

*Instituto Politécnico de Setúbal*



*Escola Superior de Ciências Empresariais*

# **Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa empresa da construção**

**Estudo de caso da empresa *Set Linings***

Nicole Matos Sobral

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau  
de

**MESTRE EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS – RAMO GESTÃO PME**

Orientadora: Professora Doutora Maria Amélia André Marques

Setúbal, 2016

*“Na natureza nada se cria, nada se perde, tudo se transforma”*

*Antoine Lavoisier*

## Agradecimentos

Primeiramente agradeço aos responsáveis da empresa em estudo, *Set Linings* pela disponibilidade que demonstraram, sem a boa vontade não seria possível realizar a presente dissertação. Um especial obrigado ao Diretor de Recursos Humanos Fernando Amador, que se demonstrou inalcançável na prestação de esclarecimentos durante o decorrer do estudo. Ressalvo a disponibilidade da Engenheira Sónia Dias, que em todos os momentos que demonstrou ter total disponibilidade aquando a necessidade de informações adicionais. À Maria José, gerente da Dimensão Seguros- Gestão de Seguros Lda., que me influenciou e apoiou com entusiasmo que só ela consegue irradiar. Agradeço à minha orientadora Professora Doutora Maria Amélia André Marques, pelo papel ativo que apresentou durante toda a realização do presente trabalho, orientação, disponibilidade e compreensão.

Mãe, Pai, Pedro, Christian e Noah, obrigada pela vossa compreensão, apoio e pela aprendizagem constante ao vosso lado, que tanto me enriquece enquanto pessoa.

## Resumo

O tema da presente dissertação remeteu para as práticas de Gestão de Recursos Humanos da empresa *Set Linings*, como objetivo de estudo, analisou-se práticas de GRH da empresa de construção. Para o efeito, os objetivos específicos assentaram na caracterização da empresa, na análise dos recursos humanos, na caracterização da função de RH, na análise das práticas de GRH e na análise das práticas inovadoras do trabalho. Segundo Yin (2001), a análise de caso contribui para a compreensão de fenómenos nas organizações. O estudo resultou da análise quantitativa de informações dos RH e qualitativa acerca das práticas da *Set Linings*, assente na recolha e tratamento de informação através de uma entrevista semi-diretiva ao DRH e de análise documental.

A organização em estudo é uma média empresa, composta por 229 trabalhadores, tendo como core de atividade a construção especializada a nível internacional. Assente numa estrutura formal bem delineada, ressaltou-se a característica da flexibilidade numérica como forma de ajuste dos RH à estratégia de negócio. O universo de RH demonstrou ser demarcado pela forte presença masculina, pelo nível básico de ensino e contratos de trabalho atípicos. À semelhança do modelo preconizado por Lepak e Snell (1999) sugere uma política de RH com base na contratação. O departamento de GRH tem função de linha, sendo a GP caracterizada como “*Architect model*” devido ao facto do DRH deter um papel relevante na gestão de topo, assente na participação ativa do planeamento e gestão. As práticas de GRH apresentaram orientação para as tarefas e resultados, com fases de Recrutamento e Seleção assente em necessidades da empresa, e, formação “*on the job*”. No que concerne à política de HST, verificou-se a necessidade de certificação obrigatória. Em prol de um modelo de organização flexível, constatou-se o uso de mecanismos de informação, comunicação e participação.

Inicialmente deduziu-se que a *performance* da empresa era proveniente das características dos seus RH dado o facto de ser especializada. Após a análise dos RH da empresa, verificou-se que o pressuposto anterior não era fundamentado. Perante o disposto, assumiu-se que a *performance* não depende do capital humano, mas das práticas de GRH em consonância com uma liderança de proximidade ao trabalhador. Em conformidade com Hayton (2005), as empresas que atuem no mercado global devem apostar na GRH, para que a adaptação às alterações de mercado sejam efetuadas de forma rápida e eficaz.

**Palavras-chave:** Práticas de Recursos Humanos, *Set Linings*, Estratégia Global.

# Abstract

The subject of this dissertation referred to the Practices of the company's Human Resources of the company *Set Linings*, as an objective of study, it was analyzed practices of HRM of the construction company. For this purpose, the specific objectives were based on company characterization, human resources analysis, characterization of HR function, analysis of HRM practices and analysis of innovative work practices. According to Yin (2001), the case analysis contributes to the understanding of phenomena in organizations. The study resulted from the quantitative analysis of HR information and qualitative information about the practices of Set Linings, based on the collection and treatment of information through a semi-directive interview with HRD and of documentary analysis.

The organization under study is an average company, made up of 229 workers, whose core activity is international specialized construction. Based on a well-defined formal structure, the characteristic of numerical flexibility as a way of adjusting HR to business strategy was emphasized. The universe of HR has shown to be marked by the strong masculine presence, by the basic level of education and atypical work contracts. Like the model advocated by Lepak and Snell (1999), it suggests a HR policy based on hiring. The HRM department has a line function, as the people management being characterized as an "Architect model" due to the fact that HRD has a relevant role in top management, based on active participation in planning and management. The HRM practices presented orientation to the tasks and results, with Recruitment and Selection phases based on company needs, and on-the-job training. With regard to the hygiene and safety at work policy, there was a need for mandatory certification. For the sake of a flexible organization model, the use of information, communication and participation mechanisms was verified.

It was first deduced that the company's performance was derived from the characteristics of its HR because it was specialized. After analyzing the company's HR, it was found that the previous assumption was not substantiated. Given the provisions, it was assumed that performance doesn't depend on human capital, but on HRM practices in line with a leadership of proximity to the worker. According to Hayton (2005), companies that operate in the global market must bet on HRM, so that adaptation to market changes can be made quickly and efficiently.

**Keywords:** Human Resources Practices, *Set Linings*, Global Strategy.

# Índice

Introdução.....	1
1. Problemática de GRH.....	2
1.1. Evolução histórica da Gestão de Recursos Humanos.....	2
1.2. GRH e a Competitividade Organizacional .....	4
1.3. Perspetivas de Gestão de Recursos Humanos .....	5
1.4. Modelos de GRH .....	7
1.4.1. Modelos Burocráticos .....	7
1.4.2. Modelos Normativos .....	9
1.4.3. Modelos de Gestão Macroeconómica .....	11
1.4.4. Modelos Contingenciais.....	12
1.4.5. Modelos de Capital Humano.....	16
2. Metodologia.....	20
2.1. Opções metodológicas .....	20
2.2. Objetivos do estudo .....	21
2.2.1. Caracterização da empresa.....	21
2.2.2. Análise dos Recursos Humanos .....	21
2.2.3. Caracterização da Função de Recursos Humanos.....	22
2.2.4. Análise das Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	23
2.2.5. Análise das Práticas inovadoras de trabalho .....	24
2.3. Métodos e Técnicas .....	25
2.3.1. Escolha da empresa .....	25
2.3.2. Variáveis e dimensões.....	26
2.3.3. Instrumentos e Fontes de informação.....	27
2.3.4. Procedimentos .....	28
2.3.5. Análise e tratamento dos dados.....	28
3. Estudo de caso.....	30
3.1. Estrutura Organizacional .....	31
3.2. Cultura e políticas organizacionais.....	33
3.3. Processo de produção e organização de trabalho.....	34
3.4. Análise dos Recursos Humanos.....	37
3.5. Caracterização da Função de Recursos Humanos .....	41

3.6. Caracterização das práticas de GRH.....	43
3.6.1. Recrutamento e Seleção .....	44
3.6.2. Acolhimento e integração.....	45
3.6.3. Avaliação de Desempenho .....	46
3.6.4. Formação e desenvolvimento.....	47
3.6.5. Higiene e Segurança no trabalho.....	49
3.6.6. Remuneração e incentivos.....	50
3.6.7. Gestão de Carreiras .....	51
3.7. Análise das práticas inovadoras do trabalho.....	52
Conclusão .....	54
Bibliografia.....	61
Apêndices .....	65
Anexos .....	67

## Índice de figuras

Figura 1- Leitura integrada dos sete atributos da burocracia Weberiana .....	8
Figura 2- Modelo Contingencial de Motivação.....	15
Figura 3- Composição do Homem Complexo.....	16
Figura 4- Arquitetura de Recursos Humanos .....	18
Figura 5- Organograma Empresarial <i>Set Linings</i> .....	32
Figura 6- Distribuição dos trabalhadores por sexo.....	37
Figura 7- Distribuição de trabalhadores por faixas etárias .....	38
Figura 8- Distribuição dos trabalhadores por antiguidade .....	38
Figura 9- Distribuição de trabalhadores por categoria Profissional .....	39
Figura 10- Distribuição de trabalhadores por habilitação literária/profissional .....	39
Figura 11- Distribuição de trabalhadores por vínculo contratual .....	40
Figura 12- Estrutura do departamento de RH empresa <i>Set Linings</i> .....	41

## Índice de Tabelas

Tabela 1- Características dos Modelos HARD e SOFT .....	10
Tabela 2- Modelos de Gestão macroeconómica de pessoal .....	12
Tabela 3- Características dos Sistemas Mecânicos e Orgânicos .....	13

## Acrónimos

CEO- *Chief executive officer* (Diretor Executivo)

DRH- Diretor de Recursos Humanos

GP- Gestão de Pessoal

GRH- Gestão de Recursos Humanos

HST - Higiene e Segurança no Trabalho

RH- Recursos Humanos

# Introdução

No âmbito do mestrado em Ciências Empresariais, realizou-se a presente dissertação com o objetivo de cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais- ramo Gestão de PME. A temática escolhida incidiu sobre a Gestão de Recursos Humanos, apresentando como pergunta de partida para o presente estudo “Que práticas utiliza a empresa *Set Linings*, empresa que opera no mercado global, para gerir os seus recursos humanos?” O objetivo do estudo visou a análise das práticas de Gestão Recursos Humanos, e, o objeto de estudo foi a empresa *Set Linings*, qualificada como média empresa que atua no sector da construção.

O capítulo teórico assentou na revisão da literatura da GRH. Abordou-se numa primeira instância, a evolução histórica da Gestão de Recursos Humanos e a sua influência na competitividade das empresas. São consideradas perspetivas e modelos teóricos das práticas de GRH que as empresas podem adotar.

A metodologia utilizada no desenvolvimento da presente dissertação foi o estudo de caso, com finalidade analítica, de modo a expandir a teoria da GRH existente. “(...) o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica)” – Yin (2001, página 30). No que concerne à estratégia de recolha de dados, a fonte direta incidiu num inquérito por entrevista semi-dirigida ao Diretor de Recursos Humanos da *Set Linings*. Como fontes secundárias utilizou-se a análise documental de documentos internos e externos.

O estudo de caso da empresa *Set Linings* assentou na caracterização da empresa, na análise dos RH, na caracterização da função de RH, na análise das práticas GRH e na análise de práticas inovadoras de trabalho. Com base na teoria apresentada, foi efetuada uma reflexão da realidade da empresa fundamentada com a literatura revista no capítulo teórico.

# 1. Problemática de GRH

No presente enquadramento teórico, procurou-se abordar primeiramente a evolução histórica da Gestão de Recursos Humanos, demarcada pelo progresso da administração de pessoal até à atualidade. O segundo capítulo enfocou a importância da GRH na competitividade organizacional, uma vez que as empresas conseguem ser competitivas através do capital humano, e, devem reconhecê-lo como fator estratégico importante que deve constar no planeamento- Rivas, et al.(2013). De modo a obter uma visão geral acerca do enquadramento estratégico da função de RH nas empresas, foram apresentadas três perspectivas dominantes da estratégia de RH. Estas foram preconizadas pelos autores Delery e Doty (1996) e denominadas de “universalista”, “contingencial” e “configuracional”. Por último, são apresentados alguns modelos de GRH existentes na literatura, sendo que os modelos citados foram: os burocráticos, normativos, de gestão macroeconómica, contingenciais e de capital humano.

## 1.1. Evolução histórica da Gestão de Recursos Humanos

O conceito Gestão de Recursos Humanos inicialmente denominado por Administração de pessoal previa a gestão de pessoas nas empresas baseando-se unicamente em aspetos técnicos tais como a avaliação, formação e compensação das mesmas, ignorando as práticas de relacionamento pessoal. As mudanças do mercado levaram à consciencialização por parte dos empresários de que o conhecimento das relações sociais era tão importante quanto a habilidade técnica, sendo decisivas também no plano económico. Atkinson (1984, citado por Rivas, et al., 2013), defendeu que o capital humano é a chave para o desenvolvimento nas empresas.

O paradigma da competitividade que se demarcou no início século XX forçou as empresas a desenvolverem o departamento de Administração de Pessoal, com o objetivo de controlar a força de trabalho, onde os recursos humanos passaram a ser assumidos como o fator básico de competitividade das mesmas. Após a segunda guerra mundial (década de 50), a Administração de Pessoal passou a incidir nas áreas de formação básica das pessoas, participação e aconselhamento da administração da empresa, e, na negociação e contratação de pessoas. Todos os procedimentos limitavam-se a dar respostas a problemas concretos e imediatos descurando a natureza estratégica. De um modo geral, os trabalhadores eram admitidos sem critérios de seleção, sendo

valorizada a disciplina e eficiência nas funções que lhes eram atribuídas. Dez anos depois, a crescente legislação sobre a discriminação no trabalho resultou no desenvolvimento do departamento de Gestão de pessoal e conseqüentemente na administração de políticas e práticas referentes à gestão dos recursos humanos da empresa. Foram criados programas de formação, sistemas recompensas, avaliação de desempenho e planeamento de necessidades futuras dos trabalhadores.

Na década de 80 a globalização e as rápidas mudanças do mercado, principalmente a nível tecnológico, obrigou as empresas a optarem pelo planeamento estratégico com o propósito de manterem-se sustentáveis. A par desta mudança, a Gestão de Recursos Humanos passa a considerar a estratégia como competência fulcral, assente no processo de antecipação das mudanças futuras e do alinhamento de objetivos de todos os departamentos da organização. Esta nova perspetiva, refletiu-se na perceção dos recursos humanos como investimento organizacional e não como um custo. Estes, passaram a ser considerados agentes de suporte das empresas, na obtenção dos seus principais objetivos, enfocando-se a relação entre a empresa e o colaborador (Lawler, 2001). Enquanto a Gestão de Pessoal apresentava-se orientada meramente para os trabalhadores da empresa, a Gestão de recursos Humanos está direcionada para a gestão de toda a empresa (Torrington et al., 1995).

No final do século XX, surge a Gestão Estratégica de Recursos Humanos originada pela pressão da cultura contratual e empenho dos trabalhadores provenientes de um contexto de insegurança no emprego e fins de carreira. De modo a atender a estas instabilidades de emprego, a GRH agregou-se à estratégia de gestão operacional em prol dos objetivos organizacionais. Esta ação permitiu contornar problemas psicológicos dos trabalhadores, gerir de melhor forma a flexibilidade da empresa, a comunidade e parceria, e, a adaptação aos mercados. Carvalho (1998), defendeu que o processo de evolução das organizações encontra-se na mudança da perspetiva sobre o trabalhador, em que este deve passar de custo a minimizar para recurso a valorizar, considerando-o como um fator competitivo das empresas. Cientes desta ideologia, surgem as preocupações no que concerne ao desenvolvimento dos recursos humanos da organização nos campos da motivação, envolvimento, comprometimento, flexibilidade e competências dos trabalhadores. Atualmente a valorização do recurso humano levou ao aparecimento da teoria do Capital Humano. Segundo Oliveira (1998), esta nova teoria permitiu reconhecer a heterogeneidade da oferta de trabalho e a diferença de qualificações entre trabalhadores, sendo estas qualificações essenciais relativamente ao

acréscimo de eficácia do trabalhador pelo aumento do capital humano. A teoria do capital humano surgiu na década de 50 sustentada por Fisher, sendo o referencial para que autores como Jacob Mincer e Theodore Schultz desenvolvessem um novo conceito de capital humano como capital independente do capital convencional relacionado com as características produtivas e económicas de um país (Saul, 2004).

Em suma, o que se idealiza numa Gestão Estratégica de Recursos Humanos será a as práticas adotadas juntamente com recursos humanos dotados de características profissionais que permitam à organização diferenciar-se da concorrência.

## 1.2. GRH e a Competitividade Organizacional

A competitividade organizacional sofreu reestruturações ao longo do tempo, proveniente da evolução tecnológica, custos, organização, gestão, novos métodos de trabalho, da qualidade e de outros recursos intangíveis. Como verificado anteriormente, as alterações do mercado induziram as empresas a progredir de um conceito taylorista, que distinguia os trabalhadores que planeavam dos que operacionalizavam, para um conceito pós-taylorista assente numa hierarquia mais horizontal onde cada trabalhador contribui para criar valor no mercado e com mais autonomia.

Os primórdios da Gestão de Recursos Humanos, ficou demarcado pelos princípios de Taylor (1911), que previa calcular o número ideal de funcionários em prol da quantidade de tarefas existentes – Rossés (2014). Mais tarde, Chiavenato (1999) defendeu que a atividade de determinar a quantidade de recursos humanos necessários a uma empresa pertence ao planeamento estratégico de recursos humanos e que este deve ser elaborado em conjunto com o planeamento estratégico da empresa. Este, acrescentou que os recursos humanos devem ser analisados qualitativamente e que de outra forma a organização passaria a contar com um planeamento de recursos humanos completamente desvinculado da sua estratégia, não correspondendo aos objetivos da organização.

Segundo Rivas, et al. (2013), as empresas conseguem ser competitivas através do capital humano, e, devem reconhecê-lo como fator estratégico importante que deve constar no planeamento. Veloso (2007, citado por Mendes, 2012) aquando a realização de um estudo que relacionava a gestão de recursos humanos e a *performance* organizacional, concluiu que a *performance* organizacional era incrementada quando a empresa introduzia práticas de GRH em consonância com os objetivos organizacionais.

Mancia (1997), referiu que a gestão interna é uma alternativa para o desenvolvimento organizacional, que visa responder com agilidade e inteligência às flutuações do mercado. Neste sentido, os profissionais de recursos humanos devem permitir à empresa perceber os movimentos organizacionais provenientes das mudanças internas e externas, e, oferecer suporte aos diferentes sectores e gestores em prol dos resultados estabelecidos. Estes profissionais tendem a atuar na cultura e no planeamento estratégico a todos os níveis da organização, com o propósito de fazer a ligação entre as atividades de cada unidade e os objetivos estratégicos definidos. A estrutura de Recursos Humanos prima deste modo de uma forte capacidade de comunicação e visão sistémica.

Atualmente a Gestão de Recursos humanos tem apresentado maior incidência no capital humano, uma vez que, o desempenho dos trabalhadores deve estar correlacionado com a cultura, estrutura, objetivos, normas e práticas de gestão organizacionais. O gestor de recursos humanos deve considerar a experiência profissional do trabalhador, a pressão social, a cultura individual e o histórico organizacional do mesmo, para atingir os objetivos da empresa. Ou seja, as características dos trabalhadores determinam o ritmo das mudanças organizacionais, agindo como facilitador de processos de mudança (transformação e adaptação da organização ao mercado) que tem impacto no desempenho organizacional. Madrigal (2009, citado por Rivas, et al, 2013), salientou que o capital humano é uma fonte de desenvolvimento, o que, por conseguinte um dos fatores que geram competitividade e que uma empresa competitiva é a que incorpora e forma as pessoas, procurando desenvolver o capital humano.

Em suma, a Gestão interna de Recursos Humanos atua como ferramenta estratégica de mudança e adaptação organizacional, agregando valor significativo às organizações através da valorização humana e da geração do conhecimento em prol do desenvolvimento e competitividade.

### 1.3. Perspetivas de Gestão de Recursos Humanos

Delery e Doty (1996, citados por Marques, 2010), autores do modelo “*best-fit*” (assente na ligação e ajuste das práticas de gestão de recursos humanos face ao desempenho), defenderam três perspetivas dominantes da estratégia de recursos humanos, sendo elas:

(1) **Perspetiva universalista:** Perspetiva que defende um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos que permite alcançar a eficácia organizacional e vantagens competitivas. Existe relação entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional que é medida numa ótica financeira, através do resultado de *output*, tais como receitas, volumes de vendas, entre outros. Deste modo, a gestão de recursos humanos tem impacto no *turnover* e na produtividade, e, conseqüente a nível financeiro. Por outro lado, autores como Becker e Gerhart (1996), Lado e Wilson (1994, citados por Marques, 2010), referem que as práticas assentam meramente na mediação do desempenho organizacional.

(2) **Perspetiva contingencial:** A perspetiva defende que a eficácia organizacional assenta na ligação de dois paradigmas, o das práticas de gestão de recursos humanos com o de desempenho organizacional. O primeiro presume que esta relação é medida através de diferentes fatores de contingência relativos à empresa (dimensão, sector de atividade, antiguidade, localização, acionistas, capital, tecnologia e taxa de sindicalização), enquanto que o segundo assenta em relações mais complexas (variáveis de GRH; variáveis de GRH e indicadores de performance; GRH e os fatores de contingência, e, *performance* dos fatores de contingência). O responsável de GRH assume o papel de consultor, uma vez que esta perspetiva aceita a adoção de diversas estratégias de RH consoante o contexto atual em que a empresa se encontra, por exemplo, o aumento da complexidade de trabalho resulta no aumento da complexidade do mecanismo de GRH.

(3) **Perspetiva configuracional:** Comparada com as perspetivas anteriores esta é mais complexa. As práticas de gestão de recursos humanos devem ser acompanhadas por uma configuração empresarial acertada, dado que o desempenho organizacional depende deste grau de proximidade. Esta abordagem considera toda a realidade da empresa de modo a identificar padrões de agentes únicos que sejam propensos ao aumento da eficácia. Assenta na teoria de que os resultados finais dependem das diferentes condições iniciais e dos diversos meios. A perspetiva configuracional defende a existência de configurações diversas, provenientes de diferentes fatores em prol da maximização do desempenho da empresa.

Em suma, Arthur (1994, citado por Marques, 2010) verificou que as empresas que utilizaram sistemas de compromisso obtiveram taxas de produtividade mais elevadas, menos desaproveitamento e um *turnover* menor.

## 1.4. Modelos de GRH

O modelo de gestão é um instrumento fulcral para uma empresa, uma vez que agrega a identidade da mesma, com normas, recursos, diretrizes e procedimentos empresariais - Pereira, 2004. Os Recursos Humanos, como foi possível verificar nos tópicos anteriores, são um ativo cada vez mais importante dentro das organizações. Torna-se deste modo essencial analisar e compreender quais os modelos de Gestão de Recursos Humanos existentes. No presente capítulo teórico é descrito o modelo burocrático de Max Weber inspirado pelas práticas de GRH alemãs. Seguido dos modelos normativos “Hard” e “Soft” que surgiram no ceio de duas escolas americanas, de gestão estratégica de recursos humanos, sintetizados por Legge. Numa terceira instância são definidos os modelos de gestão macroeconómica concebidos por Bouchez, Tipo I, Tipo II e Tipo III. Seguem-se os modelos contingenciais, assentes em procedimentos mecanistas ou orgânicos desenvolvidos pelos sociólogos Burns e Stalker e o de Vroom assente na motivação. O último modelo apresentado neste capítulo teórico, é o de Capital Humano, desenvolvido por Lepak e Snell que relaciona diretamente os diferentes moldes de emprego com a estrutura da gestão de recursos humanos.

