

# PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Dora Cristina Moreira Martins

*Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto*

## RESUMO

O presente estudo tem como principal objectivo caracterizar as práticas de Gestão de Recursos Humanos mais desenvolvidas em pequenas e médias empresas (PME's) portuguesas. Para melhor contextualizar a realidade objecto de estudo, tomou-se como ponto de partida a abordagem teórica sobre as diferentes fases evolutivas do conceito e conteúdo da GRH e, consequentemente, a sua caracterização no nosso país. Adicionalmente é analisado o papel que o departamento de recursos humanos assume no desenvolvimento da GRH no interior das PME's através da disseminação que faz das suas diferentes práticas, previamente identificadas a partir da revisão de literatura analisada. Foi identificado um conjunto de 21 práticas de GRH como as mais comumente desenvolvidas em contexto organizacional. Conclui-se que as PME's apresentam pouca intensidade no desenvolvimento de práticas de GRH, ao mesmo tempo que se apresentam como limitadoras do grau de intervenção do departamento de RH, no desenvolvimento dessas práticas.

## ABSTRACT

The present study aims the characterisation of the Portuguese medium and small companies' Human Resources Management most developed practices. In order to better contextualise the studied reality object, the starting point was a theoretical approach on the different evolving phases of HRM concept and containing and, consequently, its characterisation in our country. Additionally, there's an analysis of the role that the human resources' department assumes in the development of the HRM inside the small and medium size companies through the dissemination of its different practices, previously identified through the analysed bibliography revision. It was possible to identify a set of 21 HRM practices as the most commonly developed in the organisational context. In conclusion, the small and medium size companies present low intensity in the HRM practices' development, presenting at the same time a limitator role for the HR department intervention in the development of those same practices.

**PALAVRAS-CHAVE:** Práticas de gestão de recursos humanos, gestão administrativa de recursos humanos, gestão estratégica de recursos humanos, pequenas e médias empresas.

**KEY WORDS:** Human resources management practices, human resources administrative management, human resources strategic management, small and medium size companies.

## 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 1.1. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UMA PERSPECTIVA EVOLUTIVA

A substituição do nome *Gestão de Pessoal* para o de *Gestão de Recursos Humanos* não foi uma transição consensual por parte dos gestores de pessoal, como refere Cabral-Cardoso (1999). Moura (2000) considera, no entanto, que do ponto de vista conceptual, a designação *Gestão de Recursos Humanos* que evoluiu a partir do conceito de *Gestão de Pessoal* “está longe de constituir um campo de conhecimentos estabilizado e genericamente aceite na literatura”.

É na década de 1980 que a GRH é objecto de uma grande atenção. A grande novidade introduzida foi a nova visão dos recursos humanos considerados, pela primeira vez, como um investimento organizacional e não como um custo, considerados como tal até final da década de 70. Reforçando as convicções de muitos parceiros

internacionais, Domingues (2003) chama-lhe inicialmente *Gestão de Pessoal ou Relações Sociais* e nos anos 1980, *Recursos Humanos*, isto é, a passagem da utilização das expressões *Pessoal*, *Direcção de Pessoal* ou *Função Pessoal*, para *Recursos Humanos*, *Direcção de Recursos Humanos* ou *Função Recursos Humanos*, partindo do entendimento que “*Recursos Humanos* é estratégico; *Pessoal* é operacional”. Logo estamos perante práticas distintas de gestão de pessoas. Segundo esta distinção, a GRH passa a estar integrada na gestão estratégica, faz o alinhamento claro com as novas concepções da gestão global e do funcionamento das organizações.

Segundo Keating (2002), o desenvolvimento da FRH pode ser visto, também, como intimamente ligado à evolução das relações de trabalho na organização. A sua legitimidade derivaria, fundamentalmente, da maior ou menor capacidade para lidar com as incertezas oriundas das relações entre os grupos divergentes da organização. Segundo esta corrente, até ao final dos anos 70, numa época de contenção de custos, a FRH limitava-se a processar salários e a dar respostas de carácter administrativo às exigências legais em vigor. As pessoas eram admitidas, geralmente sem critérios de selecção objectivos e procurava-se enquadrá-las nas funções, valorizando-se a disciplina e a eficiência. A partir da década de 80 estabelece-se um novo tipo de relacionamento com os trabalhadores e muitas empresas criaram, pela primeira vez, os seus órgãos de Recursos Humanos. Os processos de selecção melhoram, gerem-se as remunerações com preocupação de equilíbrio interno e externo e a formação profissional (sobretudo na área comportamental) começa a ter alguma expressão. Em resposta a estas reivindicações de salário igual para função igual, começa-se a falar em avaliação de mérito e mais tarde em avaliação de desempenho.

Se até à década de 1980, os fenómenos que mais influenciaram a evolução da GRH foram o movimento sindical e a legislação de natureza social, nos anos 80, as principais influências deverão procurar-se nos fenómenos de competição global e de estratégia de negócio. Schuler e Walker (1990) consideram que depois de 1980 as mudanças rígidas e dramáticas, tais como, demográficas, diminuição da competitividade, mudança nos padrões de emprego e mais complexidade tecnológica, tiveram importantes implicações nas organizações e na sua GRH.

Na década de 1990, a par dos factores referidos, a internacionalização dos negócios e das actividades contribuíram, de uma forma estruturante, para a evolução conceptual do conceito e das PGRH (Caetano e Vala, 2002). Neste período, pressupõe-se uma gestão estratégica das pessoas. Quer isto dizer que cada vez mais a GRH numa organização deverá estar articulada com as suas intenções e decisões estratégicas, ou seja, o desenvolvimento e a adopção das PGRH deve ser coerente com a estratégia empresarial. Estamos numa *nova era de GRH* que exige a articulação dos comportamentos dos trabalhadores em contexto de trabalho com as exigências definidas a nível estratégico. Este papel estratégico da FRH pressupõe que ela providencie a contribuição dos Recursos Humanos na estratégia da empresa e assegure programas e práticas efectivamente capazes de implementar a estratégia organizacional.

