda de eficácia e produtividade por parte dos colaboradores. Enquanto nas grandes empresas o feedback da avaliação é um processo formalizado e programado, nas PME, é menos frequente e menos organizado. A estreita relação do avaliado com o avaliador conduz a processos de avaliação menos regulares no tempo (Boislandelle, 1999).

Segundo Almeida (2009) é possível que a avaliação de desempenho nas PME, e nomeadamente nas PME familiares, seja influenciada pelas características dos trabalhadores, uma vez que nestas empresas existe um elevado grau de proximidade, pois todos se conhecem de fora da empresa.

O processo de AD, segundo Caetano et al. (2000), ajuda a discriminar os níveis de desempenho entre os diferentes trabalhadores e a sua ligação com a remuneração, poderá contribuir para ajustar o sistema de recompensas e benefícios e o plano de gestão de carreiras. As organizações devem desenvolver um sistema de avaliação de desempenho adequado às suas características e necessidades, uma vez que este pode influenciar o desempenho total da empresa (Caetano et al., 2000).

Os sistemas de AD servem em simultâneo, para validar os métodos de recrutamento e seleção utilizados, medir o contributo individual e de equipa para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa, gerir os sistemas de posicionamento salarial, identificar o potencial dos colaboradores e diagnosticar as necessidades de formação contínua (Martins, 2005).

O método de AD que mais tem sido investigado é o da avaliação 360 graus ou feedback 360 graus que é um processo que inclui avaliações de um leque diversificado de pessoas com as quais os colaboradores se relacionam no âmbito do seu trabalho (Gomes et al, 2008). A informação é recolhida através de diversos formulários que depois de ter sido trabalhada é fornecido o feedback, na reunião de desempenho, discutindo os pontos fortes e fracos, procurando perceber as razões do comportamento e estabelecer planos de desenvolvimento, melhoria e

crescimento.

Por fim, um dos elementos fundamentais na AD é o feedback que informa os avaliadores sobre os erros e ações positivas e que pode ser concretizado na reunião de avaliação de desempenho. Este momento deve ser previamente orientado de modo a promover a eficácia das reuniões. Gomes et al (2008) reforçam que as orientações para a promoção da eficácia centram-se nos seguintes princípios:

- Comunicação frequente com o colaborador sobre o seu desempenho;
- Avaliador deve ter competências técnicas para analisar e orientar;
- Encorajar o envolvimento dos colaboradores, a participação e a abertura comunicacional;
- Avaliação do desempenho profissional;
- Ser específico e escutar ativamente;
- Existir confiança mútua;
- Definir conjuntamente os objetivos;
- Comunicação regular e contínua;

#### **2.4.4 Sistema de recompensa e benefícios**

Segundo Camara (2000, p. 87) o sistema de recompensas é um “conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade”.

O sistema de recompensas e benefícios é composto por recompensas intrínsecas e extrínsecas. Para Camara (2000, p. 110), as recompensas intrínsecas “são as que estão internamente ligadas ao trabalho em si – responsabilidade, autonomia, crescimento pessoal e progressão na carreira”, e são responsáveis pela motivação a longo prazo e pelo aumento do comprometimento entre trabalhador e empresa, ajudando a criar uma duradoura relação de trabalho. Por outro lado, as recompensas extrínsecas estão relacionadas com fatores externos ao trabalho, tendo-se como exemplos, o salário, os benefícios, os símbolos de carreira e as promoções.

Tal como o recrutamento e seleção, a recompensa é uma das áreas cruciais para o crescimento e a sobrevivência de empresas de pequena dimensão (Cardon & Stevens, 2004). A recompensa é um tema particularmente importante porque afeta diretamente o recrutamento e a retenção de colaboradores. Se as PME não detêm recursos financeiros para pagar compensações justas, então não conseguem recrutar e reter talentos necessários ao seu sucesso (Cardon & Stevens, 2004). Para estes mesmos autores, o salário é considerado um custo fixo nas empresas de pequena dimensão. A incerteza no volume de vendas e nos lucros impede as PME de fornecer

aumentos salariais anuais a todos os colaboradores. Em vez disso, o aumento salarial funciona como um incentivo que deve ser dado ao colaborador de forma a recompensá-lo pelo seu desempenho individual e, consequentemente, contribuir para o sucesso da organização. As políticas de remuneração obedecem a um grande conformismo, na medida em que, uma grande maioria das PME baseia as suas remunerações numa convenção coletiva (Boislandelle, 1999).

#### **2.4.5 Formação profissional**

A formação é considerada por muitos, com uma prática de gestão de RH essencial para o sucesso das empresas, nomeadamente das PME, ocorrendo, muitas vezes, de forma informal. Boislandelle (1999) refere que, se para algumas organizações a formação profissional é vista como um investimento necessário, para outras, é vista apenas como um custo acrescido e desnecessário.

Nas PME, a formação não estruturada através da socialização (learning-by-doing) e a transferência de conhecimento organizacional através de reuniões informais são procedimentos muito importantes no processo de formação profissional e que podem até substituir um procedimento de formação mais formal. Torna-se assim importante que a investigação sobre formação nas PME aborde os processos formais e informais de aprendizagem e partilha de conhecimento (Cardon & Stevens, 2004).

Um outro aspecto que aumenta a importância da formação nas PME está ligado à transição e acumulação de funções dos colaboradores. Nas empresas de pequena dimensão, os colaboradores não se cingem a uma função específica, mas sim a uma rotatividade de tarefas. Formar os colaboradores para uma mudança constante de papéis e expectativas é um aspecto bastante importante para as PME, para que se mantenha a qualidade no desempenho (Cardon & Stevens, 2004).

Para Cunha et al. (2018), nas empresas de pequena dimensão, a formação profissional e o desenvolvimento são, muitas vezes, orientados a curto prazo e nem sempre se adequam às necessidades da empresa e às aspirações do colaborador.

Segundo Gomes et al. (2008), a prática da formação corresponde “(...) ao processo, seja ele formal ou informal, planeado ou não planeado, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho profissional.” Dentro de uma organização, a formação profissional pode contribuir para o aumento do compromisso dos colaboradores com a organização e, como consequência, o aumento da rentabilidade, produtividade, eficiência e qualidade, apresentando menores índices de absentismo (Bonache & Cabrera, 2004).

Integrando a formação profissional com as restantes práticas de Recursos Humanos, ajuda

a atrair, a desenvolver e a reter os colaboradores de alto nível tornando-os valiosos. Contudo, mais que formação sobre a área funcional de cada colaborador, é necessário que possuam um conhecimento global da organização e que tenham competências interpessoais, uma vez que o comportamento do próprio colaborador é um fator competitivo (Martins, 2005).

Segundo Gomes et al (2008) a formação em pequenas empresas é com frequência, uma atividade com pouca visibilidade e fraca presença nas preocupações estratégicas dos seus responsáveis. As razões que estão na origem deste posicionamento (Gomes et al, 2008) são:

- Falta de capacidade de a empresa viabilizar economicamente uma ação de formação, dada a sua restrita área de negócio;
- A implicação de ter de parar temporariamente o trabalho, para que um colaborador possa ir para formação;
- Os colaboradores trabalham com poucos tempos mortos, logo com limitada disponibilidade para outras atividades;
- A preocupação mais importante da empresa é o imediato (pagar salários, pagar impostos e contribuições, gerar receitas de prestação de serviços, etc.), afastando para segundo plano os investimentos no capital humano.

#### **2.4.6 Gestão de carreiras**

Segundo Camara, Guerra & Rodrigues (2013) o plano de carreira consiste num “(...) conjunto de ações programadas que têm por objetivo permitir o desenvolvimento pessoal e profissional de um empregado, de modo que o mesmo consiga, no médio prazo, atingir o potencial que lhe foi detetado”. Devido às características das PME, estas têm uma maior dificuldade em proporcionar uma evolução profissional aos seus trabalhadores. Torna-se difícil crescer e evoluir profissionalmente numa empresa que está fortemente condicionada em termos de recursos, ou seja, os trabalhadores chegarão a um ponto em que já não conseguem crescer mais em termos profissionais.

Atualmente, a grande maioria das empresas apresentam cada vez mais estruturas hierárquicas horizontais. o que significa que a progressão na carreira já não ocorre apenas verticalmente, mas sim horizontalmente (Camara et al., 2013), sendo que numa organização com hierarquia, progredir na carreira significava subir na hierarquia.

Devido à dimensão das PME, estas deveriam optar pela progressão horizontal, uma vez que possibilita o aumento de conhecimento e maior diversidade das competências dos trabalhadores, satisfazendo, mesmo que temporariamente, as suas necessidades de crescimento e progressão. A autonomia e a melhoria contínua das condições de trabalho constituem também fatores que ajudam a satisfazer estas necessidades (Almeida, Marques & Alves., s.d.).

Tal como referido anteriormente, manter os profissionais certos é uma das principais preocupações das empresas na atualidade. As PME, devido às suas características e limitações, têm uma maior dificuldade em manter estes profissionais, não só porque têm um conjunto de recompensas menos atrativo do que as grandes empresas, mas também porque dificilmente conseguem proporcionar crescimento profissional a longo prazo (Almeida et al., s.d.).

## **2.5 Caracterização da empresa e dos RH**

A caracterização da empresa em estudo permite compreender como estão delineados os procedimentos e práticas da mesma, tal como a sua estrutura organizacional. Esta análise permitirá compreender como são geridos os recursos humanos da empresa dado que estes são modelados consoante componentes internas e externas da organização.

Uma das especificidades da empresa escolhida, prende-se com o facto de ser especializada numa área de negócio e idealizando que a empresa comprehende que existe necessidade em ter pessoas qualificadas e habilitadas para o desenvolvimento do negócio. Sendo uma microempresa especializada com capital humano maioritariamente jovem, encontra-se apto a adquirir *skills* que permitem ajudar a empresa no seu desenvolvimento de soluções inovadoras em prol da vantagem competitiva e sobrevivência da empresa num ambiente externo em constante mudança.

Atendendo ao facto de que a eficácia da estratégia dos recursos humanos não se cinge apenas à gestão dos mesmos, torna-se essencial compreender as características, necessidades e particularidades dos RH da empresa.

O capital humano tem sido referido em diversos estudos como “as capacidades produtivas dos seres humanos”, sendo até designado como recurso produtivo dentro de uma organização. A visão baseada em recursos de Barney (1991), permite clarificar que qualquer recurso valioso, raro e inimitável é padecedor de uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

### **3. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO TRABALHO DE PROJETO**

Neste capítulo serão explicitadas as opções metodológicas escolhidas para o desenvolvimento deste trabalho projeto assim como os critérios que levaram à escolha das práticas de gestão de recursos humanos a seguir na construção do modelo de GRH para a empresa presente neste trabalho, tendo em consideração o tema deste trabalho de projeto, assim como os seus objetivos de estudo.

O capítulo termina com a identificação dos instrumentos para a recolha de informação assim como das técnicas de análise necessárias para e do modelo de gestão de RH.

#### **3.1 Objetivos de Estudo**

Segundo Sousa & Baptista (2011), a formação clara dos objetivos é imprescindível, uma vez que o objetivo geral deve indicar sempre qual a principal intenção do projeto, o que pretende atingir no curto prazo, mas não se restringindo no tempo devendo o mesmo ser visto como um fim em si mesmo.

Tratando-se o presente trabalho de um trabalho de projeto, tem como objetivo fundamental a conceção de um modelo de gestão de RH para uma microempresa, adequando à sua realidade e aos desafios que enfrenta, fazendo a correspondência com a teoria previamente referenciada.