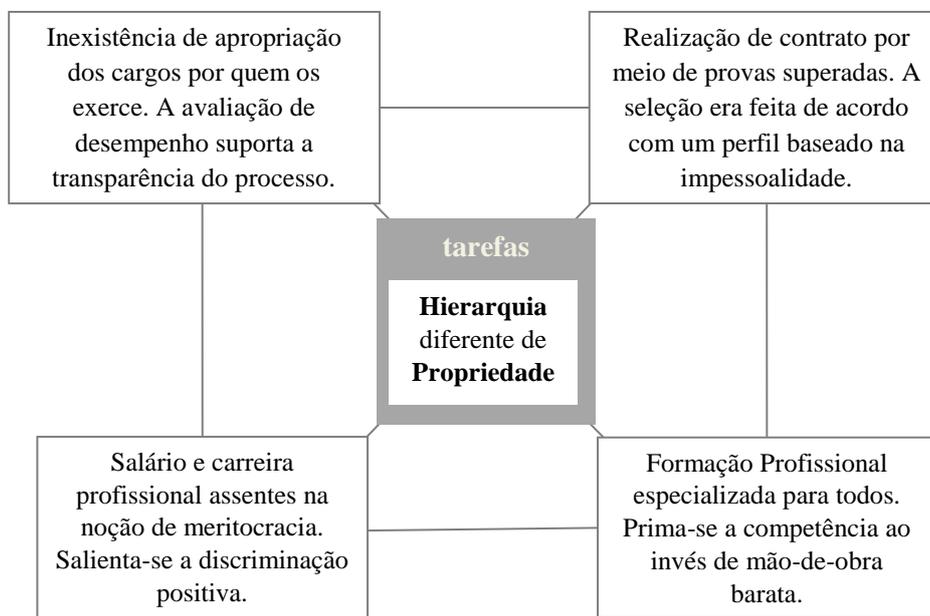
### 1.4.1. Modelos Burocráticos

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 administração defendia que os trabalhadores deviam seguir, unicamente as normas 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 as normas e procedimentos de cada funcionário. As orientações da cultura burocrática assentam na confiança, individualidade, formação permanente e coletiva, cidadania e no tratamento da problemática da divergência (Weber, 1947, Citado por Lopes, 2005).

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) Remuneração.

Lopes (2005), após analisar a teoria de Weber 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)

A proposta integrada dos atributos de Weber, realizada por Lopes (2005), ressalva que o core que confere significado às práticas de gestão de recursos humanos são as tarefas (regidas por normas, procedimentos ou regras), a hierarquia e a propriedade. As restantes características presentes no modelo pressupõem que: (1) Deve existir êxito na prestação de provas e celebração de contrato aquando o ingresso na organização; (2) Correta atribuição de cargos com base na avaliação de desempenho transparente; (3) Preferência na qualidade face a uma formação profissional especializada; (4) Salários divergentes com base na meritocracia.

O princípio de confiança cria a sensação que o poder da tomada de decisão está no próprio trabalhador, o que obriga a coordenação do sistema a nível hierárquico. No modelo de Weber permanece o princípio de responsabilidade coletiva, que é transferido para a ótica de propriedade (que subentende o parecer e apoio dos trabalhadores qualificados aquando a operacionalização de uma determinada ação do seu âmbito) e controlado pela fixação dos objetivos ou metas da empresa. O princípio da cidadania assenta num conjunto de práticas comunicativas transparentes com base na gestão de conflitos. A comunicação torna-se um dado fundamental uma vez que o modelo é seriamente burocrático suscetível de se tornar inflexível.

## 1.4.2. Modelos Normativos

Legge (1995, citado por Armstrong, 2006), considerou que os recursos humanos poderiam ser aproveitados de forma mais eficaz, através de políticas coerentes entre si que promovam o compromisso e a cooperação voluntária dos funcionários, resultando na flexibilidade organizacional em prol da excelência.

Os modelos normativos surgiram no ceio de duas escolas americanas de gestão estratégica de recursos humanos distintas, a de Michigan e de Harvard. Segundo Storey (1998, citado por Caetano e Tavares, citados por Marques, 2010) os dois modelos classificam-se de “hard” e “soft”, o primeiro assenta na integração estratégica de GRH com a gestão de linha, enquanto que o segundo enfoca o desenvolvimento das capacidades humanas. O modelo hard, de gestão estratégica dos recursos humanos, considera que o recurso humano é um custo, e, tal como todos os custos, este deve ser gerido da forma mais eficaz. Por sua vez, o modelo Soft, assenta no investimento e fomentação das capacidades humanas como forma de gestão dos seus recursos humanos (Caetano e Vala, 2002). Legge (1995, citado por Mendes, 2012) defendeu que os dois modelos apresentados anteriormente não são incompatíveis, tendo mais semelhanças do que diferenças, sendo que ambos:

- 1) Enfatizam a importância das práticas de GRH face aos objetivos organizacionais;
- 2) Atribuem relevância aos gestores de linha;
- 3) Consideram importante o desenvolvimento das competências individuais em prol da satisfação pessoal e sucesso organizacional;
- 4) Defendem a colocação do trabalhador num posto equivalente às suas competências, fomentando o seu desenvolvimento organizacional através de objetivos.

No que concerne a contradições, o modelo Hard aposta numa integração de RH como estratégia de negócio, enquanto que o modelo Soft ingressa pela complementaridade das políticas de GRH com objetivo de incrementar a flexibilidade, aumentar a qualidade do trabalho e o comprometimento dos trabalhadores. (Tavares e Caetano, 1999, citados por Mendes, 2012).

Tabela 1- Características dos Modelos HARD e SOFT

Modelos HARD	Modelos SOFT
Instrumentalismo utilitarista.	Humanismo desenvolvimentista.
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 percebidos 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 missão da gestão de recursos humanos assenta na geração de comprometimento dos trabalhadores através de processos de “comunicação, motivação e liderança”.
Planeamento formal dos recursos humanos como fator de produção, juntamente com a propriedade e o capital. A GRH é controlada pelos aspetos 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, ao invés de se limitarem a ser <i>inputs</i> passivos dos processos produtivos. O trabalhador é indicado como uma fonte que apresenta capacidade de desenvolvimento, merecedor de confiança por parte da gestão e colaborante através da sua participação e escolha informada.
A GRH é enfatizada pelos aspetos 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.
Modelos centrados na gestão de pessoal.	Modelos centrados na gestão de recursos humanos.

Fonte: Mendes (2005)

Concluindo, os modelos apresentados defendiam a transição de um estágio para outro mais evoluído, mais concretamente, da Gestão de Pessoal para a Gestão de Recursos Humanos - Serrano (2010). Segundo Storey, (1995, citado por Marques, 2010) a principal diferença dos dois modelos reside na gestão do trabalho, que no modelo Soft incide no comprometimento e qualificações dos RH em prol da vantagem competitiva através de um conjunto de práticas de dimensão cultural, estrutural e pessoal.

### 1.4.3. Modelos de Gestão Macroeconómica

Numa perspetiva macroeconómica, Bouchez (2005, citado por Serrano,2010) concebeu três modelos de gestão macroeconómica paralelos aos modelos Hard e Soft. A estes classificou como “Tipo I”, “Tipo II” e “Tipo III”.

**Modelo Tipo I:** Adaptação passiva e defensiva da pessoa (1975-1985). Este modelo apresenta uma ótica de “adaptação passiva e defensiva do pessoal”, sendo que o seu auge se deu em meados da década de setenta/oitenta, derivado dos grandes grupos industriais, face à negligência do potencial dos trabalhadores demarcada pela época Taylorista. Foi considerado o prolongamento das práticas influentes nas organizações com modelos de crescimento de tipo Fordista. 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 (exteriorização do emprego) em resposta à degradação do emprego da época.

**Modelo Tipo II:** Ativação mobilização do mercado interno de RH (1980-2000). O modelo tipo II assenta no ajuste dos princípios da modernização sócio produtiva com gestão ideológica. A modernização sócia produtiva surge com a continuação do movimento sociotécnico, valorizando-se a flexibilidade qualitativa interna e a gestão antecipada das competências e dos empregos. O modelo defende a conceção de um pensamento único e hegemónico da gestão que ostenta um “novo modelo de excelência”. Assente na orientação oriental, o Modelo Tipo II tem caracter normativo que apela ao envolvimento das pessoas. Os trabalhadores não são encarados como um custo, mas como oportunidade estratégica, recurso e investimento. A pertinência desta nova visão deriva da ideia de que a organização e a competência estão estreitamente ligadas, em que organização cria competência ou incompetência.

**Modelo Tipo III:** Flexibilidade patronal e mutual (Século XXI). O terceiro modelo funciona como um prognóstico para o futuro que contempla a nova era da informação e do digital. Esta nova era conjuntamente com a globalização financeira, ditaram a construção deste novo modelo socioeconómico que estabelece a coerência entre a realidade económica, organizacional, a gestão do emprego e dos trabalhadores. O Modelo Tipo III, define que as estruturas empresariais estão demarcadas pela pluriatividade como nova forma de emprego, e, a empregabilidade como nova forma de desemprego ativo.

O quadro 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 da pessoa	<b>Tipo II:</b> Ativação mobilização do mercado interno de RH	<b>Tipo III:</b> Flexibilidade patronal e mutual
Breve descrição:	Gestão formal de pessoal; Potencial interno pouco mobilizado; Gestão quantitativa e demográfica dos efetivos.	Gestão ideológica e mobilização dos recursos humanos; Modernização sócio-productiva (empresas qualificantes).	Gestão ofensiva e regulada das competências; Construção de um status profissional do trabalho pluriactivo; Construção da empregabilidade para uma segurança social activa.

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 que o modelo Tipo III oferece um prognóstico da Gestão de Recursos Humanos de terceiro milénio.

#### 1.4.4. Modelos Contingenciais

Literalmente a designação de “contingencial” significa que nada é absoluto, o que por sua vez tudo é relativo. A perspetiva contingencial da GRH foi construída através de pesquisas que verificavam a eficácia dos modelos organizacionais, constatando-se que não existe uma única forma de gerir uma empresa. O modelo defende que o desempenho organizacional está dependente do contexto empresarial (políticas, diretrizes, gestão, ambiente, tecnologia, relacionamento entre o RH e a empresa) e da envolvente externa.

Na perspetiva de gestão de recursos humanos a contingência significa que não existem procedimentos nem princípios universais, sendo a gestão eventual e incerta, o que prevê que a mudança dos elementos organizacionais e fatores externos deve provocar a mudança da gestão dos recursos humanos.

Este novo paradigma de contingência sobre a gestão dos recursos humanos originou a alteração do panorama da estratégia empresarial. As empresas passam a adotar uma estratégia mais ativa aquando a organização dos recursos, no planeamento

de estruturas e sistemas organizacionais, e, na integração das práticas de GRH com a estratégia organizacional (Tavares e Caetano, 1999, citados por Serrano, 2010).

Chandler (1962), realizou um estudo que incidiu sobre as estratégias empresariais e mudanças estruturais de diversas empresas americanas (*Dupont, General Motors, Standard Oil e a Sears Roebuck*). A principal conclusão do estudo assentou na necessidade de adaptação estrutural constante, por parte das empresas, ao seu mercado de atuação. Segundo Chandler (1962), os recursos humanos devem ser geridos em conjunto com a estrutura organizacional das empresas, e, a estratégia global assenta na alocação desses mesmos recursos consoante a procura do mercado.

Os sociólogos Burns e Stalker (1961, citados por Chiavenato, 2014), desenvolveram uma pesquisa com o objetivo de analisar a relação entre as práticas administrativas e o ambiente externo. Assente em vinte indústrias inglesas, classificaram dois tipos de procedimentos distintos, mecanistas e orgânicos:

Tabela 3- Características dos Sistemas Mecânicos e Orgânicos

Procedimentos Mecânicos	Procedimentos Orgânicos
<p>Ênfase nos princípios universais da Teoria Clássica;</p> <p>Ênfase nas regras e procedimentos formais;</p> <p>Estrutura burocrática assente numa divisão do trabalho minuciosa;</p> <p>Cargos de trabalhos claramente definidos e ocupados por especialistas;</p> <p>Centralização das decisões;</p> <p>Rigidez hierárquica com base no comando único;</p> <p>Domínio da interação vertical entre superior e subordinado;</p> <p>Sistemas de controlo rígido: a informação e decisões são realizadas de forma ascendente;</p> <p>Amplitude do controlo administrativo mais estreita.</p>	<p>Ênfase nos princípios de relacionamento humano;</p> <p>Regras e procedimentos executados através do conhecimento que os trabalhadores têm da empresa como um todo;</p> <p>Estrutura organizacional flexível com pouca divisão de trabalho;</p> <p>Descentralização das decisões que são delegadas aos níveis inferiores;</p> <p>Hierarquia flexível com predomínio da interação lateral sobre a vertical;</p> <p>Maior confiabilidade nas comunicações informais;</p> <p>Adaptação contínua de cargos através da interação com outras pessoas que participam da tarefa;</p> <p>Amplitude do controlo administrativo mais ampla;</p>

Fonte: Burns e Stalker (1961, citados por Chiavenato 2014)

Os autores concluíram que a *performance* empresarial depende do contexto externo. No que respeita aos procedimentos que as empresas devem adotar, o modelo

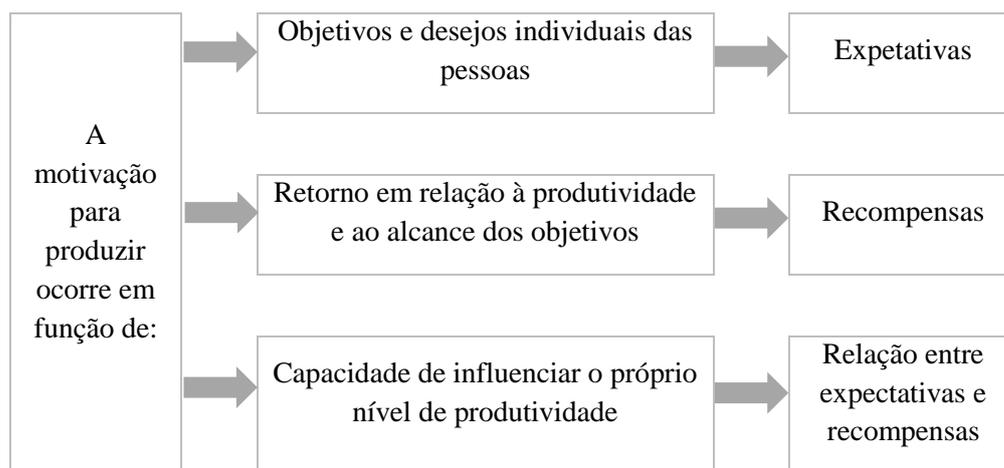
mecanístico é o mais apropriado para condições ambientais estáveis, enquanto que, o modelo orgânico para contextos ambientais de mudanças e inovações.

Peter e Waterman (1982, citados por Tavares e Caetano, 1999, citados por Serrano, 2010) defendem que uma empresa de excelência articula o modelo geral de gestão com as políticas organizacionais específicas. Estas devem contemplar a natureza do contrato de trabalho, o grau de participação nas tomadas de decisões, a avaliação da *performance* de grupo comparativamente com a individual e os recursos.

O aparecimento da teoria da contingência ficou demarcada pela pesquisa de Lawrence e Lorsch (1973, citados por Chiavenato, 2014), acerca das características empresariais necessárias para enfrentar com eficiência as condições externas, tecnológicas e mercantis. O estudo incidiu sobre dez empresas inseridas em diferentes meios industriais (plásticos, alimentos empacotados e recipientes). Os autores concluíram que os problemas organizacionais assentam na diferenciação (característica da estrutura organizacional referente à espacialização de tarefas distribuídas pelos seus departamentos) e na integração (coordenação entre os departamentos da empresa). Quanto maior é a aproximação da diferenciação e integração requeridas pela exigência do ambiente, maior é o sucesso empresarial. A teoria da contingência apresenta as seguintes premissas: (1) A organização é de natureza sistêmica; (2) As características organizacionais apresentam interação entre si e com o ambiente; (3) As características ambientais são consideradas variáveis independentes, enquanto as organizacionais são dependentes.

À semelhança do conceito da teoria contingencial, as motivações dos trabalhadores são de igual forma relativas. Os objetivos pessoais diferem das características de cada indivíduo e das diferentes situações em que estes estão envolvidos. Vroom (1964, por Chiavenato, 2014) desenvolveu um modelo contingencial com base na motivação dos trabalhadores em consonância com a produtividade que depende de três dimensões : (1) Expectativas: objetivos individuais; (2) Recompensas: retorno em função da produtividade e do alcance dos objetivos; (3) Relação entre as expectativas e as recompensas: aumento da produtividade em prol do alcance dos objetivos por recompensa. O modelo de Vroom apresenta-se da seguinte forma:

Figura 2- Modelo Contingencial de Motivação



Fonte: Vroom, (1964, citado por Chiavenato, 2014)

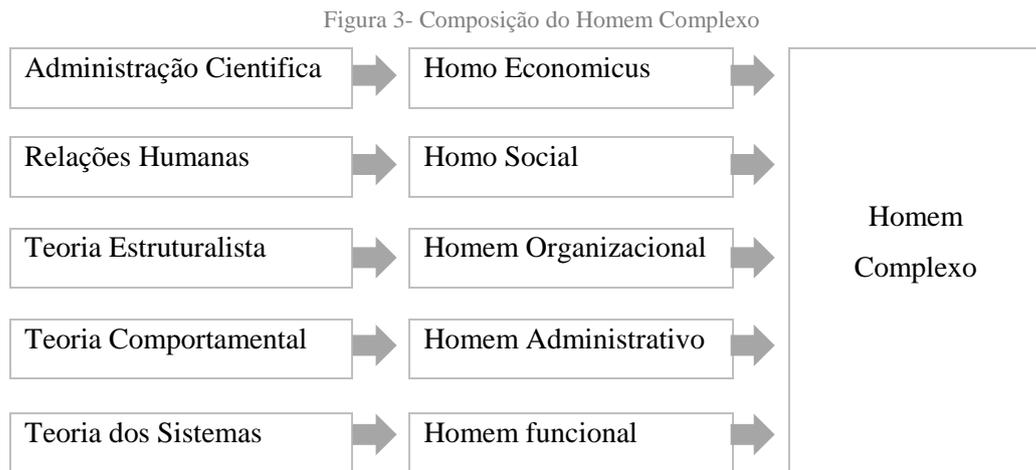
Torna-se essencial salientar que o ambiente interno organizacional influencia o comportamento dos trabalhadores. Este ambiente apresenta seis dimensões: (1) Estrutura organizacional: Incentivo à liberdade de acção ou limitação; (2) Proximidade e apoio: Existência ou inexistência de camaradagem; (3) Responsabilidade: Nível dependência do supervisor por parte do trabalhador; (4) Riscos: Trabalho passivo (de modo a evitar riscos) ou activo (desafiante marcado por novos desafios); (5) Recompensas: Assente em críticas, punições ou recompensas; (6) Conflitos: Estabelecimento de regras que moderem opiniões distintas ou incentivo de diferentes pontos de vista.

Em suma, a administração deve apresentar consciência de que o clima organizacional exerce uma grande influência na motivação dos trabalhadores e por consequente no desempenho e satisfação no trabalho. As dimensões e o clima organizacional devem ser trabalhados com o intuito de alcançar um panorama propenso à produtividade.

O psicólogo Fred Fielder (1983), propôs um modelo de liderança assente no pressuposto de que não existe um estilo de liderança único ou mais adequado a uma determinada situação. O autor explica que existem três dimensões situacionais que são influenciadoras de um determinado contexto, sendo: (1) Relações entre líderes e membros: Aceitação do líder por parte dos membros de um grupo; (2) Estrutura da tarefa: Estrutura do trabalho, se é rotineiro ou vago; (3) Poder da posição do líder: Autoridade formal atribuída ao líder por parte da organização. A caracterização destas três dimensões, permitem definir se a empresa está orientada para as pessoas ou para as tarefas. A orientação para as pessoas é uma abordagem organizacional democrática, que

tem por base as relações humanas assente na participação em oposição à orientação diretiva. Por outro lado, a orientação para as tarefas assenta na abordagem diretiva baseada no controlo que enfoca o desempenho e resultados dos trabalhadores.

Chiaveneto (2014), definiu que cada indivíduo é o resultado das suas características pessoais e de experiências vivenciadas. Na teoria contingencial, o homem é considerado um sistema complexo proveniente dos seus valores, perceções e necessidades. O quadro abaixo sucinta as visões que originaram o Homem Complexo:



Fonte: Chiaveneto (2006)

Em suma, os modelos contingenciais pressupõem da consistência das práticas de GRH ajustadas à estrutura organizacional, sendo que cada empresa é um caso específico que deve adotar práticas ajustadas à sua realidade. Na teoria contingencial, a gestão dos recursos humanos é encarada como um instrumento essencial na implementação da estratégia empresarial e não como mecanismo de desenvolvimento estratégico.

### 1.4.5. Modelos de Capital Humano

Ao analisar o capital humano numa perspetiva econométrica, Mincer (1958, citado por Saul, 2004), defendeu a existência de uma relação entre o investimento em capital humano e a produtividade, ao relacionar (numa conclusão provisória) positivamente a dispersão dos rendimentos pessoais com o volume investido em capital humano. Diversos autores comentaram a reação positiva na vertente económica no tocante da educação inerente ao Capital Humano, passando este a ser integrado nos objetivos de estudos sobre o crescimento económico. *“A economia da educação com seu conceito de capital humano transformou rapidamente grandes áreas da economia ortodoxa, para emergir em 1960 como uma disciplina madura por seu próprio direito”*

– Blaug (1971, página 7, citado por Saul, 2004). Gary Becker em 1964, salientou a importância sobre investimentos na formação dos trabalhadores para o desenvolvimento do capital humano, ao realizar estudos que incidiram sobre a economia da família utilizando como base de investigação a teoria do capital humano. O economista acrescentou ainda, que uma empresa que realize investimentos específicos em capital humano apresenta um benefício desproporcional. Deve-se aos custos de contratação que são considerados uma fonte de investimento, que com o passar do tempo se transformam num aumento da produtividade para a empresa. Para Madrigal (2009, citado por Rivas, et al., 2013) e Becker (1964) as organizações devem investir no desenvolvimento competitivo, formando os seus trabalhadores para que seja desenvolvido o capital humano através da aquisição de novas competências e habilidades, que visa a gestão eficiente de recursos financeiros em prol dos objetivos empresariais. Neste sentido, pode-se considerar que, o capital humano de uma empresa é considerado uma fonte importante de vantagem competitiva sustentada (Barney, 1991).