Questiona-se, no final do século XX, a FRH em que Guest (1998, *in* Cabral-Cardoso, 1999) acrescenta que é o próprio conceito de empenhamento, o conceito central do modelo de GRH que está em causa, por se revelar desajustado do novo contexto de insegurança no emprego e dos fins de carreiras. Logo, não podemos ignorar as evoluções dramáticas, associadas à instabilidade do emprego, verificadas no final do século passado, reclamando para a GRH um posicionamento mais estratégico, nomeadamente pelo contributo exigido para o alcance dos objectivos organizacionais. Esta perspectiva é, genericamente, designada *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*.

Neste novo contexto, assiste-se a fortes mudanças na natureza das funções dos gestores de RH, isto é, as limitadas preocupações com as actividades meramente de natureza administrativa são alargadas para preocupações mais centradas no desenvolvimento dos RH da organização, nomeadamente preocupações com a motivação, envolvimento, empenhamento, flexibilidade e competências nucleares dos empregados. Hoje, o que destaca a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) da sua perspectiva mais tradicionalista é a detenção de RH dotados de características profissionais que permitam à organização demarcar-se da concorrência. Esta demarcação define-se pela posse de competências difíceis de imitar, garantindo-lhe a vantagem competitiva de que necessita para se afirmar no contexto de mercado global que caracteriza as últimas décadas. Daí a aproximação da FRH aos centros de decisão estratégica das empresas ser cada vez mais forte.

Globalmente, as grandes ideias associadas às transformações da FRH, nos anos 1990, foram segundo Citeau, (1997:30) e Schuler e Walker (1990):

- i) acompanhar as rápidas mudanças da gestão (por ex., o crescimento da competição multinacional);
- ii) saber planificar (definir uma estratégia) para ser capaz de antecipar (gestão previsional capaz de reduzir custos e aumentar a competitividade);

- iii) saber enriquecer os projectos de uma aproximação sócio-económica global;
- iv) criar organizações mais flexíveis, achatadas e mais complexas (em termos de produção, recursos, mercados, ...);
- v) saber pôr em prática nas organizações o trabalho qualificante e as formações capazes de adaptar os salários aos novos postos de trabalho;
- vi) saber associar mais tempo da empresa à formação (procurar novas qualificações, formar para as mudanças tecnológicas);
- vii) gerir as mudanças demográficas que limitam o trabalho;
- viii) saber criar as solidariedades da empresa.

Segundo Cabral-Cardoso (1999) “a FRH passa a desempenhar um papel de parceiro na definição e implementação estratégica, de arquitecto na articulação dos vários elementos estruturais, de auditor de competências e cultura da empresa, de especialista administrativo que introduz melhorias contínuas no funcionamento do processo administrativo e de mobilizador do empenhamento organizacional”, passando a serem estas as preocupações a que se dedica, actualmente, a GRH.

As novas formas de organização do trabalho que marcaram toda a década de 1990, atribuem ao responsável pelos RH não só o maior envolvimento no desenvolvimento das políticas organizacionais em conjunto com a gestão de topo (Caetano e Vala, 2002) como, igualmente, a necessidade de uma resposta rápida que impõe maior autonomia das equipas de trabalho e a responsabilização dos níveis intermédios da gestão<sup>1</sup>. O valor da GERH dentro de uma organização actual caracteriza-se, portanto, pela função directiva estratégica que tem vindo a desempenhar nas decisões nucleares das empresas aparecendo ligada à missão e objectivos da organização contribuindo, activamente, para o alcance dos seus resultados globais. Tal confere-lhe, pela primeira vez, um papel de parceira da organização na definição e implementação dos objectivos estratégicos, ao nível da gestão de topo. Logo a GERH pressupõe uma força de trabalho altamente implicada com a organização, altamente flexível nos papéis que assume e muita qualidade nas aptidões que desenvolve. Estes objectivos atingem-se através de elementos-chave, como sejam, a selecção, a socialização, a formação e o desenvolvimento, a comunicação, o envolvimento dos trabalhadores e o desenvolvimento de sistemas de recompensas (Tavares e Caetano, 2000).

Há alguns indicadores de mudança nas práticas relacionadas com o trabalho e com as relações que as organizações estabelecem com os empregados tendo-se verificado, nomeadamente, o início do desenvolvimento de novas práticas de gestão no que respeita ao trabalho em equipa, à flexibilidade no local de trabalho, à utilização da avaliação de desempenho de uma forma generalizada na organização e à descentralização de algumas tomadas de decisão para níveis de gestão hierarquicamente mais baixos.

A GRH ao evoluir no sentido da ligação das políticas e práticas de recursos humanos à estratégia da empresa exige que as organizações dêem, cada vez mais, atenção à forma como os seus colaboradores são geridos.

## 1. 2. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM PORTUGAL

O percurso da GRH nas organizações portuguesas tem sido muito semelhante ao que se foi fazendo a nível internacional, embora sujeito aos factores contingenciais, nomeadamente as questões culturais, políticas e ambientais que caracterizaram e ainda caracterizam o tecido empresarial português<sup>2</sup>.

Só ao longo da década de 1960 é que a Função Pessoal começa a assumir alguma preponderância no nosso país, nomeadamente em termos de organização do trabalho, remunerações e técnicas de selecção, orientação e formação da mão-de-obra. Estas PGRH eram desenvolvidas ainda de forma incipiente, quando comparadas com a importância que já vinham assumindo no contexto internacional (Brandão e Parente, 1998).

Na década de 70 a GRH, em Portugal, assumia uma função reactiva, na dependência do departamento administrativo-financeiro, tendo um papel puramente administrativo-burocrático, centrado na aproximação das

<sup>1</sup> Esta nova filosofia de gestão tem estado a ser, ainda que lentamente, introduzida nas organizações actuais, quer através da formação profissional dos níveis intermédios e chefias directas quer através da delegação de poder (*empowerment*) e responsabilidade pelos níveis hierárquicos mais baixos.

