

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS	i
ANEXO I	xix
Carta de sensibilização à empresa “X”	xix
ANEXO II	xxii
Questionários “A” - Gestão e Políticas de Recursos Humanos	xxii
ANEXO III	xxx
Questionários “B” - Gestão e Políticas de Recursos Humanos	xxx
ANEXO IV	xxxvii
Guião de Entrevista - Gestão e Políticas de Recursos Humanos	xxxvii
ANEXO V	xl
Respostas - Gestão e Políticas de Recursos Humanos	xl
ANEXO VI	xlviii
Quadros e gráficos obtidos através do tratamento de dados com recurso a programa informático - SPSS	xlviii
Quadros de dados Sócio-Profissionais	xlix
Quadro nº 1.1 Estatística - sexo	xlix
Quadro nº 1.2 Frequências - sexo	xlix
Quadro nº 1.3 Estatística – Grupo etário	xlix
Quadro nº 1.4 frequência - Grupo etário.....	xlix
Quadro nº 1.5 Estatística -Habilitações literárias	xlix
Quadro nº 1.6 Estatística - antiguidade.....	l
Quadro nº 1.7 Frequência - antiguidade.....	l
Quadro nº 1.8 Estatística - relação jurídica contratual	l
Quadro nº 1.9 Frequência - relação jurídica contratual.....	l
Quadro nº 1.10 Estatística - colaboradores sob a sua direcção ou supervisão .l	
Quadro nº 1.11 Frequências - colaboradores sob a sua direcção.....	li
Quadro nº 1.12 Estatística - posição administrativa	li

Quadro nº 1.13 Frequência - posição administrativa.....	li
Quadros de dados das Dimensões	lii
Dimensão 1 – Estratégia de RH	lii
Quadro nº 2.1 Estatística -A estratégia de GRH está claramente definida.	lii
Quadro nº 2.2 Frequência -A estratégia de GRH está claramente definida.	lii
Quadro nº 2.3 Estatística - A estratégia de GRH é revista com a periodicidade que se julga oportuna.....	lii
Quadro nº 2.4 Frequência - A estratégia de GRH é revista com a periodicidade que se julga oportuna.....	lii
Quadro nº 2.5 Estatística - O Director de RH é um parceiro com um papel pró-activo na definição da estratégia de GRH.	liii
Quadro nº 2.6 Frequência - O Director de RH é um parceiro com um papel pró-activo na definição da estratégia de GRH.....	liii
Quadro nº 2.7 Estatística - A estratégia de RH é tomada em conta no processo de negociação com os parceiros sociais.....	liii
Quadro nº 2.8 Frequência - A estratégia de RH é tomada em conta no processo de negociação com os parceiros sociais.....	liii
Quadro nº 2.9 Estatística - Existe um nível elevado de integração da estratégia de GRH com a estratégia do negócio.....	liv
Quadro nº 2.10 Frequência - Existe um nível elevado de integração da estratégia de GRH com a estratégia do negócio.....	liv
Dimensão 2 – Desenvolvimento e Gestão de RH	lv
Quadro nº 3.1 Estatística - Na empresa faz-se um planeamento quantitativo e qualitativo de Recursos Humanos.	lv
Quadro nº 3.2 Frequência - Na empresa faz-se um planeamento quantitativo e qualitativo de Recursos Humanos.	lv
Quadro nº 3.3 Estatística - As funções e objectivos estão definidos.	lv
Quadro nº 3.4 Frequência - As funções e objectivos estão definidos.....	lv
Quadro nº 3.5 Estatística - A empresa desenvolve uma gestão estratégica de competências.	lvi

Quadro nº 3.6 Frequência - A empresa desenvolve uma gestão estratégica de competências.	lvi
Quadro nº 3.7 Estatística - A progressão na carreira é objecto de planeamento.	lvi
Quadro nº 3.8 Frequência - A progressão na carreira é objecto de planeamento.	lvi
Quadro nº 3.9 Estatística - As admissões dos colaboradores nos postos de trabalho estão sujeitas a um planeamento prévio.	lvii
Quadro nº 3.10 Frequência - As admissões dos colaboradores nos postos de trabalho estão sujeitas a um planeamento prévio.	lvii
Quadro nº 3.11 Estatística – A avaliação do desempenho é uma política de RH de importância estratégica e, por isso, objecto de planeamento em termos dos métodos, técnicas utilizadas e periodicidade com que é realizada.	lvii
Quadro nº 3.12 Frequência – A avaliação do desempenho é uma política de RH de importância estratégica e, por isso, objecto de planeamento em termos dos métodos, técnicas utilizadas e periodicidade com que é realizada.	lvii
Dimensão 3 – Recrutamento e Selecção	lviii
Quadro nº 4.1 Estatística - A empresa utiliza formas convencionais de recrutamento (p.ex. jornais) e recrutamento on-line.	lviii
Quadro nº 4.2 Frequência - A empresa utiliza formas convencionais de recrutamento (p.ex. jornais) e recrutamento on-line.	lviii
Quadro nº 4.3 Estatística - O recrutamento interno tem preferência sobre o recrutamento externo.	lviii
Quadro nº 4.4 Frequência - O recrutamento interno tem preferência sobre o recrutamento externo.	lviii
Quadro nº 4.5 Estatística - A empresa define e hierarquiza, antes de cada processo de selecção, critérios de escolha.	lix
Quadro nº 4.6 Frequência - A empresa define e hierarquiza, antes de cada processo de selecção, critérios de escolha.	lix

Quadro nº 4.7 Estatística - Os novos colaboradores são verdadeiramente integrados na empresa através de um plano pré-existente.....	lix
Quadro nº 4.8 Frequência - Os novos colaboradores são verdadeiramente integrados na empresa através de um plano pré-existente.....	lix
Quadro nº 4.9 Estatística - A empresa no processo de recrutamento e selecção tenta ter uma conduta ética não fazendo qualquer discriminação sexual, racial, religiosa ou política.	lx
Quadro nº 4.10 Frequência - A empresa no processo de recrutamento e selecção tenta ter uma conduta ética não fazendo qualquer discriminação sexual, racial, religiosa ou política.	lx
Quadro nº 4.11 Estatística - A empresa no processo de selecção tenta aliar as experiências profissionais anteriores às qualificações dos candidatos.....	lx
Quadro nº 4.12 Estatística - O processo de recrutamento e selecção é feito segundo um planeamento prévio.....	lx
Quadro nº 4.13 Frequência - O processo de recrutamento e selecção é feito segundo um planeamento prévio.....	lxi
Dimensão 4 – Formação e Comunicação	lxii
Quadro nº 5.1 Estatística - O plano de formação contempla o diagnóstico, a execução e a avaliação do processo de formação.	lxii
Quadro nº 5.2 Frequência - O plano de formação contempla o diagnóstico, a execução e a avaliação do processo de formação.	lxii
Quadro nº 5.3 Estatística - Cada colaborador tem acções de formação profissional por ele solicitadas.....	lxii
Quadro nº 5.4 Frequência - Cada colaborador tem acções de formação profissional por ele solicitadas.....	lxii
Quadro nº 5.5 Estatística - As chefias têm um papel fundamental no diagnóstico das necessidades de formação.	lxiii
Quadro nº 5.6 Frequência - As chefias têm um papel fundamental no diagnóstico das necessidades de formação.	lxiii

Quadro nº 5.7 Estatística - É prática corrente da empresa realizar acções de formação no posto de trabalho.....	lxiii
Quadro nº 5.8 Frequência - É prática corrente da empresa realizar acções de formação no posto de trabalho.....	lxiii
Quadro nº 5.9 Estatística - A empresa utiliza técnicas, indicadores de avaliação da eficácia da formação.....	lxiv
Quadro nº 5.10 Frequência - A empresa utiliza técnicas, indicadores de avaliação da eficácia da formação.....	lxiv
Quadro nº 5.11 Estatística - As acções de formação oferecidas a cada colaborador estão directamente ligadas com as necessidades detectadas na avaliação do desempenho.	lxiv
Quadro nº 5.12 Frequência - As acções de formação oferecidas a cada colaborador estão directamente ligadas com as necessidades detectadas na avaliação do desempenho.	lxiv
Quadro nº 5.13 Estatística - A empresa realiza acções de formação em sala (interna/externa) dirigidas preferencialmente para as chefias e quadros superiores.	lxv
Quadro nº 5.14 Frequência - A empresa realiza acções de formação em sala (interna/externa) dirigidas preferencialmente para as chefias e quadros superiores.	lxv
Quadro nº 5.15 Estatística - A empresa dispõe e já utiliza um sistema de <i>e-learning</i>	lxv
Quadro nº 5.16 Frequência - A empresa dispõe e já utiliza um sistema de <i>e-learning</i>	lxv
Quadro nº 5.17 Estatística - A Direcção tem um papel importante na implementação do sistema de informação e comunicação.	lxvi
Quadro nº 5.18 Frequência - A Direcção tem um papel importante na implementação do sistema de informação e comunicação.	lxvi
Quadro nº 5.19 Estatística - O sistema de comunicação interno é um veículo de integração de todos os colaboradores na cultura da empresa.....	lxvi

A Quadro nº 5.20 Estatística - Empresa concebeu um leque diversificado de meios e instrumentos de comunicação interna.	lxvi
Quadro nº 5.21 Frequência - A Empresa concebeu um leque diversificado de meios e instrumentos de comunicação interna.	lxvi
A Quadro nº 5.22 Estatística - internet e intranet são um instrumento privilegiado para agilizar o processo de comunicação interna.....	lxvii
Quadro nº 5.23 Frequência - A internet e intranet são um instrumento privilegiado para agilizar o processo de comunicação interna.....	lxvii
Quadro nº 5.24 Estatística - Existe um clima propício à consulta e dialogo com a Direcção.....	lxvii
Quadro nº 5.25 Frequência - Existe um clima propício à consulta e dialogo com a Direcção.	lxvii
Dimensão 5 – Dimensão Gestão Administrativa e SHST e Protecção do Meio Ambiente	lxviii
Quadro nº 6.1 Estatística - Os prémios de reconhecimento praticados são suficientes e atribuídos equitativamente (prémios TL/GAP do trimestre/O. K.).	lxviii
Quadro nº 6.2 Frequência - Os prémios de reconhecimento praticados são suficientes e atribuídos equitativamente (prémios TL/GAP do trimestre/O. K.).	lxviii
Quadro nº 6.3 Estatística - Os salários praticados pela empresa estão acima da média dos praticados pelo sector.....	lxviii
Quadro nº 6.4 Frequência - Os salários praticados pela empresa estão acima da média dos praticados pelo sector.....	lxviii
Quadro nº 6.5 Estatística - A empresa tem um plano de benefícios e regalias sociais atractivo e que fideliza os colaboradores.....	lxix
Quadro nº 6.6 Frequência - A empresa tem um plano de benefícios e regalias sociais atractivo e que fideliza os colaboradores.....	lxix
Quadro nº 6.7 Estatística - Existe um plano de SHST e Protecção do Meio Ambiente.....	lxix