O modelo desenvolvido por Lepak e Snell (1999), relaciona diretamente os diferentes moldes de emprego (internacionalização ou externalização) com a estrutura da gestão de recursos humanos. Denominado como modelo de arquitetura de recursos humanos, cruza duas componentes: a singularidade do capital humano com o valor do capital humano. A decisão por parte da empresa em internacionalizar ou externalizar os seus trabalhadores, assenta nas teorias económicas dos custos de transação, do capital humano e dos recursos, que permite definir o valor estratégico e o grau de singularidade (*uniqueness*) do capital humano. A componente humana “singularidade” prende-se com as competências e conhecimentos que o trabalhador apresenta, específicos à organização, maioritariamente tácitos 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 e Snell (1999) (arquitetura de recursos humanos) preconiza quatro modelos de recursos humanos, como se pode verificar no quadro abaixo apresentado:

Figura 4- Arquitetura de Recursos Humanos

		Características do capital humano e modelos de emprego	
Singularidade	Elevada	4° Quadrante: Alianças/ Parcerias Configuração de RH: Colaboração	1° Quadrante: Conhecimento baseado no desenvolvimento interno Configuração de RH: Compromisso
	Baixa	3° Quadrante: Trabalho Contratual/Acordos Configuração de RH: Conformidade	2° Quadrante: Trabalho baseado no desenvolvimento interno Configuração de RH: Produtividade
		Baixo	Elevado
		Valor estratégico	

Fonte: Lepak e Snell (1999)

O primeiro quadrante, que apresenta um capital humano com elevada singularidade e elevado valor, sugere o desenvolvimento interno do trabalhador uma vez que o seu capital é reconhecido como valioso e único. Nesta perspectiva, a empresa deve dispor de planos e meios financeiros para garantir 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 entre ambos. Arthur (1994, citado por Marques, 2010), indicou que uma configuração de GRH com base no compromisso assenta nos seguintes pressupostos: (1) Definição lata das funções; (2) Definição de programas de carreira; (3) Contratação de trabalhadores com base no seu potencial de desenvolvimento; (4) Investimento na formação/desenvolvimento dos trabalhadores; (5) Avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento; (6) Sistema de remunerações assente no desenvolvimento de novos conhecimentos e partilha de informação.

O segundo quadrante, caracterizado pelo capital humano com baixa singularidade e elevado valor, propõe a aquisição, por parte da empresa, de trabalhadores formados com competências adequadas. O capital humano é encarado como valioso mas não como único para a empresa, o que prevê que a empresa adquira estas competências no mercado de modo a não ter que investir a nível interno nas mesmas. 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. A configuração de RH é baseada no mercado, demarcada pela equidade externa.

O terceiro quadrante, que apresenta um capital humano com baixa singularidade e baixo valor, assenta na contratação, uma vez que os trabalhadores detêm competências que estão amplamente disponíveis no mercado. As relações de trabalho são transacionais, orientadas pela vertente económica de curto prazo através de um contrato formal e explícito. A configuração da GRH baseia-se na conformidade, com regras e normas, 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, esta é praticamente inexistente, resumindo-se às políticas e procedimentos da empresa.

O quarto quadrante, representado por capital humano com elevada singularidade e baixo valor, sugere a aliança de capital humano, uma vez que o capital humano é visto como único mas não é instrumental 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. Esta aliança assenta na sociedade, sendo orientada para o desenvolvimento de confiança entre as partes para que exista partilha de informação. A configuração da GRH assenta nas parcerias e colaboração através de mecanismos de participação (em *team building*, rotações de funções, programas de intercâmbio, entre outros) de modo a fomentar a cooperação, colaboração e partilha de informação. No que respeita à política de remuneração e avaliação é suscetível que seja uma prática baseada em equipas.

Em suma, o modelo desenvolvido pelos autores avalia a decisão de internacionalização ou externalização do 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. Metodologia

A metodologia apresenta as etapas a adotar na pesquisa desta dissertação, onde procurou-se identificar e descrever as opções metodológicas e os métodos e técnicas de recolha de informação utilizados. Para Demo (1989, citado por Martins, 2004) a “*metodologia é entendida como o conhecimento crítico dos caminhos do processo científico, indagando e questionando acerca de seus limites e possibilidades*” – página 291.

### 2.1. Opções metodológicas

De modo a contribuir para a teoria de Gestão de Recursos Humanos já existente, foi realizado um estudo de caso de uma empresa do sector de construção civil, mais precisamente da empresa *Set Linings* que opera no mercado global. O presente estudo pressupõe da seguinte questão: “Que práticas utiliza a empresa *Set Linings*, empresa que opera no mercado global, para gerir os seus recursos humanos?”. Com o objetivo de responder a esta questão recorreu-se à revisão da literatura da GRH presente no capítulo de enquadramento teórico e ao estudo de caso da empresa *Set Linings*.

Procurando compreender as práticas de GRH inseridas num contexto e sector específicos, pouco estudado, o estudo de caso pareceu ser a metodologia mais adequada à realização do presente trabalho. O estudo de caso, segundo Yin (2001), contribui para a compreensão de fenómenos nas organizações, de ordem social, organizacional ou política. O autor, defende que os estudos de caso são adequados quando são colocadas questões do tipo “como” e “porquê”. O estudo de caso prevê a análise das práticas da empresa *Set Linings* e dos seus recursos humanos. Segundo Yin (2001), “*(...)o estudo de caso, como o experimento, não representa uma "amostragem", e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística)*” – página 30 . De um modo geral, apesar de se tratar de um estudo qualitativo serão integrados dados de natureza quantitativa e qualitativa, recolhidos através de uma entrevista semi-diretiva e de documentos e registos internos e externos.

## 2.2. Objetivos do estudo

O principal objetivo do estudo é a análise das práticas de GRH da empresa *Set Linings*.

Relativamente a objetivos específicos torna-se essencial contemplar as seguintes dimensões: (1) Caracterização da empresa; (2) Análise dos Recursos humanos; (3) Caracterização da função de RH; (4) Análise das práticas de GRH; (5) Análise das Práticas inovadoras de trabalho.

### 2.2.1. Caracterização da empresa

A caracterização da empresa permite compreender como estão delineados os procedimentos e práticas da empresa, 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.

Com vista a caracterização da empresa, será efetuado um breve enquadramento da sua história e da estrutura organizacional. Segundo Zanelli et al (2008) as organizações enquanto sistemas sociais, devem procurar preservar a sua identidade e compreender a sua adaptação ao longo da vida. Para tal, as empresas devem procurar reter a sua história e definir a sua estrutura (normas, valores, padrões, cargos, comunicação, interação, expectativas e comportamento).

Numa perspetiva de eficácia organizacional, a empresa será analisada consoante o modelo congruente do comportamento organizacional desenvolvido por Nadler e Tushman (1997). Os autores, defendem que as componentes de uma empresa devem estar em equilíbrio, e, que quanto maior for a sua adequação, mais eficaz é a organização.

As componentes em análise serão deste modo a estrutura formal, a estrutura informal, os trabalhadores e o trabalho.

### 2.2.2. Análise dos Recursos Humanos

Atendendo ao facto de que a eficácia da estratégia de recursos humanos não se cinge apenas à gestão dos mesmos, torna-se essencial compreender as características e particularidades dos RH. Designado por único e importante, o capital humano, quando é composto de indivíduos que possuem altos níveis de conhecimentos e habilidades

específicos da empresa, tornando-se inegociáveis no mercado de fatores (Williamson, 1979, citado por William e Mackenzie, 2005).

A caracterização dos recursos humanos da *Set Linings* teve por base a análise e tratamento das informações que se encontram no anexo A do Relatório Único (ver anexo 1) da empresa, referente ao ano 2015. O tratamento de dados foi realizado em excel através da criação e análise de gráficos que permitiu compreender as características de um universo de 229 trabalhadores. A caracterização do capital humano, pressupôs a análise dos recursos humanos consoante as seguintes especificidades: (1) Dimensão do universo de trabalhadores; (2) Distribuição dos trabalhadores por sexo; (3) Distribuição dos trabalhadores por faixas etárias; (4) Distribuição dos trabalhadores por antiguidade; (5) Distribuição dos trabalhadores por categoria profissional; (6) Distribuição dos trabalhadores por nível de habilitação literária; (7) Distribuição dos trabalhadores por vínculo contratual.

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. Para Grant (1996, citado por William e Mackenzie, 2005), o conhecimento é o recurso da empresa mais importante a nível estratégico.

Esta análise visou não só perceber as particularidades dos RH da *Set Linings* como criar uma ligação com o modelo desenvolvido por Lepak e Snell (1999). O modelo sugere práticas de RH que a empresa deve adotar consoante as características do capital humano (singularidade e valor estratégico) de uma organização.

### 2.2.3. Caraterização da Função de Recursos Humanos

Segundo Claus (2003, citado por Marques, 2010), a caracterização da função de RH apresenta como dimensões relevantes, o posicionamento da função de RH na hierarquia e o papel dos responsáveis pela função. Perante o disposto, tornou-se essencial identificar o posicionamento da função de RH na hierarquia (como função de linha ou de staff), número de pessoas que compõem o departamento e as atividades desempenhadas.

Numa analogia à construção civil Tyson e Fell (1986, citados por Torrington, 1995, citado por Marques, 2010) caracterizaram três estilos de gestão de pessoal:

(1) “*Clerk of Works*”: Assente no cumprimento de objetivos de curto prazo, detém como funções a gestão administrativa e de bem-estar dos trabalhadores, sendo que apresenta um papel dependente do gestor de linha; (2) “*Contracts manager*”: Conforme a denominação indica, a sua função têm maior incidência na interpretação de acordos de contratos, resolução de problemas diários e aconselhamento de gestores de linha; (3) “*Architect model*”: Apresenta um papel relevante na gestão de topo, apresentando participação ativa no planeamento e na gestão prospetiva.

De modo a obter melhor entendimento das práticas de GRH, tornou-se importante analisar a função de RH.

#### 2.2.4. Análise das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Numa perspetiva de sustentabilidade organizacional, diversas empresas devem apostar na internacionalização, e, os recursos humanos devem estar preparados para a mudança. Baron e Armstrong (2007), explicam que as estratégias de RH, baseadas no desenvolvimento e nutrição do capital humano permitem a diferenciação da concorrência. É importante salientar que as empresas que contêm um sistema de recursos humanos que se demonstre internamente consistente, congruente e flexível, contribuem para a vantagem competitiva sustentada, dado que revelam capacidade organizacional dinâmica ao facilitam a aquisição e transformação do recurso “capital humano”. 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.

Após a revisão da literatura existente referente aos modelos de Gestão de recursos humanos, e, atendendo à especificidade da empresa *Set Linings*, para analisar a configuração das práticas de GRH utilizou-se como referência o modelo de Capital Humano de Lepak e 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 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. (1) O primeiro quadrante é demarcado pela elevada singularidade e valor estratégico do capital humano e pressupõem uma configuração de RH com base

no compromisso e de desenvolvimento do capital humano; (2) 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; (3) 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 o contexto temporal; (4) O quarto quadrante, está demarcado pela elevada singularidade e baixo valor estratégico, enfatiza uma configuração de RH que tem por base a colaboração, na criação de alianças em que a empresa e o trabalhador contribuem e beneficiam através de formação, *team building*, planos de intercâmbio, entre outras.

As práticas de GRH analisadas no presente estudo foram: (1) Recrutamento e Seleção; (2) Acolhimento e integração; (3) Avaliação de Desempenho; (4) Formação e desenvolvimento; (5) Higiene e Segurança no trabalho; (6) Remuneração e incentivos e (7) Gestão de Carreiras.

Em suma, o presente estudo procurou analisar o conjunto de práticas de GRH da empresa *Set Linings* e refletir sobre ao modelo do Capital Humano preconizado por Lepak e Snell (1999), de modo a verificar a coerência entre as práticas prescritas e as práticas adotadas pela empresa.

### 2.2.5. Análise das Práticas inovadoras de trabalho

Têm emergido novas teorias acerca da importância das práticas inovadoras de recursos humanos que promovam o comprometimento dos trabalhadores com a organização, em prol da competitividade organizacional. Resultado disso, denota-se que cada vez mais as empresas no contexto atual procuram apostar em práticas de comprometimento, apostando em comunicação interna relacional, eventos de *team building*, ações de formação que fomentem a cooperação, entre outros.

Hinkin e Tracey (2010, citados por Cardoso, 2012) salientaram que as organizações com resultados superiores à sua concorrência, apresentam práticas comuns: (1) Cultura organizacional com enfoque nos seus colaboradores e de comunicação aberta; (2) Horários flexíveis; (3) Métodos inovadores para atrair e reter trabalhadores competentes; (4) A formação é encarada como investimentos; (5) Os sistemas de gestão de desempenho e compensação estão alinhados com valores da

empresa.

No que respeita a práticas inovadoras de trabalho, Thompson e Ichniowski et al (2007, 1996, citados por Marques, 2010) definem de um modo geral, que estas servem para estudar práticas que emergem do modelo de organização mais flexível.

Segundo Combs et al. (2006, citado por Marques, 2010 ) empresas de produção têm as seguintes características: mão-de-obra menos qualificada; maior necessidade tecnológica; necessidade de certificação de qualidade; processos de trabalho *standardt*; maior incidência no controlo de resultados e menor interação com o cliente. Atendendo às especificidades das empresas de produção. os autores constataram que as práticas de maior desempenho ajustavam-se melhor às empresas de produção do que as de serviços.

Consoante os disposto, a análise de práticas inovadoras da empresa *Set Linings* serviu para verificar se a empresa apostou na introdução de práticas inovadoras, em prol do modelo de organização flexível, de modo a motivar e desenvolver competências dos trabalhadores.

## 2.3. Métodos e Técnicas

Seguem-se os métodos e técnicas adotados na recolha de informação do estudo de caso. O capítulo inclui os motivos que levaram à escolha da empresa, as dimensões que se pretendeu estudar e os instrumentos de recolha de informação.

### 2.3.1. Escolha da empresa

A escolha da *Set Linings* para o enriquecimento do estudo da gestão de recursos humanos assentou na sua especificidade e dimensão.

A empresa apresenta como core a construção, sendo que a primeira ideia acerca da gestão adotada, por empresas com esta atividade, assenta no modelo burocrático de Weber (1947), que apresenta orientação para as tarefas. Noutra perspetiva, Becker (1964), defendeu que as aptidões das pessoas são expressas em habilidades e conhecimentos, que são adquiridas e desenvolvidas através da aprendizagem e experiência, não sendo inatas. Assente na teoria de que o Capital Humano é um fator de produção, Becker (1992), referiu que “*numa economia moderna, o capital humano é, de longe, a forma mais importante de capital na criação de riqueza e crescimento*” – página 134.

Outra especificidade da empresa é a sua atuação no mercado global, sendo que a empresa deve apostar na gestão de recursos humanos, para que a sua adaptação às alterações do mercado sejam efetuadas de forma rápida e eficaz. Hayton, realizou um estudo no ano de 2005, “Strategic Human Capital Management in Smes”, através do método de entrevista a 108 empresas públicas e privadas nos Estados Unidos. O autor verificou que as empresas que operam em ambientes de rápida mudança obtiveram maior benefício dos investimentos ao utilizar práticas de gestão do capital humano desenvolvendo vantagem competitiva sustentada.

Outro fator que levou à escolha da *Set Lining*, prendeu-se com o facto da empresa ser especializada, idealizando que a empresa compreende que existe necessidade em ter pessoas qualificadas. Esta adoção de capital humano poderá possibilitar o desenvolvimento de soluções inovadoras em prol da vantagem competitiva e sobrevivência num ambiente externo que se tem tornado cada vez mais competitivo.

Perante o disposto, considerou-se importante, perceber quais as práticas adotadas pela empresa em estudo que interferem na sua *performance* no mercado global.

Sintetizando, a escolha da empresa recai sobre o facto de atuar num mercado competitivo (construção) e apresentar uma dimensão que permitiu efetuar a análise. Outro fator importante prendeu-se com a possibilidade de acesso aos dados da *Set Linings* (internos e externos) conferindo a exequibilidade do presente estudo.

### 2.3.2. Variáveis e dimensões

Atendendo aos objetivos propostos na presente dissertação, adotou-se as variáveis e dimensões presentes no quadro teórico de análise desenvolvido por Marques (2010). Deste modo, o presente estudo exploratório apresenta as seguintes variáveis e dimensões de análise:

- 1) Caracterização da empresa: A presente variável apresentou diversas dimensões de modo a enquadrar a empresa e as suas práticas. Subentendeu a definição da atividade da empresa, história, estrutura organizacional, cultura, visão, missão, valores, políticas, processo produtivo, organização do trabalho e estrutura organizacional;
- 2) Análise dos Recursos Humanos: Visou apurar as características e particularidades do tecido laboral da empresa. Foi segmentado o universo de trabalhadores conforme as seguintes categorias: sexo; idade; antiguidade; categoria profissional; habilitação literária; vínculo contratual e formação;

- 3) Caracterização da função de Recursos humanos: Preconiza o posicionamento da função de RH na organização, conferindo um entendimento mais claro das práticas de GRH;
- 4) Análise das práticas de Gestão de Recursos Humanos: Esta variável prevê reforçar o estudo da função dos RH, através da análise dos procedimentos, métodos e técnicas de recursos Humanos. Apresenta como variáveis os processos de recrutamento e seleção; acolhimento e integração; avaliação de desempenho; formação e desenvolvimento e gestão de carreiras;
- 5) Práticas inovadoras de trabalho: Apresenta como dimensões de análise os mecanismos de participação, meios de informação e de cooperação.

### 2.3.3. Instrumentos e Fontes de informação

Realizou-se uma entrevista semi-diretiva ao Diretor de Recursos Humanos da empresa *Set Linings*. O Instrumento de recolha de informação (ver anexo 2) encontra-se dividido em cinco áreas distintas, tais como: (1) Caracterização da empresa e da estratégia; (2) Organização do trabalho; (3) Práticas de Gestão de Recursos Humanos; (4) Mobilidade profissional; (5) Remunerações; (6) Mecanismos de participação dos trabalhadores. Na primeira parte, as informações que se pretenderam obter prenderam-se com a estrutura da empresa, da sua estratégia, ambiente de produção, equipamento utilizado, o stock, constituição e organização das equipas de trabalho, políticas de qualidade e informação e respetivos instrumentos utilizados. Relativamente às práticas de Gestão de Recursos Humanos, o enfoque assentou no processo de seleção e recrutamento, no acompanhamento e formação dos trabalhadores, nos sistemas de avaliação e comunicação interna. A terceira área, de Mobilidade tem como propósito perceber se existe um sistema de avaliação potencial dos trabalhadores e como é realizada a mobilidade. Face à divisão das remunerações, sendo que este é um dos maiores incentivos dos trabalhadores, procurou-se apurar as diferenciações salariais existentes e os critérios para tal, benefícios, incentivos e se o salário era competitivo face à concorrência. A última área referente aos mecanismos de participação dos trabalhadores procura perceber se existem formas institucionalizadas de participação e consulta para os trabalhadores.

Em suma, a fonte de informação primária do presente estudo foi o Diretor de Recursos Humanos através da realização de uma entrevista semi-diretiva. Como fontes

secundárias utilizou-se a análise documental, através dos seguintes documentos: Anexo A do relatório Único de Gestão; Mapa de pessoal; Organigrama empresarial; Questionário de pré-seleção e Relatórios de Gestão de Qualidade. Foram também retiradas informações de fontes externas, tais como do *website* institucional da *Set Linings* e de entrevistas dirigidas ao CEO da empresa, uma realizada pela RTP1 (televisiva) e outra pelo jornal de Negócios.

#### 2.3.4. Procedimentos

Inicialmente foi solicitado o consentimento de estudo da empresa *Set Linings* aos diretores da mesma, pessoalmente, apresentado os objetivos da investigação. A ideia foi aceite pela direção sendo que houve disponibilidade imediata por parte da empresa face à prestação de informações para o estudo. Após uma recolha de informação prévia acerca da empresa, através do *website*, documentos internos disponibilizados e de algumas informações adquiridas, por meio de comunicação informal com alguns trabalhadores, foi marcada uma reunião. A reunião ocorreu nas instalações da empresa Dimensão Seguros- Gestão de Seguros Lda. (empresa da holding da *Set Linings*) dando lugar à entrevista presencial com o Diretor de Recursos Humanos. O entrevistado iniciou a carreira nesta área através de níveis operacionais, o que lhe permitiu adquirir conhecimento técnico, e, mais tarde, tornou-se diretor de recursos humanos da empresa *Set Linings* desde a sua fundação (2007). O guião utilizado aquando a entrevista semi-diretiva encontra-se no anexo 2, tendo sido toda a entrevista gravada com o telemóvel.

#### 2.3.5. Análise e tratamento dos dados

Após a recolha de toda a informação necessária, procedeu-se à análise e tratamento de informação. O estudo de caso apresentou análise de informações quantitativas e qualitativas. Segundo Yin, “*o objetivo primeiro do estudo de caso pode não ser uma descrição, mas uma abordagem descritiva pode ajudar a identificar as ligações causais apropriadas a serem analisadas - mesmo quantitativamente*”- 2001, página 134.

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 as distribuições dos recursos humanos consoante determinados parâmetros necessários para o estudo.

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

### 3. Estudo de caso

A *Set Linings* é uma empresa que atua no mercado global, composta por 229 trabalhadores e volume de negócio de aproximadamente 22.370.000,00 € (anexo 7), caracterizada como média empresa consoante o disposto no Dec-Lei n.º 158/2809, de 13 de julho, artigo 9º, nº 3 (anexo 6). Realiza projetos refratários segundo o conceito *chave-na-mão*, através de engenharia, fornecimento de material, instalação, secagem e aquecimento. A atividade da empresa prende-se mais concretamente com a proteção da parte exterior dos fornos de altas temperaturas, através de revestimentos refratários e isolantes de fornos industriais para indústrias de cimento, vidro, siderurgias, petroquímica, refinarias, entre outros.

A empresa encontra-se sedeada na Moita, tendo sido fundada em 2007 por 7 ex-trabalhadores da *Forter* que nesse ano se incompatibilizaram com a estratégia empresarial adotada pela empresa (assente na diminuição da empresa portuguesa pelo aumento da empresa alemã). O atual CEO da *Set Linings* demitiu-se da *Forter* em 2007, assim como 200 trabalhadores que agregaram-se à nova empresa, inclusive a maior parte do quadro diretivo. O início da atividade da *Set Linings* contou com um investimento inicial de 50 mil euros gerando uma faturação de 14 milhões de euros - *Jornal de Negócios*, publicação de 05 de Julho de 2012.