<sup>2</sup> Importa destacar para o nosso país os obstáculos políticos que marcaram até aos anos 70, tais como, o fraco desenvolvimento económico (regime salazarista) dotado, até então, de gestores e empresários caracteristicamente conservadores e empiristas em matéria de GRH. Importante na altura era a rentabilização da mão-de-obra barata e de baixa qualificação como elemento dinamizador da competitividade e não o investimento nesta disciplina de gestão.

pessoas à organização. Neste período e até meados da década de 80, entra-se numa fase de turbulência política e social que permite que se torne mais central o papel da GRH, tipicamente conduzida por advogados, permanecendo fortemente burocrática, sem relações com a estratégia organizacional. A GRH continua a assumir, até ao final desta década, uma posição subalterna dado a preocupação central das empresas portuguesas ser a produtividade, seguida da melhoria tecnológica, do crescimento equilibrado e só depois a melhoria das condições de trabalho (Brandão e Parente, 1998). Só no final da década de 80 é que a Função Pessoal consegue maior afirmação no contexto empresarial português, particularmente no sector industrial, predominante no nosso país, nesta altura. Novos serviços são criados nas áreas da selecção, avaliação e particularmente a formação adquire alguma importância.

Pela primeira vez, em finais dos anos 1980, a FRH posiciona-se nas empresas portuguesas enquanto função de apoio, de conselho, de informação, de assessoria e prestação de serviços especializados como o recrutamento e a selecção, análise e descrição de funções ou a formação contínua. O termo “GRH” substitui gradualmente o de “Pessoal” aduz Cabral-Cardoso (2004).

Hoje em dia, a tónica é colocada nos aspectos comportamentais, onde as competências relacionais são decisivas. Todos têm que ser envolvidos na prática da qualidade na empresa, exigindo-se uma liderança muito mais responsável na definição dos objectivos, no estabelecimento de planos de acção e o seu controlo, numa comunicação eficaz e na própria estimulação da formação contínua e interna. Actualmente, com uma perspectiva mais estratégica, a GRH tem sido determinante na produção de contributos decisivos para o alcance dos objectivos da organização. Porém, a sua actual dimensão, só tem sido possível resultado da enorme mais valia das tecnologias de informação e comunicação.

Ao assumir-se com um papel que se define estratégico, Gomes e Cunha (2003) aconselham que a GRH deverá (à semelhança de outras realidades organizacionais internacionais mais desenvolvidas) ser alinhada directamente com a estratégia da organização, oferecendo as soluções mais apropriadas à estratégia particular que estiver a ser seguida. Esta perspectiva, que se pode designar de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) destina-se a dar uma resposta imediata, através da mobilização dos RH, aos requisitos e necessidades sentidas pela organização na prossecução das suas metas. Assim, se uma organização decidir apostar fortemente no mercado europeu, então a GRH deve responder de forma pronta através do recrutamento de novos colaboradores capazes de dominarem duas ou mais línguas, ou da formação intensiva em línguas, aos que já trabalham na empresa. Este entendimento postula que a GRH tem capacidade para mobilizar as competências e conhecimentos necessários para responder a qualquer estratégia, assim como a quaisquer processos de mudança estratégica, ocorridos no médio ou longo prazos. O papel da GRH, neste último caso, é o de apostar, por exemplo, na construção das chamadas *meta-competências*, tais como a capacidade de aprendizagem, flexibilidade individual ou trabalho em equipa.

Importa, contudo, situar a GRH nacional no contexto europeu. Refira-se que Portugal integra o modelo latino de GRH. No entanto, Cabral-Cardoso (2004) enumera algumas diferenças nacionais neste *cluster* do Oeste mediterrânico. Aduz que é em Espanha e França que a GRH está mais integrada com a estratégia da empresa, Itália a menos integrada, enquanto a GRH em Portugal ocupa uma posição intermédia.

O perfil do responsável de GRH parece, igualmente, explicar o desenvolvimento desta disciplina. Em Portugal é mais forte a influência das Ciências Sociais e do Direito. Tal como Portugal, a França e Espanha têm maior propensão para a aplicação da Lei. Na Alemanha evidencia-se ainda o controlo de custos e os estudos de gestão, enquanto na Inglaterra a maior influência vem das humanidades, artes e línguas.

Inegável é o crescente envolvimento que a GRH tem vindo a assumir nas decisões de âmbito estratégico a nível organizacional, dotando-a de um papel mais pró-activo. Mais do que um instrumento de gestão de pessoas, a GRH em Portugal poderá ser, actualmente, encarada como um parceiro das decisões da gestão, servindo muitos dos propósitos organizacionais.

O desafio que se coloca aos profissionais de RH passa por um reequacionamento profundo em termos da lógica dominante e subjacente à implementação de uma GERH. Em vez de uma lógica limitada, por exemplo, ao ganho económico, poderá adoptar-se uma visão integrativa e que abarque os vários detentores de interesses na e pela actividade da empresa (*Stakeholders*) (Gomes e Cunha, 2003). Esta perspectiva confere à GRH a necessidade de reflectir sobre o melhor modelo de gestão que permita alinhar os interesses dos RH com os objectivos da organização, quer no contexto macro quer no contexto micro.

## 2 – A METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

### 2.1. A POPULAÇÃO ALVO DE ESTUDO E A SELECÇÃO DA AMOSTRA

Este estudo é composto por um total de 613 empresas. De referir que este universo de empresas foi delimitado por critérios de selecção o “estarem localizadas no distrito de Aveiro” e, simultaneamente, “terem entre 50 e 500 trabalhadores”. Para a sua identificação foram consideradas todas as empresas registadas na base de dados *DUN & Bradstreet*, em Abril de 2004.