Quadro nº 6.8 Frequência - Existe um plano de SHST e Protecção do Meio Ambiente.	lxix
Quadro nº 6.9 Estatística - A política de SHST e Protecção do Meio Ambiente faz parte da cultura da empresa e assume um papel estratégico.	lxx
Quadro nº 6.10 Frequência - A política de SHST e Protecção do Meio Ambiente faz parte da cultura da empresa e assume um papel estratégico. .	lxx
Quadro nº 6.11 Estatística - A formação profissional em SHST e Protecção do Meio Ambiente tem tido um papel preponderante na redução de acidentes de trabalho.	lxx
Quadro nº 6.12 Frequência - A formação profissional em SHST e Protecção do Meio Ambiente tem tido um papel preponderante na redução de acidentes de trabalho.	lxx
Quadro nº 6.13 Estatística - Alteração de tecnologias de produção tem contribuído para a melhoria das condições de trabalho.	lxxi
Quadro nº 6.14 Frequência - Alteração de tecnologias de produção tem contribuído para a melhoria das condições de trabalho.	lxxi
Quadro nº 6.15 Estatística - O SIGRH tem tido um papel importante na concepção e implementação da política de SHST e Protecção do Meio Ambiente.	lxxi
Quadro nº 6.16 Frequência - O SIGRH tem tido um papel importante na concepção e implementação da política de SHST e Protecção do Meio Ambiente.	lxxi
Quadro nº 6.17 Estatística - É garantida a confidencialidade da informação médica relativa a cada Colaborador.	lxxii
Quadro nº 6.18 Frequência - É garantida a confidencialidade da informação médica relativa a cada colaborador.	lxxii
Quadro nº 6.19 Estatística - Incentiva-se a participação, a criatividade e a autonomia dos colaboradores nas funções que lhe estão inerentes.	lxxii
Quadro nº 6.20 Frequência - Incentiva-se a participação, a criatividade e a autonomia dos colaboradores nas funções que lhe estão inerentes.	lxxii

Quadro nº 6.21 Estatística - A DRH é porta-voz da empresa nos processos de negociações.....	lxxii
Quadro nº 6.22 Frequência - A DRH é porta-voz da empresa nos processos de negociações.	lxxiii
Quadro nº 6.23 Estatística - A acção dos sindicatos torna morosos e complexos os processos de negociação e de realização de acordos com a empresa.	lxxiii
Quadro nº 6.24 Frequência - A acção dos sindicatos torna morosos e complexos os processos de negociação e de realização de acordos com a empresa.	lxxiii
Representação Gráfica	lxxiv
Representação Gráfica Soció-Profissionais	lxxiv
Gráfico nº 1.1 Grupo etário	lxxiv
Gráfico nº 1.2 Habilitações literárias.....	lxxiv
Gráfico nº 1.3 Antiguidade.....	lxxiv
Gráfico nº 1.4 Relação jurídica contratual	lxxv
Gráfico nº 1.5 Colaboradores sob direcção ou supervisão.....	lxxv
Gráfico nº 1.6 Posição administrativa.....	lxxv
Dimensão 3 – Recrutamento e Selecção	lxxvi
Gráfico nº 2.1 A empresa utiliza formas convencionais de recrutamento (p.ex. jornais) e recrutamento on-line.....	lxxvi
Gráfico nº 2.2 A empresa define e hierarquiza, antes de cada processo de selecção, critérios de escolha.....	lxxvi
Gráfico nº 2.3 Os novos colaboradores são verdadeiramente integrados na empresa através de um plano pré-existente.....	lxxvi
Gráfico nº 2.4 A empresa no processo de recrutamento e selecção tenta ter uma conduta ética não fazendo qualquer discriminação sexual, racial, religiosa ou política.....	lxxvii

Gráfico nº 2.5 A empresa no processo de selecção tenta aliar as experiências profissionais anteriores às qualificações dos candidatos.	lxxvii
Gráfico nº 2.6 O processo de recrutamento e selecção é feito segundo um planeamento prévio.	lxxvii
Dimensão 4 – Formação e Comunicação	lxxviii
Gráfico nº 3.1 O plano de formação contempla o diagnóstico, a execução e a avaliação do processo de formação.	lxxviii
Gráfico nº 3.2 Cada colaborador tem acções de formação profissional por ele solicitadas.	lxxviii
Gráfico nº 3.3 É prática corrente da empresa realizar acções de formação no posto de trabalho.	lxxviii
Gráfico nº 3.4 A empresa utiliza técnicas, indicadores de avaliação da eficácia da formação.	lxxix
Gráfico nº 3.5 As acções de formação oferecidas a cada colaborador estão directamente ligadas com as necessidades detectadas na avaliação do desempenho.	lxxix
Gráfico nº 3.6 A empresa realiza acções de formação em sala (interna/externa) dirigidas preferencialmente para as chefias e quadros superiores.	lxxix
Gráfico nº 3.7 A empresa dispõe e já utiliza um sistema de <i>e-learning</i>	lxxx
Gráfico nº 3.8 A Direcção tem um papel importante na implementação do sistema de informação e comunicação.	lxxx
Gráfico nº 3.9 O sistema de comunicação interno é um veículo de integração de todos os colaboradores na cultura da empresa.	lxxx
Gráfico nº 3.10 A Empresa concebeu um leque diversificado de meios e instrumentos de comunicação interna.	lxxx
Gráfico nº 3.11 A internet e intranet são um instrumento privilegiado para agilizar o processo de comunicação interna.	lxxx
Gráfico nº 3.12 Existe um clima propício à consulta e dialogo com a Direcção.	lxxx

Dimensão 5 Dimensão Gestão Administrativa e SHST e Protecção do Meio Ambiente.	lxxxii
Gráfico nº 4.1 Existe um plano de SHST e Protecção do Meio Ambiente. .lxxxii	
Gráfico nº 4.2 A política de SHST e Protecção do Meio Ambiente faz parte da cultura da empresa e assume um papel estratégico.lxxxii	
Gráfico nº 4.3 A formação profissional em SHST e Protecção do Meio Ambiente tem tido um papel preponderante na redução de acidentes de trabalho.....lxxxii	
Gráfico nº 4.4 Alteração de tecnologias de produção tem contribuído para a melhoria das condições de trabalho..... lxxxiii	
Gráfico nº 4.5 O SIGRH tem tido um papel importante na concepção e implementação da política de SHST e Protecção do Meio Ambiente..... lxxxiii	
Gráfico nº 4.6 É garantida a confidencialidade da informação médica relativa a cada colaborador. lxxxiii	
Gráfico nº 4.7 Incentiva-se a participação, a criatividade e a autonomia dos colaboradores nas funções que lhe estão inerentes.lxxxiv	
Gráfico nº 4.8 DRH é porta-voz da empresa nos processos de negociações.lxxxiv	
Gráfico nº 4.9 A acção dos sindicatos torna morosos e complexos os processos de negociação e de realização de acordos com a empresa.....lxxxiv	
ANEXO VII	lxxxv
Quadros obtidos através do tratamento cruzado de dados com recurso a programa informático - SPSSlxxxv	
Cruzamento de dados Sócio-Profissionais	lxxxvi
Cruzamento de dados Sócio-Profissionais com dados Sócio-Profissionais	lxxxvi
Quadro nº 7.1 Cruzamento do item <i>Indique a sua posição administrativa</i> com o item <i>Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?</i>	lxxxvi

Quadro nº 7.2 Cruzamento do item <i>Indique a sua posição administrativa</i> com o item <i>Quais são as suas habilitações literárias?</i>	lxxxvi
Cruzamento de itens das Dimensões com dados Sócio-Profissionais	lxxxvii
Dimensão 1 – Estratégia de RH	lxxxvii
Quadro nº 8.1 Cruzamento do <i>item A estratégia de GRH está claramente definida</i> com o item <i>Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?</i>	lxxxvii
Quadro nº 8.2 – Cruzamento do item <i>A estratégia de GRH é revista com a periodicidade que se julga oportuna</i> com o item <i>Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?</i>	lxxxvii
Quadro nº 8.3 Cruzamento do item <i>O Director de RH é um parceiro com um papel pró-activo na definição da estratégia de GRH</i> com o item <i>Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?</i>	lxxxvii
Quadro nº 8.4 Cruzamento do item <i>A estratégia de RH é tomada em conta no processo de negociação com os parceiros sociais</i> com o item <i>Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?</i>	lxxxviii
Quadro nº 8.5 Cruzamento do item <i>Existe um nível elevado de integração da estratégia de GRH com a estratégia do negócio</i> com o item <i>Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?</i>	lxxxviii
Dimensão 2 – Desenvolvimento e Gestão de RH	lxxxix
Quadro nº 9.1 Cruzamento do item <i>Na empresa faz-se um planeamento quantitativo e qualitativo de Recursos Humanos</i> com o item <i>Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?</i>	lxxxix
Quadro nº 9.2 Cruzamento do item <i>As funções e objectivos estão definidos</i> com o item <i>Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?</i>	lxxxix
Quadro nº 9.3 Cruzamento do item <i>A empresa desenvolve uma gestão estratégica de competências</i> com o item <i>Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?</i>	lxxxix

Quadro nº 9.4 Cruzamento do item *A progressão na carreira é objecto de planeamento* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*..... xc

Quadro nº 9.5 Cruzamento do item *As admissões dos colaboradores nos postos de trabalho estão sujeitas a um planeamento prévio* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*..... xc

Quadro nº 9.6 Cruzamento do item *A avaliação do desempenho é uma política de RH de importância estratégica e, por isso, objecto de planeamento em termos dos métodos, técnicas utilizadas e periodicidade com que é realizada* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*..... xc