Ao *Jornal de Negócios*, em 2012, o Presidente da *Set Linings* explicou que inicialmente, uma vez que já padeciam de algum conhecimento de mercado, a empresa apostou numa estratégia de internacionalização rápida através da prestação simples de serviços, na qual só era realizada a montagem dos materiais refratários. Atualmente a empresa conta com 11 filiais, em Portugal, França, Alemanha, Polónia, Itália, Nova Caledónia, Moçambique, África do Sul, Brasil, Canadá e Rússia, e, com escritórios comerciais na Índia, México, Arábia Saudita, Indonésia e Egipto – (fonte: [www.setlinings.com](http://www.setlinings.com)). Ressalva-se que a “*maioria dos trabalhos realizados (pela Set Linings), cerca de 99%, não são realizados em Portugal, mas, no estrangeiro* - Diretor de Recursos Humanos (entrevista presencial, 2015).

A concorrência da *Set Linings* é maioritariamente internacional, e, conforme indicado na entrevista empresarial, por parte do Diretor de Recursos Humanos, em 2015 a empresa posicionava-se na 3ª posição de liderança no mercado. No que toca a concorrência nacional, só existe a nível indireto, uma vez que os modelos de negócio

concorrentes divergem do modelo da empresa, dado que as concorrentes fornecem mão-de-obra para a montagem não contemplando os projetos das obras. A *Set Linings* integra a mão-de-obra com os projetos de obras, materiais, máquinas e equipamentos necessários à realização do trabalho. Em Portugal existem alguns fornos de cal, por exemplo na *Petrogal* no Porto, na *Galp*, etc.. Numa perspetiva de negócio que não se prende meramente com a prestação de serviços no que respeita à venda de mão-de-obra, o Diretor de Recursos Humanos (entrevista presencial, 2015) sublinha que “*a Set Linings realiza projetos e nesses projetos estão pessoas*”. Para o Presidente da *Set Linings*, o factor diferenciador da empresa no mercado reside no facto de ter começado a operar desde muito cedo em todo o mundo, “*em cinco anos fizemos cerca de 500 projetos em 50 países diferentes. O que nos diferencia é que temos curso de formação de itinerantes e utilizamos mão-de-obra local, mas toda a chefia da obra é feita por quadros portugueses especializados. Conseguimos oferecer serviços de qualidade europeia em países como a Índia, por exemplo.*”- Presidente *Set Linings* (2012, citado por Jornal de Negócios).

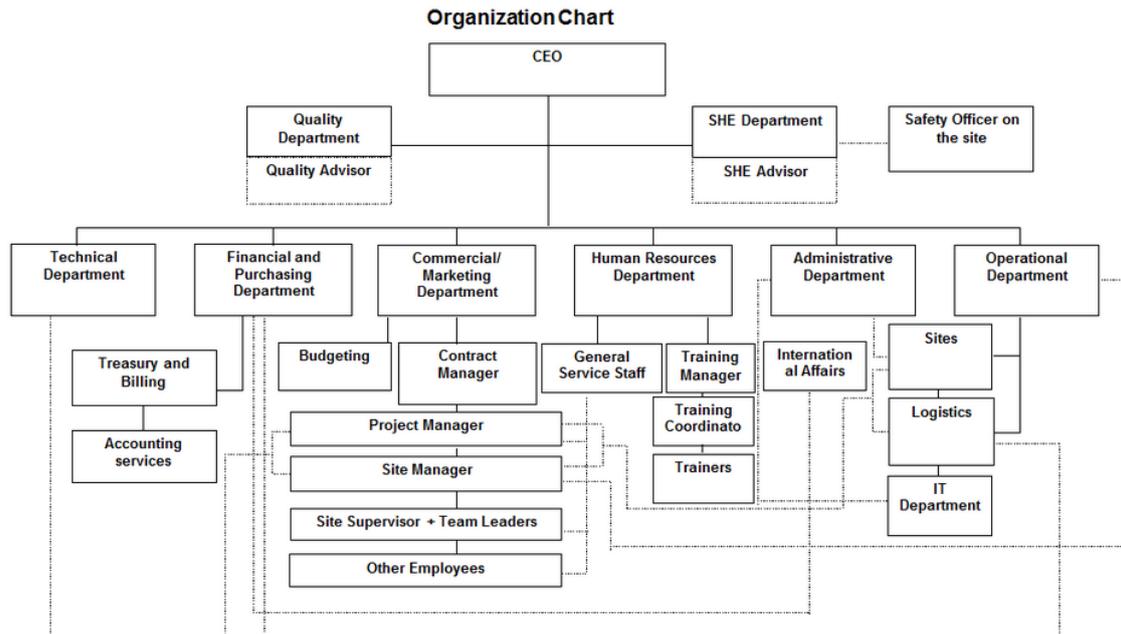
A empresa detém parcerias de negócio em prol do aumento da qualidade do serviço devido à diversidade dos seus clientes, tais como a Brasco, Vesta, Pirson Refractories, PCO, PRG, Ferretti Holding, Ditescor, Blato e DSD - Fonte: *Website* empresarial.

### 3.1. Estrutura Organizacional

A estrutura empresarial presente no documento interno da empresa, transmite primeiramente a ideia de que a empresa apresenta uma estrutura formal. À semelhança do Weber (1947, citado por Citado por Lopes, 2005) a organização dos departamentos apresenta-se por ordem descendente de poder. O fluxo de autoridade é realizado de forma descendente, assenta no controlo da direção e a comunicação é realizada maioritariamente de modo vertical em que os funcionários respondem pelas suas ações aos chefes diretos. Ressalva-se a semelhança da estrutura apresentada pela empresa com a estrutura burocrático-mecânica preconizada por Mintzberg (1991, citado por Duarte, 2006), assente numa estrutura muito estruturada, com separação clara entre pessoal de conceção e pessoal de execução. A estrutura burocrático-mecânica é demarcada pela elevada divisão do trabalho, sendo notórias a diferenciação vertical e horizontal do trabalho, segmentação de níveis hierárquicos, categorização de profissões e funções.

Considerando a análise de procedimentos empresariais de Burns e Stalker (1961, citados por Chiavenato, 2014), a *Set Linings* apresenta procedimentos mecânicos, verificando-se as características do domínio da interação vertical entre superior e subordinado, e, amplitude de controlo administrativo estreita, conforme se pode verificar no organograma empresarial abaixo:

Figura 5- Organograma Empresarial *Set Linings*



Fonte: Documento interno *Set Linings*

Segundo Chandler (1962), as empresas devem estar aptas a alterações constantes na sua estrutura. Perante o disposto, analisou-se a empresa consoante o modelo da congruência desenvolvido por Nadler e Tushman (1997) que permite deduzir o desempenho da empresa aquando a mudança. O modelo pressupõe que as quatro dimensões devem estar entreligadas e claras para o sucesso empresarial, sendo que a *Set Linings* cumpre os requisitos do modelo revelando uma administração de mudança eficaz: 1) Organização formal: A estrutura da empresa presente nos documentos internos é formal, encontrando-se bem delineada, assente num fluxo de autoridade descendente, no controlo da direção e comunicação vertical. No que respeita à identidade, a cultura, visão, missão e valores da *Set Linings* estão presentes e claras, quer internamente através de documentos internos, quer externamente através do seu *website* empresarial; 2) Organização informal: Quando são criados novos processos e normas não previstos inicialmente, a empresa regista as informações para conseguir gerar conhecimento em prol de uma gestão assertiva. Também serve para as

características dos trabalhadores, sendo que os relacionamentos interpessoais entre eles podem vir a interferir no desempenho de uma obra. 3) Trabalho: Os processos organizacionais são de produção intermitente assente na realização de obras de grande envergadura. Numa primeira instância a *Set Linings* recorre a empresas de engenharia especializadas para realizar os projetos das obras, de seguida realiza um plano de recursos e procedimentos a adotar por parte da empresa. A configuração da instalação do processo de produção difere consoante a especificidade do projeto. Os equipamentos e ferramentas encontram-se armazenados em Portugal, sendo que o seu transporte é efetuado via rodoviária dentro da Europa e marítima para fora da Europa. Os materiais não entram em stock, sempre que acabam de ser produzidos pelos seus fornecedores entram diretamente em obra. 4) Pessoas: De modo a segmentar um universo de 229 trabalhadores, são criadas equipas de trabalho através das necessidades específicas à obra e por filtragem consoante a categoria profissional. São valorizados trabalhadores polivalentes e consideradas personalidades, de modo a gerir eventuais conflitos. Consoante o que foi apresentado, deduz-se que a empresa apresenta equilíbrio e encontra-se apta à mudança estrutural, que tal como Chandler (1962) indicou, são características de uma empresa que apresenta estratégia global.

### 3.2. Cultura e políticas organizacionais

Zanelli et al (2008) afirmaram que as empresas devem procurar preservar a sua identidade, sendo que, estipular determinadas informações tais como a visão, missão valores e cultura empresarial ajuda a assimilar e reter a identidade desejada. Presente no *website* da empresa (<http://www.setlinings.com>) e no manual de acolhimento, encontram-se, entre outras informações, a visão, missão, valores, objetivos e cultura definidas. De acordo com o discurso da empresa *Set Linings* (fonte: *website* empresarial) a sua visão, missão e cultura apresentam as seguintes premissas:

A visão da empresa assenta no alcance da liderança mundial em fornos industriais, que segundo o que a empresa dita, para o alcançar deve adotar a "forma cinco estrelas":

- 1) Zero política de dano, para reduzir comportamentos de risco e condições inseguras de execução;
- 2) Desenvolvimento das capacidades dos funcionários a todos os níveis;
- 3) Executar projetos nos mais altos padrões de qualidade e conclusão em tempo útil;
- 4) Fornecer custos de projetos eficazes e serviços de longa duração;

5) Gestão baseada em fortes princípios e ética empresarial. – Fonte: *website Organizacional* <http://www.setlinings.com/>.

A missão encontra-se definida da seguinte forma “*To be an active partner in Progress and the Conservation of the Environment in all-round development of the world industry, by committing, resources and availability to the opportunities as and when, they are presented, to gain a leading market position*” – Fonte: *Website Organizacional* <http://www.setlinings.com/>.

No que concerne à cultura, a empresa menciona que em todo o mundo, os funcionários da *Set Linings* assumem um compromisso mútuo de crescimento e bem-estar, comprometendo-se a trabalhar em conjunto para o sucesso. As crenças prendem-se com: as pessoas serem o maior recurso; a cultura da empresa ser a chave para o sucesso e as realizações do passado estão enraizadas no seio da empresa – Fonte: *website Organizacional* <http://www.setlinings.com/>.

### 3.3. Processo de produção e organização de trabalho

Resultado da entrevista presencial realizada ao DRH da *Set Linings*, tornou-se possível apurar o processo de produção e organização de trabalho da empresa.

Numa primeira instância, conceção de projetos, a empresa *Set Linings* recorre a outras empresas de engenharia especializadas, em regime de *outsourcing*, devido à complexidade das obras a realizar. Os projetos contemplam especificações técnicas que envolvem as etapas de construção, normas, materiais, procedimentos, medidas, tempos, entre outros dados importantes não só ao nível da construção, mas também da segurança dos trabalhadores. Segundo o DRH (entrevista presencial, 2015), a *Set Linings* contrata maioritariamente, para a realização dos projetos, empresas internacionais, porque percecionam que a oferta no mercado Português é reduzida. O processo de produção é realizado inteiramente pela empresa em estudo, e, antes de ser realizada a obra existe uma preparação prévia por detrás de cada trabalho. A empresa conta com um escritório sediado na Moita, onde é realizado todo o planeamento de recursos necessários à concretização de um projeto, procedimentos a adotar e onde é feita a ligação com o “resto do mundo”. O processo de produção, por parte da empresa é intermitente (por projetos), no lugar da realização da obra. A organização por projetos envolve a diferenciação e o agrupamento das atividades consoante necessidades momentâneas e a

criação de equipas dotadas de recursos especializados em áreas distintas consoante os projetos.

Relativamente à escolha de equipamentos, produtos e recursos humanos, tal como mencionado anteriormente, difere de projeto para projeto dadas as suas especificidades. No que respeita à configuração da instalação do processo de produção, também difere consoante o tipo de projeto resultante das necessidades específicas do cliente e dos processos físicos e químicos balizados por requisitos específicos.

Os equipamentos utilizados na conceção da obra são automatizados, e este tipo de equipamentos conjuntamente com as ferramentas utilizadas encontram-se armazenados no departamento de logística, da empresa, que se encontra situado em Leiria. A maquinaria utilizada depende da indústria em que a empresa está a atuar, por exemplo, aquando a concretização de um forno de alumínio são necessários pontos rolantes, no caso de se tratar de uma obra de fornos de cal são utilizadas maioritariamente máquinas de corte e betoneiras para betão refratário. A *Set Linings* opta por adquirir o seu próprio material a aluga-lo de modo a garantir a eficiência do processo de produção. Isto porque, as especificidades das máquinas divergem de umas para outras, por exemplo, o processo de produção de betão pode ser comprometido por uma betoneira alugada, dado que as betoneiras de construção civil não permitem a realização de betão em condições, tendo de ser utilizada uma betoneira específica. O transporte do equipamento é realizado por via rodoviária quando as obras são realizadas dentro da Europa, e por via marítima quando são fora da Europa, como por exemplo, na Arábia Saudita e Bahrain. Esta última opção leva a que as máquinas sejam transportadas dentro de contentores, depois desembarcadas e posteriormente transportadas por via rodoviária até ao local da obra.

Os materiais utilizados na construção das obras (tijolos, betão, madeira, vidro, etc.) são comprados a empresas especializadas devido às características técnicas que cada produto deve conter. Por norma, cabe ao cliente final indicar a quantidade de materiais que a obra necessita, o género, quais as especificações, dimensões, etc. Quando o material se encontra pronto a ser utilizado é enviado diretamente para a obra, permitindo à empresa não ter materiais em stock.

No que concerne à escolha dos recursos humanos, são tidas em conta as habilidades e “personalidades” (traços individuais de personalidade do indivíduo) dos trabalhadores a alocar nos projetos. Num universo de 229 trabalhadores, a empresa seleciona um grupo consoante as necessidades de trabalhos de uma determinada obra.

Segundo Colenghi (2007), esta segmentação por projetos, baseia-se atribuição de atividades temporárias, assente na concentração de diferentes recursos numa atividade complexa. Primeiramente, a criação de equipas de trabalho exige a categorização dos recursos a nível interno. São atribuídos dois números, o primeiro é o número da identidade, e o segundo está relacionado com a atividade industrial que diferencia as pessoas, consoante a sua categoria profissional. Isto permite filtrar o universo de trabalhadores presente na base de dados interna, de modo a efetuar uma escolha mais cuidada e pormenorizada. Outro dado importante aquando a escolha da composição das equipas, prende-se com a experiência, sendo valorizados os montadores de refratários técnicos que têm formação na área e alguns anos de experiência na realização de diversas obras. Grant (1996, citado por William e Mackenzie, 2005) salientou que, o conhecimento é o recurso da empresa mais importante a nível estratégico. Em consonância, o Diretor de Recursos Humanos da empresa, salientou que o conhecimento e a prática destes montadores de refratários técnicos é percecionado como sendo uma vantagem para a empresa, uma vez que estes recursos humanos estão aptos a realizar qualquer tipo de trabalho. Outra característica que o DRH considerou importante, é a polivalência, por exemplo, um montador de refratários que detenha bases em carpintaria, soldadura e serralharia permite solucionar determinados trabalhos específicos que surjam, resultando em ganho de tempo. Por último, a “personalidade” também é relevante na escolha dos trabalhadores de uma equipa, de modo a gerir eventuais conflitos. Para cada obra é criado um mapa de obra que contém a indicação de trabalhadores alocados a um determinado projeto, as suas categorias, se estão em consonância com o que foi projetado, os orçamentos e timings de obra. Quando se realiza um mapa de obra é possível quantificar e qualificar a equipa de trabalho, por exemplo “5 montadores, 2 carpinteiros, 1 soldador, 3 serventes e 1 encarregado”. Em média, as equipas são constituídas pelo controlador de materiais, chefe de obra, responsável de segurança, chefes de equipa dos montadores de refratários, montadores e serventes. No que toca à presença de um chefe de obra, torna-se necessária quando uma obra contém aproximadamente 50 pessoas, no entanto para obras mais pequenas com por exemplo 12 pessoas, serve a presença de um chefe de equipa juntamente com um encarregado para a concretização da mesma.

Os projetos que a empresa concretiza assenta na produção de grandes projetos individuais, sendo que os equipamentos, materiais, recursos humanos, processos e diretrizes nunca são os mesmos de uma obra para outra. Deste modo, a empresa

demonstra ser versátil consoante as necessidades momentâneas, com uma estrutura organizacional que se adapta às alterações e com alocação de recursos consoante a procura de mercado. Segundo Chandler (1962) estas são características de uma empresa com estratégia global.

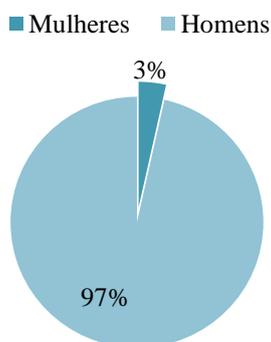
### 3.4. Análise dos Recursos Humanos

A *Set Linings* tem sido apontada como uma empresa de sucesso (reportagem Rtp1, ano 2013) não só a nível nacional, como a nível internacional, o que lhe permitiu internacionalizar-se. Segundo o Presidente da *Set Linings* (Jornal de Negócios, 2012) “*o que faz com que sejamos competitivos e que estejamos neste nicho de mercado com sucesso, é que, efetivamente, nós, os portugueses de uma forma geral, somos pessoas que trabalham muito bem com as mãos (trabalhos manuais), pessoas que se adaptam perfeitamente a outro tipo de cultura, (...), e esse know-how, (...), o facto de estarem lá fora e executarem trabalhos de muito boa qualidade, dá-nos esta garantia de sucesso - Jornal de Negócios, publicação de 05 de Julho de 2012*”.

Atendendo a importância atribuída por parte do CEO da *Set Linings* às características dos seus RH, coloca-se a seguinte questão: “O sucesso da empresa pode depender do capital humano?”

Consoante o disposto, foi efetuada uma análise que proveio do tratamento de dados quantitativos presentes no anexo A do Relatório Único (ver anexo 1) da empresa *Set Linings*. A análise dos dados trabalhados permitiu compreender as características de um universo de 229 trabalhadores. Este universo, é constituído maioritariamente por homens, sendo que estes representam 97%, enquanto que as mulheres revelam ser apenas 3%. Segue-se o gráfico correspondente ao universo de 229 trabalhadores:

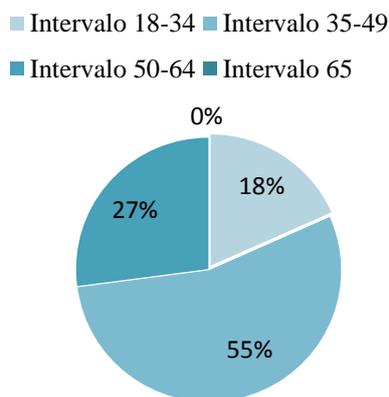
Figura 6- Distribuição dos trabalhadores por sexo



Fonte: Elaboração própria, tratamento de dados do relatório único *Set Linings* (2016)

Verificou-se que a classe modal de idades dos trabalhadores situa-se entre os 35 e 49 anos. Isto significa que o efetivo da empresa na sua grande maioria tem mais de 35 anos. As restantes faixas etárias apresentam a seguinte ordem de relevância: dos 50 aos 64 anos (27%) e 18 aos 34 (18%).

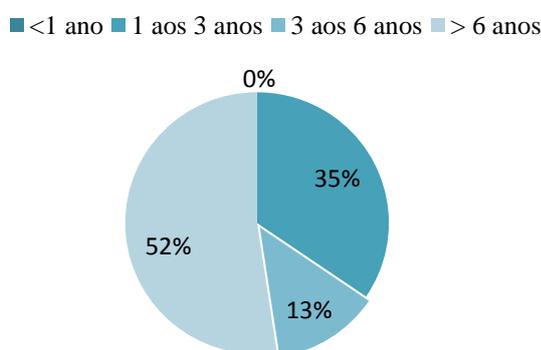
Figura 7- Distribuição de trabalhadores por faixas etárias



Fonte: Elaboração própria, tratamento de dados do relatório único *Set Linings* (2016)

Relativamente à distribuição dos trabalhadores por antiguidade, foi possível apurar que mais de metade dos trabalhadores, cerca de 52%, trabalha na empresa há mais de 6 anos. Trabalhadores mais recentes na empresa, com uma antiguidade que vai até aos 3 anos, representam 35% do universo enquanto que o restante de 13% é representado por trabalhadores compreendidos num intervalo de antiguidade de 1 aos 3 anos.

Figura 8- Distribuição dos trabalhadores por antiguidade

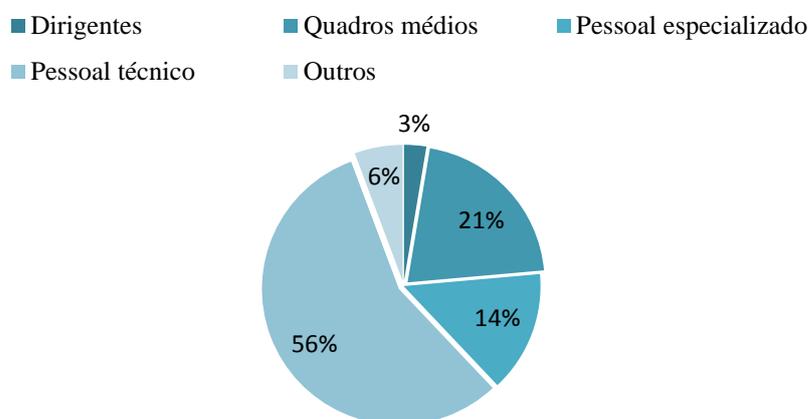


Fonte: Elaboração própria, tratamento de dados do relatório único *Set Linings* (2016)

No que concerne a distribuição por categoria profissional, a maior percentagem de trabalhadores insere-se na categoria de técnicos, revelando representar 56% do tecido

empresarial. A percentagem elevada de categorias qualificadas como “mão-de-obra”, é usual em empresas de construção. Segue-se os quadros médios que representam 21% do tecido empresarial da *Set Linings*. O pessoal especializado, nomeadamente serralheiros, mecânico de veículos, motorista de pesados, armador de ferro, electricista, apontador, condutor manobrador de máquinas industriais, controlador representam 14% do universo de trabalhadores. Classificadas como “outras” seguem-se as profissões administrativas e específicas que não estão relacionadas com o core da atividade, tais como: tesoureiro; auxiliar de limpeza e técnico de Segurança e Higiene do Trabalho. Por último, em menos abundancia aparece a a categoria de Dirigentes (6%).