Foram recebidos 111 questionários válidos o que perfaz uma taxa de respostas válidas de 18,10%. As 111 PME’s que responderam espontaneamente ao inquérito por questionário constituem a amostra deste estudo.

### 2.2. INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Para responder às questões de pesquisa foi elaborado um inquérito por questionário a aplicar aos responsáveis pelos RH das empresas objecto deste estudo.

O procedimento metodológico adoptado foi o seguinte:

1. Envio de inquérito por questionário<sup>3</sup> a todas as empresas do distrito de Aveiro, com as características acima indicadas, registadas na base de dados *DUN & Bradstreet*;
2. Foram enviadas 613 cartas, dirigidas aos responsáveis pelos RH das empresas.

A partir da aplicação do inquérito por questionário foi recolhida informação que permitiu responder aos objectivos desta investigação, aparecendo estruturado de forma a analisar as seguintes variáveis de estudo:

**Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) existentes** – tendo por base a identificação das PGRH referidas pelos diferentes autores mencionados na análise teórica (e.g. Pfeffer, 1994; 1998; Huselid, 1995; Carvalho, 1998; Moura, 2000; Guest, 2001; Bonache, 2002; Gomes e Cunha, 2003) apresentaram-se pré-definidas 21 PGRH. Este levantamento tornou possível, posteriormente, a sua agregação e correspondência ao modelo de Administração de Pessoal ou ao modelo de GERH (ver questão 9 do inquérito, em anexo 1);

**Grau de intervenção do DRH** – foi apresentada aos inquiridos uma escala de intervalo, a partir da qual identificavam o item que mais se adequava ao grau de intervenção do DRH no desenvolvimento de cada PGRH: (1) “Ausência de intervenção do DRH na auscultação, poder de decisão e implementação das PGRH”; (2) “O DRH é auscultado, mas não tem poder de decisão nem implementa as PGRH”; (3) “O DRH é auscultado, não tem poder de decisão mas é responsável pela implementação das PGRH”; (4) “O DRH é auscultado, tem poder de decisão mas não implementa as PGRH”; (5) “O DRH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as PGRH” (ver questão 10 do inquérito, em anexo 1).

## 3 – RESULTADOS SOBRE A CARACTERIZAÇÃO DA GRH NAS PME’S ESTUDADAS

### 3.1. PRÁTICAS DE GRH DESENVOLVIDAS

Partindo de uma pré-selecção de 21 PGRH, foi dada às empresas inquiridas a possibilidade de outras PGRH poderem ser identificadas. Não houve, no entanto, nenhuma empresa a fazê-lo pelo que podemos considerar serem estas as PGRH desenvolvidas nas empresas em estudo.

**Tabela 3.1.** – Desenvolvimento das PGRH nas PME’s estudadas

---

<sup>3</sup> Anexo 1.

<b>PGRH</b>	<b>Dimensão da empresa</b>	<b>Tipo de prática<sup>4</sup></b>	<b>Entre 50 e 249 trabalhadores</b>
Análise e Descrição de Funções		PT	75,5
Avaliação de Desempenho		PT	58,6
Balanço Social		PT	61,3
Comunicação e Partilha de Informação		PE	55,9
Contratação		PT	82,0
Formação Profissional		PT	73,0
Gestão e Desenvolvimento da Carreira		PE	27,0
Gestão Previsional de Competências		PE	13,5
Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho		PT	77,5
Integração e Acolhimento		PT	67,6
Inquéritos de Satisfação dos Colaboradores		PE	40,5
Levantamento da Assiduidade/Taxa de Absentismo		PT	86,5
Melhoria das Condições de Trabalho na Empresa		PE	55,0
Práticas de Remuneração Directa ou Económica		PT	61,3
Práticas de Remuneração Indirecta/Não Económica		PE	30,6
Prática de Redução de Efectivos		PT	32,4
Participação e Envolvimento dos Trabalhadores		PE	39,6
Recrutamento e Selecção		PT	68,5
Resolução Formal de Conflitos		PE	47,7
Relações de Trabalho na Empresa		PT	40,5
Retenção de Empregados		PE	14,4
<b>Total N</b>			111
<b>Total %</b>			100,0

Pela análise da tabela conclui-se que, as cinco PGRH mais desenvolvidas são o “Levantamento da Assiduidade/Taxa de Absentismo”, “Contratação”, “Análise e Descrição de Funções”, “Formação Profissional” e “Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho”, isto é, foram as PGRH enumeradas por mais de 70% empresas respondentes. Por sua vez, a “Gestão previsional de competências” e a “Retenção de empregados” são as práticas menos desenvolvidas, verificando-se a sua presença somente em 13,5% e 14,4%, respectivamente, das empresas respondentes.

### 3.2 O GRAU DE INTERVENÇÃO DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Para uma análise mais completa das PGRH desenvolvidas entre as empresas em estudo, importa analisar o grau de intervenção que o DRH assume na disseminação das PGRH.

Para melhor percebermos o grau de intervenção deste departamento foram tidas na análise três dimensões possíveis de conferirem intervenção; “Auscultação”; “Poder de decisão” e “Implementação”. A combinação das três dimensões permitiu a criação de 5 possíveis graus de intervenção<sup>5</sup>.

Não obstante haver intervenção do DRH no desenvolvimento das PGRH, desde que as respostas sejam a partir do grau de intervenção 2, a existência de total grau de intervenção do DRH apenas é considerada no desenvolvimento das PGRH que obtiveram resposta no grau de intervenção 5, na tabela 3.2, isto é, o DRH é auscultado, tem poder de decisão e é totalmente responsável pela implementação dessas PGRH.

Verificamos pela análise da tabela 3.2 que, maioritariamente, o DRH “é auscultado, não tem poder de decisão mas é responsável pela implementação das PGRH”, o que acontece em 36,6% das PGRH desenvolvidas. Muito próximo deste valor está a situação que confere total intervenção do DRH, ou seja, o DRH “é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as PGRH” em 33,2% das práticas desenvolvidas.