Quadro nº 9.7 Cruzamento do item *A avaliação do desempenho é uma política de RH de importância estratégica e, por isso, objecto de planeamento em termos dos métodos, técnicas utilizadas e periodicidade com que é realizada* com o item *Indique a sua posição administrativa.* xci

Dimensão 3 – Recrutamento e Selecçãoxcii

Quadro nº 10.1 Cruzamento do item *A empresa utiliza formas convencionais de recrutamento (p.ex. jornais) e recrutamento on-line* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*..... xcii

Quadro nº 10.2 Cruzamento do item *O recrutamento interno tem preferência sobre o recrutamento externo* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*..... xcii

Quadro nº 10.3 Cruzamento do item *A empresa define e hierarquiza, antes de cada processo de selecção, critérios de escolha* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*..... xcii

Quadro nº 10.4 Cruzamento do item *Os novos colaboradores são verdadeiramente integrados na empresa através de um plano pré-existente* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*..... xciii

Quadro nº 10.5 Cruzamento do item *A empresa no processo de recrutamento e selecção tenta ter uma conduta ética não fazendo qualquer discriminação*

sexual, racial, religiosa ou política com o item Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?xciii

Quadro nº 10.6 Cruzamento do item *A empresa no processo de selecção tenta aliar as experiências profissionais anteriores às qualificações dos candidatos* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?.....xciii*

Quadro nº 10.7 Cruzamento do item *O processo de recrutamento e selecção é feito segundo um planeamento prévio* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?.....xciv*

Quadro nº 10.8 Cruzamento do item *Os novos colaboradores são verdadeiramente integrados na empresa através de um plano pré-existente* com o item *Indique a sua posição administrativa.....xciv*

Dimensão 4 – Formação e Comunicaçãoxcv

Quadro nº 11.1 Cruzamento do item *O plano de formação contempla o diagnóstico, a execução e a avaliação do processo de formação* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?.....xcv*

Quadro nº 11.2 Cruzamento do item *Cada colaborador tem acções de formação profissional por ele solicitadas* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?.....xcv*

Quadro nº 11.3 Cruzamento do item *As chefias têm um papel fundamental no diagnóstico das necessidades de formação* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?.....xcv*

Quadro nº 11.4 Cruzamento do item *É prática corrente da empresa realizar acções de formação no posto de trabalho* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?.....xcvi*

Quadro nº 11.5 Cruzamento do item *A empresa utiliza técnicas, indicadores de avaliação da eficácia da formação* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?.....xcvi*

Quadro nº 11.6 Cruzamento do item *As acções de formação oferecidas a cada colaborador estão directamente ligadas com as necessidades*

<i>detectadas na avaliação do desempenho com o item Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?.....</i>	<i>xcvi</i>
<i>Quadro nº 11.7 Cruzamento do item A empresa realiza acções de formação em sala (interna/externa) dirigidas preferencialmente para as chefias e quadros superiores com o item Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?.....</i>	<i>xcvii</i>
<i>Quadro nº 11.8 Cruzamento do item A empresa dispõe e já utiliza um sistema de e-learning com o item Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?.....</i>	<i>xcvii</i>
<i>Quadro nº 11.9 Cruzamento do item A Direcção tem um papel importante na implementação do sistema de informação e comunicação com o item Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?.....</i>	<i>xcvii</i>
<i>Quadro nº 11.10 Cruzamento do item O sistema de comunicação interno é um veículo de integração de todos os colaboradores na cultura da empresa com o item Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?</i>	<i>xcviii</i>
<i>Quadro nº 11.11 Cruzamento do item A Empresa concebeu um leque diversificado de meios e instrumentos de comunicação interna com o item Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?.....</i>	<i>xcviii</i>
<i>Quadro nº 11.12 Cruzamento do item A internet e intranet são um instrumento privilegiado para agilizar o processo de comunicação interna com o item Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?.....</i>	<i>xcviii</i>
<i>Quadro nº 11.13 Cruzamento do item Existe um clima propício à consulta e dialogo com a Direcção com o item Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?.....</i>	<i>xcix</i>
<i>Quadro nº 11.14 Cruzamento do item As acções de formação oferecidas a cada colaborador estão directamente ligadas com as necessidades detectadas na avaliação do desempenho com o item Indique a sua posição administrativa.</i>	<i>xcix</i>
<i>Quadro nº 11.15 Cruzamento do item Existe um clima propício à consulta e dialogo com a Direcção com o item Indique a sua posição administrativa... </i>	<i>xcix</i>

Dimensão 5 – Gestão Administrativa e SHST e Protecção do Meio AmbienteC

Quadro nº 12.1 Cruzamento do item *Os prémios de reconhecimento praticados são suficientes e atribuídos equitativamente (prémios TL/GAP do trimestre/O. K.)* com o item *Quais são as suas habilitações literárias?..... c*

Quadro nº 12.2 Cruzamento do item *Os salários praticados pela empresa estão acima da média dos praticados pelo sector* com o item *Quais são as suas habilitações literárias?..... c*

Quadro nº 12.3 Cruzamento do item *A empresa tem um plano de benefícios e regalias sociais atractivo e que fideliza os colaboradores* com o item *Quais são as suas habilitações literárias?..... c*

Quadro nº 12.4 Cruzamento do item *Os prémios de reconhecimento praticados são suficientes e atribuídos equitativamente (prémios TL/GAP do trimestre/O. K.)* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?..... ci*

Quadro nº 12.5 Cruzamento do item *Os salários praticados pela empresa estão acima da média dos praticados pelo sector* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?..... ci*

Quadro nº 12.6 Cruzamento do item *A empresa tem um plano de benefícios e regalias sociais atractivo e que fideliza os colaboradores* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?..... ci*

Quadro nº 12.7 Cruzamento do item *Existe um plano de SHST e Protecção do Meio Ambiente* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?..... cii*

Quadro nº 12.8 Cruzamento do item *A política de SHST e Protecção do Meio Ambiente faz parte da cultura da empresa e assume um papel estratégico* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?..... cii*

Quadro nº 12.9 Cruzamento do item *A formação profissional em SHST e Protecção do Meio Ambiente tem tido um papel preponderante na redução de acidentes de trabalho* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?..... cii*

Quadro nº 12.10 Cruzamento do item <i>Alteração de tecnologias de produção tem contribuído para a melhoria das condições de trabalho com o item Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?</i>	ciii
Quadro nº 12.11 Cruzamento do item <i>O SIGRH tem tido um papel importante na concepção e implementação da política de SHST e Protecção do Meio Ambiente com o item Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?</i>	ciii
Quadro nº 12.12 Cruzamento do item <i>Incentiva-se a participação, a criatividade e a autonomia dos colaboradores nas funções que lhe estão inerentes com o item Quais são as suas habilitações literárias?</i>	ciii
Quadro nº 12.13 Cruzamento do item <i>Incentiva-se a participação, a criatividade e a autonomia dos colaboradores nas funções que lhe estão inerentes com o item Indique a sua posição administrativa.</i>	civ
Quadro nº 12.14 Cruzamento do item <i>A acção dos sindicatos torna morosos e complexos os processos de negociação e de realização de acordos com a empresa com o item Grupo etário.</i>	civ
Quadro nº 12.15 Cruzamento do item <i>A acção dos sindicatos torna morosos e complexos os processos de negociação e de realização de acordos com a empresa com o item Indique a antiguidade na empresa</i>	civ
Quadro nº 12.16 Cruzamento do item <i>A acção dos sindicatos torna morosos e complexos os processos de negociação e de realização de acordos com a empresa com o item Qual a relação jurídica contratual com a empresa/organização</i>	cv

ANEXO VIII cvi

Quadros obtidos através do tratamento de dados para verificação da consistência de escala pelo método de *Alpha de Cronbach* com recurso a programa informático - SPSS cvi

Dimensão 1 – Estratégia de RH – *Alpha de Cronbach*cvii

Quadro nº 13.1 Case Processing Summary..... cvii

Quadro nº 13.2 Reliability Statistics cvii

Quadro nº 13.3 Item Statistics cvii

Quadro nº 13.4 Inter-Item Correlation Matrix	cviii
Quadro nº 13.5 Summary Item Statistics	cviii
Quadro nº 13.6 Item-Total Statistics.....	cix
Quadro nº 13.7 Scale Statistics	cix
Dimensão 2 – Desenvolvimento e Grestão de RH – <i>Alpha de Cronbach</i>	cx
Quadro nº 14.1 Case Processing Summary.....	cx
Quadro nº 14.2 Reliability Statistics	cx
Quadro nº 14.3 item Statistics.....	cx
Quadro nº 14.4 Inter-Item Correlation Matrix	cx
Quadro nº 14.5 Summary Item Statistics	cx
Quadro nº 14.6 Item-Total Statistics.....	cxii
Quadro nº 14.7 Scale Statistics	cxii
Dimensão 3 – Recrutamento e Selecção – <i>Alpha de Cronbach</i>	cxiii
Quadro nº 15.1 Case Processing Summary.....	cxiii
Quadro nº 15.2 Reliability Statistics	cxiii
Quadro nº 15.3 Item Statistics	cxiii
Quadro nº 15.4 Inter-Item Correlation Matrix	cxiv
Quadro nº 15.5 Summary Item Statistics	cxiv
Quadro nº 15.6 Item-Total Statistics.....	cxv
Quadro nº 15.7 Scale Statistics	cxv
Dimensão 4 – Formação e comunicação – <i>Alpha de Cronbach</i>	cxvi
Quadro nº 16.1 Case Processing Summary.....	cxvi
Quadro nº 16.2 Reliability Statistics	cxvi
Quadro nº 16.3 Item Statistics	cxvi
Quadro nº 16.4 Inter-Item Correlation Matrix	cxvii
Quadro nº 16.5 Summary Item Statistics	cxviii
Quadro nº 16.6 Item-Total Statistics.....	cxviii

Quadro nº 16.7 Scale Statistics	cxviii
Dimensão 5 – Gestão Administrativa e SHST e protecção do Meio Ambiente – <i>Alpha de Cronbach</i>	cxix
Quadro nº 17.1 Case Processing Summary.....	cxix
Quadro nº 17.2 Reliability Statistics	cxix
Quadro nº 17.3 Item Statistics	cxix
Quadro nº 17.4 Inter-Item Correlation Matrix	cxx
Quadro nº 17.5 Summary Item Statistics	cxxi
Quadro nº 17.6 Item-Total Statistics.....	cxxi
Quadro nº 17.7 Scale Statistics	cxxi

ANEXO I

Carta de sensibilização à empresa “X”

Amadeu Pires Monteiro
Rua Catarina

Telf:

e-mail:

À Administração Empresa “X”

Assunto: Projecto de trabalho de Investigação na área de Gestão de Recursos Humanos

Exm.º (a) Senhor(a):

Sou aluno do Mestrado em Gestão, área de especialização em Recursos Humanos, da Universidade de Évora e encontro-me presentemente a desenvolver o meu projecto de trabalho no âmbito da Dissertação de Mestrado.