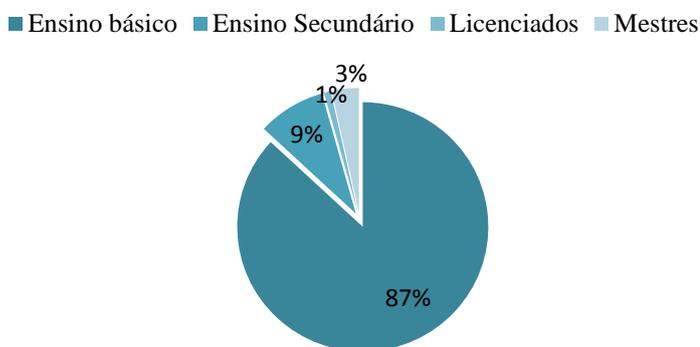
Figura 9- Distribuição de trabalhadores por categoria Profissional



Fonte: Elaboração própria, tratamento de dados do relatório único *Set Linings* (2016)

Neste universo, predomina o ensino básico (87%) , seguido do secundário (9%), Mestres (3%) e por último Licenciados (1%).

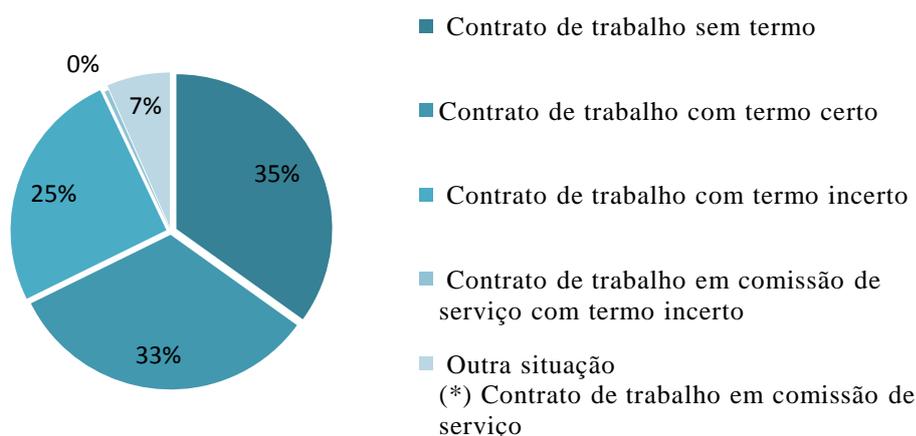
Figura 10- Distribuição de trabalhadores por habilitação literária/profissional



Fonte: Elaboração própria, tratamento de dados do relatório único *Set Linings* (2016)

A distribuição dos trabalhadores por vínculo contratual encontra-se segmentada da seguinte forma: 35%, mais precisamente 85 trabalhadores, têm um contrato sem termo; 33% está vinculado através de contrato de trabalho com termo certo; 25% dos trabalhadores tem contrato de trabalho com termo incerto; Os restantes 7% encontram-se noutra situação de vínculo contratual com a empresa, tais como por exemplo o contrato de trabalho em comissão de serviço.

Figura 11- Distribuição de trabalhadores por vínculo contratual



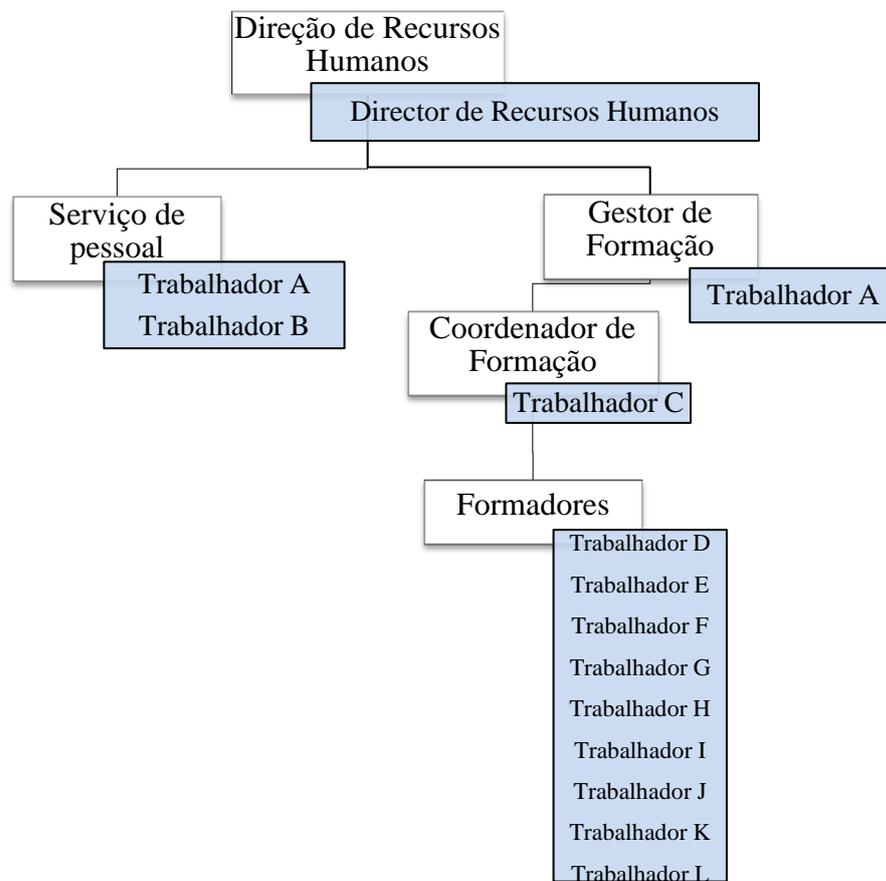
Fonte: Elaboração própria, tratamento de dados do relatório único *Set Linings* (2016)

Resumindo, os recursos humanos da *Set Linings*, apresenta forte presença masculina (97% do tecido empresarial), maioritariamente adultos com uma média de idades compreendidas entre os 35 e 49 anos, sendo que mais de metade (52%) tem um vínculo contratual com a empresa há mais de 6 anos. O ensino básico encontra-se fortemente presente, representando 87% dos RH, porém a empresa aposta na formação anual e em formações específicas para novos trabalhadores. Relativamente ao vínculo contratual, mais de um terço dos trabalhadores tem contrato de trabalho permanente, verificando-se que a categoria de técnicos foi a que apresentou uma situação mais precária. O elevado vínculo contratual permanente revela flexibilidade numérica por parte da empresa.

### 3.5. Caracterização da Função de Recursos Humanos

Conforme a estrutura organizacional apresentada, verificou-se que o departamento de RH detém uma função de linha. O departamento principal é o da Direção dos RH com descentralização para os departamentos de Serviço de pessoal e o de Gestão de Formação. Este último, tem como subordinado o departamento de Coordenação de Formação que coordena por sua vez o departamento dos Formadores. Chiavenato designou que “Na organização linear, os órgãos de linha, ou seja, os órgãos que compõem a organização, seguem rigidamente o princípio escalar (autoridade de comando) ” - 2004, página 86. O departamento da direção de Recursos Humanos conta com o DRH, seguidamente, o de Serviços de pessoal é composto por 2 pessoas e o de Gestão de Formação por 1 que compõe também o departamento anterior. O último departamento, o de Formadores está composto por 9 pessoas. A junção dos departamentos de GRH perfaz um total de 13 trabalhadores que gerem os RH da *Set Linings*. Verifique-se como encontram-se posicionados os responsáveis pela GRH no organograma abaixo:

Figura 12- Estrutura do departamento de RH empresa *Set Linings*



Fonte: *Organograma empresarial Set Linings* (2016)

Durante a realização da entrevista ao DRH, foi possível perceber que o mesmo é significativamente importante para a estrutura empresarial e nas práticas de GRH. No que diz respeito às funções desempenhadas pelo mesmo, demonstrou estar presente em todas as práticas de RH. Na prática de recrutamento e seleção, o DRH seleciona os candidatos consoante as informações apresentadas pelo departamento de Serviço de Pessoal; Na fase de acolhimento e integração, procura estar presente, embora o acolhimento e integração sejam efetuados por um responsável do departamento de logística; É responsável pela avaliação de desempenho dos responsáveis das obras, validando requisitos de cumprimento da obra e de desempenho de equipa. Apesar de não avaliar diretamente os trabalhadores da categoria técnico-operária, é o decisor no que respeita a ações de promoções ou despromoções dos mesmos, tendo por base as informações processadas e apresentadas por parte do departamento de Serviço de Pessoal. Demonstrou ser intermediário e conciliador no que respeita à gestão de conflitos, quer entre trabalhadores, quer entre a empresa e trabalhadores. Outra característica importante do DRH, prende-se com o facto de apostar na proximidade, não só com o trabalhador, mas também com a família do mesmo.

No que respeita à carreira do DRH, na entrevista presencial, o mesmo indicou que iniciou a sua carreira nesta área, primeiramente através de níveis operacionais. Iniciou-se como servente, tendo passado por outros cargos que lhe permitiram adquirir conhecimento técnico, e, mais tarde, iniciou uma nova etapa na *Set Linings* desde que esta foi fundada (2007) como Diretor de Recursos Humanos e vogal da empresa. Atualmente detém o secundário técnico-profissional e desempenha a atividade de Diretor de RH na empresa há 9 anos. Para Chiaveneto (2006), cada indivíduo é o resultado das suas características pessoais e as experiências da sua vivência. O director de recursos humanos da empresa em estudo demonstrou deter esta mesma consciência acerca da complexidade humana aquando a entrevista. Caracterizado como sendo a voz activa dos seus recursos humanos, o Diretor de Recursos Humanos da *Set Linings* procura ouvir os seus trabalhadores no sentido de os orientar tanto profissionalmente como por vezes pessoalmente. Este procura também gerir situações de natureza humana que possam interferir com o desempenho organizacional. Por exemplo, existe consciência de que as obras iniciam sempre com alguma dificuldade, derivado de diferenças culturais, climatéricas, de alimentação e estadia dos trabalhadores quando alocados fora da sua zona de residência. A empresa tem consciência de que existe um

periodo de adaptação nos primeiros 15 dias, em que a produtividade é mais baixa do que os restantes da obra. Para o director torna-se essencial “*entender que cada pessoa é diferente e que tem adaptação diferente. As pessoas podem acordar num dia mau, ter um filho doente e o procedimento nesse dia vai ser diferente. É necessário ter bom senso*” - Diretor de Recursos Humanos (entrevista presencial, 2015). A empresa presa a proximidade entre o líder e os colaboradores, ultrapassando os modelos de comunicação verticais e formais fomentando uma relação de confiança.

Segundo as tipologias de gestão de pessoal preconizadas por Tyson e Fell (1986, citado por Torrington, 1995, citado por Marques, 2010), é passível de enquadrar o DRH da *Set Linings* na caracterização de “*Architect model*”. O facto do diretor de RH da empresa também ser sócio da mesma, confere-lhe um papel relevante na gestão de topo, assente na participação ativa do planeamento e gestão.

O departamento de serviço de pessoal apresenta como principais funções o recrutamento e seleção, o processamento de informação proveniente das avaliações de desempenho, análise das capacidades dos trabalhadores e das necessidades de formação, e, processamento salarial. O departamento de gestão de formação é o responsável pela criação de planos de formação consoante as necessidades da empresa e dos trabalhadores, delegando ao coordenador de formação o acompanhamento dos planos de formação junto dos formadores, de modo a garantir os objetivos.

Em suma, o departamento de RH da empresa é composto por 13 pessoas e apresenta uma função de linha. Caracterizada segundo a configuração de “*Architect model*” a gestão de pessoal detém um papel relevante na gestão de topo, assente na participação ativa do planeamento e gestão. Deste modo, o posicionamento da DRH permitiu obter um melhor entendimento para a caracterização das práticas de RH.

### 3.6. Caracterização das práticas de GRH

Belanger (1979, citado por Gutierrez, 1991) designou que a função recursos humanos define-se pelo conjunto de atividades de aquisição, conservação e desenvolvimento de recursos humanos conforme as necessidades da organização.

Presente no *website* da empresa, a *Set Linings* classifica como princípios de GRH as seguintes fases:

(1) Recrutamento, desenvolvimento e motivação de pessoas talentosas;

- (2) Promover o trabalho de equipa e o controlo de qualidade como meio de alcançar o contentamento do cliente;
- (3) Apoiar e desenvolver as habilidades dos seus colaboradores;
- (4) Obter o feedback dos funcionários para melhorar os processos e serviços.

Segundo a análise das características do capital humano da empresa, equaciona-se a hipótese da empresa se enquadrar no 3º quadrante do modelo desenvolvido por Lepak e Snell (1999). Determinado por um capital humano com baixo valor estratégico e baixa singularidade, pressupõem-se que o modelo de emprego a adotar pela empresa é o de contratação, dirigido à produção realizada fora da empresa. Esta presunção corrobora com os dados apresentados no capítulo de análise dos RH da empresa. No que respeita às habilitações literárias é perceptível verificar um tecido empresarial demarcado na sua maioria (87%) pelo ensino básico. Relativamente ao vínculo contratual, apenas 35% dos trabalhadores detêm um contrato de trabalho sem termo. O 3º quadrante do modelo prevê que a empresa adote um modelo de emprego e externalização, o que se confirma no caso da empresa de estudo, demarcado pela flexibilidade numérica consoante o contexto temporal. Volta-se a verificar algumas semelhanças com os modelos burocráticos, assente na orientação para as tarefas e de contrato formal explícito.

Partindo do pressuposto de que as características dos recursos humanos são de baixo valor, a vantagem competitiva da empresa pode estar na gestão de RH como foi defendido por Hayton (2005).

### 3.6.1. Recrutamento e Seleção

O recrutamento é realizado a nível externo, cerca de 80% dos candidatos obtiveram conhecimento das vagas existentes ou realizaram candidatura espontânea “(...) *devido ao facto de um amigo, primo ou vizinho ter trabalhado na Set Linings*”- Diretor de Recursos Humanos da *Set Linings* (entrevista presencial, 2015). Por norma, a empresa recebe mais candidaturas quando existem picos de trabalho elevados. Os candidatos deslocam-se à filial da empresa em Torres Vedras e preenchem uma ficha de inscrição simples (ver anexo 3). Nesta primeira fase, aquando a entrega da ficha, é realizada uma avaliação superficial do candidato, tocando ao trabalhador da *Set Linings* identificar as primeiras impressões que teve do candidato. O trabalhador analisa a motivação do candidato e como este se apresenta procurando perceber a índole do indivíduo. Apesar de parecer uma mera análise superficial, a empresa considera que é

uma fase com a devida relevância. A contratante considera que o recurso humano pode influenciar o desempenho da obra, por exemplo, “(...) *uma pessoa com a tendência para o roubo cria conflitos numa equipa e é essencial criar uma equipa coesa*” - Diretor de Recursos Humanos da *Set Linings* (entrevista presencial, 2015). Outro fator influenciador, identificado pelo diretor de RH da empresa, prende-se com a higiene do trabalhador, se o indivíduo não for higiénico, independentemente de ser um bom trabalhador, afeta o desempenho da equipa “ (...) *porque quando alocado fora da sua zona de residência os trabalhadores dividem um espaço comum e isso torna-se um fator influenciador no desempenho de todos os trabalhadores*”- Diretor de Recursos Humanos (entrevista presencial, 2015).

A segunda fase do recrutamento é realizada via telefónica por parte de um trabalhador do departamento de GRH, onde o objetivo passa por perceber até que ponto o trabalhador está motivado e disponível. É também solicitado ao entrevistado um currículo com as suas funções indicadas e os sítios onde foram desenvolvidas as suas competências (soldador, carpinteiro, etc.). O currículo permite averiguar o desempenho do trabalhador, ao contactar com empresas onde o entrevistado trabalhou (via telefone), a *Set Linings* consegue apurar uma opinião fundamentada para a admissão do candidato.

A seleção é feita pelo departamento de Serviço de Pessoal, juntamente com a aprovação do DRH. A escolha dos candidatos prende-se com as necessidades específicas temporárias da empresa, mais concretamente com funções que a empresa necessita em conformidade com as obras que visa realizar. O candidato é informado quando aprovado, via telefónica, contactado por um responsável do departamento de Recursos Humanos. O contrato de trabalho é realizado pelo departamento de RH e aprovado pelo DRH, sendo assinado pelo trabalhador no departamento de logística, aquando o seu acolhimento na empresa.

### 3.6.2. Acolhimento e integração

A *Set Linings* tem um manual de boas vindas que resume qual a atividade da empresa, as normas e procedimentos que os trabalhadores devem apresentar em caso de acidente de trabalho ou doença. O objetivo do manual passa por informar os trabalhadores para que estes tenham conhecimento prévio do funcionamento empresarial. O acolhimento é realizado no departamento de logística de forma individual, por parte do administrador do departamento de obras, onde lhe são

apresentadas as instalações e os novos colegas de trabalho. “*O acolhimento é de forma individual (...) grande parte dessa apresentação é no departamento de logística (...) que é o coração disto tudo (Set Linings)*” - Director de Recursos Humanos (entrevista presencial, 2015). Esta fase de acolhimento também conta com a presença do DRH, no entanto, conforme mencionado não será o próprio a fazer o acolhimento.

A integração é realizada de forma informal e em grupo, no decorrer de uma obra, assente no elevado contacto que o trabalhador terá com a sua nova equipa de trabalho. A pessoa responsável desta integração é por norma o encarregado da obra, ou o chefe de equipa, juntamente o DRH, apesar deste último demonstrar um papel menos ativo do que o anterior. Isto prende-se com o facto do DRH não estar presente no decorrer de toda a obra tal como o encarregado de obra ou o chefe de equipa estarão.

### 3.6.3. Avaliação de Desempenho

Segundo Caetano (2008), os sistemas de avaliação de desempenho devem encontrar-se alinhados com os objetivos organizacionais. A avaliação de desempenho organizacional assenta na apreciação dos RH e de cumprimento das práticas de Qualidade. A periodicidade da avaliação de desempenho é realizada aquando a realização de uma obra, sendo reportada no término da mesma. No que respeita à avaliação de desempenho dos trabalhadores, identificou-se dois procedimentos diferenciados consoante categorias de trabalhadores distintas, a técnico-operária e a dos encarregados de obra.

A categoria técnico-operária apresenta como fatores de avaliação os resultados, o cumprimento de normas e fatores de relacionamento interpessoal. A política de avaliação do trabalhador, é efetuada numa primeira instância durante a realização das primeiras obras na empresa (que têm uma duração média de 2 a 3 meses). O indivíduo é avaliado pelo encarregado de obra consoante uma ficha de avaliação (anexo 4) em que constam quatro itens fulcrais para a sua continuação na empresa: (1) Se o indivíduo trabalha em equipa; (2) Se o indivíduo tem bom relacionamento interpessoal; (3) Se houve respeito das normas de segurança e (4) Como foi o comportamento do mesmo durante o decorrer da obra. Estes itens seguem uma escala de *licard*, que vai de 1, que é Muito bom, ao 5, que é Fraco. Se nos parâmetros da segurança e de capacidades que apresentou em obra, as pontuações atribuídas forem fracas, significa que não há possibilidade do trabalhador continuar a trabalhar na empresa. Estas avaliações iniciais

são efetuadas entre 2 a 3 trabalhos, onde o trabalhador vai operar, realizadas por encarregados diferentes em cada uma das obras, com o objetivo de receber um feedback mais eficaz do desempenho do trabalhador. “ *Para a promoção não serve o feedback de um chefe, tem que se fazer uma média (de avaliações) de 2 a 3 encarregados (...) dado que são trabalhadores maioritariamente da mesma zona, evitamos que existam ligações que influenciem a avaliação*” - Director de Recursos Humanos da *Set Linings* (entrevista presencial, 2015). Após este período inicial, os trabalhadores técnico-operários passam a ser avaliados enquanto equipa. As equipas são avaliadas em todas as obras durante o decorrer das mesmas. O encarregado da obra é a pessoa responsável por esta avaliação, sendo que realiza um relatório no término de cada obra onde descreve o desempenho, o cumprimento de normas e eventuais conflitos interpessoais da sua equipa de trabalho subordinada. O tratamento dos dados é realizado pelo departamento de Recursos Humanos e o feedback é dado aos trabalhadores durante o decorrer da obra, em situações pontuais, e, aquando uma promoção ou despromoção.

No que concerne aos encarregados de obra, os fatores de avaliação dos mesmos assentam na sua capacidade de gestão de pessoal subordinado e no cumprimento de prazos e objetivos de obra. Com este último prendem-se questões como, por exemplo, a duração da obra, causas e motivos que possam ter acelerado ou desacelerado o processo e cumprimento das regras de segurança. A periodicidade desta avaliação é efetuada sempre que este é responsável de uma obra. Como instrumentos de avaliação são utilizados o relatório que o mesmo realiza no fim de cada obra, e, o mapa de gestão de projeto, sendo deste modo a avaliação efetuada no termino de cada empreitada. A avaliação assenta no cumprimento ou incumprimento e o encarregado geral, ou chefe de equipa é avaliado pela administração da empresa. O tratamento dos dados é realizado igualmente pelo departamento de Recursos Humanos e o feedback é dado aos encarregados no final de cada obra, e, aquando uma promoção ou despromoção.

#### 3.6.4. Formação e desenvolvimento

Os novos trabalhadores provêm maioritariamente da área da construção civil. “*Na construção civil, podem existir diferenças de centímetros entre tijolos, que não compromete a obra*” - Director de Recursos Humanos (entrevista presencial, 2015. No entanto, no que respeita às obras refratárias, as montagens têm que ser específicas e

milimétricas. Por norma, não existem montadores de refratários no mercado, sendo que a *Set Linings*, tem que formar os seus trabalhadores.

Primeiramente, os trabalhadores são alvos de uma formação teórica, no departamento de logística, em que o formador será o chefe de projetos, com o propósito de explicar procedimentos de segurança e técnicos. Por exemplo, procedimentos de montagem de tijolos, realização de abobadas, entre outros.

No que respeita à formação profissional, é realizada durante o decorrer das obras, sendo caracterizada como formação “*on the job*”, sem entrevista prévia de avaliação de desempenho. Os trabalhadores são colocados inicialmente na categoria de serventes, de modo clarificar se existe aptidão para posteriormente transitarem para montadores de refratários através de formação “*on the job*”. *“Todos os componentes que são utilizados têm que respeitar as “normas da arte”, por exemplo, se o montador de refratários (...) não tiver atenção que as juntas têm que ter 1 ou 2 milímetros, como está especificado nas normas (...), com temperaturas de 1200, 1500 graus (o forno) dilata e parte. Eventualmente nestes casos têm que se fazer um forno completo devido a erros de montagens.”* - Director de Recursos Humanos (entrevista presencial, 2015).

Anualmente a empresa conta com um programa de formação que é aprovado pela administração da empresa, por proposta do departamento de qualidade. O objetivo da empresa é de prevenir, informar e relembrar normas e procedimentos procurando abranger o maior número de trabalhadores possíveis, desde administradores a industriais. Este plano tem por base as necessidades que a empresa terá para o ano que se segue (quantas siderurgias a empresa vai realizar, quantos trabalhos em petroquímica, em vidro, etc..) uma vez que as formações nestas áreas divergem a nível de segurança e normas. O Director de Recursos Humanos da empresa em estudo (entrevista presencial, 2015) indicou que a Petroquímica é uma das áreas mais sensíveis, dado ser mais rigorosa em termos de qualidade e segurança do que outras indústrias. *“Por exemplo, não é permitido conduzir um automóvel dentro de uma petroquímica a mais de 20km/h, se um trabalhador conduzir a 30 km/h é expulso da obra”* - Director de Recursos Humanos, entrevista presencial, 2015.