**Tabela 3.2.** – Grau de intervenção do DRH nas PGRH das PME’s estudadas

<sup>4</sup> PE – prática estratégica de GRH; PT – prática tradicional de GRH (adaptado de Moura, 2000:159).

<sup>5</sup> Consultar inquérito por questionário, questão 10, no anexo 1. De referir que as cinco alternativas de resposta não possuem valor quantitativo ou ordinal.

Centralidade do DRH PGRH	Tipo de prática de GRH	Grau de intervenção do DRH*					Total casos
		1	2	3	4	5	
Análise e Descrição de Funções	PT	17,9	11,9	33,3	11,9	<b>25,0</b>	84
Avaliação de Desempenho	PT	13,8	6,2	40,0	12,3	<b>27,7</b>	65
Balanço Social	PT	5,9	5,9	17,6	2,9	67,6	68
Comunicação e Part. De Informação	PE	6,5	14,5	37,1	16,1	25,8	62
Contratação	PT	16,7	4,4	45,6	8,9	24,4	90
Formação Profissional	PT	12,5	7,5	33,8	11,3	35,0	80
Gestão e Desenv. da Carreira	PE	10,0	6,7	53,3	3,3	26,7	30
Gestão Previsional de Competências	PE	13,3	0,0	46,7	6,7	<b>33,3</b>	15
Higiene Seg. e Saúde no Trabalho	PT	12,8	20,9	22,1	20,9	23,3	86
Integração e Acolhimento	PT	6,8	5,4	31,1	10,8	45,9	74
Inquéritos de Satisf. Dos Colaborad.	PE	8,9	0,0	26,7	4,4	<b>60,0</b>	45
Lev. da Assid./Taxa de Absentismo	PT	7,3	4,2	18,8	8,3	61,5	96
Melhoria das Cond. de Trab. Empresa	PE	12,9	16,1	25,8	22,6	22,6	61
Práticas de Rem. Dir. ou Económica	PT	13,2	5,9	45,6	11,8	23,5	68
Práticas de Rem. Ind. Ou Não Econ.	PE	14,7	14,7	38,2	11,8	20,6	34
Prática de Redução de Efectivos	PT	11,1	11,1	52,8	11,1	13,9	36
Participação e Envolv. dos Trab.	PE	11,1	4,4	35,6	17,8	31,1	44
Recrutamento e Selecção	PT	11,8	6,6	34,2	10,5	36,8	76
Resolução Formal de Conflitos	PE	7,5	3,8	43,4	11,3	<b>34,0</b>	53
Relações de Trabalho na Empresa	PT	11,1	4,4	37,8	17,8	28,9	45
Retenção de Empregados	PE	0,0	18,8	50,0	0,0	31,3	16
<b>% parcial</b>		10,75	8,26	<b>36,64</b>	11,07	33,28	
<b>Total N</b>		111					
<b>Total %</b>		100,0					

\*Legenda:

- (1) Ausência de intervenção na auscultação, poder de decisão e implementação das PGRH
- (2) Participa na auscultação, mas não tem poder de decisão nem implementa as PGRH
- (3) É auscultado, não tem poder de decisão mas é responsável pela implementação das PGRH
- (4) É auscultado, tem poder de decisão mas não implementa as PGRH
- (5) É auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as PGRH

Em termos gerais, podemos concluir que a ausência de intervenção do DRH é maior nas práticas “Análise e descrição de funções”, “Contratação”, “Práticas de remuneração indirecta ou não económica”, todas com percentagens acima dos 14%. A falta de poder de decisão e de implementação do DRH é mais evidente no desenvolvimento das práticas “Comunicação e partilha de informação”, “Higiene, segurança e saúde no trabalho”, “Melhoria das condições de trabalho”, “Práticas de remuneração indirecta ou não económicas” e “Retenção dos empregados”. Verifica-se que, embora ausente o poder de decisão, o DRH é auscultado e responsável pela implementação, maioritariamente, nas práticas “Gestão e desenvolvimento da carreira”, “Práticas de redução de efectivos” e “Retenção dos empregados”. A ausência de poder de implementação é maior nas práticas “Higiene, segurança e saúde no trabalho”, “Melhoria das condições de trabalho” e “Participação e envolvimento dos trabalhadores”. A total intervenção do DRH é maior no desenvolvimento das práticas “Balanço social”, “Inquéritos de satisfação dos trabalhadores” e “Levantamento da assiduidade/taxa de absentismo”.

Estamos perante um grupo de empresas onde em 89,25%<sup>6</sup> das PGRH desenvolvidas o DRH é auscultado. Contudo apenas possui poder de decisão em 44,35%<sup>7</sup> e poder de implementação em 69,92%<sup>8</sup> no desenvolvimento dessas mesmas práticas. Esta observação permite concluir que, maioritariamente, os DRH nas empresas inquiridas são auscultados, mas caracterizados, simultaneamente, por pouco poder de decisão.

Acrescente-se o facto de, em termos gerais, verificarmos que, tendencialmente, a centralização do desenvolvimento das PGRH no DRH continua a ser para as práticas de gestão tradicional de RH, acontecendo em 5 práticas que têm total grau de intervenção do DRH.

#### 4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos concluir haver uma clara secundarização da FRH nas PME's estudadas. Este pressuposto confirma a existência de “um cenário de gestão imediatista e utilitarista dos RH em detrimento de uma óptica desenvolvimentalista e estratégica” (Parente, 1996). Contudo, os nossos resultados deixam antever, ainda que embrionária, uma fase de transição para a FRH.

Estamos, portanto, perante um tecido empresarial caracterizado, predominantemente, pelo desenvolvimento de práticas tradicionais de GRH sendo, igualmente, nestas que o DRH assume maior centralidade na sua disseminação.