Quanto às características do modelo de GRH a implementar, pretende-se atingir determinados objetivos específicos, sendo eles:

- Analisar e identificar os problemas existentes na empresa;
- Identificar um modelo de GRH com políticas e práticas que melhor se adapte à realidade da empresa;
- Implementar o modelo de GRH na microempresa, com a finalidade de melhorar o desempenho da mesma e aumentar a produtividade dos colaboradores.

É expectável que se identifiquem características que coincidam com o contexto teórico deste trabalho, no entanto serão tidas como ponto de partida a compreensão das práticas de gestão de RH levadas a cabo pelas pequenas empresas.

### **3.2 Metodologia**

Segundo Pires (2007) a metodologia por processo é “...um conjunto de atividades realizadas por uma ou diversas áreas funcionais de uma empresa ou organização, inter-relacionadas entre si e com uma entrada e uma saída claramente definidas...”. Devem ser definidos pelos sócios-gerentes, ser interfuncionais por natureza e terem associados objetivos e indicadores. É fundamental que nesta abordagem se identifique o início e o fim de cada prática a implementar, os métodos de transformação, os responsáveis por esse processo e os documentos de suporte.

Na conceção do presente trabalho de projeto considerou-se a abordagem por processos utilizando as práticas de recursos humanos identificadas, classificando a Gestão de Recursos Humanos por processo de suporte, uma vez que está centrado em apoiar processos de realização da gestão de recursos humanos. As atividades e documentos que o constituem são essenciais ao funcionamento da empresa, mas estão sujeitos a orientações internas e validação da direção.

Atendendo à natureza do projeto e à empresa selecionada, é importante considerar os instrumentos necessários para a colheita de informação visando os objetivos específicos deste projeto convidando a uma reflexão das suas interpretações.

“A atividade primária é a recolha de dados” (Tellis, 1997) pois após a consciência da mesma, inicia-se a escolha do método para a realização da mesma.

Tellis (1997) identifica seis formas de recolha de informação:

1. Documentação;
2. Documentos de arquivo;
3. Entrevistas;
4. Observação direta;
5. Observação participante;
6. Artefactos físicos.

De forma a compreender as práticas de GRH inseridas num contexto e sector específicos, pouco estudado, a metodologia de estudo de caso pareceu ser a mais adequada à realização do presente trabalho. De um modo geral, apesar de se tratar de um estudo qualitativo serão integrados dados de natureza quantitativa e qualitativa, recolhidos através de um inquérito de avaliação do clima organizacional aplicado aos trabalhadores da empresa, uma reunião informal realizada com os sócios-gerentes e de documentos internos e externos utilizados na empresa.

### **3.2.1 Opções metodológicas**

Com o presente trabalho de projeto pretende-se principalmente a caracterização qualitativa de uma realidade organizacional, tendo por base a análise da realidade da empresa especializada e dos processos que dela fazem parte. Compreende a lógica do paradigma qualitativo de um estudo em que a natureza do problema incide na compreensão das necessidades sentidas pelos participantes para as práticas de gestão levadas a cabo numa microempresa, como ponto de partida para a conceção de um modelo de apoio a essa mesma gestão.

São vários os autores que se debruçam sobre a temática de metodologia de trabalho de projeto (MTP), destacando-se a opinião generalizada, de que a MTP é considerada uma abordagem didática, que promove a participação ativa dos participantes. Castro & Ricardo (2001, p. 11) realçam que estes problemas “deverão ser pertinentes para quem procura resolvê-los, deverão constituir ocasião para novas aprendizagens e ter uma ligação à sociedade na qual os alunos vivem”.

Esta abordagem é “um método de trabalho que requer a participação de cada membro de um grupo, segundo as suas capacidades, com o objetivo de realizar um trabalho conjunto, decidido, planificado e organizado de comum acordo” (Castro & Ricardo, 2001, p. 8).

Para as autoras Castro & Ricardo (2001) o trabalho de projeto é direcionado para a resolução de problemas e apresenta determinadas características:

- importante e real para cada interveniente;
- relevante profissionalmente para todos os intervenientes e/ou permitir aprendizagens novas;
- apresentar uma natureza que tenha de ser estudado/resolvido tendo em conta as condições do mercado.

A Metodologia de Trabalho de Projeto reúne várias fases que não devem ser consideradas como estagnadas, mas sim como fases que se interligam entre si devendo existir um fio condutor entre elas. São vários os autores que definiram fases para a execução de um projeto, apresentando-se de seguida (tabela 3) alguns desses autores.

Tabela 3 - Fases de desenvolvimento da metodologia de trabalho de projeto (Perspetivas de alguns autores)

<b>Ferreira &amp; Santos (2000)</b>	<b>Castro &amp; Ricardo (2001)</b>	<b>Cosme &amp; Trindade (2001)</b>
1. Identificação do problema; 2. Identificação e escolha dos problemas parciais; 3. Constituição dos grupos de trabalho;	1. Escolha do problema geral; 2. Identificação e escolha de problemas; 3. Planificação do trabalho; 4. Desenvolvimento do	1. Formulação e seleção do problema central; 2. Formulação de problemas parcelares; 3. Planificação do trabalho;

4. Planificação do trabalho; 5. Trabalho de campo; 6. Dinâmica da teorização e pesquisa no terreno; 7. Produção dos registos e apresentação ao grande grupo; 8. Crítica avaliativa dos trabalhos de grupo; 9. Globalização; 10. Avaliação Final do Trabalho de projeto.	projeto; 5. Avaliação intermédia do progresso; 6. Preparação da apresentação pública do projeto; 7. Apresentação pública do projeto; 8. Balanço final.	4. Desenvolvimento do projeto; 5. Preparação da apresentação pública do projeto; 6. Apresentação pública do projeto; 7. Avaliação final.
---	--	---

Fonte: Araújo (2014, p. 22)

De acordo com as várias perspetivas referidas na tabela anterior, pode-se concluir que a MTP reúne um conjunto de etapas de desenvolvimento abertas e flexíveis. Ao longo de todo o processo, o trabalho e a intervenção dos vários participantes são avaliados, assim como o grau de entreajuda, a qualidade da pesquisa e das tarefas realizadas, a informação recolhida e as competências adquiridas.

Todas as investigações realizadas num trabalho de projeto seguem um padrão, apesar de os investigadores combinarem aspetos dos paradigmas qualitativos e quantitativos dentro de um só estudo, a sua grande orientação tem de ser definida necessariamente por qualitativa ou quantitativa.

Num trabalho de projeto, a pesquisa deverá ser realizada fundamentada em questões de natureza empírica, afastando o senso comum e as ideias preconcebidas. Guerra (2006) afirma que esta é uma atitude indispensável a qualquer tipo de pesquisa e o primeiro obstáculo epistemológico é a confiança no objeto em análise. A escolha de um método depende da orientação do investigador, das suas crenças, da sua preferência e, sobretudo, da questão à qual se pretende dar resposta (Fortin, 2009). Enquanto a investigação quantitativa examina ideias preconcebidas e as suas relações, com vista a uma eventual verificação da teoria e da generalização dos resultados, a investigação qualitativa explora fenómenos e visa a sua compreensão alargada, com vista à elaboração de teorias (Fortin, 2009).

Tendo como suporte os aspetos referidos por Fortin (2009) e Guerra (2006) e os objetivos deste trabalho de projeto, o tipo de abordagem escolhida para desenvolvimento do modelo será qualitativa explorando assim as particularidades de um caso de uma empresa em concreto (fenómeno).

Podemos afirmar que é um processo sistemático de colheita de dados observáveis e verificáveis no mundo empírico, isto é, no mundo que é acessível aos nossos sentidos, com vista

a descrever, explicar, predizer ou controlar fenómenos (Fortin, 2009).

Yin (2003) elucida que o estudo de caso para ser estratégia de pesquisa deve compreender um processo que abrange a conceção lógica do sistema operacional, técnicas de recolha de dados e abordagens específicas para análise de dados. Pressupõe-se que deve ser feita uma seleção das pessoas que viveram o objeto de estudo e onde a recolha de informação será feita através dos participantes (Fortin, 2009). O estudo de caso pressupõe investigar um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes (Yin, 2003). Este mesmo autor identifica as seguintes etapas para a elaboração de um estudo de caso:

- (1) Selecionar os casos a serem estudados, seja seguindo um caso único ou múltiplos casos;
- (2) Especificar o conteúdo que será explorado através do estudo de caso exploratório;
- (3) Recolher e organizar os dados suficientes e pertinentes para o estudo de caso;
- (4) Analisar e generalizar a evidência dos dados recolhidos;
- (5) Testar e validar os resultados obtidos e a consistência dos métodos utilizados.

Nesta lógica, de acordo com Yin (2003) e no que respeita às técnicas de recolha de dados, recorreu-se neste trabalho à análise documental e observação direta da empresa. A recolha da documentação foi acompanhada pela realização de algumas conversas informais com os colaboradores e sócios-gerentes, que se podem considerar entrevistas de carácter informal e exploratório, no sentido de enquadrar e contextualizar a documentação recolhida, no âmbito dos processos já desenvolvidos pela empresa.

No que diz respeito à técnica da observação participante, Yin (2003) refere que a mesma possui a vantagem de captar um acontecimento em contexto real, facto que se revelou importante no decorrer do projeto efetuado no presente trabalho.

Em suma, todos os autores acima citados fortalecem a decisão de optar por uma análise qualitativa, utilizando a metodologia de projeto como estratégica, mostrando os objetivos e vantagens do mesmo. No presente trabalho foi desenvolvido um estudo de caso único, uma vez que se pretende propor a implementação de um modelo de GRH numa empresa específica.

### **3.2.2 Instrumentos e Fontes de informação**

Os instrumentos de recolha de informação utilizados foram um inquérito de avaliação do clima organizacional realizado aos trabalhadores da empresa (apêndice 1) e uma reunião informal realizada com os Sócios-Gerentes (apêndice 2), como forma de perceber nas diversas áreas, o que está a ser ou não executado pela empresa em matérias da gestão dos recursos humanos. Relativamente às práticas de Gestão de Recursos Humanos a enquadrar, o enfoque assentou no recrutamento e seleção, na gestão administrativa, na formação e desenvolvimento profissional dos

trabalhadores, nos sistemas de avaliação de desempenho, nos sistemas de recompensas e benefícios e na gestão de carreiras. Face à diferenciação das remunerações, sendo que este é um dos maiores incentivos dos trabalhadores, procurou-se apurar as diferenciações salariais existentes, qual a sua competitividade face à concorrência e os critérios para tal, assim como os benefícios e incentivos atribuídos.

Em suma, as fontes de informação primárias do presente trabalho foram os Sócios-Gerentes através da realização de uma conversa informal com ambos para se apurar as suas perspetivas face às práticas de GRH apresentadas, como também o inquérito aplicado aos funcionários. Como fontes secundárias utilizou-se a análise documental, através dos seguintes documentos: Mapa de pessoal; Organograma empresarial; Questionários de pré-seleção; Plano de Formação; Manual da Empresa.

### **3.2.3 Procedimentos**

Inicialmente foi solicitado o consentimento para o desenvolvimento do modelo de gestão de RH na empresa aos responsáveis da mesma, pessoalmente, apresentando os objetivos do trabalho. A ideia foi aceite pelos mesmos sendo que houve disponibilidade imediata face à prestação de informações para a realização do estudo. Após uma análise prévia acerca da empresa, dos seus documentos internos e externos e de algumas informações adquiridas, por meio de comunicação informal com os trabalhadores, foi marcada uma reunião informal com os sócios-gerentes. A reunião ocorreu nas instalações da empresa, e serviu para perceber quais as intenções de ambos acerca da evolução e crescimento da empresa em matéria da gestão de recursos humanos e das práticas de RH existentes.