As formações são realizadas maioritariamente por um técnico de segurança no departamento de logística, mas, existem cursos específicos da própria indústria a que empresa também recorre.

Em suma, existe uma formação teórica inicial para todos os trabalhadores realizado no departamento de logística por parte do chefe de projetos, seguida da

formação profissional efetuada durante o decorrer dos trabalhos, “*on the job*”. Verificou-se ainda, que a empresa apresenta planos de formação anual, no entanto, não foi possível verificar a consonância com o Código do Trabalho, artigo 131.º, Formação contínua, alínea nº 6 “ *Correlativamente com este dever do empregador o n.º 2 do mesmo artigo menciona o direito do trabalhador a formação contínua (no mínimo de 35 horas/ano, em caso de contrato sem termo, e proporcional à duração do contrato, em caso de contrato a termo  $\geq$  a 3 meses)*”, uma vez que não existem dados quantitativos no Balanço Social que permitam conferir o disposto.

### 3.6.5. Higiene e Segurança no trabalho

Segundo comunicado no *website* da empresa, a *Set Linings* acredita que o maior contributo para atingir os seus objetivos de desenvolvimento sustentável, assenta no envolvimento e apoio dos seus colaboradores. Desta forma, a empresa procura fornecer a todos os seus colaboradores um ambiente de trabalho seguro e saudável.

A empresa é certificada pela Zertifizierub BAU GMB segundo a norma ISO 9001 (sistemas de gestão de qualidade) e pela ZDH-ZERT GmbH segundo norma ISO 14001 (sistema de gestão ambiental). A empresa detém certificação VCA, que valida se os colaboradores têm implementado o Sistema de Gestão de Segurança. O programa prevê que a empresa realize exames prévios de segurança e realize ações de informação para os trabalhadores, acerca das condições da obra, normas, procedimentos de segurança e de primeiros socorros, antes do decorrer de uma obra.

O Director de Recursos Humanos da empresa em estudo (entrevista presencial, 2015) ressaltou a importância da organização e do controlo neste tipo de projetos, uma vez que a cultura da empresa assenta na segurança. Neste sentido, os administradores procuram incentivar os seus trabalhadores a cumprirem as normas de segurança. “*O rosto da empresa são os nossos trabalhadores (..) a Set Linings vive das pessoas que coloca á frente das obras (...) A segurança é basilar na empresa*” - Director de Recursos Humanos da empresa em estudo (entrevista presencial, 2015) . Todos os trabalhadores da empresa encontram-se devidamente equipados com fardas antifogo e identificados com o logótipo da empresa. A utilização dos capacetes é também uma norma de segurança e permite diferenciar a responsabilidade dos trabalhadores, sendo os brancos dos encarregados e chefes de equipa, os azuis dos montadores, os amarelos dos serventes e os laranjas dos técnicos de segurança ou dos *safety office* (trabalhadores

que já trabalharam nos bombeiros e que são formados para verificar se as normas estão a ser cumpridas corretamente).

No final de cada obra são efetuadas reuniões, onde os trabalhadores assinam a sua presença, sendo posteriormente gerado um relatório acerca da obra em questão. Se o relatório contiver acidentes de trabalho, são indicados quantos sinistros houve por mês, quais as causas do acontecimento, quais as partes do corpo que foram atingidas e quais as propostas de melhoria com o objetivo de diminuir ou acabar com os acidentes.

Em suma, a empresa aposta numa política de higiene e segurança com base na prevenção e inspeção.

### 3.6.6. Remuneração e incentivos

Segundo o DRH (entrevista presencial, 2015) a remuneração fixa da empresa é equiparada à da sua concorrência, no entanto, a empresa em estudo considera que o seu modelo de negócio é mais sustentável para os trabalhadores. Os projetos concorrentes têm e média uma duração menor, apesar do salário por mês ser aproximadamente 40 euros mais elevado do que o da *Set Linings*, a duração dos trabalhos dos concorrentes são de aproximadamente 6 meses, enquanto que os da empresa em estudo são cerca de 12 meses. Os trabalhadores deslocados ou destacados têm sempre os custos de deslocação, veículo e alimentação por parte da empresa, durante o período em que a ação decorre, 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*”.

Como benefício, a empresa disponibiliza um automóvel a alguns trabalhadores como forma de recompensa pelo desempenho. Segundo o DRH (entrevista presencial, 2015), os trabalhadores que têm direito a estes benefícios são os que demonstram disponibilidade total na resolução de problemas, algumas das vezes, fora do horário laboral.

Noutra perspetiva, de satisfação dos seus trabalhadores alocados fora da área de residência, a empresa procura investir no retorno dos mesmos a casa. Estes retornos são periódicos, passados 3 a 4 meses de trabalho numa obra, com o objetivo de reunir os trabalhadores à sua família. Os dias dispensados e a viagem são custos suportados pela empresa, sendo que estes dias não são contabilizados como férias.

Até ao ano 2009, a *Set Linings* remunerava todos os seus trabalhadores com 15 salários. No entanto, com a atual crise económica a empresa abandonou esta política, mas pretende reaver quando a situação económica voltar a estabilizar. Outra política que a empresa pretende retomar, é a dos prémios de produtividade, atribuídos em projetos que eram realizados em menos horas que as perspetivadas inicialmente.

### 3.6.7. Gestão de Carreiras

Numa perspetiva geral, os trabalhadores com contrato a termo certo, ao fim de três anos de desempenho positivo, são colocados nos quadros da empresa. O mesmo é perçecionado para trabalhadores de contrato a termo incerto, que consoante o seu desempenho podem adquirir um contrato a termo certo e por fim alcançar o contrato sem termo. Apesar da gestão de carreiras apresentar uma linha condutora comum aos trabalhadores, cada trabalhador é considerado um caso específico, sendo gerido de forma exclusiva pelo departamento de RH.

A Gestão da carreira do trabalhador tem início após a análise inicial de avaliação de desempenho mencionada anteriormente. Se for verificado que um trabalhador tem habilidade a menos do que o próprio mencionou, realizar-se-á uma reunião entre o trabalhador e os RH com o propósito de o reposicionar na empresa. O objetivo desta ação assenta no posicionamento do trabalhador no posto de trabalho correspondente aos seus conhecimentos, com o intuito de que este desenvolva as suas capacidades de modo a progredir até ao nível que indicou inicialmente na entrevista.

No geral, a maior parte dos trabalhadores são formados com a perspetiva de alcançarem o posto de montadores de refratários. Salienta-se que cada trabalhador tem o seu tempo de aprendizagem específico, sendo promovido quando demonstre que adquiriu competências técnicas exigidas.

No que respeita à promoção de um trabalhador, este é chamado diretamente ao escritório do administrador e é informado da promoção pessoalmente, tendo por base a avaliação de desempenho que tem demonstrado. O Diretor de Recursos Humanos da empresa em estudo (entrevista presencial, 2015) ressaltou que o reconhecimento é importante, e que tem verificado que os trabalhadores se sentem lisonjeados muitas das vezes ao chegar perto da equipa de trabalho com uma cor de capacete diferente (equivalente a um cargo superior ao que desempenhava anteriormente).

Aquando a promoção dos trabalhadores para outro patamar profissional é realizada uma formação prévia do cargo que estes vão ocupar. No entanto, como já foi referido, é necessário ter a consciência das capacidades de cada trabalhador, sendo preferível ter um bom técnico do que um mau chefe de equipa. *“Existem serventes que só vão ser serventes, mas é preferível por vezes ter um bom servente do que um mau montador (...) por vezes perdem-se bons profissionais porque lhes queremos dar mais alguma responsabilidade e eles não têm capacidade para isso e depois tornam-se maus chefes de equipa”* - Diretor de Recursos Humanos (entrevista presencial, 2015).

### 3.7. Análise das práticas inovadoras do trabalho

Assente em mecanismos de informação e participação dos trabalhadores, a empresa adotou um procedimento de urna. Anualmente é realizado um questionário de satisfação, anónimo, aos trabalhadores da *Set Linings*. O trabalhador deve escrever acerca do que a empresa lhe proporcionou no ano transato e dar sugestões de melhoria. *“Os trabalhadores indicam todos os anos, o que esteve bem e o que esteve mal”* - Diretor de Recursos Humanos (entrevista presencial, 2015).

Apesar dos questionários serem anónimos, os trabalhadores devem indicar que o entregaram num documento à parte. O objetivo desta ação assenta na recolha de informação acerca das perspetivas dos seus trabalhadores face à empresa, de modo a implementar planos de melhoria e gerir eventuais conflitos.

Outra forma de comunicação e gestão da cultura por parte da empresa, assenta numa política de gestão de conflitos ativa. A *Set Linings* procura prevenir conflitos através da constituição de equipas conscientes e que obedeçam às ordens que são colocadas. Para lidar com trabalhadores que tenham pensamentos divergentes de um chefe de equipa, é essencial que este último tenha o sucesso nas obras que realiza para que o trabalhador consiga perceber que o chefe efetivamente tem conhecimento, aumentando a confiança no mesmo. Noutra vertente, ressalva-se a importância da compreensão como método de gestão de conflitos, *“é preciso ter bom senso, (...) se não houver bom senso, se a política é castigar, dizer mal, (...) não corre bem. É isto que incutimos nos encarregados e chefes e equipas”* - Diretor de Recursos Humanos (entrevista presencial, 2015). Se o conflito for referente ao incumprimento de normas de segurança, o trabalhador que não altere o seu comportamento após ser advertido é obrigado a abandonar a obra. Neste caso não há despedimento, o mesmo retorna de

imediate a Portugal ou à sede caso a obra seja dentro do próprio país, e, é sensibilizado por parte da administração para que não exista reincidências. Outra solução que a empresa apresenta para a resolução de conflitos assenta no levantamento de causas e resolução de problemas durante a obra. O exemplo dado pelo DRH aquando a entrevista presencial, referiu um acontecimento na cidade de Hamburgo no ano de 2011, durante a construção de um forno de alumínio por parte da empresa. A empresa registou-se uma não conformidade de segurança referente à utilização de óculos de proteção por parte de alguns trabalhadores. No dia seguinte o técnico de segurança verificou se todos os trabalhadores estavam a usar os óculos, fazendo o levantamento das causas da não utilização dos mesmos. Verificou-se que o problema se prendia com o facto de não ser um requisito por parte do cliente e que as lentes dos óculos embaciavam dificultando o trabalho. Para resolver esta situação específica, foi realizada uma reunião com todos os trabalhadores de modo a lembrar a importância da utilização dos equipamentos de proteção, nomeadamente os óculos com prazo de implementação imediato. Posteriormente, os superiores reuniram-se com os vendedores de óculos para encontrar uma solução e adquiriram novos óculos com abertura, de modo a não embaciarem e a proteger os olhos (anexo 5).

Em situações mais gravosas, a empresa apela à sensibilidade de todos os trabalhadores e respetiva família dos intervenientes. Assente num comunicado redigido por e-mail ou carta, a empresa procura advertir e sensibilizar para as situações em causa sem nunca mencionar o(s) nome(s) do(s) trabalhador(es) envolvido(s). Existe proximidade da *Set Linings* com família dos trabalhadores, porque a empresa torna-se o elo de ligação entre a o trabalhador e a família em Portugal. Portanto, a sensibilização da família para o cumprimento das normas de segurança torna-se fundamental dada a influência que esta tem no trabalhador. *“Tudo o que é positivo fazemos questão de publicitar com factos e nomes, quando é negativo comunicamos apenas factos (...) vai para casa para que a mulher veja, que a mãe veja, para que o pai veja (...)”* - Diretor de Recursos Humanos (entrevista presencial, 2015).

As reuniões realizadas no final de cada obra não servem apenas para fazer pontos de situação, também apresentam carácter de sensibilização quando são verificadas situações de não conformidade e de conflitos.

Ressalva-se que a comunicação por e-mail e carta realizada por parte da empresa para os seus trabalhadores e familiares não se prende meramente com aspetos negativos, também são ressaltados aspetos positivos identificando os trabalhadores.

# Conclusão

O tema da presente dissertação remeteu para as práticas de Gestão de Recursos Humanos numa empresa da construção. Inicialmente a gestão de recursos humanos previa a gestão de pessoas unicamente em aspetos técnicos. A evolução do mercado levou as empresas a perceberem os seus RH como sendo uma mais-valia no desenvolvimento organizacional. Carvalho (1998) e Atkinson (1984, citado por Rivas, et al., 2013) defenderam que o sucesso organizacional encontra-se na capacidade de mudança, sendo que as práticas de RH são a resposta para o desenvolvimento organizacional. Também a globalização veio fomentar esta ideologia, o que levou a que as empresas tenham se tornado mais conscientes de que a GRH deve estar interligada com a estratégia de modo a antecipar mudanças futuras e alinhar objetivos em todos os departamentos empresariais. No que respeita à competitividade organizacional, a gestão interna tem impacto no desenvolvimento organizacional, visando responder de modo eficaz e ágil às flutuações do mercado - Mancia (1997). Atualmente a GRH é encarada como ferramenta estratégica de adaptação organizacional ao mercado, e, segundo Madrigal (2009, citado por Rivas, et al., 2013), a adoção e formação de capital humano pode ser valioso no desenvolvimento e competitividade da empresa.

Delery e Doty (1996, citados por Marques, 2010), definiram três perspetivas dominantes da estratégia de RH : (1) Universalista: assente numa ótica financeira, a eficácia de GRH permite alcançar eficácia e vantagens competitivas; (2) Contingencial: prevê a ligação das práticas de GRH com o desempenho; (3) Configuracional: defende a existência de configurações diversas assente no grau de proximidade. Os modelos de gestão de recursos humanos apresentados no capítulo teórico, foram os Burocráticos, Normativos, de Gestão macroeconómica, Contingenciais e de Capital Humano. O modelo burocrático de Weber (1947, citado por Lopes, 2005) assenta no cumprimento de normas, no modelo de pirâmide e na ausência de autonomia por parte dos trabalhadores. Os modelos normativos surgiram na América e defendiam a transição da GP para a GRH, denominados por “Hard” e “Soft”. O primeiro assenta na integração da estratégia de GRH com a gestão de linha, enquanto que o segundo enfoca o desenvolvimento das capacidades humanas - Storey (1998, citado por Caetano e Tavares, citados por Marques, 2010). Bouchez (2005, citado por Serrano, 2010) desenvolveu três modelos de gestão macroeconómica, o primeiro (Tipo I), previa a

adaptação passiva e defensiva da pessoa, assente na gestão formal e contínua. O segundo (Tipo II), demarca-se pelo ajuste dos princípios da modernização sócio produtiva, valorizando a flexibilidade qualitativa interna e a gestão antecipada de competências e postos de trabalho. Por fim, o modelo Tipo III, assenta na flexibilidade da entidade patronal e mútua, tendo carácter de prognóstico futurista, contemplando a nova era da informação e do digital. No que respeita aos modelos Contingenciais, o seu desenvolvimento partiu da análise de diversos modelos, sendo que se conclui que não existe uma única forma de gerir uma empresa. Os sociólogos Burns e Stalker (1961, citados por Chiavenato, 2014) desenvolveram um estudo que lhes permitiu diferenciar dois grupos de procedimentos, nomeadamente mecânicos e orgânicos. O estudo permitiu concluir que as empresas devem adotar procedimentos mecânicos quando o ambiente em que atuam é estável e procedimentos orgânicos para contextos de rápidas mudanças e inovações. O modelo de Capital Humano desenvolvido por Lepak e 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) Conformista; (4) Colaboração.

Com o objetivo de contribuir para a teoria de GRH, o estudo de caso partiu da seguinte questão: “Que práticas utiliza a empresa *Set Linings*, empresa que opera no mercado global, para gerir os seus recursos humanos?”. Deste modo, o principal objetivo do estudo foi a análise das práticas de RH da empresa. Para o efeito, os objetivos específicos assentaram nas seguintes dimensões: (1) Caracterização da empresa; (2) Análise dos Recursos humanos; (3) Caracterização da função de RH; (4) Análise das práticas de GRH; (5) Análise das Práticas inovadoras de trabalho.

No ponto de vista metodológico optou-se pelo estudo de caso na *Set Linings* porque seria possível responder à questão de partida analisando fatores e os modelos RH apresentados, e, por ter conseguido obter acesso às fontes necessárias para a concretização do mesmo. Para Yin (2001), análise de caso contribui para a compreensão de fenómenos nas organizações, de ordem social, organizacional ou política. O estudo de caso resultou de uma análise quantitativa das características do RH e qualitativa das práticas da *Set Linings*, assente na recolha e tratamento de informação obtidos através de uma entrevista semi-diretiva ao Diretor de Recursos Humanos da empresa e através de análise documental de documentação interna e externa.

A *Set Linings* é caracterizada como média empresa, dado que apresenta um universo de 229 trabalhadores e um volume de negócios de aproximadamente

22.370.000,00 € (Decreto-Lei n.º 158/2809, de 13 de julho, artigo 9º, nº 3). A empresa que iniciou atividade em 2007, encontra-se sediada na Moita (Portugal) e opera no mercado global através da realização de projetos refratários. Após a análise da empresa segundo o modelo de congruência desenvolvido por Nadler e Tushman (1997), demonstrou conter as características necessárias que confere a capacidade de mudança e adaptação ao mercado: (1) estrutura formal bem delineada, assente num fluxo de autoridade descendente e no controlo da direção e comunicação vertical; (2) comunicação interna e externa claras; (3) registo de informações em prol do conhecimento organizacional; (4) processo de trabalho assente numa produção intermitente que resulta no ajuste dos RH à estratégia empresarial. Estas características corroboram com as particularidades da estratégia global defendida por Chandler (1962). Para o psicólogo Fielder (1983), segundo o modelo de liderança que desenvolveu, as empresas apresentam uma orientação direcionada para pessoas ou para as tarefas. Consoante os pressupostos do psicólogo e a análise da empresa, supõem-se que a *Set Linings* apresenta orientação para as tarefas, tendo-se demonstrado diretiva, com processos devidamente delineados e directrizes imperativas com enfoque nos resultados dos trabalhadores.

No que concerne à análise dos RH da empresa, verificou-se forte presença masculina (97%) sendo que a classe modal das idades situa-se nos 35 a 49 anos. O ensino básico encontra-se fortemente presente nos RH da empresa (em 87%) e a categoria mais abundante é a de “mão-de-obra”, que representa 52% do tecido empresarial. Consolidando a análise dos dados da empresa com o modelo de Lepak e Snell (1999) supõem-se que o capital humano da empresa é dotado de competências abundantes no mercado, sendo de baixa singularidade e baixo valor estratégico. Verificou-se ainda, que mais de um terço dos trabalhadores tem contrato de trabalho permanente, sendo mais notório na classe técnica-operária. Segundo Caetano e Tavares (2000), as empresas podem apresentar três tipos de flexibilidade na gestão de RH (1) Funcional; (2) Numérica; (3) Temporal. A empresa em estudo revelou flexibilidade numérica assente na celebração de contratos de trabalho atípicos, em prol do ajuste dos RH à estratégia de negócio. Outro aspeto relevante, que o DRH salientou durante a entrevista presencial (2015), prende-se com a valorização da polivalência por parte da empresa. Presume-se deste modo, que a empresa utilize a flexibilidade funcional ao considerar a extensão de funções do trabalhador.

O departamento de RH da empresa é composto por 13 pessoas e apresenta função de linha. A análise da função de RH da *Set Linings*, segundo as tipologias preconizadas por Tyson e Fell (1986, citados por Torrington, 1995, citado por Marques, 2010), permitiu idealizar que a gestão de pessoal é caracterizada de “*Architect model*”. A dedução anterior prende-se pelo facto do diretor de RH da empresa também ser sócio da mesma, o que lhe confere um papel relevante na gestão de topo, assente na participação ativa no planeamento e gestão. Conforme o disposto, o DRH representa um papel importante na organização, demonstrando-se ativo e decisivo nas práticas de RH. Outra característica relevante, prende-se com o fomento da proximidade por parte do DRH para com o trabalhador e família do mesmo, desempenhando papéis de intermediário e conciliador no que respeita à gestão de conflitos.

Partindo do pressuposto anterior, de que os RH da empresa são de baixa singularidade e baixo valor estratégico, verificou-se similaridades com a configuração de RH de contratação preconizada no modelo de Lepak e Snell (1999). Estas similaridades prendem-se com a proposta de contratação para as empresas que realizam produção no exterior, que segundo a análise de RH da *Set Linings* verificou-se que 65% dos trabalhadores apresentam contrato com uma tipologia de subcontratação. Outras semelhanças entre a sugestão teórica e as práticas da *Set Linings* assentam na formação como procedimento empresarial e na avaliação de desempenho consoante a função. Surge deste modo a presunção de que a vantagem competitiva da empresa assenta na gestão do capital humano, tal como havia defendido Hayton (2005) no seu estudo a várias empresas americanas.

Presentes no apêndice 1 da presente dissertação, as práticas de recursos humanos adotadas apresentam as seguintes características: (1) Recrutamento e Seleção: O recrutamento é efetuado a nível externo através de candidaturas espontâneas. Este apresenta as três fases: Avaliação superficial aquando o primeiro contacto, contacto telefónico para apurar a motivação e por último a análise do currículo do candidato. A seleção é realizada pelo departamento de Serviço de Pessoal, juntamente com a aprovação do DRH e o candidato é informado telefonicamente quando aprovado; (2) Acolhimento e Integração: Numa primeira instância é efetuado de forma individual no departamento de Obras pelo administrador do departamento, numa segunda fase a integração acontece no decorrer das obras; (3) Avaliação de desempenho: Realizada pelos encarregados de obras, de forma individual durante os primeiros trabalhos do trabalhador, passando a avaliação de grupo quando ultrapassada a fase de

aprendizagem; Por sua vez, os encarregados de obras são avaliados pela administração;

(4) Formação e desenvolvimento: Verificou-se que é efetuada maioritariamente durante o decorrer dos trabalhos, “*on the job*”. Apurou-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 35 horas/ano. Como limitação do presente estudo, não foi possível analisar esta dimensão com dados quantitativos, uma vez que não existem dados quantitativos no Balanço Social que permitam conferir o disposto;

(5) Higiene e Segurança no trabalho: A atividade que a empresa desempenha, obriga a determinadas certificações: VCA (existência de sistema de gestão de segurança); norma ISO 9001 (sistemas de gestão de qualidade) e norma ISO 14001 (sistema de gestão ambiental). Verificou-se uma política de higiene e segurança com base na prevenção e inspeção;

(6) Remuneração e incentivos: A remuneração dos trabalhadores é fixa, não existindo remunerações variáveis por desempenho. Alguns trabalhadores têm benefícios como a cedência de um automóvel por parte da empresa, e, os que se encontram alocados no estrangeiro são compensados com retornos periódicos ao seu país durante o decorrer dos trabalhos;

(7) Gestão de Carreiras: A empresa apresenta um sistema de progressão de carreira que é subentendido, demonstrando um sentido lato, não existindo um plano formal. A promoção ocorre individualmente, partindo da decisão do Diretor de Recursos Humanos e comunicado pessoalmente ao trabalhador.