Por estar consciente do importante papel que a Gestão de Recursos Humanos tem nas mais diversas áreas de actividade, tenho especial interesse em estudar a dinâmica concreta deste subsistema numa grande empresa. Numa sociedade globalizada torna-se determinante ter uma visão estratégica dos recursos humanos de forma a obter vantagem competitiva no negócio e conseguir a «excelência» no seio organizacional.

No projecto de Trabalho Final de Mestrado, que me proponho realizar, na forma de um Estudo de Caso, pretendo analisar as práticas de Gestão de Recursos Humanos, conforme plano de acção em anexo.

Um projecto de investigação como o que me pretendo desenvolver não é possível levar a cabo, sem o interesse e a cooperação de uma grande empresa com o perfil da “X” os e a colaboração dos demais colaboradores.

Assim, serve a presente carta para formalizar a solicitação para que a sua Organização aceite participar neste projecto, cujos resultados pensamos poderem

vir a ter interesse para a “X”, S.A.. Esta cooperação, a ser desenvolvida, consistirá na disponibilização de informação através da cedência de alguns documentos de importância estratégica para a caracterização da empresa e dos recursos humanos, bem como na realização de um conjunto de entrevistas a informantes-chave.

Se for aceite o projecto, solicito um primeiro contacto pessoal com o responsável pela Direcção de Recursos Humanos para que possa ser facultada toda a informação relativa ao trabalho a desenvolver.

Aguardo a Vossa disponibilidade para a marcação de uma primeira reunião tomando a liberdade de disponibilizar o contacto telefónico pessoal telem n^o

Esperando sinceramente a confirmação do seu interesse pelo projecto, agradeço, desde já, a sua atenção e disponibilidade.

Com os melhores cumprimentos,

Amadeu Pires Monteiro

ANEXO II

Questionários “A” - Gestão e Políticas de Recursos Humanos



Questionário “A” Gestão e Políticas de Recursos Humanos

Questionário Nº...

Este questionário é um dos instrumentos de recolha de dados para uma Dissertação de Mestrado em Gestão na especialização de Recursos Humanos da Universidade de Évora subordinada ao tema “ A Metáfora Informática na Gestão dos Recursos Humanos: custo *versus* investimento”.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível obtermos dados necessários para melhor conhecer a Gestão de Recursos Humanos desta Organização.

O questionário é composto por três questões abertas referentes à estratégia de RH da empresa e **cinco dimensões** e estas agrupam frases na afirmativa com escala de ① = Discordo totalmente a ⑤= Concordo totalmente. Abaixo de cada dimensão pode expressar a sua opinião livremente identificando oportunidades de melhoria referentes à **dimensão e itens** e **obter a Sua opinião é muito importante para este estudo**. Finalmente são-lhe pedidos dados de carácter sócio-profissionais.

Obter a Sua opinião identificando as oportunidades de melhoria é muito importante para este estudo.

Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

O tratamento da informação recolhida será efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o **anonimato** do colaborador será respeitado.

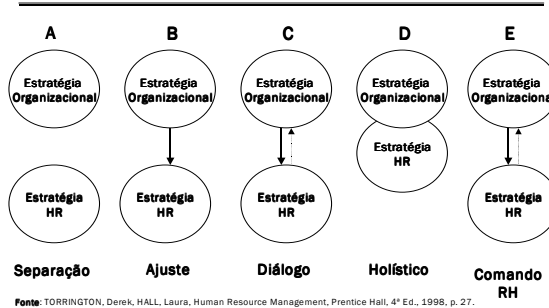
Ao responder ao questionário tenha em conta o significado da escala que lhe apresentamos:

① = Discordo totalmente, ②= Discordo, ③= Concordo pouco, ④ = Concordo e ⑤= Concordo totalmente.

1. Explícite sinteticamente a estratégia de RH da Empresa/Organização.

2. Em termos de integração com a estratégia da empresa, como classifica a GRH da sua Organização, tendo como referência os seguintes modelos:

Relações possíveis entre Estratégia Organizacional e Estratégia de RH



Justifique a sua escolha.

3. Dos 3 modelos que lhe apresentamos, diga, justificando, qual se aproxima mais do modelo utilizado pela Vossa Organização:

Modelo A: O *empowerment* dos gestores de linha e os comités de coordenação.

Modelo B: O Departamento de RH coordenador e executante da gestão das pessoas.

Modelo C: O Departamento de RH como parceiro do gestor de linha.

Justifique a sua escolha.

Dimensões

Dimensão 1 – Estratégia de RH

GRH = Gestão de Recursos Humanos

RH = Recursos Humanos

① – *Discordo Totalmente* ⑤ – *Concordo Totalmente*

a) A estratégia de GRH está claramente definida.	①	②	③	④	⑤
b) A estratégia de GRH é revista com a periodicidade que se julga oportuna.	①	②	③	④	⑤
c) O Director de RH é um parceiro com um papel pró-activo na definição da estratégia de GRH.	①	②	③	④	⑤
d) A estratégia de RH é tomada em conta no processo de negociação com os parceiros sociais.	①	②	③	④	⑤
e) Existe um nível elevado de integração da estratégia de GRH com a estratégia do negócio.	①	②	③	④	⑤

Para **identificação de oportunidades de melhoria** indique:

Pontos fortes: _____

Pontos fracos: _____

Dimensão 2 – Desenvolvimento e Gestão de RH

① – *Discordo Totalmente* ⑤ – *Concordo Totalmente*

a) Na empresa faz-se um planeamento quantitativo e qualitativo de Recursos Humanos.	①	②	③	④	⑤
b) As funções e objectivos estão definidos.	①	②	③	④	⑤
c) A empresa desenvolve uma gestão estratégica de competências.	①	②	③	④	⑤
d) A progressão na carreira é objecto de planeamento.	①	②	③	④	⑤
e) As admissões dos colaboradores nos postos de trabalho estão sujeitas a um planeamento prévio.	①	②	③	④	⑤
f) A avaliação do desempenho é uma política de RH de importância estratégica e, por isso, objecto de planeamento em termos dos métodos, técnicas utilizadas e periodicidade com que é realizada.	①	②	③	④	⑤

Para **identificação de oportunidades de melhoria** indique:

Pontos fortes _____

Pontos fracos _____

Dimensão 3 – Recrutamento e Selecção

① – *Discordo Totalmente* ⑤ – *Concordo Totalmente*

a) A empresa utiliza formas convencionais de recrutamento (p.ex. jornais) e recrutamento <i>on-line</i> .	①	②	③	④	⑤
b) O recrutamento interno tem preferência sobre o recrutamento externo.	①	②	③	④	⑤
c) A empresa define e hierarquiza, antes de cada processo de selecção, critérios de escolha.	①	②	③	④	⑤
d) Os novos colaboradores são verdadeiramente integrados na empresa através de um plano pré-existente.	①	②	③	④	⑤
e) A empresa no processo de recrutamento e selecção tenta ter uma conduta ética não fazendo qualquer discriminação sexual, racial, religiosa ou política.	①	②	③	④	⑤
f) A empresa no processo de selecção tenta aliar as experiências profissionais anteriores às qualificações dos candidatos.	①	②	③	④	⑤
g) O processo de recrutamento e selecção é feito segundo um planeamento prévio.	①	②	③	④	⑤

Para **identificação de oportunidades de melhoria** indique:

Pontos fortes _____

Pontos fracos _____

Dimensão 4 – Formação e Comunicação

① – *Discordo Totalmente* ⑤ – *Concordo Totalmente*

a) O plano de formação contempla o diagnóstico, a execução e a avaliação do processo de formação.	①	②	③	④	⑤
b) Cada colaborador tem acções de formação profissional por ele solicitadas.	①	②	③	④	⑤
c) As chefias têm um papel fundamental no diagnóstico das necessidades de formação.	①	②	③	④	⑤
d) É prática corrente da empresa realizar acções de formação no posto de trabalho.	①	②	③	④	⑤
e) A empresa utiliza técnicas, indicadores de avaliação da eficácia da formação.	①	②	③	④	⑤
f) As acções de formação oferecidas a cada colaborador estão directamente ligadas com as necessidades detectadas na avaliação do desempenho.	①	②	③	④	⑤
g) A empresa realiza acções de formação em sala (interna/externa) dirigidas preferencialmente para as chefias e quadros superiores.	①	②	③	④	⑤

Para **identificação de oportunidades de melhoria** indique:

Pontos fortes _____

Pontos fracos _____

① – *Discordo Totalmente* ⑤ – *Concordo Totalmente*

h) A empresa dispõe e já utiliza um sistema de <i>e-learning</i> .	①	②	③	④	⑤
i) A Direcção tem um papel importante na implementação do sistema de informação e comunicação.	①	②	③	④	⑤
j) O sistema de comunicação interno é um veículo de integração de todos os colaboradores na cultura da empresa.	①	②	③	④	⑤
k) A Empresa concebeu um leque diversificado de meios e instrumentos de comunicação interna.	①	②	③	④	⑤
l) A internet e intranet são um instrumento privilegiado para agilizar o processo de comunicação interna.	①	②	③	④	⑤
m) Existe um clima propício à consulta e dialogo com a Direcção.	①	②	③	④	⑤

Para **identificação de oportunidades de melhoria** indique:

Pontos fortes _____

Pontos fracos _____

Dimensão 5 – Gestão administrativa e SHST e Protecção do Meio Ambiente

DRH = Direcção de Recursos Humanos

GRH = Gestão de Recursos humanos

RH = Recursos Humanos

SHST = Sistema de Higiene e Segurança no Trabalho

SIGRH = Sistema de Informação e Gestão de Recursos Humanos

① – *Discordo Totalmente* ⑤ – *Concordo Totalmente*

a) Os prémios de reconhecimento praticados são suficientes e atribuídos equitativamente (prémios TL/GAP do trimestre/ONE Kemet)	①	②	③	④	⑤
b) Os salários praticados pela empresa estão acima da média dos praticados pelo sector.	①	②	③	④	⑤
c) A empresa tem um plano de benefícios e regalias sociais atractivo e que fideliza os colaboradores.	①	②	③	④	⑤
d) Existe um plano de SHST e Protecção do Meio Ambiente.	①	②	③	④	⑤
e) A política de SHST e Protecção do Meio Ambiente faz parte da cultura da empresa e assume um papel estratégico.	①	②	③	④	⑤
f) A formação profissional em SHST e Protecção do Meio Ambiente tem tido um papel preponderante na redução de acidentes de trabalho.	①	②	③	④	⑤
g) Alteração de tecnologias de produção tem contribuído para a melhoria das condições de trabalho.	①	②	③	④	⑤
h) O SIGRH tem tido um papel importante na concepção e implementação da política de SHST e Protecção do Meio Ambiente.	①	②	③	④	⑤
i) É garantida a confidencialidade da informação médica relativa a cada colaborador.	①	②	③	④	⑤
j) Incentiva-se a participação, a criatividade e a autonomia dos colaboradores nas funções que lhe estão inerentes.	①	②	③	④	⑤
k) A DRH é porta-voz da empresa nos processos de negociações.	①	②	③	④	⑤
l) A acção dos sindicatos torna morosos e complexos os processos de negociação e de realização de acordos com a empresa.	①	②	③	④	⑤

Para **identificação de oportunidades de melhoria** indique:

Pontos fortes _____

Pontos fracos _____

Dados Sócio-Profissionais

Pedimos-lhe que nos faculte alguns elementos essenciais para procedermos ao tratamento dos dados em termos globais (**o anonimato é respeitado/assegurado**).

Por favor, marque uma cruz na opção que se adequa à sua situação:

1. Sexo: Masculino Feminino

2. Idade:

18 anos a 19 anos <input type="checkbox"/>	20 anos a 24 anos <input type="checkbox"/>	25 anos a 29 anos <input type="checkbox"/>
30 anos a 34 anos <input type="checkbox"/>	35 anos a 39 anos <input type="checkbox"/>	40 anos a 44 anos <input type="checkbox"/>
45 anos a 49 anos <input type="checkbox"/>	50 anos a 54 anos <input type="checkbox"/>	55 anos a 59 anos <input type="checkbox"/>
60 anos a 64 anos <input type="checkbox"/>	Outra _____	

3. Quais são as suas habilitações literárias?

Ensino primário (4ª classe)	<input type="checkbox"/>
Ciclo Preparatório (6º ano de escolaridade)	<input type="checkbox"/>
Curso Geral Unificado (9ºano de escolaridade)	<input type="checkbox"/>
Curso Complementar (10º, 11º ano escolaridade)	<input type="checkbox"/>
12º Ano escolaridade	<input type="checkbox"/>
Curso Técnico-profissional	<input type="checkbox"/>
Curso Médio (Bacharelato)	<input type="checkbox"/>
Curso Superior (Licenciatura)	<input type="checkbox"/>
Mestrado	<input type="checkbox"/>
Doutoramento	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/>

4. Indique a antiguidade na empresa. _____

5. Qual a relação jurídica contratual com a empresa/organização?

Contrato de trabalho por tempo determinado	<input type="checkbox"/>
Contrato de trabalho por tempo indeterminado	<input type="checkbox"/>
Contrato de trabalho a tempo parcial	<input type="checkbox"/>
Contrato de prestação subordinada de teletrabalho	<input type="checkbox"/>
Outro qual? _____	<input type="checkbox"/>

6. Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?

Sim Não

7. Indique a sua posição administrativa (ex. Direcção, Supervisão, Team Leader, Técnico, Administrativo, etc.). _____

Muito obrigado pela sua colaboração.

ANEXO III

Questionários “B” - Gestão e Políticas de Recursos Humanos



Questionário “B” Gestão e Políticas de Recursos Humanos

Questionário Nº...

Este questionário é um dos instrumentos de recolha de dados para uma Dissertação de Mestrado em Gestão na especialização de Recursos Humanos da Universidade de Évora subordinada ao tema “ A Metáfora Informática na Gestão dos Recursos Humanos: custo *versus* investimento”.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor, honestidade e de forma individual pois só assim é possível obtermos dados necessários para melhor conhecer a Gestão de Recursos Humanos desta Organização.

O questionário é composto por **cinco dimensões** e estas agrupam frases na afirmativa com escala de ① = Discordo totalmente a ⑤= Concordo totalmente. Abaixo de cada dimensão pode expressar a sua opinião livremente identificando oportunidades de melhoria referentes à **dimensão e itens**. Finalmente são-lhe pedidos dados de carácter sócio-profissionais.

Obter a Sua opinião identificando as oportunidades de melhoria é muito importante para este estudo.

Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

O tratamento da informação recolhida será efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o **anonimato** do colaborador será respeitado.

Ao responder ao questionário tenha em conta o significado da escala que lhe apresentamos:

① = Discordo totalmente, ②= Discordo, ③= Concordo pouco, ④ = Concordo e ⑤= Concordo totalmente.

Dimensões

Dimensão 1 – Estratégia de RH

GRH = Gestão de Recursos Humanos

RH = Recursos Humanos

① – *Discordo Totalmente* ⑤ – *Concordo Totalmente*

a) A estratégia de GRH está claramente definida.	①	②	③	④	⑤
b) A estratégia de GRH é revista com a periodicidade que se julga oportuna.	①	②	③	④	⑤
c) O Director de RH é um parceiro com um papel pró-activo na definição da estratégia de GRH.	①	②	③	④	⑤
d) A estratégia de RH é tomada em conta no processo de negociação com os parceiros sociais.	①	②	③	④	⑤
e) Existe um nível elevado de integração da estratégia de GRH com a estratégia do negócio.	①	②	③	④	⑤

Para **identificação de oportunidades de melhoria** indique:

Pontos fortes: _____

Pontos fracos: _____

Dimensão 2 – Desenvolvimento e Gestão de RH

① – *Discordo Totalmente* ⑤ – *Concordo Totalmente*

a) Na empresa faz-se um planeamento quantitativo e qualitativo de Recursos Humanos.	①	②	③	④	⑤
b) As funções e objectivos estão definidos.	①	②	③	④	⑤
c) A empresa desenvolve uma gestão estratégica de competências.	①	②	③	④	⑤
d) A progressão na carreira é objecto de planeamento.	①	②	③	④	⑤
e) As admissões dos colaboradores nos postos de trabalho estão sujeitas a um planeamento prévio.	①	②	③	④	⑤
f) A avaliação do desempenho é uma política de RH de importância estratégica e, por isso, objecto de planeamento em termos dos métodos, técnicas utilizadas e periodicidade com que é realizada.	①	②	③	④	⑤

Para **identificação de oportunidades de melhoria** indique:

Pontos fortes _____

Pontos fracos _____

Dimensão 3 – Recrutamento e Selecção

① – *Discordo Totalmente* ⑤ – *Concordo Totalmente*

a) A empresa utiliza formas convencionais de recrutamento (p.ex. jornais) e recrutamento <i>on-line</i> .	①	②	③	④	⑤
b) O recrutamento interno tem preferência sobre o recrutamento externo.	①	②	③	④	⑤
c) A empresa define e hierarquiza, antes de cada processo de selecção, critérios de escolha.	①	②	③	④	⑤
d) Os novos colaboradores são verdadeiramente integrados na empresa através de um plano pré-existente.	①	②	③	④	⑤
e) A empresa no processo de recrutamento e selecção tenta ter uma conduta ética não fazendo qualquer discriminação sexual, racial, religiosa ou política.	①	②	③	④	⑤
f) A empresa no processo de selecção tenta aliar as experiências profissionais anteriores às qualificações dos candidatos.	①	②	③	④	⑤
g) O processo de recrutamento e selecção é feito segundo um planeamento prévio.	①	②	③	④	⑤

Para **identificação de oportunidades de melhoria** indique:

Pontos fortes _____

Pontos fracos _____

Dimensão 4 – Formação e Comunicação

① – *Discordo Totalmente* ⑤ – *Concordo Totalmente*

a) O plano de formação contempla o diagnóstico, a execução e a avaliação do processo de formação.	①	②	③	④	⑤
b) Cada colaborador tem acções de formação profissional por ele solicitadas.	①	②	③	④	⑤
c) As chefias têm um papel fundamental no diagnóstico das necessidades de formação.	①	②	③	④	⑤
d) É prática corrente da empresa realizar acções de formação no posto de trabalho.	①	②	③	④	⑤
e) A empresa utiliza técnicas, indicadores de avaliação da eficácia da formação.	①	②	③	④	⑤
f) As acções de formação oferecidas a cada colaborador estão directamente ligadas com as necessidades detectadas na avaliação do desempenho.	①	②	③	④	⑤
g) A empresa realiza acções de formação em sala (interna/externa) dirigidas preferencialmente para as chefias e quadros superiores.	①	②	③	④	⑤

Para **identificação de oportunidades de melhoria** indique:

Pontos fortes _____

Pontos fracos _____

① – *Discordo Totalmente* ⑤ – *Concordo Totalmente*

h) A empresa dispõe e já utiliza um sistema de <i>e-learning</i> .	①	②	③	④	⑤
i) A Direcção tem um papel importante na implementação do sistema de informação e comunicação.	①	②	③	④	⑤
j) O sistema de comunicação interno é um veículo de integração de todos os colaboradores na cultura da empresa.	①	②	③	④	⑤
k) A Empresa concebeu um leque diversificado de meios e instrumentos de comunicação interna.	①	②	③	④	⑤
l) A internet e intranet são um instrumento privilegiado para agilizar o processo de comunicação interna.	①	②	③	④	⑤
m) Existe um clima propício à consulta e dialogo com a Direcção.	①	②	③	④	⑤

Para **identificação de oportunidades de melhoria** indique:

Pontos fortes _____

Pontos fracos _____

Dimensão 5 – Gestão administrativa e SHST e Protecção do Meio Ambiente

DRH = Direcção de Recursos Humanos

GRH = Gestão de Recursos humanos

RH = Recursos Humanos

SHST = Sistema de Higiene e Segurança no Trabalho

SIGRH = Sistema de Informação e Gestão de Recursos Humanos

① – *Discordo Totalmente* ⑤ – *Concordo Totalmente*

a) Os prémios de reconhecimento praticados são suficientes e atribuídos equitativamente (prémios TL/GAP do trimestre/ONE Kemet)	①	②	③	④	⑤
b) Os salários praticados pela empresa estão acima da média dos praticados pelo sector.	①	②	③	④	⑤
c) A empresa tem um plano de benefícios e regalias sociais atractivo e que fideliza os colaboradores.	①	②	③	④	⑤
d) Existe um plano de SHST e Protecção do Meio Ambiente.	①	②	③	④	⑤
e) A política de SHST e Protecção do Meio Ambiente faz parte da cultura da empresa e assume um papel estratégico.	①	②	③	④	⑤
f) A formação profissional em SHST e Protecção do Meio Ambiente tem tido um papel preponderante na redução de acidentes de trabalho.	①	②	③	④	⑤
g) Alteração de tecnologias de produção tem contribuído para a melhoria das condições de trabalho.	①	②	③	④	⑤
h) O SIGRH tem tido um papel importante na concepção e implementação da política de SHST e Protecção do Meio Ambiente.	①	②	③	④	⑤
i) É garantida a confidencialidade da informação médica relativa a cada colaborador.	①	②	③	④	⑤
j) Incentiva-se a participação, a criatividade e a autonomia dos colaboradores nas funções que lhe estão inerentes.	①	②	③	④	⑤
k) A DRH é porta-voz da empresa nos processos de negociações.	①	②	③	④	⑤
l) A acção dos sindicatos torna morosos e complexos os processos de negociação e de realização de acordos com a empresa.	①	②	③	④	⑤

Para **identificação de oportunidades de melhoria** indique:

Pontos fortes _____

Pontos fracos _____

Dados Sócio-Profissionais

Pedimos-lhe que nos faculte alguns elementos essenciais para procedermos ao tratamento dos dados em termos globais (**o anonimato é respeitado/assegurado**).

Por favor, marque uma cruz na opção que se adequa à sua situação:

8. Sexo: Masculino Feminino

9. Idade:

18 anos a 19 anos <input type="checkbox"/>	20 anos a 24 anos <input type="checkbox"/>	25 anos a 29 anos <input type="checkbox"/>
30 anos a 34 anos <input type="checkbox"/>	35 anos a 39 anos <input type="checkbox"/>	40 anos a 44 anos <input type="checkbox"/>
45 anos a 49 anos <input type="checkbox"/>	50 anos a 54 anos <input type="checkbox"/>	55 anos a 59 anos <input type="checkbox"/>
60 anos a 64 anos <input type="checkbox"/>	Outra _____	

10. Quais são as suas habilitações literárias?

Ensino primário (4ª classe)	<input type="checkbox"/>
Ciclo Preparatório (6º ano de escolaridade)	<input type="checkbox"/>
Curso Geral Unificado (9ºano de escolaridade)	<input type="checkbox"/>
Curso Complementar (10º, 11º ano escolaridade)	<input type="checkbox"/>
12º Ano escolaridade	<input type="checkbox"/>
Curso Técnico-profissional	<input type="checkbox"/>
Curso Médio (Bacharelato)	<input type="checkbox"/>
Curso Superior (Licenciatura)	<input type="checkbox"/>
Mestrado	<input type="checkbox"/>
Doutoramento	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/>

11. Indique a antiguidade na empresa. _____

12. Qual a relação jurídica contratual com a empresa/organização?

Contrato de trabalho por tempo determinado	<input type="checkbox"/>
Contrato de trabalho por tempo indeterminado	<input type="checkbox"/>
Contrato de trabalho a tempo parcial	<input type="checkbox"/>
Contrato de prestação subordinada de teletrabalho	<input type="checkbox"/>
Outro qual? _____	<input type="checkbox"/>

13. Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?

Sim Não

14. Indique a sua posição administrativa (ex. Direcção, Supervisão, Team Leader, Técnico, Administrativo, etc.). _____

Muito obrigado pela sua colaboração.

ANEXO IV

Guião de Entrevista - Gestão e Políticas de Recursos Humanos

Guião de entrevista – Gestão e Políticas de Recursos Humanos

1. A estratégia da Empresa/Organização integra a estratégia de negócio e a estratégia de Recursos Humanos ou são pensadas separadamente, isto é, primeiro pensa-se a estratégia de negócio e depois ajusta-se a estratégia de Recursos Humanos? Justifique a sua resposta.
2. A empresa/organização envolve os colaboradores na definição da estratégia de RH ou pelo menos tem a preocupação de informar os colaboradores sobre a mesma?
3. Na empresa/organização que integra considera que os Recursos Humanos são geridos como um custo que se deve minimizar ou como um investimento que é necessário rendibilizar? Concretize o mais possível a sua resposta.
4. Na empresa/organização os Recursos Humanos criam vantagem competitiva? Justifique.
5. O planeamento quantitativo e qualitativo de RH é revisto com a periodicidade que julga conveniente, é comunicado ou pelo menos existe a preocupação de informar todos os colaboradores? Quais os principais aspectos que destacaria no planeamento de RH e no sistema de progressão na carreira nesta empresa?
6. O grupo de colaboradores objecto de análise no nosso estudo evidencia uma baixa rotatividade. Na sua perspectiva, quais os principais factores que justificam esta situação?
7. Na sua opinião a política e práticas de acolhimento e integração dos RH são as mais adequadas às características dos postos de trabalho desta empresa? O que modificaria nesta política?
8. O colaborador tem conhecimento efectivo dos critérios de recrutamento e selecção internos e externos? Explícite.
9. No que concerne à política de formação e desenvolvimento dos RH considera que a empresa lhe atribui importância estratégica?
 - 9.1 A empresa possui espaço físico adequado para ministrar acções de formação e a Direcção está atenta a esta necessidade?

9.2 Considera haver um ambiente propício para que os colaboradores indiquem formalmente as suas necessidades de formação? Qual o papel do sistema de avaliação do desempenho na detecção das necessidades de formação?

9.3 As acções de formação oferecidas pela empresa têm por base o diagnóstico das necessidades de formação previamente realizado?

9.4 A identificação das necessidades, a adequação, os critérios e a avaliação estão sujeitos a planificação e à validação pela Direcção da empresa?

10 A empresa investiu na concepção e implementação de sistemas de comunicação interna? Qual o envolvimento por parte da Direcção para que a comunicação flua do topo para a base e da base para o topo?

11 A implementação das políticas de SHST e Protecção do Meio Ambiente não se restringe a acções de formação e é complementada com acções práticas e com o envolvimento dos colaboradores? Que importância tem esta política no âmbito do modelo de GRH desta empresa?

12 Considera que a empresa possui espaço e ambiente propício à participação, criatividade, autonomia dos colaboradores? Concretize a sua resposta com exemplos concretos.

13 Com que valores da empresa/organização se sente mais identificado/a?

14 Considera que os valores organizacionais são transmitidos e vividos constituindo o núcleo central da Empresa/Organização?

15 Enuncie os principais pontos fortes e pontos fracos da actual Gestão de Recursos Humanos desta empresa.

ANEXO V

Respostas - Gestão e Políticas de Recursos Humanos

Entrevista – Gestão e Políticas de Recursos Humanos

R1

E1 - Na minha opinião, a estratégia da organização está orientada para o negócio, tendo em conta os RH. A visão é, sem negócio não há RH, sem RH não há negócios.

E2 - Os RH devem suportar todas as iniciativas da organização, devendo por isso estar alinhadas as estratégias da empresa com a de RH. Sem dúvida que a estratégia Rh é um complemento essencial para a estratégia de negócio da empresa.

E3 - Trabalha-se nas duas em paralelo, o planeamento estratégico da empresa é feito numa base anual, com validações e ajustes de 3 em 3 meses, sendo certo que um dos tópicos mais importantes da estratégia da empresa é o trabalho com o RH.

R2

E1 - Há reuniões trimestrais, onde são apresentados os resultados e quais os objectivos a atingirem. É dada oportunidade para os colaboradores exprimirem a sua opinião.

E2 - A estratégia RH é discutida e apresentada a todas as equipas com função de supervisão de equipas. São divulgados mensalmente os planos de acção relativos aos roadmaps employee empowerment, sendo envolvidas equipas multidisciplinares com responsáveis de cada acção.

E3 – A empresa tem de facto um sistema de comunicação dos objectivos da empresa, este sistema alinha as estratégias de cada equipa e mede indicadores de desempenho individual.

R3

E1 - Para que um negócio seja competitivo, é necessário um pouco de ambos. Minimizar os custos com o RH não foge à regra. Rentabilizar os RH faz parte e é saudável, inclusive a motivação.

E2 – Os RH devem ser geridos tendo em conta as duas abordagens. O grande desafio será suportar uma equipa talentosa, capaz de corresponder com as necessidades de negócio/mercado. Para tal, será necessário investir na gestão de talentos e desenvolvimento de competências consideradas necessárias para os resultados propostos.

E3 – Peso que seja um investimento, no sentido do desenvolvimento de cada um dos indivíduos que laboram na organização, utilizando planos de formação, matriz de polivalência, criando condições para acrescentar conhecimento e valor em cada elemento da organização.

R4

E1 - Os RH criam vantagem, uma vez são as pessoas as que fazem uma organização. Há que cultivar a filosofia e cultura de empresa, seleccionar e gerir os recursos humanos da organização.

E2 – Na empresa os RH devem ser uma vantagem competitiva para o futuro da organização. A empresa em Portugal não consegue competir com preços mais baixos, mas sim, com a qualidade e competência dos seus RH:

E3 – Sendo uma empresa multinacional, penso que a vantagem competitiva é garantida pelo facto de alinhar e partilhar actividades e programas de desenvolvimento anível mundial.

R5

E1 – Existe planeamento periódico dos objectivos individuais, tendo em conta os objectivos da organização. Na minha opinião, a periodicidade é a indicada. Há avaliações periódicas, onde é transmitido a performance perante os objectivos propostos. São indicados os pontos fortes e as oportunidades de melhoria do colaborador. Os aspectos de destaque no planeamento e progressão na carreira são, o conhecimento, a facilidade em aprender e a atitude.

E2 – Pela instabilidade do mercado, a estrutura deve ser revista com regularidade, tornando-se flexível de acordo com a produção. Esta revisão é feita com a participação da Direcção; chefias de supervisores.

A progressão na carreira é efectuada constante a definição em contracto colectivo de trabalho para funções operacionais e administrativas. As restantes funções progridem consoante os planos de desenvolvimento de talentos.