### **3.2.4 Análise e tratamento dos dados**

Após a recolha da informação necessária, procedeu-se à análise e tratamento da mesma. Este estudo apresentou análise de informações maioritariamente qualitativas, mas também quantitativas.

No que respeita à análise quantitativa, assentou num prévio tratamento de dados do quadro de pessoal da empresa, através do uso do programa *excel*, com o propósito de perceber a posição e as tarefas desempenhadas pelos recursos humanos consoante o mapa de pessoal e plano de carreiras existente na empresa.

À exceção dos dados mencionados anteriormente, procedeu-se à análise qualitativa dos dados, que segundo Guerra (2006, p. 28) a “(...) conceção das informações qualitativas assentam em pressupostos de pesquisa que postulam que as relações causais entre fenómenos estão no centro das análises sociológicas”.

## **4. ANÁLISE DO MODELO DE GRH PROPOSTO**

### **4.1 Análise das Práticas de GRH em PME**

Após a revisão da literatura existente referente aos modelos de gestão de recursos humanos, e, atendendo à especificidade da empresa, para analisar a configuração das práticas de GRH utilizou-se como referência o modelo de Capital Humano de Lepak & Snell (1999).

O modelo já apresentado (figura 2) tem por base as características dos RH, cruzando a duas variáveis do capital humano de uma empresa, singularidade (elevada/baixa) com valor do capital humano (elevado/baixo). A identificação destas características resulta em quatro quadrantes diferentes que relacionam diretamente moldes de emprego (internacionalização/externalização) com a estrutura de gestão de recursos humanos, conforme analisado anteriormente.

Tendo em conta a informação apurada na reunião informal realizada com os sócios-gerentes da empresa e o número reduzido de inquéritos feitos aos colaboradores, as práticas de GRH da empresa são predominantemente de natureza administrativa, concluindo-se que as mais pertinentes de serem implementadas na empresa são: (1) Recrutamento e seleção; (2) Gestão administrativa; (3) Avaliação de desempenho; (4) Sistema de recompensas e benefícios; (5) Formação profissional; (6) Gestão de carreiras.

Em suma, as práticas de GRH propostas para o modelo de gestão de recursos humanos pretendem apoiar o desenvolvimento e crescimento da empresa, contribuindo para a sua vantagem competitiva e, em simultâneo, permitir o desenvolvimento dos conhecimentos e capacidades técnicas valiosas dos recursos humanos da empresa.

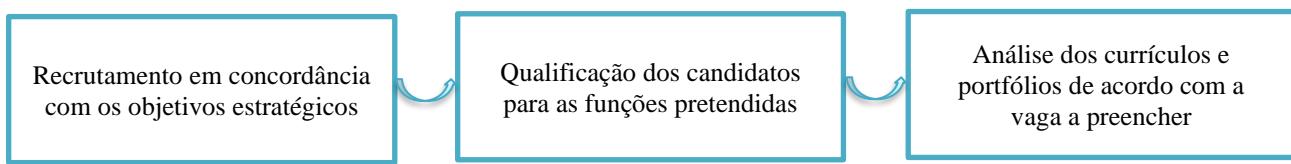
#### **4.1.1 Recrutamento e seleção**

Na metodologia de Recrutamento e Seleção a estratégia de recrutamento pode ser interna ou externa como referido anteriormente no enquadramento teórico.

Ao nível do recrutamento e seleção, os colaboradores referiram que recomendariam a empresa a amigos para virem trabalhar, o que vai de encontro ao mencionado anteriormente, nomeadamente na situação de o recrutamento nas PME's ser realizado de forma informal. Na reunião com os sócios-gerentes ambos referiram que “é necessário identificar posições para cada função a desempenhar na empresa” e “deverá traçar-se perfis para os cargos pretendidos”.

Assegurando o cumprimento dos requisitos legais previstos na legislação laboral, prevê-se definir a metodologia de R&S cumprindo os seguintes tópicos:

Figura 3 – Metodologia de Recrutamento e Seleção



Fonte: Elaboração Própria

#### 4.1.2 Gestão administrativa

Na empresa em estudo, a gestão administrativa é da responsabilidade da Técnica Administrativa em articulação com os sócios-gerentes e com o Gabinete de Contabilidade externo. Apesar de não existir nenhum procedimento formalizado que defina esta atividade e sua divulgação, relativa à gestão administrativa, esta atividade é de carácter obrigatório e realizada mensalmente.

Os dados para o processamento salarial são comunicados via e-mail, em documento de registo, ao Gabinete de Contabilidade, até 2 dias úteis antes do último dia do mês. Internamente é responsabilidade da Técnica Administrativa garantir esse envio. Após elaboração dos recibos de vencimento, o Gabinete de Contabilidade, envia-os para validação por parte da Técnica Administrativa, que estando tudo correto, procede ao seu pagamento.

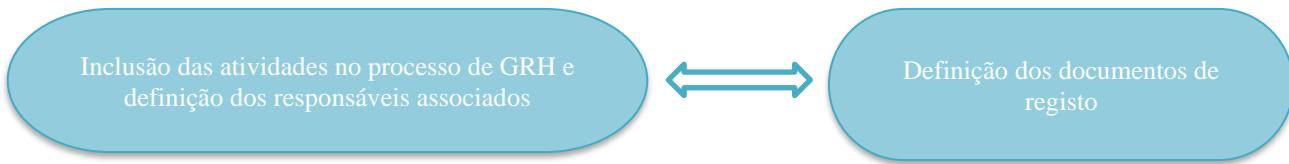
A assiduidade e a pontualidade são geridas por folha de Registo de Tempos de Trabalho, onde são assinaladas, diariamente, em folha individual a presença, os dias de descanso, as férias, o trabalho suplementar e horas de compensação. O seu preenchimento é da responsabilidade de cada colaborador. Quando um colaborador falta deve informar com a devida antecedência, a Técnica Administrativa, e entregar a respetiva justificação, se existir.

As informações relativas ao quadro de colaboradores e respetivos horários estão disponíveis para consulta no placar da entrada principal, assim como o mapa de férias disponível para consulta de todos. O Plano de Carreiras encontra-se estabelecido no Manual da Empresa.

Tendo como base as tarefas desempenhadas neste tópico, 100% dos colaboradores responderam que concordam com as questões respeitantes à satisfação com as condições das instalações físicas e com os equipamentos e aplicações utilizadas na empresa, sentindo-se conforto e bem-estar, e estando alinhados com as atividades associadas à gestão administrativa. Referiram ainda que existe um ambiente de trabalho saudável e que é fomentado o trabalho em equipa, reforçando isso como sendo um ponto positivo da empresa.

Para esta prática de RH define-se as seguintes potencialidades de execução, garantindo que se cumpre os requisitos legais estabelecidos:

Figura 4 – Metodologia de Gestão Administrativa

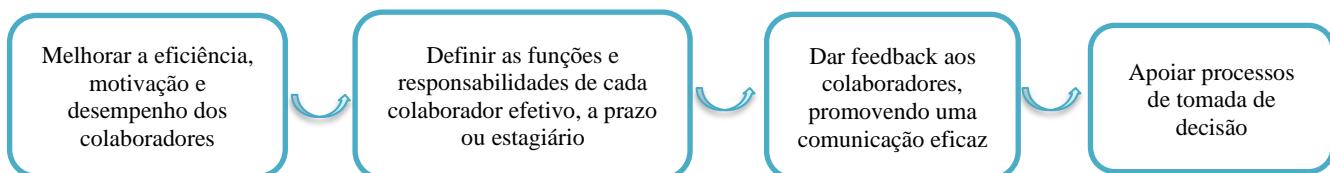


Fonte: Elaboração Própria

#### 4.1.3 Avaliação de desempenho

Ao nível da AD considera-se importante que se definam os objetivos de desempenho, quer individuais quer de equipa, através de negociação interna com todas as partes interessadas. “Analizar a informação recolhida para obtenção de objetivos definidos, tendo como exemplo as reuniões semanais de equipa”, é segundo um dos sócios-gerentes um dos parâmetros que deve ser considerado na AD, sendo que o outro sócio-gerente considerou que “planejar, monitorizar, e dar feedback por cada trabalho, sem definição de tempo para ocorrer” seria outra opção a considerar. A maioria dos colaboradores respondeu firmemente à questão de ter possibilidade de participar no processo de decisão e, de participar na definição das atividades e objetivos a atingir. Sugere-se assim, que se elucide a metodologia de avaliação de desempenho dos colaboradores com os seguintes pressupostos:

Figura 5 – Metodologia de Avaliação de Desempenho



Fonte: Elaboração Própria

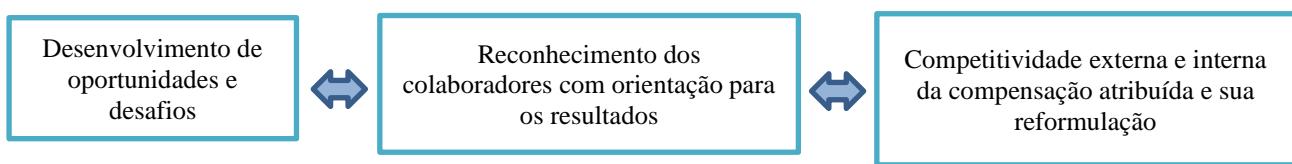
#### 4.1.4 Sistema de recompensas e benefícios

Segundo a análise do inquérito de avaliação do clima organizacional aplicado aos colaboradores da empresa, a percepção é de que a remuneração média da empresa é equiparada à da sua concorrência na região, no entanto, a empresa em estudo considera que o seu modelo de negócio é mais sustentável para os trabalhadores. Os colaboradores afirmam estar também satisfeitos com o seu horário de trabalho e flexibilidade dada por parte da direção e ainda com as regalias e benefícios concedidos. Sentem-se satisfeitos com o ambiente de trabalho, afirmando que o local físico é um local seguro e bem equipado para se trabalhar. A retribuição global de cada colaborador é composta pelo salário base e os subsídios de alimentação e transporte. Os trabalhadores que se desloquem em serviço têm sempre direito aos custos de deslocação, registado

no mapa de km e, alimentação por parte da empresa, durante o período em que se encontram em trabalho, em conformidade com o Código do trabalho, artigo 7º, alínea a) “A retribuição mínima integra os subsídios ou abonos atribuídos ao trabalhador por causa do destacamento que não constituam reembolso de despesas efetuadas, nomeadamente com viagens, alojamento e alimentação”.