Como práticas inovadoras do trabalho, a empresa apresentou deter um mecanismo de participação (através da realização de um questionário de satisfação anónimo anual) e apostar em meios de comunicação e informação. O objetivo do questionário prende-se com o apuramento da satisfação dos trabalhadores e implementação de futuros planos de melhoria e de gestão de eventuais conflitos. Segundo Thompson e Ichniowski et al (2007, 1996, citados por Marques, 2010), as práticas inovadoras servem para o estudo de novas práticas a adotar em prol de um modelo organização mais flexível. Outra forma de comunicação e de gestão pela cultura adotada por parte da empresa, assenta na política de gestão de conflitos ativa. De modo a resolver eventuais conflitos a empresa efetua levantamento de causas para resolução de problemas ocorridos durante uma empreitada. O disposto tem como intuito gerar conhecimento para a resolução de futuros incidentes e posteriormente adverter os trabalhadores que se encontram em incumprimento. Outra prática inovadora detetada, assentou no apelo da sensibilidade da

família dos trabalhadores, por parte da *Set Linings*, considerado ser um método valioso de influência do comportamento do trabalhador.

Em suma, a análise da empresa apresentou consonância com Combs et al. (2006, citado por Marques, 2010) que indicou que as empresas de produção têm as seguintes características: mão-de-obra menos qualificada; maior necessidade tecnológica; necessidade de certificação de qualidade; maior incidência no controlo de resultados e menor interação com o cliente. Também se verificaram semelhanças com o modelo burocrático de Weber, que apresenta uma orientação de RH para as tarefas, regidas por procedimentos e assente num conjunto de práticas comunicativas transparentes com base na gestão de conflitos. O modelo burocrático é suscetível de se tornar inflexível, não sendo o caso da empresa em estudo, que apresenta flexibilidade na gestão de RH numérica e demonstra conveniência na funcional. Esta flexibilidade por parte da empresa, indicou conformidade com o que é preconizado no modelo macroeconómico “Hard” que assenta na integração da estratégia de GRH com a gestão de linha, em que os RH são geridos de forma racional. As deduções do presente estudo corroboram com os resultados apresentados por Marques e Rodrigues (2007) no estudo efetuado de caracterização de práticas de RH no sector da construção em Portugal. Os autores identificaram por parte das empresas analisadas, a necessidade de conformidade com a exigente legislação do sector ao invés de investimento estratégico dos RH, confirmando a hipótese de isomorfismo institucional. Segundo os autores, o isomorfismo institucional “ (...) é simultaneamente, coercivo devido á necessidade de conformação com a legislação, e normativo na medida em que considera que as práticas também são influenciadas pelas associações profissionais”- Marques e Rodrigues (2007, página 19).

Concluindo, a análise dos RH contrapôs a ideia inicial de que o fator diferenciador da *Set Linings* residia no seu capital humano. Ao analisar as características do capital humano da empresa, enquadrou-se a empresa no 3º quadrante do modelo desenvolvido por Lepak e Snell (1999). Assente em capital humano com níveis de singularidade e valor estratégico baixos, o modelo determina como política de RH a contratação e o baixo comprometimento. Perante o disposto, assume-se que a *performance* da empresa em estudo não depende do capital humano, mas das práticas de GRH em consonância com uma liderança de proximidade. Em conformidade com Peter e Waterman (1982, citados por Tavares e Caetano, 1999, citados por Serrano, 2010) e com Hayton (2005), o sucesso organizacional encontra-se num modelo de gestão articulável e empresas que atuem no mercado global devem apostar em GRH que permitam uma adaptação ao

mercado rápida e eficaz. Sugiro deste modo, o estudo de um modelo de GRH assente na rapidez de adaptação ao mercado.

# Bibliografia

1. Armstrong, M. (2014). *Human Resource Management Practice*, London and Philadelphia: Kogan Page, 10ª Edição.
2. Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage* : Journal of Management 1991, vol.17. N°.1, 99-120.
3. Baron, A. & Armstrong, M. (2007). *Human Capital Management- Achieving Added Value Through People*, London: Kogan Page.
4. Becker, G. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*, Chicago: University of Chicago Press.
5. Becker, G.(2002). *The Age of Human Capital- Education in the Twenty-First Century*, Stanford: Hoover Institution Press, pp. 3-8.
6. Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho – Metáforas, Conceitos e Práticas*: Lisboa, Editora RH, 2ª Edição.
7. Caetano, A. & Tavares, S. (2000) *Organizações em transição. Contributo do Trabalho e das Organizações*:Coimbra, Imprensa da Universidade de Coimbra.
8. Cardoso, L. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional*, Lisboa: ISPA.
9. Carvalho, T. (1998). *Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Portugal- A influência da variável género*, Braga : Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.
10. Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* , Cambridge: The M.I.T. Press, Massachusetts Institute of Technology.
11. Chiavenato, I. (2014). *Introdução à Teoria Geral da Administração*, Brasil: 9ª Edição, Editora Manole Ltda.
12. Dialamícu, M. (2014). *A influência da motivação intrínseca e das características da função no desempenho profissional dos trabalhadores da indústria hoteleira*, Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa.
13. DUARTE, S. (2006). *Teoria de Mintzberg – Mintzberg e o desenho organizacional*, Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra.

14. Fiedler, F. (1983). *Assessing the Validity of Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness: A Closer look at Strube and Garcia*: Psychological Bulletin 93: 404-8.
15. Gutierrez, L. (1991). *Enfoque Estratégico da Função Recursos Humanos*, São Paulo: Revista de Administração de Empresas 31 (4): 63-72
16. Hayton, J. (2005). *Strategic Human Capital Management in SMEs: An Empirical Study of Entrepreneurial Performance*: Human Resource Management 42.4 : 375-391.
17. Gouveia, A. (2013). *Efeitos do Empowerment Estrutural nos comportamentos de Mobilização de profissionais de saúde e na percepção dos Eventos Adversos Associados aos Cuidados aos Doentes: Uma revisão sistemática da literatura*, Coimbra: Universidade de Coimbra.
18. Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo- Sentidos e formas de uso*, Estoril: Princípia Editora.
19. Lawler, E. (2001). *An Affect Theory of Social Exchange* : Cornell University ILR School , American Journal of Sociology 107(2), 321-352.
20. 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.
21. Lepak, D. & Snell, S. (2002). *Examining the Human Resource Architecture: The Relationships among Human Capital, Employment and Human Resource configurations*: Pergamon, Journal Of Management 2002 28 (4) 517-543.
22. 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.
23. Mancia, L. (1997). *Os desafios do modelo de Consultoria Interna: Uma experiência Gaúcha*, Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
24. Marques, M. (2010). *Modelos Organizacionais e Práticas de Gestão de Recursos Humanos – Um estudo multi-caso*, Lisboa: ISEG.
25. Marques, A. & Rodrigues M. (2007). “*HRM practices in the construction industry in PORTUGAL*”, in KOUFOPOULOS, Dimitrios N. (Ed.), *Reflecting on Issues and Controversies in Current Management Trends*, ATINER, GREECE (ISBN: 978-960-6672-16-3).
26. Martins, H. (2004). *Metodologia qualitativa de pesquisa*, São Paulo: v.30, n.2, p. 289-300.

27. Mendes, I. (2012). *Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade?*, Setúbal : IPS-ESCE.
28. Nadler, D. & Tushman, M. (1997). *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*, Nova York: Oxford University Press.
29. Oliveira, L. (1998). *Inserção Profissional – O caso da reestruturação dos Lanifícios na Covilhã*, Lisboa, Edições Cosmos.
30. Pereira, A. (2004). *A importância do controle interno para a gestão de empresas: Pensar Contábil*, Vol. 6, No 25.
31. Rivas, L. ; Cano, M. & Austria, F. (2013). *Need For Developing Human Capital Management in SMEs*, México: Universidad Autonoma del Estado de Hidalgo.
32. Rossés, Gustavo (2014). *Introdução à Administração, Santa Maria (Brasil): Colégio Politécnico UFSM*.
33. Saul, R. (2004). *As raízes renegadas da teoria do Capital Humano: Sociologias*, ano 6, nº 12, p. 230-273.
34. Serrano, M. (2010). *A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos*, Lisboa: Socius Working Papers, nº 1, ISEG.
35. Spreitzer, G. (1996). *Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment*, University of Southern California, Academy of Management Journal 1996, Vol 39 No.2, 483-504.
36. Stoeckicht, P. (2005). *Gestão Estratégica do Capital Humano – Avaliando o Potencial de Inovação de uma empresa: Estudo de Caso*, Niterói: Universidade Federal Fluminense.
37. Stanio, M.; Uatanabe, P. ; Suzuki, J. & Faria, A. (2013). *Implantação da gestão por processos em uma pequena empresa de base tecnológica: diferencial de competitividade*: Revista Eletrônica Produção & Engenharia, v. 4, n. 2, p. 433-442, Jan./Jun. 2013.
38. Taylor, F. (1995). *Princípios da administração científica*, São Paulo: Atlas Editora S.A.
39. Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (1998). *Human Resource Management*. England: 7ª edição Prentice Hall, Financial Times, Pearson Education Limited.
40. William, M. (2005). *Human Capital: The Importance of Staffing Levels*, East Carolina: East Carolina University.
41. Yin, R. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*, São Paulo: Bookman.

42. Zanelli, J. & Silva, N. (2008). *Interação Humana e Gestão: A construção Psicossocial das organizações de trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo Livraria, Editora e Gráfica Ltda.

Links:

1. Jornal de negócios, entrevista ao CEO da empresa *Set Linings*:  
[http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/pme/detalhe/set\\_linings\\_o\\_sucesso\\_tambeacutem\\_se\\_isola.html](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/pme/detalhe/set_linings_o_sucesso_tambeacutem_se_isola.html)
2. Rtp1 Reportagem ao CEO da empresa *Set Linings*:  
[https://www.youtube.com/watch?v=ZKd\\_vgC9Xv0](https://www.youtube.com/watch?v=ZKd_vgC9Xv0)
3. Site Institucional *Set Linings*: <http://www.setlinings.com/>

# Apêndices

## APÊNDICE I

	Descrição das práticas	Citações Diretor Fernando Amador em entrevista presencial realizada dia 2 de Novembro de 2015
Recrutamento e Seleção	<p>Recrutamento efetuado a nível externo. As candidaturas são espontâneas e efetuadas maioritariamente através de conhecimentos pessoais.</p> <p>Recrutamento apresenta 3 fases:</p> <p>(1) Avaliação superficial do candidato por um responsável de obras encarregue pela receção da documentação, aquando preenchimento da ficha de inscrição por parte do candidato;</p> <p>(2) Contacto telefónico para avaliação da motivação e solicitação do currículo do candidato e posterior análise por parte de um trabalhador do departamento de GRH;</p> <p>(3) Analisado o currículo e apuradas opiniões de anteriores entidades patronais, o trabalhador é selecionado pelo diretor de GRH.</p> <p>Seleção:</p> <p>Análise dos candidatos conjugada com as necessidades da empresa, por parte do departamento de gestão de pessoal em conjunto com o DRH.</p> <p>O candidato é informado telefonicamente quando é selecionado.</p>	<p><i>“80% das pessoas que trabalham na Set Linings(...) veio através de alguém que já trabalhou (na Set Linings) como um amigo, um vizinho, um primo.”</i></p> <p><i>“(…) pode ser um excelente profissional dentro da obra, se fora da obra se embebedar, não tomar banho, roubar, não nos serve (...) porque os defeitos que ele tem fora da obra não será um bom profissional.”</i></p> <p><i>“(…) quando são características técnicas vamos aferir, telefonar para o sítio onde a pessoa esteve (...) e saber qual a opinião que têm da pessoa.”</i></p>
Acolhimento e integração	<p>O Acolhimento e integração são efetuados primeiramente pelo departamento de Obras. O processo é individual e existe um manual de boas vindas. A integração é realizada maioritariamente no decorrer das primeiras obras.</p>	<p><i>“O acolhimento é de forma individual (...) grande parte dessa apresentação é no departamento de logística (...) que é o coração disto tudo (Set Linings)”.</i></p>

<p><b>Avaliação de desempenho</b></p>	<p>Avaliação de desempenho realizada pelos chefes de obras. O processo de avaliação de um trabalhador recente na empresa é efetuado de forma individual. É efetuada uma avaliação de comportamento de grupo no fim de cada trabalho realizado.</p>	<p><i>“Essa ficha de avaliação é efetuada pelo chefe da obra (...) se o trabalhador não cumpriu com as normas de segurança (...) rescindimos o contrato”</i></p> <p><i>“Para a promoção (do trabalhador) não serve o feedback de um chefe, tem que se fazer uma média (de avaliações) de 2 a 3 encarregados (...) dado que são trabalhadores maioritariamente na mesma zona, evitamos que existam ligações que influenciem a avaliação”.</i></p>
<p><b>Gestão de Carreiras</b></p>	<p>A empresa apresenta um sistema de progressão de carreira indefinido.</p> <p>As promoções são efetuadas e comunicadas por parte do Diretor de Recursos Humanos pessoalmente ao trabalhador.</p>	<p><i>“Temos pessoal a contrato de termo certo (...) são pessoas que nós queremos transitá-los quando terminar os 3 anos de contrato para os nossos quadros. (...) Depois temos o pessoal a termo incerto, para picos de trabalho, que podem passar a contrato de termo certo, e depois a sem termo”.</i></p>
<p><b>Mecanismos formais de informação e participação</b></p>	<p>Procedimento de participação de urna</p>	<p><i>“Os trabalhadores indicam todos os anos, o que esteve bem e o que esteve mal, através de um questionário anónimo”</i></p>

# Anexos







81	882700	F	1	1958-04	2811-88	10 PT 221 3	71122	25884	03	00081	1	1	42.0	18	1	170					0	31		91	
82	882701	F	1	1970-05	2807-85	10 PT 221 3	71122	25884	03	00081	1	1	42.0	18	1	170						4	32		92
83	882702	F	1	1970-06	2807-85	20 PT 221 3	71122	25884	03	00081	1	1	42.0	18	1	170						6	33		93
84	882703	F	1	1977-06	2810-82	20 PT 221 3	71122	25884	03	00081	1	1	42.0	18	1	170							33		94
85	882704	F	1	1971-08	2807-84	10 PT 221 3	71122	25884	03	00081	2	1	42.0	18	2	170						2	34		95
86	882705	F	1	1971-05	2807-84	10 PT 152 3	31218	25884	03	00127	4	1	42.0	18	1	170									96
87	882706	F	1	1970-04	2807-81	10 PT 221 3	71122	25884	03	00081	1	1	42.0	18	1	170									97
88	882707	F	1	1970-03	2807-81	20 PT 221 3	71122	25884	03	00081	1	1	42.0	18	1	170							3	27	98
89	882708	F	1	1200-05	2816-81	20 PT 221 3	71122	25884	03	00081	1	1	42.0	18	1	170							4	35	99
90	882709	F	1	1969-05	2812-81	10 PT 221 3	71122	25884	03	00081	1	1	42.0	18	1	170							41		100
91	882710	F	1	1969-04	2807-81	20 PT 221 3	71122	25884	03	00081	1	1	42.0	18	1	170							41		101
92	882711	F	1	1971-02	2807-87	20 PT 221 3	71122	25884	03	00081	1	1	42.0	18	1	170							1	34	102
93	882712	F	1	1225-06	2807-87	20 PT 221 3	71222	25884	03	00081	2	1	42.0	18	1	170							3	35	103
94	882713	F	1	1980-10	2807-85	10 PT 352 3	41188	25884	03	11203	4	1	42.0	18	1	170									104
95	882714	F	1	1936-13	2807-87	10 PT 281 3	71122	25884	03	00081	2	1	42.0	18	1	170									105
96	882715	F	1	1226-02	2805-85	10 PT 221 3	71122	25884	03	00081	2	1	42.0	18	1	170							3	28	106
97	882716	F	1	1964-01	2813-81	20 PT 221 3	71122	25884	03	00081	2	1	42.0	18	1	170							2	34	107
98	882717	F	1	1964-04	2807-81	10 PT 221 3	71122	25884	03	00081	1	1	42.0	18	1	170									108
99	882718	F	1	1961-06	2810-81	20 PT 221 3	71122	25884	03	00081	1	1	42.0	18	1	170							5	40	109
100	882719	F	1	1982-01	2814-81	20 PT 221 3	71122	25884	03	00081	1	1	42.0	18	1	170							4	34	110
101	882720	F	1	1966-03	2807-85	20 PT 221 3	71122	25884	03	00081	2	1	42.0	18	1	170							6	38	111
102	882721	F	1	1987-04	2807-88	20 PT 221 3	71122	25884	03	00081	1	1	42.0	18	1	170							4	34	112
103	882722	F	1	1977-03	2807-86	10 PT 221 3	71122	25884	03	00081	1	1	42.0	18	1	170							4	38	113
104	882723	F	1	1978-03	2811-81	20 PT 221 3	71122	25104	02	00201	2	1	40.0	18	1	170							1	19	114
105	882724	F	1	1984-02	2807-85	20 PT 221 3	71122	25104	02	00201	1	1	40.0	18	1	170							6	32	115
106	882725	F	1	1988-08	2807-18	10 PT 211 3	71122	25884	03	02702	1	1	40.0	18	1	170							0		116
107	882726	F	2	1972-05	2807-18	20 PT 211 3	41188	26884	03	11298	2	1	42.0	18	1	170									107
108	882727	F	1	1987-02	2807-18	20 PT 211 3	71122	25884	03	00081	1	1	42.0	18	1	170							2	31	108
109	882728	F	1	1987-07	2803-11	20 PT 221 3	71122	25884	03	00081	1	1	42.0	18	1	170									109
110	882729	F	1	1957-02	2807-11	10 PT 221 3	71122	25884	03	02227	1	1	42.0	18	1	170									110
111	882730	F	1	1988-02	2807-11	20 PT 221 3	71122	25884	03	00081	1	1	42.0	18	1	170							0	45	111
112	882731	F	1	1925-01	2807-11	20 PT 221 3	71122	25884	03	00221	1	1	40.0	18	1	170							1	14	112
113	882732	F	1	1956-10	2807-11	10 PT 221 3	71122	25884	03	00081	2	1	40.0	18	1	170									113
114	882733	F	1	1973-06	2813-04	20 PT 221 3	71122	25884	03	00081	1	1	40.0	18	1	170							5	32	114
115	882734	F	1	1971-12	2814-02	20 PT 221 3	71122	25884	03	00081	1	1	40.0	18	1	170							5	33	115
116	882735	F	1	1983-01	2814-06	20 PT 221 3	71122	26004	03	00081	1	1	40.0	18	1	170									116







225	1837-8	1	1	855-2	2315-70	33 PT	221	5	7112	25824	03	8845	1	1	93.8	12	1					8	1		259
226	1837-8	1	1	862-4	2315-70	33 PT	231	5	7112	25836	03	8846	7	1	93.8	12	1					8	1		259
227	1837-8	1	1	878-25	2315-80	33 PT	229	5	7112	25864	03	8848	7	1	93.8	12	1					A	1		257
228	1837-8	1	1	887-18	2315-81	33 PT	231	5	7112	25843	03	8844	7	1	93.8	12	1					S	11		258
229	1837-8	1	1	888-43	2315-87	33 PT	231	3	7112	25894	03	8844	7	1	93.8	12	1								259

Tabelas de códigos e respectivas descrições

Tabela de Profissões	
Código	Descrição
11200	Director geral e gestor executivo, de empresas
12110	Director financeiro
12120	Director de recursos humanos
12212	Director de marketing
13243	Directores de armazenagem, distribuição e relacionados
21410	Engenheiro industrial e de produção
21422	Engenheiro de obras de engenharia civil
21510	Engenheiro electrotécnico
31130	Técnicos de electricidade
31230	Encarregado da construção
33132	Outros técnicos administrativos de contabilidade
41100	Empregado de escritório em geral
43220	Empregado de serviços de apoio à produção
71123	Assentador de refractos
71223	Outros assentadores de revestimentos
96211	Estaleira

Tabela de Habilitações Profissionais	
Código	Descrição
211	1.CICLO ENSINO BASICO (4.ano)
212	1.CICLO ENSINO BASICO C/CURSOS INDOLE PROFISSIONAL
221	2.CICLO ENSINO BASICO (6.ano ou equivalente)
231	3.CICLO ENSINO BASICO (9.ano ou equivalente)
312	ENSINO SECUNDARIO TECNICO COMPLEMENTAR
313	ENSINO SECUNDARIO TECNICO PROFISSIONAL
315	ENSINO SECUNDARIO(12.ANO OU EQUIVALENTE).ENS.SEC.LIC.COMPL.
634	LICENC. CIENCIAS EMPRESARIAS
652	LICENC. ENGENHARIA E TECNICAS AFINS
731	MESTR. CIENCIAS SOCIAIS E DO COMPUTAMENTO
752	MESTR. ENGENHARIA E TECNICAS AFINS
762	MESTR. AGRICULTURA, SILVICULTURA E PESCA
781	MESTR. SERVICOS PESSOAIS

Tabela de Categorias Profissionais	
Código	Descrição
00044	SERVENTE
00081	CHEFE DE SECÇÃO
00257	CARPINTEIRO DE LIMPOS DE 1. (CC)
00259	CARPINTEIRO DE LIMPOS DE 2. (CC)
00280	CARPINTEIRO DE TÁCOO OU COFRAGEM DE 1. (CC)
00292	DIRECTOR DE SERVIÇOS
00299	ENCARREGADO DE 2. (CC)
00301	ENCARREGADO GERAL (CC)
00336	MECÂNICO DE AUTOMÓVEIS DE 1. (MET)
00340	MOTORISTA DE PESADOS (R0D)
00400	TESOUREIRO (ESC)

02237	ARMADOR DE FERRO DE I. (CC)
02431	SERRALHEIRO CIVIL DE 1. (MET)
02782	CHEFE DE EQUIPA (CC)
02815	OFICIAL ELECTRICISTA (EI)
06032	APONTADOR (CC)
06053	ASSENTADOR DE REVESTIMENTOS (CC)
06056	AUXILIAR DE LIMPEZA E MANIPULAÇÃO
06081	CONDUTOR MANOBRADOR DE EQUIPAMENTOS INDUSTRIAIS (NIVEL I)
06087	CONTROLADOR (CC)
06202	TÉCNICO ADMINISTRATIVO DE PRODUÇÃO GRAU I (CC)
17226	TÉCNICO ADMINISTRATIVO DE PRODUÇÃO GRAU II (CC)
17230	TÉCNICO ADMINISTRATIVO GRAU I (ESC)
17232	TÉCNICO ADMINISTRATIVO GRAU II (ESC)
20720	EMPREGADO DE SERVIÇO EXTERNO (POR)
20725	TÉCNICO DE OBRAS ESTAGIÁRIO DO 1. ANO (CC)
20727	TÉCNICO DE OBRAS DE GRAU I (CC)
28747	TÉCNICO DE SEGURANÇA E HIGIENE DO TRABALHO GRAU II

**Tabela de Instrumentos de regulamentação colectiva de trabalho**

Código	Descrição
25864	CCT-CONSTRUÇÃO CIVIL E OBRAS PÚBLICAS (AECOPS E OUTRAS/FEV/CCOM E OUTROS)

## Anexo 2) Guião de estudo utilizado na entrevista

### GUIÃO DE ESTUDO DE CASO

#### 1. Caracterização da empresa

- 1.1. Breve história
- 1.2. Missão, objectivos e valores
- 1.3. Produtos e Mercados
- 1.4. Tecnologias
- 1.5. Estrutura organizacional
- 1.6. Estrutura de recursos humanos

#### 2. Organização do trabalho

- 2.1. Tipo de produção (grandes séries, pequenas séries, unidade, protótipo, por encomenda, etc.)
- 2.2. Modelos de produção adoptados (linha de montagem / trabalho em equipa)
- 2.3. Processo de constituição das equipas de trabalho
- 2.4. Processo de atribuição de tarefas ou estabelecimento de objectivos (pelos membros da equipa / pela hierarquia)
- 2.5. Conteúdo do trabalho (rotação, alargamento e enriquecimento de tarefas)
- 2.6. Há definição formal das características do posto de trabalho, dos procedimentos ou modos operatórios e normas de comportamento das pessoas?
- 2.7. Como é feito o controlo e/ou coordenação do trabalho (supervisão directa, relações informais entre trabalhadores, pela própria equipa)
- 2.8. Tendências de evolução da organização do trabalho

#### 3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

- 3.1. Recrutamento e selecção
  - 3.1.1. Modo de definição do perfil dos candidatos (quem define e como define; que instrumentos de suporte são utilizados)
  - 3.1.2. Que competências são valorizadas nos candidatos (competências técnicas e sociais)
  - 3.1.3. Tipo de recrutamento e selecção (interno/ externo/misto)
  - 3.1.4. Fontes de recrutamento (anúncio, empresa de consultadoria, candidatura espontânea, trabalhadores da própria empresa, empresa de trabalho temporário, etc.)
  - 3.1.5. Processo de selecção (entrevista, testes psico-técnicos, provas de simulação, etc.)
- 3.2. Acolhimento e integração
  - 3.2.1. Existe um programa formalizado de acolhimento
  - 3.2.2. O acolhimento é realizado de forma individualizada ou em grupo?
  - 3.2.3. Quem o realiza (técnico de recursos humanos, responsável de departamento, chefia directa, colegas, etc.)
  - 3.2.4. Objectivos e conteúdos do programa de acolhimento

#### 4. Formação profissional

- 4.1.1. A empresa dispõe de um programa anual de formação profissional
- 4.1.2. A formação é realizada interna ou externamente
- 4.1.3. Os formadores são externos ou internos? No caso de serem internos quem são?