Em termos gerais verificamos que o papel do DRH, nas empresas estudadas, permanece ainda muito associado aos modelos clássicos de organização do trabalho ao nível dos modos de coordenação e controlo. Este facto é explicado pelo limitado grau de intervenção que este departamento ainda possui ao nível de tomada de decisão, situação comum a todas as empresas. Predomina um grau de intervenção do DRH que se limita à auscultação e implementação estando, maioritariamente, ausente o poder de decisão, o que deixa transparecer a ainda “subalternização deste departamento, limitando-se a enquadrar as actividades de tipo burocrático-administrativo necessárias para concretizar os objectivos da empresa” (Moura, 2000).

Uma das razões desta situação tem a ver com o perfil e atitude dos dirigentes portugueses. Segundo Kóvacs (1999), nos empresários portugueses é ainda acentuada a atitude tecnocêntrica da inovação e da preferência pela inovação nos processos com vista sobretudo à redução de custos com pessoal, o que deixa transparecer uma mentalidade empresarial ainda pouco desperta e preocupada com os problemas relacionados com o factor humano.

Não se verificando o predomínio da total centralidade<sup>9</sup> do DRH, podemos concluir haver uma maior tendência para estarmos perante um departamento mais operacional do que estratégico nas suas linhas de acção, pois a tomada de decisão está ainda longe de ser total em mais de 60% das empresas estudadas. Esta constatação é explicada por Cabral-Cardoso (2004) por “muitas empresas não terem um DRH principalmente interessado nos assuntos de pessoal. A função principal do seu trabalho continua a ser a Função Pessoal dentro de outra função de gestão, sendo a GRH um assunto *part-time*”.

Ainda que a GRH seja caracterizada pelo seu carácter eclético (Bilhim, 2002) está-lhe atribuído um papel cada vez mais estratégico que lhe tem vindo a ser reconhecido pelo contributo na eficácia e o sucesso do desempenho global da organização. Porém, neste micro contexto, a GRH está ainda longe de produzir sinais evidentes de função estratégica. Na grande maioria do seu tempo, a intervenção da FRH resume-se à aplicação da regulamentação legal do trabalho, no processamento de salários, contratação, formação profissional, análise e descrição de funções e registos de assiduidade. Muito aquém do ritmo que já vem sendo instituído internacionalmente às práticas que incentivam o espírito de equipa, a interdisciplinaridade, a iniciativa e a satisfação do colaborador, capazes de retê-los na empresa, estas empresas pelo contrário, aparecem ainda muito centradas numa gestão operacional, numa óptica predominantemente burocrático-administrativa. Estas constatações sobre a nossa amostra permitem concluir que estamos perante um tecido empresarial onde ainda parece estar longe a ideia do DRH ser uma prioridade, enquanto órgão responsável pelos processos de mudança, motivação e desenvolvimento de todos os colaboradores. Mais do que o desenvolvimento dos seus RH, a prioridade é apenas a sua gestão.

<sup>6</sup> Este valor resulta do somatório dos itens 2, 3, 4 e 5 da escala da tabela 3.2, onde se considera haver auscultação do DRH.

<sup>7</sup> Este valor resulta do somatório dos itens 4 e 5 da escala da tabela 3.2, onde se considera haver poder de decisão do DRH.

<sup>8</sup> Este valor resulta do somatório dos itens 3 e 5 da escala da tabela 3.2, onde se considera haver implementação do DRH.

<sup>9</sup> A total centralidade pressupõe a participação do DRH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH.

Em jeito de conclusão aos dados recolhidos, podemos afirmar que, entre as empresas estudadas, a GRH mais do que uma área responsável pelo estímulo dos colaboradores da empresa e como via estratégica para ajudar a melhorar o desempenho organizacional, continua a ser um mero “solucionador de problemas” Fica-nos o registo de que, em empresas com este perfil, a GRH assume-se como mera função operacional comprovada pelo desenvolvimento de PGRH, tendencialmente de gestão administrativa de pessoal.

Estamos, portanto, sob o domínio de uma GRH onde a tónica é colocada numa atitude mais “reactiva” do que “proactiva” no desenvolvimento das suas PGRH.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bilhim, J. A. F. (2004) – *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa, I.S.C.S.P. – Universidade Técnica de Lisboa.

Bilhim, J. A. F. (2002) – *Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, I.S.C.S.P. – Universidade Técnica de Lisboa.

Bonache, J. (2002) – “Prácticas de Recursos Humanos y Rendimiento Empresarial”, in Cabrera, Á. e Bonache, J. (Directores), *Dirección Estratégica de Personas*, Madrid, Financial Times-Prentice Hall, pp.27-58.

Brandão, A. M.; Parente, C. (1998) – “Configurações da Função Pessoal. As especificidades do caso português”, *Organizações e Trabalho*, nº20, pp. 23-40

Brewster, C. e Hegewisch, A. (1994) – “Human Resource Management in Europe Issues and Opportunities”, in Brewster, C. E Hegewisch, A. (Eds.), *Policy and Practice in European Human Resource Management – The Price Waterhouse Cranfield Survey*, London and New York, Routledge, pp. 1-21.

Cabral-Cardoso, C. (2004) – “The Evolving Portuguese Model of HRM”, *The International Journal of Human Resource Management*, 15( 6), September, pp.959-977.

Cabral-Cardoso, C. (1999) – “Gestão de Recursos Humanos: evolução do conceito, perspectivas e novos desafios”, in Cunha, M. P. (Coord.), *Teoria Organizacional. Perspectivas e Prospectivas*, Lisboa, Publicações D. Quixote, Biblioteca de Economia e Empresa, pp.225-250.

Caetano, A.; Vala, J. (orgs.) (2002) – *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas*, Lisboa, Editora RH, 2ª edição.

Carvalho, T. (1998) – *Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Portugal – A Influência da Variável Género*, Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Braga, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.

Citeau, J-P. (1997) – *Gestion des Ressources Humaines. Principes généraux et cas pratiques*, Paris, Armand Colin.