No horizonte da gestão de recompensas e benefícios, estando a empresa em crescimento e à procura da sua estabilidade financeira, pretende-se reforçar a cultura organizacional que promova potencialidade na definição desta prática para a organização, tendo em conta os seguintes princípios:

Figura 6 – Metodologia de Recompensas e Benefícios

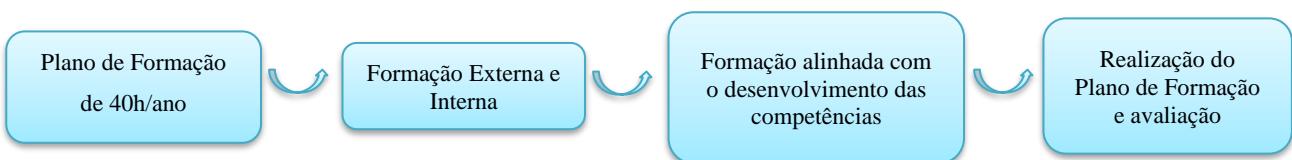


Fonte: Elaboração Própria

#### 4.1.5 Formação profissional

O Modelo de GRH considera a existência de uma metodologia para a identificação das necessidades de formação, elaboração do plano de formação e avaliação da eficácia da formação. Em matéria da formação profissional, as opiniões dividem-se uma vez que a empresa permite a frequência em ações de formação das áreas de interesse, contudo, os próprios colaboradores não participam ativamente nas mesmas tirando o melhor partido de aprendizagem. Na reunião com os sócios-gerentes ambos referiram a importância de “identificar áreas de formação profissional” e “dar margem para que os colaboradores possam fazer várias formações noutras áreas que estimulem o desenvolvimento da área de negócio da empresa”. Tendo em consideração o cumprimento dos requisitos legais previstos na legislação laboral em matéria das horas mínimas exigidas, pretende-se definir a metodologia com as seguintes ações:

Figura 7 – Metodologia do Plano de Formação Profissional



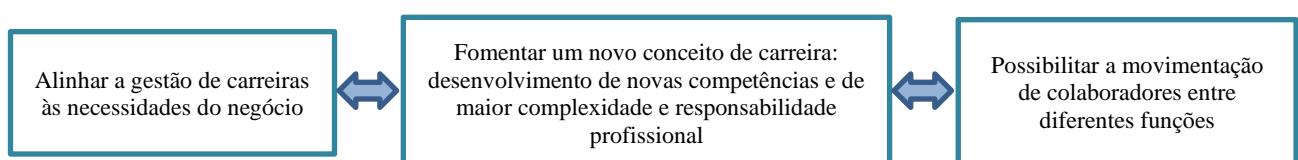
Fonte: Elaboração Própria

#### **4.1.6 Gestão de carreiras**

Neste ponto da gestão de carreiras as opiniões dos sócios-gerentes divergiram na medida em que um deles refere que “deve ser definido o plano de carreira primeiramente para que os colaboradores possam saber em que sentido podem evoluir e, o mesmo deve ser reavaliado de 3 em 3 anos”. O outro sócio-gerente menciona que “o plano de carreiras deve ser apresentado a cada pessoa que entra de novo para a empresa e depois deve-se avaliar caso a caso e, traçar planos de carreira individual para cada colaborador”. No inquérito apresentado aos colaboradores, a maior parte referiu não saber da existência de um plano de carreiras e não saber qual a sua utilidade real.

Recomenda-se a implementação da metodologia tendo como ponto de partida os seguintes tópicos:

Figura 8 – Metodologia da Gestão de Carreiras



Fonte: Elaboração Própria

#### **4.2 Estrutura Síntese do Planeamento Operacional do Modelo de GRH**

Em síntese, na ilustração 1 é apresentada, esquematicamente, a proposta do modelo de projeto a implementar, de acordo com a estratégia definida para alcançar a finalidade e os objetivos propostos no presente trabalho.

Ilustração 1 - Estrutura Síntese do Planeamento Operacional do Modelo de GRH

## Potencialidade

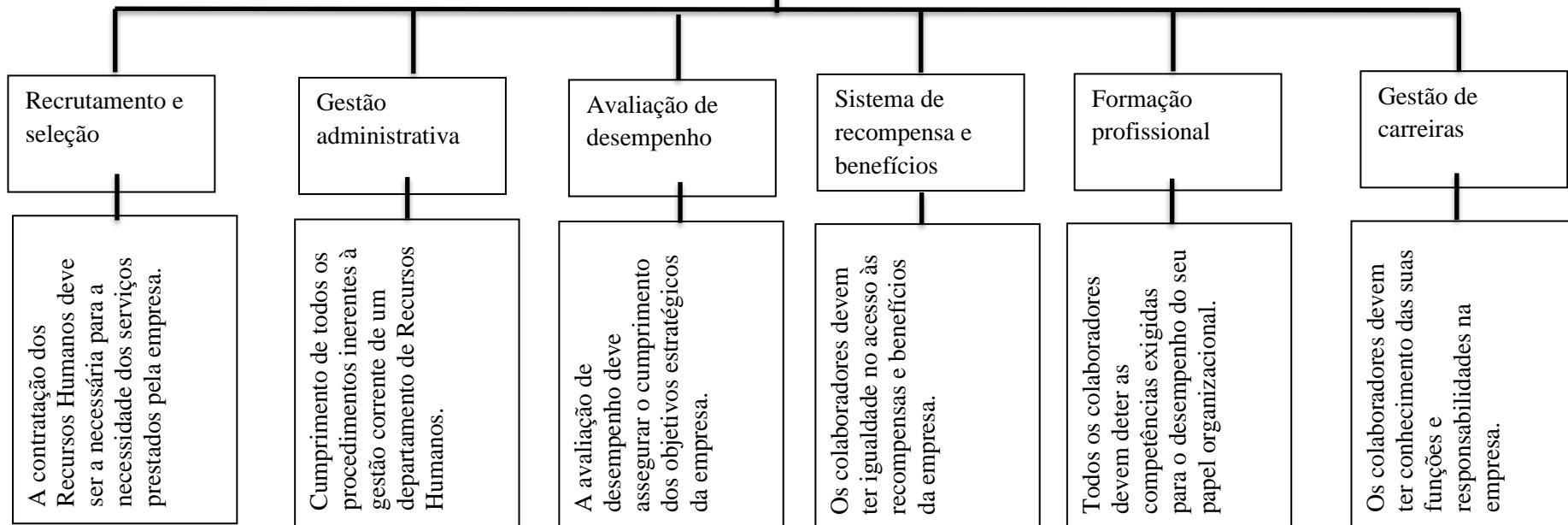
Modelo de Gestão de Recursos Humanos da Empresa em estudo.

## Finalidade

Garantir que a empresa aceite e implemente o Modelo de GRH proposto, para se destacar com êxito do seu mercado concorrente na região e adquirir mais potencialidades com o seu RH.

## Estratégia

Manter a implementação do Modelo de GRH e desenvolver as suas práticas.



Fonte: Elaboração Própria

#### **4.3 Planeamento Operacional do Modelo de GRH**

Para Gomes et al (2008), a GRH é uma das áreas de ação mais importantes numa organização. Além das questões contratuais e de direito laboral, há outros aspectos a analisar que se prendem com a formação, requalificação de profissionais e reconhecimento dos mesmos. Dado que a qualificação dos recursos humanos de uma entidade é uma das maiores garantias de sucesso do negócio, é necessário manter presente que a GRH não se esgota na contratação. Mostra-se igualmente importante manter os trabalhadores motivados no desempenho das funções, proporcionando-lhes recompensas e benefícios e apresentando a progressão profissional possível de alcançar.

Com a implementação das várias práticas de GRH e a estreita relação entre si, o desempenho das pessoas e das organizações tem vindo a melhorar, o que pressupõe que a política de Recursos Humanos nunca poderá ter elementos que sejam incompatíveis ou que apontem em direções divergentes (Camara, 2000).

Segundo a literatura (Camara, 2000; Gomes et al, 2008) os Sistemas de Gestão de Recursos Humanos (SGRH) devem incluir processos como:

- A determinação das necessidades de RH (organização de RH);
- A atração de potenciais novos colaboradores (recrutamento);
- A sua escolha e contratação (seleção);
- A formação relativamente aos procedimentos de trabalho e o desenvolvimento de competências futuras (formação e desenvolvimento; gestão de carreiras);
- A avaliação de execução das tarefas (avaliação de desempenho);
- A retribuição e motivação (recompensas e benefícios);
- A criação de um ambiente de trabalho positivo (climas organizacionais positivos, relações laborais construtivas);

Tendo assim presente que a gestão de recursos humanos se refere às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização, no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de produtividade da organização (Gomes et al, 2008), definiram-se as seguintes práticas apresentadas, a propor no Modelo de GRH. Estas resultam do diagnóstico realizado à organização, da reunião informal com os sócios-gerentes e do inquérito de avaliação do clima organizacional colocado aos funcionários, do que o estado de arte elucida e por fim do que se considera importante para a concepção de um Modelo de Gestão de Recursos Humanos para uma PME.

### 4.3.1 Recrutamento e seleção

Fluxograma	Descrição das Atividades	Documentos de Registo
<pre> graph TD     Inicio([Início]) --&gt; 1[1. Identificar necessidades de recrutamento]     1 --&gt; 2[2. Especificar critérios das vagas]     2 --&gt; 3[3. Definir fontes de recrutamento]     3 --&gt; RecrutamentoInterno[Recrutamento Interno]     RecrutamentoInterno -- Sim --&gt; ApresentaCompetencias[Apresenta competências?]     ApresentaCompetencias -- Sim --&gt; 4[4. Recrutamento Externo]     ApresentaCompetencias -- Não --&gt; 5[5. Elaborar divulgação e divulgar]     5 --&gt; 6[6. Receber e Selecionar candidaturas]     6 --&gt; 7[7. Marcar Entrevistas]     7 --&gt; 8[8. Realizar Entrevistas]     8 --&gt; 9[9. Definir grelha de seleção de candidatos]     9 --&gt; 10[10. Validar candidato]     10 --&gt; 11[11. Informar candidatos]     11 --&gt; 12[12. Iniciar Processo Colaborador]     12 --&gt; 13[13. Admitir colaborador integra-lo na equipa]     13 --&gt; Fim([Fim])     </pre> <p>O fluxograma ilustra o processo de recrutamento e seleção. Começa com o 'Início', seguido por etapas de identificação das necessidades, especificação dos critérios e definição das fontes de recrutamento. Uma decisão é tomada sobre o tipo de recrutamento: 'Recrutamento Interno' (se sim) ou 'Recrutamento Externo' (se não). O 'Recrutamento Interno' envolve a avaliação das competências dos candidatos. O 'Recrutamento Externo' envolve a elaboração de uma divulgação para as vagas. Ambas as rotas levam ao 'Selecionar candidaturas', 'Marcar Entrevistas', 'Realizar Entrevistas', 'Definir grelha de seleção de candidatos', 'Validar candidato', 'Informar candidatos', 'Iniciar Processo Colaborador' e 'Admitir colaborador'. A etapa final é o 'Fim'.</p>	<p>1. Identificar as necessidades de recrutamento de acordo com os objetivos estratégicos da organização, em contexto temporal.</p> <p>2. Identificar a função no Manual da Empresa. Posteriormente, definir os critérios de recrutamento e seleção onde se especificam as competências e habilidades necessárias e esperadas para a vaga em aberto.</p> <p>3. Decidir a fonte de recrutamento: interno ou externo. No recrutamento interno o recurso é feito a membros internos para preencher os lugares vagos (transferências ou promoções). Este recrutamento será concretizado por escolha direta dos decisores, recorrendo a informação da avaliação de desempenho.</p> <p>4. Recorrendo ao recrutamento externo são recrutadas pessoas externas à organização e será concretizado recorrendo a análise de currículos e entrevistas.</p> <p>5. Após decidir pelo recrutamento externo deve-se elaborar divulgação. A informação relativa ao recrutamento será divulgada pelo menos por um dos seguintes meios: Portal dos Arquitectos – OA para divulgar as vagas em aberto e do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP). Contudo, também poderá ser feita a seleção através da base de dados dos <i>Curriculum Vitae</i> recebidos por iniciativa espontânea, caso existam candidatos disponíveis que respondam aos critérios definidos para a vaga, os mesmos serão contactados.</p> <p>6. Receber e selecionar pelo menos três candidaturas de acordo com os critérios de recrutamento e seleção definidos.</p> <p>7. Através de contacto telefónico, marcar entrevista definindo data, hora, local e pessoa de contacto.</p> <p>8. Realizar entrevista de recrutamento e seleção. A entrevista é composta por um júri de três elementos, sendo obrigatória a presença do Responsável de RH e um elemento da Direção. Se necessário, o júri pode verificar com outras organizações/entidades as referências dos candidatos.</p> <p>9. Após realizar todas as entrevistas, a Direção delibera sobre o candidato que tem o perfil mais adequado aos critérios definidos inicialmente e valida a decisão.</p> <p>10. Após seleção, informam-se, via telefone ou e-mail, todos os candidatos da decisão final. Neste contacto telefónico o candidato selecionado é informado sobre os documentos que terá que entregar. Entre a primeira entrevista e a decisão final de recrutamento, o período de tempo não deverá ultrapassar sessenta dias.</p> <p>11. Com o candidato selecionado, terá de se informar o IEFP se o contrato for através dessa entidade, para se fazer o procedimento de encaminhamento do candidato. Após essa etapa, define-se o início da contratação e solicita-se a documentação necessária. O candidato selecionado entrega documentação pedida no contacto telefónico. De imediato informa-se, via e-mail, gabinete de contabilidade para comunicar à Segurança Social a admissão do mesmo.</p> <p>12. No dia de início da prestação de trabalho, o candidato assina o contrato, é informado das exigências da função que irá desempenhar e realiza exames médicos. O contrato de trabalho é impresso em dois exemplares.</p> <p>13. Ainda nesse mesmo dia, o novo colaborador é apresentado à equipa e ser-lhe-á entregue o Manual da Empresa, o Registo de Tempos de Trabalho, e o acesso aos meios de comunicação utilizados na Empresa.</p> <p>14. Deverá enviar-se para o Gabinete de Contabilidade bem como para o IEFP, o contrato de trabalho devidamente assinado e a ficha de identificação. Até cinco dias úteis após a data de início, deverá entregar no Gabinete de Contabilidade e IEFP, o documento da Segurança Social relativo à admissão. Informar mediador de seguros para inclusão de novo colaborador na apólice de acidentes de trabalho.</p>	Apêndice 3 – Relatório de recrutamento e seleção - Parte A
		Apêndice 4 – Guião de Entrevista
		Apêndice 3 – Relatório de recrutamento e seleção - Parte B
		Anexo 1 – Ficha de Identificação
		Apêndice 5 – Registo de Tempos de Trabalho