E3 – Sim, dentro do sistema de gestão de RH temos uma revisão anual de desempenho de cada um dos nossos colaboradores.

R6

E1 - A baixa rotatividade pode indicar que é necessário Know-how e experiência no posto de trabalho.

E2 – Condições de trabalho; possibilidade de carreira internacional; tecnologias avançadas e boa posição do grupo Empresa no mercado em relação à concorrência.

E3 – Condições de trabalho; antiguidade na organização; Idade média dos colaboradores; e Nível de compromisso com a empresa.

R7

E1 - Existe uma fase de adaptação onde os novos colaboradores são acompanhados pelo responsável e pelos colegas mais antigos. Na minha opinião a política de acolhimento é adequada. Gostaria de ver uma maior sensibilização e integração na cultura da empresa.

E2 – Na empresa, a melhoria contínua está sempre presente em todas as suas práticas. Assim, também o sistema de acolhimento e integração estão em permanente actualização. A alteração mais recente relaciona-se com introdução da comunicação de MBO'S organizacionais a todos os colaboradores (incluindo operadores).

E3 – São adequados, no entanto penso que devemos trabalhar ainda mais ao nível do acolhimento dentro dos grupos autónomos de produção.

R8

E1 – Sim, é dada a conhecer o que se pretende do colaborador, seja em concurso externo, seja em concursos internos.

E2 – No momento de divulgação de novos processos de recrutamento e selecção os critérios/ requisitos são incluídos/ referenciados.

No entanto, referimos que damos prioridade aos nossos colaboradores (incluindo colaboradores da empresa de trabalho temporário, actualmente a laborar na empresa).

E3 – Sim, parte dos programas da empresa envolvem a partilha e comunicação das oportunidades internas de selecção.

R9

E1 – Sim, é atribuída importância à formação e desenvolvimento dos RH.

E2 – Tem havido grande investimento por parte da Direcção, em relação à política de formação e desenvolvimento. Cada vez mais, será atribuída maior importância estratégica a esta política de acordo com a estratégia organizacional: RH mais competitivos / “The Right People”.

E3 – Certamente, este ponto é fulcral na nossa situação actual, tendo como base do nosso sucesso o nível de polivalência dos nossos colaboradores, a empresa tem feito investimento para garantir condições, conhecimento e formação em todos os níveis da organização.

R9.1

E1 – Existem salas com meios pedagógicos, para a ministração de formação.

E2 – Como entidade formadora acreditada a empresa garante instalações e equipamentos adequados às necessidades de formação.

E3- Sim, contamos com áreas que podem ser utilizadas para formação dos nossos elementos quer nas linhas de produção quer nas salas de trabalho.

R9.2

E1 – As necessidades de formação são indicadas periodicamente, os colaboradores são consultados quanto à necessidade de formação. O sistema de avaliação serve também, como ferramenta para detecção de necessidades de formação.

E2 – A avaliação do desempenho é um dos instrumentos principais para o levantamento de necessidades de formação. Sendo a avaliação discutida com cada um dos avaliados, os colaboradores têm oportunidades para indicar formalmente as suas necessidades de formação. A salientar que são tidas em conta necessidades relacionadas com o desempenho do colaborador e estagiário da empresa.

E3 – Neste momento penso que a empresa tem condições criadas para recolher de cada uma das equipas as necessidades de formação. A empresa conta com sistemas informáticos capazes de recolher informação de cada equipa baseado no desempenho individual e da equipa.

R9.3

E1 – Sim.

E2 – Para além do diagnóstico das necessidades de formação, durante o processo de avaliação do desempenho, a empresa desenvolve workshops estratégicos mediante objectivos organizacionais.

E3 – A maior parte delas penso que acima de 90% da formação são baseadas no diagnóstico das necessidades.

R9.4

E1 – Sim.

E2 – Regulamentos são discutidos os resultados de execução do plano de formação, com a equipa de Direcção, chefias, supervisores. A participação é partilhada com todos os intervenientes na discussão, sendo assumidos os respectivos compromissos para a sua realização.

E3 – Dentro do plano estratégico da empresa temos estes pontos ... como parte da agenda de trabalho.

R10

E1 – Existem locais de passagem de informação, em cada uma das equipas. Existem meios informáticos para a passagem de informação. Há reuniões diárias no início de cada turno, em cada uma das equipas, e com a Direcção.

E2 – A empresa continua a investir nas políticas de comunicação, estando directamente envolvida em equipas multidisciplinares (swat's), promovendo a participação de todos os colaboradores, nas iniciativas organizacionais, incluindo a melhoria contínua.

E3 – Este ponto tem vindo a desenvolver com alguma velocidade nos últimos dois anos com implementação de ferramentas que conseguem transmitir as ideias num sentido e noutro, ou seja não só a direcção consegue transmitir a mensagem mas também consegue receber feedback do nível do operador até.

R11

E1 – Todos os colaboradores sentem-se envolvidos e têm boas práticas de SHST. Existe uma preocupação por parte da gestão dos RH, na sensibilização de todos os colaboradores para as boas práticas de SHST.

E2 – As políticas de SHST e Protecção do Meio Ambiente, estão alinhadas com as políticas de RH. Existem várias actividades em prática, que não se restringem unicamente a acção de formação teórica.

E3 – Sendo a nossa empresa certificada no 150-14000 faz parte da nossa rotina diária de trabalho o seguimento de rigorosas práticas no sentido de garantir sempre a segurança no posto de trabalho e a protecção do meio ambiente.

R12

E1 – Sim. Existem programas de ideias de melhorias, onde todos os colaboradores têm a oportunidade de expressar as suas ideias e opiniões. Existe também um programa de reconhecimento para os colaboradores que se destacam pelas suas ideias e performance.

E2 – Sim, considero que a empresa possui espaço e ambiente propicio à participação de todos. Nos postos de trabalho e edifício de apoio, existem meios/recursos para o efeito. A Direcção colabora também com o Grupo Cultural e Desportivo, promovendo actividades de interesse geral.

E3 – Sim, temos os nossos quadros de ideias de melhoria em cada área de trabalho. Temos um sistema de reconhecimento da área com maior desenvolvimento cada três meses.

R13

E1 – Integridade, Cidadania e Focado no Cliente.

E2 – Todos os valores organizacionais estão implícitos nas minhas actividades diárias de igual forma. Para além de nos identificarmos com valores, também é essencial promovê-los e “contagiar” a restante equipa para a sua “Globalização”.

E3 – Integridade; Rapidez; Polivalência; Qualidade (zero defeitos); e liar culture.

R14

E1 – Sim.

E2 – Ainda há um processo de melhoria, actualmente em discussão, para comunicação dos valores da unidade de negócio, que inclui diversas actividades e branding dos mesmos. Será certamente visível este resultado durante o próximo ano fiscal.

E3 – Penso que sim, embora seja um ponto que poderia ser melhorado.

R15

E1 – É uma gestão que procura adaptar à economia actual, com sucesso.

E2 – Pontos fortes: Programa de desenvolvimento de competências; identificação e atracção de talentos; salários e benefícios, e progressão na carreira.

E3 – Pontos fortes: Desenvolvimento dos colaboradores; Trabalho em equipa.

Pontos fracos: Sistema de gestão muito rígido; alguma burocracia.

ANEXO VI

**Quadros e gráficos obtidos através do tratamento de dados com
recurso a programa informático - SPSS**

Quadros de dados Sócio-Profissionais

Quadro nº 1.1 Estatística - sexo

N	Valid	68
	Missing	4
Mode		1

Quadro nº 1.2 Frequências - sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	masculino	44	61,1	64,7	64,7
	feminino	24	33,3	35,3	100,0
	Total	68	94,4	100,0	
Missing	9	4	5,6		
Total		72	100,0		

Quadro nº 1.3 Estatística – Grupo etário

N	Valid	67
	Missing	5
Mode		2
Percentiles	25	2,00
	50	2,00
	75	3,00

Quadro nº 1.4 frequência - Grupo etário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 anos a 29 anos	11	15,3	16,4	16,4
	30 anos a 39 anos	36	50,0	53,7	70,1
	40 anos a 49 anos	20	27,8	29,9	100,0
	Total	67	93,1	100,0	
Missing	9	5	6,9		
Total		72	100,0		

Quadro nº 1.5 Estatística -Habilitações literárias

N	Valid	69
	Missing	3
Mode		8
Percentiles	25	5,50
	50	7,00
	75	8,00

Quadro nº 1.6 Estatística - antiguidade

N	Valid	55
	Missing	17
Mode		4
Percentiles	25	2,00
	50	4,00
	75	4,00

Quadro nº 1.7 Frequência - antiguidade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	[0,5;3,2[8	11,1	14,5	14,5
	[3,2;5,9[10	13,9	18,2	32,7
	[5,9;8,6[5	6,9	9,1	41,8
	[8,6;11,3[21	29,2	38,2	80,0
	[11,3;14,4[11	15,3	20,0	100,0
	Total	55	76,4	100,0	
Missing	9	17	23,6		
Total		72	100,0		

Quadro nº 1.8 Estatística - relação jurídica contratual

N	Valid	66
	Missing	6
Mode		2

Quadro nº 1.9 Frequência - relação jurídica contratual

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Contrato de trabalho por tempo determinado	9	12,5	13,6	13,6
	Contrato de trabalho por tempo indeterminado	57	79,2	86,4	100,0
	Total	66	91,7	100,0	
Missing	9	6	8,3		
Total		72	100,0		

Quadro nº 1.10 Estatística - colaboradores sob a sua direcção ou supervisão

N	Valid	68
	Missing	4
Mode		2

Quadro nº 1.11 Frequências - colaboradores sob a sua direcção

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sim	22	30,6	32,4	32,4
	não	36	50,0	52,9	85,3
	Não questionado	10	13,9	14,7	100,0
	Total	68	94,4	100,0	
Missing	9	4	5,6		
Total		72	100,0		

Quadro nº 1.12 Estatística - posição administrativa

N	Valid	60
	Missing	12
Mode		4

Quadro nº 1.13 Frequência - posição administrativa.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Direcção	3	4,2	5,0	5,0
	Supervisão	12	16,7	20,0	25,0
	Team Lider	1	1,4	1,7	26,7
	Técnico	18	25,0	30,0	56,7
	Administrativo	11	15,3	18,3	75,0
	Estagiário	1	1,4	1,7	76,7
	Engenharia	4	5,6	6,7	83,3
	Não questionado	10	13,9	16,7	100,0
	Total	60	83,3	100,0	
Missing	9	12	16,7		
Total		72	100,0		

Quadros de dados das Dimensões

Dimensão 1 – Estratégia de RH

Quadro nº 2.1 Estatística -A estratégia de GRH está claramente definida.