Dessler, G. (1997) – *Human Resource Management*, 7ª ed., Prentice Hall, International Edition.

Domingues, L. H. (2003) – *A Gestão de Recursos Humanos e o Desenvolvimento Social das Empresas*, Lisboa, ISCSP-U.T.L.

Gomes, J. e Cunha, M. P. (2003) – “O Âmbito Estratégico da Gestão de Recursos Humanos”, *Recursos Humanos Magazine*, nº26, Lisboa, Maio/Junho, pp.6-12.

Guest, D. (2001) – “Human Resource Management: When Research Confronts Theory”, in *The Internatinonal Journal of Human Resource Management*, 12 (7):1092-1106.

Huselid, M. A. (1995) – “The Impact of Human Resource Management Practices On The Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance”, *Academy of Managemnt Journal*, 38(3), pp.635-672.

- Keating, J. B. (2002) – “A Natureza da Função de Gestão de Recursos Humanos”, in Caetano, A. e Vala, J. (organizadores), *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas*, Lisboa, RH Editora, 2ª Ed., pp.103-116.
- Kóvacs, I. (1999) – “Consequências da Reorganização das Empresas no Emprego”, *Organizações e Trabalho*, nº22, Oeiras, APSIOT/CELTA.
- Legge, K. (1992) – “Human Resource Management: A Critical Analysis”, in Storey (Ed.), *New Perspectives on Human Resource Management*, 2 Ed, London e New York, Routledge, pp. 19-40.
- Legge, K. (1995) – *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, Basingstoke, MacMillan
- Moura, E. (2000) – *Gestão de Recursos Humano. Influências e Determinantes do Desempenho*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Parente, C. (1996) – “As empresas como espaço de formação”, in *Sociologia*, revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto, FLUP, nº6, pp.89-150.
- Pfeffer, J. (1994) – *Competitive Advantage Through People: unleashing the Power of the Work Force*, Boston, Massachussets, Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998) – “Seven Practices of Successful Organizations”, Califórnia, *Management Review*, 40(2), 96-123.
- Price, A. (1997) – *Human Resource Management in a Business Context*, London, International Thomson Business Press.
- Schuler, R. e Walker, J. (1990) – “Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions”, *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 4-19.
- Tavares, S. e Caetano, A. (2000) – “A Emergência da Gestão de Recursos Humanos Estratégica”, in Caetano, A. (Coord.), *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, Estudos e Análises nº20, Observatório do Emprego e Formação Profissional, pp. 19-60.
- Teece; Pisano e Shumen (1997) – “Dynamics Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, 18(7), pp.509-533.
- Tichy, N.; Fombrun, C.; Devanna, M. (1982) – “Strategic Human Resource Management”, *Sloan Management Review*, Winter, pp. 47-61.

**Anexo 1**  
Inquérito por questionário

## INQUÉRITO DIRIGIDO A RESPONSÁVEIS DE RECURSOS HUMANOS

Exmos.(as). Senhores(as),

Este inquérito destina-se a caracterizar as **Práticas de Gestão de Recursos Humanos**, desenvolvidas em empresas de média dimensão, do distrito de Aveiro. O seu preenchimento é muito importante pelo facto de pretender recolher informação para realização de tese de Mestrado na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

As respostas a este questionário são **anónimas**. Todas as informações prestadas e respectivo tratamento dos dados são rigorosamente confidenciais, destinando-se única e exclusivamente ao fim supracitado. Solicito a sua colaboração sincera.

Para responder, coloque um X na(s) quadrícula(s) correspondente(s) à sua resposta, ou responda por extenso sempre que isso lhe seja solicitado. Para as questões 9 e 10 existe uma pequena explicação de apoio ao preenchimento, no final da pág.2 deste questionário.

Da sua resposta depende a continuação desta investigação, pelo que agradeço o envio do questionário devidamente preenchido, logo que possível, no envelope RSF em anexo.

### I - Caracterização da Organização:

#### 1. Como caracteriza o tipo de organização onde desenvolve a sua actividade profissional?

- 1  empresa privada, de responsabilidade LDA
- 2  empresa privada, SA
- 3  entidade privada sem fins lucrativos
- 4  entidade pública
- 5  outra. Qual? \_\_\_\_\_

#### 2. Qual o sector de actividade da empresa? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_. Indique, se possível, o CAE: \_\_\_\_\_

#### 3. Qual o ano de início de actividade da Empresa?: \_\_\_\_\_

#### 4. Qual o concelho em que está localizada a sede da empresa?

\_\_\_\_\_

#### 5. Indique o número de colaboradores da empresa, segundo o nível de escolaridade.

- (1) Ensino Superior (Bacharelato, Licenciatura, ...) \_\_\_\_\_
- (2) 12º Ano \_\_\_\_\_
- (3) 9º Ano \_\_\_\_\_
- (4) 2º Ano \_\_\_\_\_
- (5) 4ª Classe \_\_\_\_\_
- (6) Básico incompleto (inferior à 4ª classe) \_\_\_\_\_

#### 6. Indique o número de colaboradores da empresa, segundo o tipo de vínculo.

- 1. Efectivos \_\_\_\_\_
- 2. Contratados \_\_\_\_\_
- 3. Subcontratados (por ex. trabalhadores temporários) \_\_\_\_\_
- 4. Independentes (por ex. profissionais liberais) \_\_\_\_\_
- 5. Estagiários \_\_\_\_\_
- 6. Total: \_\_\_\_\_

#### 7. A empresa onde trabalha é certificada segundo algum Sistema de Gestão da Qualidade?

- 1  Sim. Indique qual: \_\_\_\_\_
- 2  Não

### II - Caracterização da Direcção, Departamento ou Serviço de Gestão de Recursos Humanos (D.G.R.H.):

#### 8. Quantas pessoas trabalham, actualmente, na D.G.R.H.?

\_\_\_\_\_

#### 9. Quais as práticas de GRH, que são desenvolvidas na empresa onde trabalha: (indique com um X todas as práticas de GRH que sejam desenvolvidas).