Fonte: Elaboração Própria

### 4.3.2 Gestão administrativa

Fluxograma	Descrição das Atividades	Documentos de Registo
	<p>1. Sempre que haja alterações dos dados pessoais dos colaboradores, os mesmos devem ser comunicados à Técnica Administrativa para serem atualizados no respetivo processo.</p>	
<p>1. Alterar dados pessoais</p>	<p>2. A definição dos dias de fecho da empresa ocorre até ao último dia útil do mês de janeiro de cada ano civil. A mesma realiza-se em reunião de gestão e posteriormente é comunicada à restante equipa. O mapa de férias deverá ser preenchido, em formato excel, até ao último dia útil do mês de março e afixado no placard da entrada do escritório até ao dia 15 de abril de cada ano.</p>	Apêndice 6 – Mapa de Férias
<p>2. Definir Plano Anual de Férias</p>	<p>3. Até três dias úteis antes do final do mês, verificar as ausências, horas suplementares e dias de férias. Deverá ser da responsabilidade da Técnica Administrativa o controlo da assiduidade.</p>	
<p>3. Controlar assiduidade mensal</p>	<p>4. O trabalho suplementar e as ausências para gozo de horas do trabalho suplementar decorrem de um acordo conjunto entre o colaborador e a Direção, pelo que prevalece o bom senso e ajuste conforme necessário. Para controlo das férias gozadas em cada ano, deverá a Técnica Administrativa fazer o registo de cada colaborador no respetivo mapa. Estes registos encontram-se anotados no calendário partilhado e de acesso a todos os colaboradores. No final do ano civil, é feito o apanhado das férias gozadas ou por gozar e do banco de horas, pela Técnica Administrativa, verificado pelos sócios-gerentes e validado pelo colaborador.</p>	Apêndice 7 – Mapa de Férias Gozadas
<p>4. Controlar banco de horas e férias</p>	<p>5. Enviar por e-mail a informação referente ao processamento salarial, para que o Gabinete de Contabilidade possa proceder à emissão de recibos de vencimento, de acordo com o programa informático que dispõe.</p>	
<p>5. Comunicar Gabinete de Contabilidade</p>	<p>6. Após emissão dos recibos e envio dos mesmos, via e-mail, a Técnica Administrativa deverá verificar a sua conformidade.</p>	
<p>6. Emitir e Validar Recibos de Vencimento</p>	<p>7. Após validação e conformidade dos recibos de vencimento, a Técnica Administrativa procede às devidas diligências para efetuar os pagamentos salariais. De seguida deve-se solicitar aos colaboradores a assinatura do recibo de vencimento, em duplicado, sendo entregue ao colaborador o original do recibo.</p>	
<p>7. Efetuar Pagamentos Salariais e Assinar Recibos de Vencimento</p>	<p>8. Entre o 10º e o 20º dia do mês seguinte àquele a que dizem respeito as remunerações, efetuar-se-á pagamento da Taxa Social Única (TSU), através de referência multibanco, disponibilizada a partir da Segurança Social Direta.</p>	
<p>8. Efetuar Pagamento da TSU</p>	<p>9. Até ao 25º dia do mês seguinte àquele a que dizem respeito as remunerações, efetuar-se-á a entrega do valor retido aos cofres do Estado, através de referência multibanco, disponibilizada a partir do Portal das finanças.</p>	
<p>9. Efetuar Pagamento do IRS</p>	<p>10. A prestação do serviço de Segurança e Saúde no Trabalho é assegurada por uma entidade externa à Empresa que procederá ao preenchimento e emissão da documentação legal obrigatória, nomeadamente o Anexo D – Relatório Único – modelo de relatório anual da atividade dos serviços de segurança, higiene e saúde no trabalho, de acordo com as informações obtidas através dos exames médico aos colaboradores, das vistorias de segurança e higiene ao local de trabalho e das informações fornecidas pela entidade patronal.</p>	
<p>10. Prestador de Serviços preencher Anexo D – Relatório Único</p>	<p>11. Agenda e realiza com entidade externa consulta de medicina no trabalho. A consulta de medicina no trabalho realiza-se nas seguintes condições: consulta de admissão (a realizar aquando da admissão do trabalhador); consulta periódica (a realizar anualmente aos colaboradores com menos de 18 anos e mais de 50 anos e de dois em dois anos aos restantes colaboradores), conforme estabelecido na legislação.</p>	Ficha de aptidão técnica
<p>11. Agendar e Realizar Consulta Medicina no Trabalho</p>	<p>12. De acordo com o definido na legislação e as condições de contrato de prestação de serviços, a entidade externa realiza visitas periódicas (anualmente) às instalações da Empresa para avaliar riscos profissionais e condições de segurança no trabalho, elaborando posteriormente o relatório de Higiene e Segurança no Trabalho, com a avaliação de riscos e definição de atividades de prevenção e proteção.</p>	Relatório de Higiene e Segurança no Trabalho
<p>12. Programar Higiene e Segurança no Trabalho</p>	<p>13. O mapa com informação salarial deve ser enviado para entidade seguradora dos acidentes de trabalho, a cada vez que houver atualizações.</p>	
<p>13. Enviar informação salarial para seguradora</p>		
<p>Fim</p>		

Fonte: Elaboração Própria

#### 4.3.3 Avaliação de desempenho

Fluxograma	Descrição das Atividades	Documentos de Registo
	<p>1. No início de cada ano civil, a Direção da Empresa, em conjunto com a Técnica Administrativa e todos os colaboradores define, em reunião de equipa, os objetivos de equipa da avaliação de desempenho e informa do plano de avaliação de desempenho.</p>	
	<p>2. Aplicar no início de cada ano civil os formulários de autoavaliação e heteroavaliação a cada colaborador. Definir os objetivos individuais com base nesses formulários.</p>	
	<p>3. Quando da admissão de novos colaboradores é obrigatório garantir a formação dos mesmos. A formação deverá centrar-se nos objetivos da empresa, critérios e tipo de avaliação, procedimentos específicos, formalização e etapas da avaliação.</p>	
	<p>4. Semestralmente reunir com cada colaborador para fazer uma análise da avaliação de desempenho até ao momento.</p>	Apêndice 8 – Guião de Avaliação de Desempenho
	<p>5. O tratamento da informação decorrente das reuniões informais realiza-se durante os meses de setembro e outubro. As conclusões deverão ter em conta os números apresentados e o desempenho demonstrado por cada colaborador.</p>	
	<p>6. Proceder ao reconhecimento dos colaboradores com melhores desempenhos, de acordo com os objetivos atingidos.</p>	
	<p>7. Com o objetivo de se introduzirem melhorias no processo da avaliação de desempenho, corrigindo as lacunas do processo ou considerando aspectos exigidos pela evolução da Empresa, durante o mês de dezembro, a equipa de gestão deverá reunir elaborando um plano melhorado para o ano seguinte.</p>	

Fonte: Elaboração Própria

#### 4.3.4 Sistema de recompensa e benefícios

Fluxograma	Descrição das Atividades	Documentos de Registo
<pre> graph TD     Inicio([Início]) --&gt; 1[1. Definir Política de Diferenciação Salarial]     1 --&gt; 2[2. Avaliar a atribuição de incentivos]     2 --&gt; 3[3. Atribuir Incentivos]     3 --&gt; 4[4. Reavaliar a Política de Recompensas]     4 --&gt; Fim([Fim]) </pre>	<p>1. A Direção juntamente com a Técnica Administrativa deverá definir a Política de diferenciação salarial, conforme as funções explicadas no Manual da Empresa, que deverá ser revista anualmente.</p>	Manual de Acolhimento da Empresa
	<p>2. Com base na avaliação de desempenho descrita anteriormente, definir a política de incentivos de acordo com os objetivos atingidos por cada colaborador, anualmente.</p>	
	<p>3. Atribuir incentivos de produtividade e/ou de desempenho que podem ser individuais ou coletivos. Esses incentivos podem ser financeiros e não financeiros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Incentivos financeiros – extra remuneração, prémio de produtividade, com base nos lucros, entre outros;</li> <li>b) Incentivos não financeiros – permitir o desenvolvimento de oportunidades e desafios, providenciar infraestruturas e condições de trabalho adequados, oferta de presentes, voucher de refeição, oferta de dia de aniversário, dia de folga extra, entre outros.</li> </ul>	
	<p>4. Tendo como finalidade a motivação e satisfação dos colaboradores constante, deverá ser revista a política de recompensas anualmente, consoante as necessidades dos mesmos.</p>	

Fonte: Elaboração Própria

#### 4.3.5 Formação profissional

Fluxograma	Descrição das Atividades	Documentos de Registo
<pre> graph TD     Inicio([Início]) --&gt; 1[1. Identificar Necessidades de Formação]     1 --&gt; 2[2. Programar Formação]     2 --&gt; 3[3. Planear Formação]     3 --&gt; 4[4. Executar Formação]     4 --&gt; 5[5. Avaliar Formação]     5 --&gt; Fim([Fim])   </pre>	<p>1. Após conclusão do guião de avaliação de desempenho desenvolvido anualmente, a Equipa de Gestão da Empresa reúne e define necessidades e competências que se pretende que os colaboradores desenvolvam, considerando os aspectos estratégicos que possam requerer formação e indicadores organizacionais que sugiram necessidades de formação.</p> <p>2. Após identificação das necessidades de formação, é definido o Plano de formação anual. Entra em vigor no primeiro dia útil de cada ano civil, após aprovação da Direção e com duração de um ano.</p> <p>3. À elaboração e aprovação do Plano de Formação sucede-se a preparação e execução das ações, de acordo com vários parâmetros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Definir método: b-learning, e-learning ou presencial, formação em sala (expositivo ou discussão em grupo), simulação, outdoor (direcionada para o incentivo de competências interpessoais), ou coaching (direcionado para o autodesenvolvimento, auto-melhoria)</li> <li>b) Definir programa de ação de formação</li> <li>c) Definir recursos didáticos de suporte à ação de formação</li> <li>d) Definir normas de funcionamento relativas às presenças e afetação de meios para a formação</li> <li>e) Definir entidade formadora de execução: pode ser por um membro da equipa, por um técnico de formação ou então por entidades externas especializadas.</li> </ul> <p>4. Executa-se a ação de formação definida, em cada momento, de acordo com o Plano de formação.</p> <p>5. Após a execução de todas as ações de formação, no final de cada ano, procede-se à avaliação do impacto das mesmas, no desempenho organizacional.</p>	<p>Apêndice 9 - Plano anual de formação</p>
		<p>Apêndice 10 - Registo de Presenças em Formação</p>