### Anexo 3) Ficha de Inscrição *Set Linings*



## Ficha de Inscrição

Número de Inscrição: \_\_\_\_\_

Data de Inscrição: \_\_\_\_\_

Responsável pela inscrição: \_\_\_\_\_

Número Industrial: \_\_\_\_\_

Número Administrativo: \_\_\_\_\_

---

**DADOS PESSOAIS:**

Nome Completo: \_\_\_\_\_

Axotada: \_\_\_\_\_

N.º Sog. Social: \_\_\_\_\_ N.º Contribuinte: \_\_\_\_\_ Data de Nascimento: \_\_\_\_\_

N.º BI ou CDD: \_\_\_\_\_ Válido até: \_\_\_\_\_ CSD válido até: \_\_\_\_\_

N.º Passaporte: \_\_\_\_\_ Emitido em: \_\_\_\_\_ Válido até: \_\_\_\_\_

Carta de Condição n.º: \_\_\_\_\_ Categoria: \_\_\_\_\_ Emitido por: \_\_\_\_\_

N.º Telex: \_\_\_\_\_ N.º Telex: \_\_\_\_\_ Email: \_\_\_\_\_

Habilidades Literárias: \_\_\_\_\_

Cursos Profissionais: \_\_\_\_\_

N.º de Filhos (R): \_\_\_\_\_ N.º de Dependentes: \_\_\_\_\_ N.I.B.: \_\_\_\_\_

---

**DADOS FAMILIARES:**

Estado Civil: Solteiro  Casado  Data do casamento: \_\_\_\_\_ Divorçado  Viúvo

Nome do Cônjuge: \_\_\_\_\_

Nacionalidade do Cônjuge: \_\_\_\_\_

N.º de Filhos até 12 anos: \_\_\_\_\_

Sexo		Data de Nascimento	Nome
M	F		
<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"/>		

---

**APTIDÕES PROFISSIONAIS:**

Profissões Anteriores: \_\_\_\_\_

Línguas: Inglês:  Francês:  Alemão:  Italiano:  Outras: \_\_\_\_\_

Conhecimentos Profissionais: Serralheiro  Carpinteiro  Electricista  Outras: \_\_\_\_\_

Licenças de máquinas industriais: Guia:  Empilhador:  Outras: \_\_\_\_\_

---

**DISPONIBILIDADE:**

Imediato:  Empregado a termo certo:  Empregado sem termo:

Empregador: \_\_\_\_\_

---

**OBSERVAÇÕES:**

\_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

## Anexo 4) Ficha de Avaliação de trabalhadores



**SET LININGS INTERNATIONAL, S.A.**  
 Obra Nº 1431 - Gent - Bélgica - Avaliação  
**AVALIAÇÃO DOS OPERÁRIOS PASSADOS PELO ESTALEIRO**

IND	ADM	Nome	Personalidade			Espírito de Equipa			Motivação			Assiduidade			Consciência na segurança			Desempenho no trabalho					Salário				Observações		
			MB	M	F	MB	M	F	MB	M	F	MB	M	F	MB	M	F	MB	B	M	F	C	Actual	+	=	-			
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X			X			X			X						X					
			X			X			X		</																		

Montador Refractário 2ª		
Montador Refractário 2ª		
Servente Tirocinado		
Servente Montador Refractário		
Servente Montador Refractário		
Servente Indiferenciado		

**MODO DE PREENCHIMENTO ( Para que seja uma Avaliação dentro dos parâmetros habituais )**

Personalidade	MB	M	F
	X		
	X	X	
	X	X	X

Quando o operário tem excelente personalidade.  
 Quando o operário tem personalidade razoável.  
 Quando o operário tem uma personalidade fraca.

Espírito de equipe	MB	M	F
	X		
	X	X	
	X	X	X

Quando o operário trabalha bem em equipa.  
 Quando o operário trabalha razoável em equipa.  
 Quando o operário não trabalha bem em equipa.

Motivação	MB	M	F
	X		
	X	X	
	X	X	X

Quando o operário se encontra bastante motivado  
 Quando o operário se encontra com motivação razoável.  
 Quando o operário se encontra desmotivado.

Assiduidade	MB	M	F
	X		
	X	X	
	X	X	X

Quando o operário não falta ao trabalho e/cu respeita o horário de trabalho  
 Quando o operário falta algumas vezes ao trabalho e/ou não respeita o horário de trabalho  
 Quando o operário falta muitas vezes ao trabalho e/ou não respeita o horário de trabalho

Consciência na segurança	MB	M	F
	X		
	X	X	
	X	X	X

Quando o operário respeita as normas de segurança  
 Quando o operário respeita algumas normas de segurança  
 Quando o operário não respeita as normas de segurança

ATENÇÃO QUANDO É PARA  
 CORTAR, JUSTIFICAR  
 PORQUÊ NAS  
 OBSERVAÇÕES

Desempenho no trabalho	MB	B	M	F	C
	X				
	X	X			
	X	X	X		
	X	X	X	X	
	X	X	X	X	X

Quando o Operário é Muito Bom: Fora do Normal  
 Quando o Operário é Bom  
 Quando o Operário é Médio  
 Quando o Operário é Fraco  
 Quando o Operário não interessa e é para Cortar

Nesta coluna é para indicar o que o operário merece	+	=	-
Quando o Operário merece receber	X		

Merece receber Mais



## Lógica de Atribuição de Números

Chefe de Equipa	
Chefe de Equipa Estagiário	
Montador Técnico Refractário Especial	
Montador Técnico Refractário	
Montador Refractário 1º	
Montador Refractário 1º A	
Montador Refractário de 1º B	
Montador Refractário 2º	35 €
Montador Refractário 2º	31 €
Carpinteiro, Condutores, Soldadores, Trefutores	
Montador Refractário Estagiário	31 €
Montador Refractário Estagiário	30 €
Servente Treinado	31 €
Servente Montador Refractário	31 €
Servente Montador Refractário	30 €
Servente Indiferenciado	

Do Nº 101 ao Nº 129  
 Do Nº 130 ao Nº 139  
 Do Nº 140 ao Nº 169  
 Do Nº 170 ao Nº 199  
 Do Nº 200 ao Nº 249  
 Do Nº 250 ao Nº 299  
 Números 300  
 Números 400 a 449  
 Números 450 a 499  
 Números 500  
 Do Nº 600 ao Nº 649 são Serventes que já montam uns Tijolos Promovidos em Estaleiro.  
 Do Nº 650 ao Nº 699 são Serventes que passaram no curso de Montador Refractário em Leiria.  
 Do Nº 700 ao Nº 799 são Serventes Topo de Gama Promovidos em Estaleiro.  
 Do Nº 800 ao Nº 849 são Serventes que Foram ao Curso mas não Aprovaram como Montador ou com experiencia no Ramo.  
 Do Nº 850 ao Nº 899 são Serventes que Foram ao Curso mas não Aprovaram como Montador ou com experiencia no Ramo.  
 Números 900 são São Serventes

	Salário	L'argend de poche
Chefe de Equipa		
Chefe de Equipa Estagiário		
Montador Técnico Refractário Especial		
Montador Técnico Refractário		
Montador Refractário 1º		
Montador Refractário 1º A		
Montador Refractário 1º B		

Montador Refractário 2ª		
Montador Refractário 2ª		
Servente Tirocinado		
Servente Montador Refractário		
Servente Montador Refractário		
Servente Indiferenciado		

**MODO DE PREENCHIMENTO ( Para que seja uma Avaliação dentro dos parâmetros habituais )**

Personalidade	<table border="1"> <tr><th>MB</th><th>M</th><th>F</th></tr> <tr><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td>X</td><td>X</td></tr> </table>	MB	M	F	X			X	X		X	X	X	<p>Quando o operário tem excelente personalidade.</p> <p>Quando o operário tem personalidade razoável.</p> <p>Quando o operário tem uma personalidade fraca.</p>																		
	MB	M	F																													
	X																															
X	X																															
X	X	X																														
Espírito de Equipa	<table border="1"> <tr><th>MB</th><th>M</th><th>F</th></tr> <tr><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td>X</td><td>X</td></tr> </table>	MB	M	F	X			X	X		X	X	X	<p>Quando o operário trabalha bem em equipa.</p> <p>Quando o operário trabalha razoável em equipa.</p> <p>Quando o operário não trabalha bem em equipa.</p>																		
	MB	M	F																													
	X																															
X	X																															
X	X	X																														
Motivação	<table border="1"> <tr><th>MB</th><th>M</th><th>F</th></tr> <tr><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td>X</td><td>X</td></tr> </table>	MB	M	F	X			X	X		X	X	X	<p>Quando o operário se encontra bastante motivado</p> <p>Quando o operário se encontra com motivação razoável.</p> <p>Quando o operário se encontra desmotivado.</p>																		
	MB	M	F																													
	X																															
X	X																															
X	X	X																														
Assiduidade	<table border="1"> <tr><th>MB</th><th>M</th><th>F</th></tr> <tr><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td>X</td><td>X</td></tr> </table>	MB	M	F	X			X	X		X	X	X	<p>Quando o operário não falta ao trabalho e/cu respeita o horário de trabalho</p> <p>Quando o operário falta algumas vezes ao trabalho e/ou não respeita o horário de trabalho</p> <p>Quando o operário falta muitas vezes ao trabalho e/ou não respeita o horário de trabalho</p>																		
	MB	M	F																													
	X																															
X	X																															
X	X	X																														
Consciência na segurança	<table border="1"> <tr><th>MB</th><th>M</th><th>F</th></tr> <tr><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td>X</td><td>X</td></tr> </table>	MB	M	F	X			X	X		X	X	X	<p>Quando o operário respeita as normas de segurança</p> <p>Quando o operário respeita algumas normas de segurança</p> <p>Quando o operário não respeita as normas de segurança</p>																		
	MB	M	F																													
	X																															
X	X																															
X	X	X																														
<p>ATENÇÃO QUANDO É PARA CORTAR, JUSTIFICAR PORQUÊ NAS OBSERVAÇÕES</p>	<table border="1"> <tr><th>MB</th><th>B</th><th>M</th><th>F</th><th>C</th></tr> <tr><td>X</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td></tr> </table>	MB	B	M	F	C	X					X	X				X	X	X			X	X	X	X		X	X	X	X	X	<p>Quando o Operário é Muito Bom: Fora do Normal</p> <p>Quando o Operário é Bom</p> <p>Quando o Operário é Médio</p> <p>Quando o Operário é Fraco</p> <p>Quando o Operário não interessa e é para Corter</p>
		MB	B	M	F	C																										
		X																														
		X	X																													
		X	X	X																												
X	X	X	X																													
X	X	X	X	X																												
<p>Nesta coluna é para indicar o que o operário merece</p>		<table border="1"> <tr><th>+</th><th>=</th><th>-</th></tr> <tr><td>X</td><td></td><td></td></tr> </table>	+	=	-	X																										
+	=	-																														
X																																
<p>Quando o Operário merece receber</p>		<p>Merece receber Mais</p>																														

Mod. 52SETLININ35-03. Atenção esta informação é interna e confidencial e proibida a sua transmissão e/ou comunicação

Encarregado: \_\_\_\_\_

Anexo 5) Relatório de auditoria interna



<b>RELATÓRIO DA AUDITORIA INTERNA</b>		Nº 01 / 11
<b>RESUMO</b>		DATA 01 / 04 / 2011
<b>ENTIDADE:</b>		
<b>REQUISITO DA NORMA:</b> Segundo os requisitos do referencial SCC-2008/05		
<p>A auditoria decorreu em ambiente cordial nas instalações do Armazém em Leiria. A empresa foi representada pelo TSHST, Jorge Felgueiras.</p> <p>Os modelos SCC.01, SCC.03 e SCC.05 foram alterados para base de Excel, de forma a agilizar o seu preenchimento, passando às revisões 02, 02 e 03 respectivamente. Está a ser realizada uma lista de pessoal que passa por cada obra, a qual é acedida por link, de forma a se preencher alguns dos campos automaticamente. Estes modelos ainda não se encontravam actualizados no sistema documental da segurança, pelo que imediatamente foram integrados e actualizada a lista de modelos SCC.</p> <p>Detectou-se que as fichas de segurança junto dos produtos não se encontravam bem legíveis, mas foi evidenciada a criação do modelo para preenchimento destas fichas, o qual foi imediatamente sistematizado como SCC.17.00-Ficha de Segurança. Foram visualizadas algumas das fichas de segurança já preenchidas em português e que irão ser colocadas junto dos respectivos produtos, substituindo as ilegíveis e escritas em inglês.</p> <p>Foi ainda evidenciada a matriz de análise de perigos e riscos que está a ser desenvolvida com alguns parâmetros diferentes da existente, pelo que se sugere a integração das duas em uma só.</p> <p>Também se coloca como oportunidade de melhoria a revisão do modelo SCC.06.02-Relatório de Acidentes.</p> <p>Como houve a ampliação do espaço de armazém deixa-se como alertas:                  A sinalização de saída de emergência, no novo gabinete do 1º andar; sinalização no piso para circulação de pessoas; sinalização da nova área do armazenamento de equipamentos; colocação dos extintores; existência de porta no 1º andar na nova zona de armazenagem a ser inutilizada (fechada de forma definitiva); identificação das portas que servem de cais aos empilhadores, na carga e descarga de equipamentos; identificação da oficina como sendo da FROSET; actualização do inventário.</p>		
<b>RESPONSÁVEL PELA ENTIDADE AUDITADA:</b>		

AUDITOR

## Anexo 6) Decreto-Lei n.º 158/2809, de 13 de julho.

c) As partes do capital desta entidade tenham sido adquiridas exclusivamente tendo em vista a sua cessação posterior, e enquanto se mantenham classificadas como devidas para venda.

4 - Uma subsidiária não é excluída da consolidação pelo simples facto de as suas atividades empresariais serem dissimilares das atividades das outras entidades do grupo.

5 - O disposto nos números anteriores não se aplica quando as demonstrações financeiras consolidadas sejam preparadas de acordo com as normas internacionais de contabilidade adotadas pela UE.

6 - Nos casos previstos na alínea b) do n.º 3, a entidade excluída da consolidação deve estar em condições de comprovar os factos aí previstos, bem como a realização de diligências para a obtenção das informações aí referidas.

### Art.º 9.º - Pequenas entidades\*

1 - A «Norma contabilística e de relato financeiro para pequenas entidades» (NCRF-PE), compreendida no Sistema de Utilização Contabilística (SNC), apenas pode ser adotada, em alternativa ao restante normativo, pelas entidades, de entre as referidas no artigo 3.º e excluindo as situações dos artigos 4.º e 5.º, que não ultrapassem dois dos três limites seguintes, salvo quando por razões legais ou estatutárias tenham as suas demonstrações financeiras sujeitas a certificação legal de contas:

- Total de balanço: € 1 500 000;
- Total de vendas líquidas e outros rendimentos: € 3 000 000;
- Número de trabalhadores empregados em média durante o exercício: 10.

2 - Os limites previstos no número anterior operam da seguinte forma:

- Para as entidades constituídas em ano anterior à data da publicação do presente decreto-lei, os limites reportam-se às demonstrações financeiras do exercício anterior ao da publicação do mesmo, produzindo efeitos a partir do exercício em que este entre em vigor;
- Para as entidades que se constituem no ano de publicação do presente decreto-lei, os limites reportam-se às mesmas para esse ano e produzem efeitos a partir do exercício em que este entre em vigor;
- Para as entidades que se constituem nos anos seguintes ao da publicação do presente decreto-lei, os limites reportam-se às previsões para o ano da constituição e produzem efeitos imediatos;
- Sempre que os limites sejam ultrapassados num determinado exercício, a opção deixa de poder ser exercida a partir do segundo exercício seguinte, inclusive;
- Sempre que os limites deixem de ser ultrapassados num determinado exercício, a entidade pode exercer a opção a partir do segundo exercício seguinte, inclusive.

3 - Nos casos em que uma pequena entidade integra o perímetro da consolidação de uma entidade que apresente demonstrações financeiras consolidadas, aquela não pode aplicar o regime previsto na NCRF-PE.

### Art.º 9.º - Categorias de entidades

1 - Consideram-se microentidades aquelas que, de entre as referidas no artigo 3.º, à data do balanço, não ultrapassem dois dos três limites seguintes:

- Total do balanço: € 600 000;
- Volume de negócios líquido: € 700 000;
- Número médio de empregados durante o período: 10.

2 - Consideram-se pequenas entidades aquelas que, de entre as referidas no artigo 3.º, excluindo as situações referidas no número anterior, à data do balanço, não ultrapassem dois dos três limites seguintes:

- Total do balanço: € 4 000 000;
- Volume de negócios líquido: € 8 000 000;
- Número médio de empregados durante o período: 50.

3 - Consideram-se médias entidades aquelas que, de entre as referidas no artigo 3.º, excluindo as situações referidas nos números anteriores, à data do balanço, não ultrapassem dois dos três limites seguintes:

- Total do balanço: € 20 000 000;
- Volume de negócios líquido: € 40 000 000;
- Número médio de empregados durante o período: 250.

4 - Consideram-se grandes entidades as entidades que, à data do balanço, ultrapassem dois dos três limites referidos no número anterior.

5 - Para efeitos do presente decreto-lei, as entidades de interesse público são consideradas grandes entidades, independentemente do respetivo volume de negócios líquido, do total do balanço ou do número médio de empregados do período.

### Art.º 9.º-A - Forma de apuramento das categorias de entidades

Os limites previstos no artigo anterior reportam-se ao período imediatamente anterior, devendo, quando aplicável, observarem-se as seguintes regras:

- Sempre que em dois períodos consecutivos imediatamente anteriores sejam ultrapassados dois dos três limites enunciados nas n.ºs 1 a 3 do artigo anterior, as entidades deixam de poder ser consideradas na respetiva categoria a partir do primeiro período, inclusive, para efeitos do presente decreto-lei;
- As entidades podem novamente ser consideradas nessa categoria, para efeitos do presente decreto-lei, caso deixem de ultrapassar dois dos três limites enunciados para a respetiva categoria nos dois períodos consecutivos imediatamente anteriores.

### Art.º 9.º-B - Pequenos grupos

1 - Pequenos grupos são grupos constituídos pela empresa-mãe e pelas empresas subordinadas a qualquer consolidação a que, em base consolidada e à data do balanço da empresa-mãe, não ultrapassem dois dos três limites seguintes:

- Total do Balanço: € 6 000 000;
- Volume de negócios líquido: € 12 000 000;
- Número médio de empregados durante o período: 50.

\* O número 1 e alíneas a), b) e c) foram alterados pela Lei n.º 23/2016, de 23 de agosto.

## Anexo 7) Ficha informação financeira *Ignios*

[Página Inicial](#) > [Direcionário de Empresas](#) > SET LININGS INTERNACIONAL, S.A.

### SET LININGS INTERNATIONAL, S.A. - INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME	SET LININGS INTERNATIONAL, S.A.
NIPC	507949510
MORADA	Pq. Empresarial Da Moita Bl.1
CÓDIGO POSTAL	2560-570 - MOITA
CONCELHO	Moita
DISTRITO	Setúbal
FORMA JURIDICA	Soc. Anónima
TELEFONE	212809170
FAX	212809179
EMAIL	info@setlinings.com
WEBSITE	http://www.setlinings.com
CAE	43992 - Outras atividades especializadas de construção diversas, n.e.
ANTIGUIDADE	2006/12/11
IMPORTADOR	Sim
EXPORTADOR	Sim
PRINCIPAL GESTOR	
RESULTADOS LÍQUIDOS	
DIRETOR FINANCEIRO	
CAPITAL SOCIAL	
N.º DE EMPREGADOS	300
VOLUME DE NEGÓCIOS	22.366.441 €
ANO DE BALANÇO	2014
EVOLUÇÃO VOL. NEG.	
RISCO DE INCUMPRIMENTO	Médio Baixo
INCIDENTES	
AUTONOMIA FINANCEIRA (%)	
PARTICIPAÇÕES FINANCEIRAS	

[Atualizar dados da empresa](#)

<http://www.ignice.pt>