Em caso de dúvidas na identificação das práticas, ver definição auxiliar no final da pág. 2

- 1a)  Análise e descrição de funções
- 2b)  Avaliação de desempenho
- 3c)  Balanço Social
- 4d)  Comunicação e partilha de informação
- 5e)  Contratação
- 6f)  Formação profissional
- 7g)  Gestão e desenvolvimento da carreira
- 8h)  Gestão previsional de competências
- 9i)  Higiene e segurança no trabalho
- 10j)  Integração e Acolhimento
- 11l)  Inquéritos de satisfação dos colaboradores
- 12m)  Levantamento da assiduidade/taxa de absentismo
- 13n)  Melhoria das Condições de trabalho na empresa
- 14o)  Práticas de remuneração directa ou económica
- 15p)  Práticas de remuneração indirecta/não económica
- 16q)  Práticas de redução de efectivos
- 17r)  Participação e envolvimento dos trabalhadores
- 18s)  Recrutamento e Selecção
- 19t)  Resolução formal de conflitos
- 20u)  Relações de trabalho na empresa
- 21v)  Retenção de empregados
- Outras. Quais? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**10. Indique o grau de intervenção que o Departamento de RH tem no desenvolvimento das práticas de GRH existentes na empresa onde trabalha**

Em caso de dúvidas na identificação das Práticas, ver definição auxiliar no final da pág. 2

**Legenda:**

- (1) Ausência de intervenção do Departamento de RH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH;
- (2) O Departamento de RH é auscultado, mas não tem poder de decisão nem implementa as práticas de GRH;
- (3) O Departamento de RH é auscultado, não tem poder de decisão mas é responsável pela implementação das práticas de GRH;
- (4) O Departamento de RH é auscultado, tem poder de decisão mas não implementa as práticas de GRH;
- (5) O Departamento de RH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH.

Práticas de GRH	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1 a) Análise e descrição de funções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 b) Avaliação de desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 c) Balanço Social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 d) Comunicação e partilha de informação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 e) Contratação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 f) Formação profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 g) Gestão e desenvolvimento da carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 h) Gestão previsional de competências	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 i) Higiene e segurança no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 j) Integração e Acolhimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 l) Inquéritos de satisfação dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12m) Levantamento da assiduidade e absentismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 n) Melhoria das condições de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 o) Práticas de remuneração directa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 p) Práticas de remuneração indirecta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 q) Práticas de redução de efectivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 r) Participação e envolvimento dos trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 s) Recrutamento e Selecção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 t) Resolução formal de conflitos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 u) Relações de trabalho na empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21 v) Retenção de empregados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22 Outras. Quais? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11. Indique as quatro práticas de GRH que ocupam mais tempo ao Departamento de RH.**

Prática de GRH	Nºhoras/mês
1ª. _____	_____
2ª. _____	_____
3ª. _____	_____
4ª. _____	_____

**12. Em que práticas de GRH a sua empresa recorre ao "outsourcing" (subcontratação externa)?**

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
- d) \_\_\_\_\_
- e) \_\_\_\_\_

**13. Quais as 4 principais iniciativas na área da Gestão de Recursos Humanos que pretendem desenvolver em 2005?**

- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_
- 4. \_\_\_\_\_

**III – Informações Adicionais**

**14. Na Empresa existem trabalhadores sindicalizados?**

- 1  Sim. Desde quando (ano)? \_\_\_\_\_ 2  Não

**14.1. Se respondeu sim, qual a percentagem? \_\_\_\_\_ %**

**15. Qual a função da pessoa que preencheu o questionário?**

\_\_\_\_\_

**16. Qual a formação escolar que possui (se tiver formação superior, indique, p.f., a área de formação)?**

\_\_\_\_\_

**Breve definição das Práticas de GRH pré-definidas (questões 9 e 10).**

- a) Descrição das tarefas que contém o posto de trabalho e das competências exigidas ao trabalhador
- b) Medição da performance profissional individual dos trabalhadores face aos objectivos da empresa
- c) Caracterização da realidade social da empresa
- d) Diálogo constante entre serviços, assalariados e hierarquias, partilhando saberes e informações
- e) Necessidade de contratar pessoas novas para desempenhar trabalho que se estima necessário
- f) Meios pedagógicos oferecidos aos colaboradores para desenvolverem as suas competências
- g) Promoção do trabalhador na carreira ao longo do tempo na empresa
- h) Planear a médio prazo o fluxo de profissionais, perfil, quantidade de trabalho e data de contratação
- i) Prevenção e protecção de acidentes e doenças de trabalho; condições de higiene no trabalho
- j) Processo de socialização de novos colaboradores (ex. entrega de manual de acolhimento)
- l) Obter dos colaboradores informação sobre o clima social da empresa e motivação para a função

- m) Registo e análise das ausências ao trabalho
- n) Preocupação com a melhoria das condições em que o trabalhador desenvolve o seu trabalho
- o) Recompensas monetárias para além do salário base (pag. de horas extraordinárias, gratificações...)
- p) Pagamentos não monetários, pagos em espécie (seguros, planos de pensões, delegação de poderes e autonomia, reconhecimento...)
- q) Despedimento de colaboradores
- r) Auscultação e participação activa dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão
- s) Capacidade de atrair candidatos até à decisão de escolha do(s) candidato(s) a integrar
- t) Desenvolvimento de medidas para recuperar o bom relacionamento no local de trabalho
- u) Relações sociais com sindicatos, associações de trabalhadores ou patronais que defendam os interesses das relações colectivas no interior da organização
- v) Desenvolvimento de um conjunto de iniciativas que evite a sedução aos trabalhadores, por parte de outras empresas

**Terminou o seu questionário. Queira devolvê-lo p.f., por CTT, no envelope RSF, em anexo.**

**Obrigada pela sua colaboração!**

**Dora Martins**