Fonte Elaboração Própria

#### 4.3.6 Gestão de carreiras

Fluxograma	Descrição das Atividades	Documentos de Registo
<pre> graph TD     A([Início]) --&gt; B[1. Delinear o Plano Organizacional]     B --&gt; C[2. Analisar Gestão de Carreira do colaborador]     C --&gt; D[3. Posicionar colaborador]     D --&gt; E[4. Avaliar veracidade e execução do Plano Organizacional]     E --&gt; F([Fim])   </pre>	<p>1. A Direção juntamente com a Técnica Administrativa deverão delinear o Plano Organizacional da Empresa.</p>	Manual de Acolhimento da Empresa
	<p>2. A Gestão da carreira inicia aquando da admissão de um novo colaborador e após a análise inicial de avaliação de desempenho descrita anteriormente, com verificação das suas habilidades e competências técnicas.</p>	
	<p>3. Avaliar o posicionamento dos colaboradores de acordo com os seus conhecimentos e capacidades técnicas, inserindo-os no posto de trabalho correspondente.</p>	
	<p>4. De forma a avaliar a veracidade do Plano Organizacional delineado inicialmente, devem ser discutidas as necessidades de crescimento da empresa e reorganizar, caso necessário.</p>	

Fonte Elaboração Própria

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **5.1 Conclusões**

Este trabalho de projeto teve como principal objetivo desenvolver e estruturar um Modelo de Gestão de Recursos Humanos da microempresa estudada, através da definição e conceção de um Modelo de GRH constituído pelas práticas que melhor se adequam às circunstâncias da empresa e que contribuísse para o desenvolvimento e crescimento da mesma. Apesar de ser uma empresa de pequena dimensão é uma organização com potencialidades de crescimento e que aposta constantemente em desenvolvimento, inovação e processos de melhoria no seu *modus operandi*, por isso, a própria empresa aceitou o desafio para a implementação deste Modelo de GRH com as práticas propostas.

De acordo com o estado de arte estudado acerca dos modelos de gestão existentes, o modelo burocrático de Weber (1947, citado por Lopes, 2005) assenta no cumprimento de normas e procedimentos definidos, no modelo de hierarquia em pirâmide e na ausência de autonomia por parte dos trabalhadores. Os modelos normativos surgiram na América e defendiam a transição da Gestão de Pessoal para a Gestão de Recursos Humanos, denominados por “Hard” e “Soft”. O primeiro assenta na integração estratégica de GRH com a gestão de linha, enquanto o segundo enfoca o desenvolvimento das capacidades humanas (Storey 1998). O estudo permitiu concluir que as empresas devem adotar procedimentos mecânicos quando o ambiente em que atuam é estável e, por isso, focar nos recursos humanos e procedimentos práticos para contextos de rápidas mudanças e inovações, onde se preocupam com a vantagem competitiva face ao mercado. O modelo de Capital Humano desenvolvido por Lepak & Snell (1999), tem por base a singularidade e valor estratégico dos RH. Assente em quatro estratégias de GRH a adotar por parte de uma empresa, o modelo preconiza quatro quadrantes: (1) Compromisso; (2) Produtividade; (3) Conformidade; (4) Colaboração.

Apesar de ser uma pequena empresa de 9 colaboradores e do esforço acrescido que possa causar nos órgãos de gestão e nos próprios colaboradores, torna-se fundamental estruturar processos, metodologias e práticas de gestão de recursos humanos. Não se pretende burocratizar excessivamente a organização, mas sim estruturá-la e fazê-la crescer de forma consistente, permitindo o aumento de vantagem competitiva.

As políticas de recursos humanos são de facto uma pedra basilar da gestão de recursos humanos de uma empresa, e que permite evoluir e melhorar os processos das várias práticas, nomeadamente: recrutamento e seleção, a gestão administrativa, a formação profissional, a avaliação de desempenho, a gestão de carreiras, assim como política de recompensas e benefícios.

Na revisão de literatura efetuada, apesar de já existirem alguns estudos acerca da gestão de recursos humanos em PME's, existem ainda poucas referências e linhas orientadoras de como

começar a estruturar a GRH numa PME, e quais as metodologias mais indicadas. As referências apresentadas proferem as várias práticas de uma forma genérica, contudo, muitas vezes essas práticas não são de simples aplicação numa empresa de pequena dimensão. Logo, começar pela análise e criação de um manual da empresa é de facto a forma mais simples de organizar ideias, estabelecer normas e procedimentos, conhecer a organização, expectativas e objetivos tanto individuais como globais, começando desta forma a alimentar um modelo de Gestão de Recursos Humanos coerente.

O modelo proposto foi construído com o objetivo de procurar responder às necessidades existentes na empresa, procurando a sua melhoria a nível processual, e de apoio à gestão dos recursos humanos, simplificando os procedimentos.

A aplicação do presente modelo numa PME, carece da verificação de determinados pressupostos, que deverão ser considerados:

- A empresa deverá operar apenas em áreas de negócio nas quais possui competências elevadas e diferenciadoras, como fator de afirmação e sucesso nesse mercado;
- Toda a equipa deverá ter abertura e interesse em se envolver e alinhar na conquista dos objetivos propostos, partilhando conjuntamente o sucesso conquistado pela empresa;
- A utilização das tecnologias da informação será uma ferramenta determinante para a implementação e execução do modelo de GRH proposto.

Relativamente às práticas de GRH já implementadas na empresa, apurou-se que eram predominantemente de natureza administrativa, contudo, com o presente modelo propôs-se a implementação de 5 práticas com as seguintes características: (1) Recrutamento e Seleção: O recrutamento é efetuado maioritariamente a nível externo através de candidaturas abertas e, de seguida é feita numa primeira fase uma seleção através da análise dos currículos e portfólios e numa segunda fase uma entrevista aos candidatos; (2) Gestão Administrativa: Realizada pela Técnica Administrativa garante o controlo e bom planeamento da empresa e do seu RH; (3) Avaliação de desempenho: Realizada pelos sócios-gerentes da empresa, de forma individual e regular acompanhando o desenvolvimento e o nível de aprendizagem dos colaboradores; (4) Sistema de recompensa e benefícios: A remuneração dos colaboradores é fixa, não existindo lugar a remunerações variáveis por desempenho. Contudo, existe a possibilidade de receberem benefícios e prémios individuais e coletivos conforme os objetivos alcançados; (5) Formação profissional: É efetuada maioritariamente durante o decorrer dos trabalhos, “*on the job*”. Verificou-se também que a empresa apresenta planos de formação anual conforme o disposto na legislação do Código do Trabalho (artigo 131.º, Formação contínua, alínea nº 6) que obriga à formação contínua de cada trabalhador no mínimo de 40 horas/ano; (6) Gestão de Carreiras: A empresa apresenta um plano de progressão de carreira que é subentendido, não existindo um plano

formal. A promoção ou transferência de posto ocorre individualmente, partindo da decisão dos responsáveis de Recursos Humanos e comunicado pessoalmente ao trabalhador.

Houve uma revisão do modelo corporativo organizacional, nomeadamente na atualização do descritivo de funções e no desenvolvimento de um novo Manual da Empresa. O desenvolvimento e atualização do Manual da Empresa incorporando as práticas de RH aplicáveis, foi uma das grandes prioridades, uma vez que é uma componente essencial para o alinhamento do papel de cada colaborador com os objetivos da empresa.

## 5.2 Limitações do Trabalho de Projeto

As principais limitações deste trabalho projeto prendem-se com as dificuldades encontradas nas PME em matéria dos Recursos Humanos, nomeadamente nas microempresas onde o número de colaboradores é muito reduzido e existe uma grande rotatividade nestas empresas. Durante a execução do projeto, existiram modificações na equipa da empresa, pelo que só foi possível realizar um inquérito para caracterizar os recursos humanos e as práticas de GRH existentes na empresa, à data da elaboração deste trabalho de projeto.

Foi possível concluir o manual de funções e atingir o objetivo principal, contudo, existiram ao longo do projeto algumas limitações. Nos objetivos específicos apenas foi possível atingir os dois primeiros, uma vez que o terceiro objetivo referente à implementação do modelo de GRH não foi alcançado. Este projeto foi efetuado por uma colaboradora interna da empresa, que manteve a função de Técnica Administrativa, tendo um papel administrativo/comercial ativo dentro da organização. Esta simultaneidade de execução de tarefas consumiu algum tempo ao projeto, que poderia ter sido feito de uma forma mais eficiente. Não sendo uma pessoa externa a realizar a reunião com os sócios-gerentes e a implementar o inquérito pelos colaboradores, assim como a análise e descrição de funções, torna-se uma limitação a proximidade aos colaboradores e ao método de funcionamento da empresa. Poderá ter gerado alguns enviesamentos e dificuldade na compilação da informação, porém, o conhecimento da organização, das tarefas, dos colaboradores e das funções ajudou, por outro lado, na estrutura do modelo a seguir.

A dimensão da empresa foi também um desafio, uma vez que, os dados obtidos são reduzidos e complexos de analisar de forma a obter informação relevante. Os procedimentos escritos são reduzidos, havendo mesmo pouca definição dos mesmos. Por um lado, foi possível basear o trabalho em alguns documentos de rotinas ou tarefas já existentes, contudo a maioria não estavam definidos. A base de trabalho foi essencialmente o conhecimento tácito existente acerca da organização, as necessidades sentidas de cada colaborador e as premissas apontadas pelos sócios-gerentes.

Este foi um projeto desafiante para todos os intervenientes e para própria empresa. Esta alteração na GRH, irá possibilitar que a organização continue a crescer de uma forma cada vez

mais estruturada, sustentável e competitiva, eliminando algumas falhas de comunicação que pudessem existir, existindo um maior alinhamento e percepção por parte dos colaboradores.

### **5.3 Pesquisas Futuras**

Com base na revisão de literatura apresentada e análise de práticas de recursos humanos a implementar em PME's, verifica-se que existe ainda um longo caminho a percorrer em matéria de gestão de recursos humanos dentro da empresa em estudo, no entanto, dentro da organização encontramos o fundamental: colaboradores motivados e dedicados, chefes preparados a crescer, inovar e motivar. Apesar disso, a flexibilidade e cooperação por parte da empresa, indicou conformidade com o que é sugerido no modelo macroeconómico "*Hard*" que assenta na integração da estratégica de GRH com a gestão de linha, em que os RH são geridos de forma racional.

A aplicação do modelo proposto, não é garantia de sucesso, no entanto, numa realidade cada vez mais competitiva em que vivemos, a adoção deste modelo, tornará esta e outras empresas mais dinâmicas e profissionais, preparando-as para enfrentar os desafios futuros e melhorando os tempos de execução de tarefas. Em futuras investigações seria interessante aplicar este modelo em várias empresas e apurar a percepção dos colaboradores, através de entrevistas ou inquéritos e, verificar até que ponto a implementação destas práticas de GRH contribuem para o desempenho organizacional e para a melhoria de produtividade dos mesmos.

Este projeto encontra-se em fase de análise por parte dos responsáveis da empresa, ficando estes, com uma noção mais clara e concreta das diversas políticas e práticas disponíveis para a gestão estratégica e funcional da empresa, conseguindo definir em conjunto um rumo para o futuro estratégico da mesma. Pretende-se que o mesmo seja implementado e, assim, se consiga atingir o terceiro objetivo específico. Com esta implementação é expectável que exista um reconhecimento por parte dos colaboradores e dos clientes atuais e potenciais, da forma como a empresa está organizada e estruturada, sendo um fator de diferenciação na captação e manutenção dos clientes e de atração e manutenção de postos de trabalho.

Em termos de desenvolvimentos futuros, conclui-se que irá ser dada continuidade a este projeto, sendo aplicado em várias vertentes da GRH dentro da organização de base. Numa primeira fase, terá aplicação no desenho do procedimento de recrutamento e seleção. Seguindo-se a melhoria do Manual da Empresa existente, que permitirá otimizar as tarefas da gestão administrativa. Será ainda utilizado em projetos futuros a implementar, como a definição do procedimento de avaliação de desempenho, que se encontra neste momento pouco definido e com várias variações, assim como a definição clara da política de benefícios e recompensas, e uma melhor organização do plano de gestão de carreiras.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcázar, F., P. Fernández & G. Gardey (2005). Researching on SHRM: an analysis of the debate over the role played by human resources in firm success. *Management Revue* 16. Pp. 213-241.
- Almeida, H. (2009). *Evolução das Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Pequenas e Médias Empresas*. Tese de doutoramento. Braga: Universidade do Minho.
- Almeida, A. J., Marques, M. A., & Alves, N. (s.d.). Carreiras Profissionais: Novos Caminhos para as Relações de Trabalho? IV Congresso Português de Sociologia.
- Araújo, C. F. B. G. (2014). *A Metodologia de Projeto como promotora de aprendizagem os alunos: uma abordagem a um curso profissional*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Educação, Universidade do Minho.
- Barata, I. M. D. N. (2013). *Gestão de recursos humanos nas microempresas*. Tese de Doutoramento. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Baron, A. & Armstrong, M. (2007). *Human Capital Management- Achieving Added Value Through People*, London: Kogan Page.
- Barney J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- Barrett, R. & Mayson, S. (2007), 'Human Resource Management in Growing Small Firms', *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 14, No. 2, Pp. 307-32.
- Bhatti, N., Syed, A. A. S. G., Shah, S. M. & Shaikh, F. M. (2012). Human Resource Management and SMEs Business Growth in Pakistan Asian Social Science. Canadian Center of Science and Education, Vol.8, No.6, Pp.136-139.
- Boislandelle, H. M. (1999), *Gestão de Recursos Humanos nas PME*, 1.<sup>a</sup> Edição, Rés Formalpress.
- Bonache, J., & Cabrera, Á. (2004). *Dirección Estratégica de Personas - Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: Pearson Edición, S.A.
- Brewster, C. (1999). Strategic human resource management: the value of different paradigms. *Management International Review* 39. Pp. 45-64.
- Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. (3<sup>a</sup> Ed.), Lisboa: Editora RH.

Camara, P. (2000). Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2013). Novo Humanator. (1<sup>a</sup> Ed.), Lisboa, Dom Quixote.

Cardon, M. & Stevens, C. (2004), ‘Managing human resources in small organizations: What do we know?’, *Human Resource Management Review*, Vol. 14, No. 3, Pp. 295-323.

Castro, L. B., & Ricardo, M. M. C. (2001). Gerir o trabalho de projecto. Guia para a flexibilização e revisão curriculares. Lisboa: Texto Editora.

Cunha, M.P., Rego, A., Gomes, J.F.S., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A. & Cunha, R.C. (2018). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. (3<sup>a</sup> Ed.), Lisboa, Sílabo.

Delery, J. & D. Doty (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal* 39. Pp. 802-835.

Delery, J. & D. Shaw (2001). The strategic management of people in work organizations: review, synthesis, and extension, em G. Ferris (Ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management*, JAI, Press. Pp. 165-197.

Fening, F. A. & Amaria, P. (2011). Impact of Human Resource Management Practices on Small Firm Performance in a Country in Recession. *American Journal of Business Research*, Vol.4, No.1, Pp.23-54.

Fortin, M-F. (2009). Fundamentos e etapas do processo de investigação. Loures, Portugal: Lusodidacta.

Ghassemieh, G., Thach, L. & Gilinsky, A. (2005). Does My Business Need a Human Resources Function? A Decision-Making Model for Small and Medium-Sized Firms. *New England Journal of Entrepreneurship*, Vol.8, No.1, Pp.25-36.

Guerra, I. (2006). Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo- Sentidos e formas de uso, Estoril: Princípia Editora.

Hayton, J. (2005). Strategic Human Capital Management in SMEs: An Empirical Study of Entrepreneurial Performance: *Human Resource Management* 42.4 : 375- 391.

Heneman, R. L., Tansky, J. W. & Camp, S. M. (2000) ‘Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: unanswered questions and future research perspectives’,

Entrepreneurship, Theory and Practice, Vol. 25 No. 1, Pp. 11-26.

Lepak, D. & Snell, S. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development : The Academy of Management Review, Vol. 24, No. 1 (Jan., 1999), pp. 31-48.

Lopes, A. (2005). *Gestão de Recursos Humanos versus Gestão de Pessoas: a arte do equilíbrio entre a iniciativa e a cooperação nas organizações*. Lisboa: ISCTE.

Martins, D. (2005). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos em empresas de média dimensão*. Tese de Mestrado em Desenvolvimento e Inserção Social. Porto.

Oliveira, M. (2010). *O Projecto de Internacionalização de uma Microempresa Portuguesa: O Caso Tagus Pharma*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISCTE.

Pires, A. R. (2007). Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Ribeiro, R. B. (2007). Recrutamento e Seleção. In: Caetano, A. e Vala, J. (Org.) Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas. (267-300). (3<sup>a</sup> Ed.), Lisboa: RH Editora.

Rigoni, N. (2011). *Gestão de uma microempresa do setor gráfico: o caso da Gráfica Modelo*. Porto Alegre.

Seixo, J. M. (2003). Gestão Administrativa dos Recursos Humanos - Manual prático Lidel. Lisboa: Lidel - edições técnicas, lda.

Serrano, M. M. (2010). A gestão de recursos humanos: suporte teórico, evolução da função e modelos. ISEG – SOCIUS Working papers;1/2010.

Site            IAPMEI:            <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME.aspx?id=1790> (acesso em: 2022/09/30)

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas. 10<sup>a</sup> Edição. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.

Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios. Lisboa: Pactor.

Tavares, S., & Caetano, A. (1999), “A emergência da Gestão de Recursos Humanos Estratégica”, In CAETANO, A. (Coord), Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos, Lisboa, Observatório do Emprego e Formação Profissional, Pp. 31-60.

Tellis, W. (1997). Application of a Case Study Methodology, The Qualitative Report, Vol.3 (3).

Veloso, A. d. (2007). *O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional*. Braga: Universidade do Minho.

Voss, K. E., Frankwick, G. L. & Chakraborty, G. (2002). The Marketing – Human Resource Interface: Superior Performance for the Small Business. Journal of Business and Entrepreneurship, Vol.14, No.2, Pp. 69-0\_13.

Yin, R. (2003). Case study research: Design and methods (3<sup>a</sup> Ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Youndt, M., S. Snell, J. Dean & D. Lepak (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. Academy of Management. Journal 39. Pp. 836-866.

## **APÊNDICES**

## **Apêndice 1- Inquérito de avaliação do clima organizacional**

Para cada uma das seguintes afirmações avalie de forma espontânea a sua concordância, desde “Discordo Totalmente” até “Concordo Totalmente”, preenchendo o respetivo quadrado: caso não saiba o que responder em alguma afirmação, pode assinalar “Não Sei” (NS); se a pergunta não se aplica ao seu caso, assinale “Não se Aplica” (NA).

1. Estou satisfeito com as instalações físicas da empresa (ex. espaço de trabalho, sala de reuniões, copa, wc) e com a sua adequação aos serviços prestados
2. Estou satisfeito com as aplicações e os equipamentos informáticos utilizados
3. Estou satisfeito com as condições de higiene e segurança das instalações e equipamentos
4. Existe conforto e bem-estar físico no meu local de trabalho (ex. temperatura, espaço, limpeza)
5. Disponho dos meios necessários para desempenhar a minha função
6. Tenho possibilidades de ser criativo
7. Participo no processo de decisão. As minhas opiniões são ouvidas
8. Tenho possibilidade de participar na definição das atividades a desenvolver e objetivos a atingir
9. Tenho autonomia para planear, executar e avaliar o meu próprio trabalho
10. Estou satisfeito com o meu horário de trabalho
11. Não demoro muito tempo na deslocação para o local de trabalho
12. Raramente me é solicitado desempenhar outras funções para além das que me estão atribuídas
13. Estou satisfeito com as regalias e os benefícios concedidos (ordenados, mapa km, flexibilidade de horário/ bolsa de horas)
14. Tenho conhecimento que os vencimentos são iguais ou superiores aos geralmente praticados noutras ateliers de arquitetura de Évora ou da região Alentejo
15. Tenho possibilidade de melhorar enquanto profissional
16. Considero que o Atelier poderá fornecer contributos positivos para o meio em que se insere

17. Sinto realização pessoal na função que ocupo na Empresa
18. Estou satisfeito com o modo como se reconhece todo o meu trabalho, dedicação e esforço enquanto colaborador
19. Sinto que a carga de trabalho que me está atribuída está aquém das minhas capacidades e do meu potencial
20. Sinto que os objetivos que me estão atribuídos são adequados e possíveis de alcançar
21. Estou sujeito a avaliação e no fim os resultados são-me comunicados
22. Acedo à formação necessária para o correto desempenho da minha função
23. A Empresa permite-me frequentar as ações de formação que eu considero importantes
24. Tenho boas relações com todos os meus colegas
25. Existe ajuda, colaboração e cooperação entre colegas
26. Considero que existe um ambiente de trabalho saudável
27. O trabalho em equipa é estimulado
28. Conto com todo o apoio por parte da coordenação direta
29. Sinto que no meu trabalho diário estou a contribuir para que se atinja os objetivos globais (coletivos e individuais)
30. Existe participação dos colaboradores na apresentação de sugestões que visam melhorar o funcionamento da Empresa
31. São aceites e estimuladas por parte da organização, as sugestões feitas pelos colaboradores
32. Sinto que trabalho numa organização inovadora e em permanente melhoria
33. O Grau de satisfação dos colaboradores é uma das maiores prioridades do Atelier
34. O Grau de satisfação dos clientes é elevado
35. O nível de qualidade dos serviços prestados pela Empresa é elevado
36. Sinto que trabalho numa organização sólida e com perspetivas de futuro

37. Considerando todos os aspectos, estou satisfeito(a)

38. Recomendaria a um amigo que viesse trabalhar para este local

## **Apêndice 2 –Questões aos Sócios-Gerentes**

As questões apresentadas abaixo são referentes às práticas de GRH a implementar na empresa e têm como objetivo recolher as vossas opiniões acerca das mesmas:

- 1 – Qual a vossa opinião relativamente à prática do Recrutamento & Seleção para se selecionar a pessoa que melhor se adequa à vaga de emprego a preencher?
- 2 – Na Gestão Administrativa, o que consideram se aplicar nesta prática?
- 3 – Ao nível da Avaliação de Desempenho, consideram importante a definição de objetivos de desempenho? De que forma?
- 4 – No horizonte da gestão de Recompensas e Benefícios procurando a estabilidade financeira da empresa, quais os princípios que consideram relevantes?
- 5 – A prática da Formação Profissional é importante para o negócio da empresa, qual a vossa opinião?
- 6 – Na prática da gestão de Carreiras, como consideram que deve ser definido o plano de carreiras para a empresa?

## **Apêndice 3 – Relatório de Recrutamento e Seleção**

### **PARTE A**

#### **IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES**

*(identificar motivos de acordo com os objetivos estratégicos da empresa)*

#### **FUNÇÃO A CONTRATAR**

#### **CRITÉRIOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

#### **ENQUADRAMENTO PROFISSIONAL**

Tipo de Vínculo:

Categoria Profissional:

Vencimento Previsto:

#### **MARCAÇÃO DE ENTREVISTAS**

<b>Candidato</b>	<b>Dia da entrevista</b>	<b>Hora da entrevista</b>

#### **COMPOSIÇÃO DO JURI**

<b>Nome</b>	<b>Função</b>

## **PARTE B**

### **RELATÓRIO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

<b>Candidato</b>	<b>Habilidades (1)</b>	<b>Experiência Profissional (2)</b>	<b>Competências Técnicas (2)</b>		<b>Motivações (2)</b>	<b>Disponibilidade (1)</b>	<b>Parecer (1)</b>
			<b>2D</b>	<b>3D</b>			

Legenda:

(1) A – adequado(a); B – não adequado(a)

(2) A – pertinente; B – não pertinente

### **PARECER FINAL DA DIREÇÃO**

Obs:

Fonte: Elaboração Própria

#### **Apêndice 4 - Guião de Entrevista**

**Nome do Candidato** \_\_\_\_\_  
**Idade:** \_\_\_\_\_

**Data da Entrevista:**

Razões de candidatura

Como idealiza a função a desempenhar

Planeamento/Responsabilidades

Empresas a que se candidatou/Procura de trabalho

Como se deslocaria para o trabalho/Tempo (Disponibilidade)

Aparência física

Percorso Profissional/Perspetivas futuras

Línguas/Informática/Áreas de interesse

Experiência Profissional

**Disponibilidade**

Admissão:

Vencimento:

Tipo de Contrato:

Fonte: Elaboração Própria

## Apêndice 5 – Registo de Tempos de Trabalho

**Identificação da entidade empregadora:**

**Local de trabalho:**

**Nome do Trabalhador:** \_\_\_\_\_

**Mês:**

**Ano:**

Dias	1º Período		2º Período		Rúbrica do Trabalhador	Observações
	Entrada (hora)	Saída (hora)	Entrada (hora)	Saída (hora)		
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Fonte: Elaboração Própria

## Apêndice 6 – Mapa de Férias

### MAPA DE FÉRIAS 2023

Janeiro		Fevereiro		Marco		Abril		Maio		Junho		Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro	
1 D	FERIADO	1 Q		1 Q		1 S		1 S	FERIADO	1 Q		1 S		1 T		1 S		1 D		1 Q	FERIADO	1 S	FERIADO
2 S		2 Q		2 Q		2 D		2 T		2 S		2 D		2 Q		2 S		2 S		2 Q		2 S	
3 T		3 S		3 S		3 S		3 Q		3 S		3 S		3 Q		3 D		3 T		3 S		3 D	
4 Q		4 S		4 S		4 S		4 T		4 Q		4 D		4 T		4 S		4 S		4 Q		4 S	
5 Q		5 D		5 D		5 Q		5 S		5 S		5 Q		5 S		5 T		5 Q	FERIADO	5 D		5 T	
6 S		6 S		6 S		6 Q		6 S		6 T		6 Q		6 D		6 Q		6 S		6 S		6 Q	
7 S		7 T		7 T		7 S	FERIADO	7 D		7 Q		7 S		7 Q		7 S		7 T		7 Q		7 T	
8 D		8 Q		8 Q		8 S		8 S		8 Q	FERIADO	8 S		8 T		8 S		8 D		8 Q		8 S	FERIADO
9 S		9 Q		9 Q		9 D	PÁSCOA	9 T		9 S		9 D		9 Q		9 S		9 S		9 Q		9 S	
10 T		10 S		10 S		10 S		10 Q		10 S	FERIADO	10 S		10 Q		10 D		10 T		10 S		10 D	
11 Q		11 S		11 S		11 T		11 Q		11 D		11 T		11 S		11 S		11 Q		11 S		11 S	
12 Q		12 D		12 D		12 Q		12 S		12 S		12 Q		12 S		12 T		12 Q		12 D		12 T	
13 S		13 S		13 S		13 Q		13 S		13 T		13 Q		13 D		13 Q		13 S		13 S		13 Q	
14 S		14 T		14 T		14 S		14 D		14 Q		14 S		14 S		14 Q		14 S		14 T		14 Q	
15 D		15 Q		15 Q		15 S		15 S		15 Q		15 S		15 T	FERIADO	15 S		15 D		15 Q		15 S	
16 S		16 Q		16 Q		16 D		16 T		16 S		16 D		16 Q		16 S		16 S		16 Q		16 S	
17 T		17 S		17 S		17 S		17 Q		17 S		17 S		17 Q		17 D		17 T		17 S		17 D	
18 Q		18 S		18 S		18 S		18 T		18 Q		18 D		18 T		18 S		18 Q		18 S		18 S	
19 Q		19 D		19 D		19 Q		19 S		19 S		19 Q		19 S		19 T		19 Q		19 D		19 T	
20 S		20 S		20 S		20 Q		20 S		20 T		20 Q		20 D		20 Q		20 S		20 S		20 Q	
21 S		21 T		21 T		21 S		21 D		21 Q		21 S		21 S		21 Q		21 S		21 T		21 Q	
22 D		22 Q		22 Q		22 S		22 S		22 Q		22 S		22 T		22 S		22 D		22 Q		22 S	
23 S		23 Q		23 Q		23 D		23 T		23 S		23 D		23 Q		23 S		23 S		23 Q		23 S	
24 T		24 S		24 S		24 S		24 Q		24 S		24 S		24 Q		24 D		24 T		24 S		24 D	
25 Q		25 S		25 S	FERIADO	25 T		25 Q		25 D		25 T		25 S		25 S		25 S		25 S		25 S	NATAL
26 Q		26 D		26 D		26 Q		26 S		26 S		26 Q		26 S		26 T		26 Q		26 D		26 T	
27 S		27 S		27 S		27 Q		27 S		27 T		27 Q		27 D		27 Q		27 S		27 S		27 Q	
28 S		28 T		28 T		28 S		28 D		28 Q		28 S		28 S		28 Q		28 S		28 T		28 Q	
29 D		29 Q		29 S		29 S		29 S	FERIADO	29 S		29 T		29 S		29 D		29 Q		29 S		29 S	
30 S		30 Q		30 D		30 T		30 S		30 D		30 Q		30 S		30 S		30 Q		30 S		30 Q	
31 T		31 S				31 Q						31 S		31 Q				31 T				31 D	

Fonte: Elaboração Própria

**Apêndice 7 – Mapa de Férias Gozadas**

Nome do Colaborador	Férias N-1	Jan	Fev	Mar	Abr	Maio	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total gozadas	Total a gozar	Saldo

Fonte: Elaboração Própria

## **Apêndice 8 – Guião de Avaliação de Desempenho**

### **IDENTIFICAÇÃO**

Nome do colaborador a ser avaliado:

Função:

Data:

### **ENTREVISTA DE DESEMPENHO**

#### **Registrar avaliação do colaborador relativamente ao seu desempenho**

(como vê o seu desempenho?; considera que o desempenho superou o esperado?; em que aspeto o desempenho ficou aquém do esperado?)

#### **Reforçar pontos fortes e fazer críticas construtivas (melhorias de desempenho)**

Fonte: Elaboração Própria

## **Apêndice 9 – Plano Anual de Formação**

Fonte: Elaboração Própria

## **Apêndice 10 – Registo de Presenças em Formação**

### **Registo de Presenças em Formação**

Ação de Formação:

Entidade Formadora:

Formador:

Data:

Duração:

Sumário:

Registo de Presenças:

<b>Nome do Colaborador</b>	<b>Assinatura</b>

RH: Formação

Fonte: Elaboração Própria

## **ANEXOS**

## **Anexo 1 – Ficha de Identificação**

Nome:														
Morada:														
Localidade:														
Cód. postal:						=								
Telefone:						Telemóvel:								
Data nascimento:	<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		Sexo: M. <input type="checkbox"/> F. <input type="checkbox"/>	Nacionalidade: _____		
E-Mail:														
Pref.nºfiscal:	<input type="text"/>		<input type="text"/>			<input type="text"/>			<input type="text"/>			Rep.fin.: <input type="text"/>		
Resid.fiscal:	Continente <input type="checkbox"/>	Açores <input type="checkbox"/>	Madeira <input type="checkbox"/>	Outro <input type="checkbox"/>										
Tipo sujeito:	Não casado <input type="checkbox"/>	Cas. 1 tit. <input type="checkbox"/>	Cas. 2 tit. <input type="checkbox"/>									Deficiente: Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>		
Nome cónjuge:														
Cônjugue def.: Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Nº dep. não deficientes: <input type="text"/>			Nº dep. deficientes: <input type="text"/>										
Habilidades:														
Segurança social														
Nºseg.social:	<input type="text"/>				C.R.S.S. de _____									
Situação:	<input type="text"/>	=	Reg. geral <input type="checkbox"/>	Membro de órgão estatutário <input type="checkbox"/>										
	1º Emprego <input type="checkbox"/>			Outro <input type="checkbox"/>										
Sindicato														
Nºsindicato:	<input type="text"/>				Sindicato: _____									
Banco do Funcionário														
Banco:	<input type="text"/>				NIB: <input type="text"/> - <input type="text"/>									
Cartão Cidadão[] B.I.[] Passaporte[]	Boletim de sanidade													
Nº: <input type="text"/>	Nº: <input type="text"/>													
Arquivo: <input type="text"/>	Ent. emissora: <input type="text"/>													
Emitido em: <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>	Emitido em: <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>													
Validade: <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>	Validade: <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>													
Carta de condução														
Nº: <input type="text"/>	Validade: <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>													
<b>A PREENCHER PELA EMPRESA</b>														
Nº horas semana: <input type="text"/>														
Sal.base liq.: <input type="text"/> ou Sal.base liq.: <input type="text"/>														
Sub. alim.: <input type="text"/> (dia) x Dias úteis/mês <input type="checkbox"/> ou <input type="checkbox"/> dias mês														
Nº diurno.: <input type="checkbox"/> x <input type="text"/> (cada diurn.)														
Tipo pagamento: Cheque <input type="checkbox"/> Dinheiro <input type="checkbox"/> Transferência <input type="checkbox"/>														
Seção: _____	C.custo: _____													
Estabelecimento: _____	Categoria: _____													
Comp. seguros: _____	Profissão: _____													
Tipo horário: Normal fixo <input type="checkbox"/> Normal flexível <input type="checkbox"/> Turno(Fixo ou Rotativo) <input type="checkbox"/> Irregular e/ou móvel <input type="checkbox"/>														
Reducido <input type="checkbox"/> Isenção de horário <input type="checkbox"/> Outros <input type="checkbox"/>														
Data admissão: <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/> Contrato s/ termo <input type="checkbox"/> Data <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>														
Contrato c/ termo <input type="checkbox"/> Início <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>														
Fim <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>														
Reg. dur. trab.: Tempo completo <input type="checkbox"/> Tempo parcial <input type="checkbox"/>														
Observações: _____														
<b>Assinatura</b>														
<b>Autenticação da empresa</b>														

Fonte: Software de Gestão