N	Valid	71
	Missing	1
Mode		3
Percentiles	25	3,00
	50	3,00
	75	4,00

Quadro nº 2.2 Frequência -A estratégia de GRH está claramente definida.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	5	6,9	7,0	7,0
	Discordo	8	11,1	11,3	18,3
	Concordo Pouco	30	41,7	42,3	60,6
	Concordo	23	31,9	32,4	93,0
	Concordo Totalmente	5	6,9	7,0	100,0
	Total	71	98,6	100,0	
Missing	9	1	1,4		
Total		72	100,0		

Quadro nº 2.3 Estatística - A estratégia de GRH é revista com a periodicidade que se julga oportuna.

N	Valid	71
	Missing	1
Mode		3
Percentiles	25	3,00
	50	3,00
	75	4,00

Quadro nº 2.4 Frequência - A estratégia de GRH é revista com a periodicidade que se julga oportuna.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	3	4,2	4,2	4,2
	Discordo	11	15,3	15,5	19,7
	Concordo Pouco	37	51,4	52,1	71,8
	Concordo	17	23,6	23,9	95,8
	Concordo Totalmente	3	4,2	4,2	100,0
	Total	71	98,6	100,0	
Missing	9	1	1,4		
Total		72	100,0		

Quadro nº 2.5 Estatística - O Director de RH é um parceiro com um papel pró-activo na definição da estratégia de GRH.

N	Valid	71
	Missing	1
Mode		4
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

Quadro nº 2.6 Frequência - O Director de RH é um parceiro com um papel pró-activo na definição da estratégia de GRH.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	5	6,9	7,0	7,0
	Discordo	6	8,3	8,5	15,5
	Concordo pouco	20	27,8	28,2	43,7
	Concordo	30	41,7	42,3	85,9
	Concordo totalmente	10	13,9	14,1	100,0
	Total	71	98,6	100,0	
Missing	9	1	1,4		
Total		72	100,0		

Quadro nº 2.7 Estatística - A estratégia de RH é tomada em conta no processo de negociação com os parceiros sociais.

N	Valid	71
	Missing	1
Mode		4
Percentiles	25	3,00
	50	3,00
	75	4,00

Quadro nº 2.8 Frequência - A estratégia de RH é tomada em conta no processo de negociação com os parceiros sociais.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	4	5,6	5,6	5,6
	Discordo	8	11,1	11,3	16,9
	Concordo Pouco	27	37,5	38,0	54,9
	Concordo	29	40,3	40,8	95,8
	Concordo Totalmente	3	4,2	4,2	100,0
	Total	71	98,6	100,0	
Missing	9	1	1,4		
Total		72	100,0		

Quadro nº 2.9 Estatística - Existe um nível elevado de integração da estratégia de GRH com a estratégia do negócio.

N	Valid	71
	Missing	1
Mode		4
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

Quadro nº 2.10 Frequência - Existe um nível elevado de integração da estratégia de GRH com a estratégia do negócio.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	3	4,2	4,2	4,2
	Discordo	6	8,3	8,5	12,7
	Concordo pouco	22	30,6	31,0	43,7
	Concordo	29	40,3	40,8	84,5
	Concordo totalmente	11	15,3	15,5	100,0
	Total	71	98,6	100,0	
Missing	9	1	1,4		
Total		72	100,0		

Dimensão 2 – Desenvolvimento e Gestão de RH

Quadro nº 3.1 Estatística - Na empresa faz-se um planeamento quantitativo e qualitativo de Recursos Humanos.

N	Valid	70
	Missing	2
Mode		3
Percentiles	25	3,00
	50	3,00
	75	4,00

Quadro nº 3.2 Frequência - Na empresa faz-se um planeamento quantitativo e qualitativo de Recursos Humanos.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	4	5,6	5,7	5,7
	Discordo	12	16,7	17,1	22,9
	Concordo Pouco	26	36,1	37,1	60,0
	Concordo	24	33,3	34,3	94,3
	Concordo Totalmente	4	5,6	5,7	100,0
	Total	70	97,2	100,0	
Missing	9	2	2,8		
Total		72	100,0		

Quadro nº 3.3 Estatística - As funções e objectivos estão definidos.

N	Valid	71
	Missing	1
Mode		3
Percentiles	25	3,00
	50	3,00
	75	4,00

Quadro nº 3.4 Frequência - As funções e objectivos estão definidos.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	1,4	1,4	1,4
	Discordo	6	8,3	8,5	9,9
	Concordo Pouco	31	43,1	43,7	53,5
	Concordo	24	33,3	33,8	87,3
	Concordo Totalmente	9	12,5	12,7	100,0
	Total	71	98,6	100,0	
Missing	9	1	1,4		
Total		72	100,0		

Quadro nº 3.5 Estatística - A empresa desenvolve uma gestão estratégica de competências.

N	Valid	70
	Missing	2
Mode		3
Percentiles	25	3,00
	50	3,00
	75	4,00

Quadro nº 3.6 Frequência - A empresa desenvolve uma gestão estratégica de competências.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	2	2,8	2,9	2,9
	Discordo	13	18,1	18,6	21,4
	Concordo Pouco	33	45,8	47,1	68,6
	Concordo	20	27,8	28,6	97,1
	Concordo Totalmente	2	2,8	2,9	100,0
	Total	70	97,2	100,0	
Missing	9	2	2,8		
Total		72	100,0		

Quadro nº 3.7 Estatística - A progressão na carreira é objecto de planeamento.

N	Valid	70
	Missing	2
Mode		3
Percentiles	25	2,00
	50	3,00
	75	3,00

Quadro nº 3.8 Frequência - A progressão na carreira é objecto de planeamento.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	15	20,8	21,4	21,4
	Discordo	17	23,6	24,3	45,7
	Concordo Pouco	22	30,6	31,4	77,1
	Concordo	11	15,3	15,7	92,9
	Concordo Totalmente	5	6,9	7,1	100,0
	Total	70	97,2	100,0	
Missing	9	2	2,8		
Total		72	100,0		

Quadro nº 3.9 Estatística - As admissões dos colaboradores nos postos de trabalho estão sujeitas a um planeamento prévio.

N	Valid	71
	Missing	1
Mode		3
Percentiles	25	3,00
	50	3,00
	75	4,00

Quadro nº 3.10 Frequência - As admissões dos colaboradores nos postos de trabalho estão sujeitas a um planeamento prévio.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	4	5,6	5,6	5,6
	Discordo	11	15,3	15,5	21,1
	Concordo Pouco	27	37,5	38,0	59,2
	Concordo	25	34,7	35,2	94,4
	Concordo Totalmente	4	5,6	5,6	100,0
	Total	71	98,6	100,0	
Missing	9	1	1,4		
Total		72	100,0		

Quadro nº 3.11 Estatística – A avaliação do desempenho é uma política de RH de importância estratégica e, por isso, objecto de planeamento em termos dos métodos, técnicas utilizadas e periodicidade com que é realizada.

N	Valid	71
	Missing	1
Mode		3
Percentiles	25	3,00
	50	3,00
	75	4,00

Quadro nº 3.12 Frequência – A avaliação do desempenho é uma política de RH de importância estratégica e, por isso, objecto de planeamento em termos dos métodos, técnicas utilizadas e periodicidade com que é realizada.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	2	2,8	2,8	2,8
	Discordo	12	16,7	16,9	19,7
	Concordo Pouco	23	31,9	32,4	52,1
	Concordo	22	30,6	31,0	83,1
	Concordo Totalmente	12	16,7	16,9	100,0
	Total	71	98,6	100,0	
Missing	9	1	1,4		
Total		72	100,0		

Dimensão 3 – Recrutamento e Selecção

Quadro nº 4.1 Estatística - A empresa utiliza formas convencionais de recrutamento (p.ex. jornais) e recrutamento on-line.

N	Valid	71
	Missing	1
Mode		4
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

Quadro nº 4.2 Frequência - A empresa utiliza formas convencionais de recrutamento (p.ex. jornais) e recrutamento on-line.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	3	4,2	4,2	4,2
	Discordo	8	11,1	11,3	15,5
	Concordo Pouco	21	29,2	29,6	45,1
	Concordo	26	36,1	36,6	81,7
	Concordo Totalmente	13	18,1	18,3	100,0
	Total	71	98,6	100,0	
Missing	9	1	1,4		
Total		72	100,0		

Quadro nº 4.3 Estatística - O recrutamento interno tem preferência sobre o recrutamento externo.

N	Valid	71
	Missing	1
Mode		4
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

Quadro nº 4.4 Frequência - O recrutamento interno tem preferência sobre o recrutamento externo.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	4	5,6	5,6	5,6
	Discordo	10	13,9	14,1	19,7
	Concordo Pouco	20	27,8	28,2	47,9
	Concordo	29	40,3	40,8	88,7
	Concordo Totalmente	8	11,1	11,3	100,0
	Total	71	98,6	100,0	
Missing	9	1	1,4		
Total		72	100,0		

Quadro nº 4.5 Estatística - A empresa define e hierarquiza, antes de cada processo de selecção, critérios de escolha.

N	Valid	70
	Missing	2
Mode		3
Percentiles	25	3,00
	50	3,00
	75	4,00

Quadro nº 4.6 Frequência - A empresa define e hierarquiza, antes de cada processo de selecção, critérios de escolha.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	2	2,8	2,9	2,9
	Discordo	7	9,7	10,0	12,9
	Concordo Pouco	31	43,1	44,3	57,1
	Concordo	27	37,5	38,6	95,7
	Concordo Totalmente	3	4,2	4,3	100,0
	Total	70	97,2	100,0	
Missing	9	2	2,8		
Total		72	100,0		

Quadro nº 4.7 Estatística - Os novos colaboradores são verdadeiramente integrados na empresa através de um plano pré-existente.

N	Valid	71
	Missing	1
Mode		3
Percentiles	25	2,00
	50	3,00
	75	4,00

Quadro nº 4.8 Frequência - Os novos colaboradores são verdadeiramente integrados na empresa através de um plano pré-existente.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	5	6,9	7,0	7,0
	Discordo	16	22,2	22,5	29,6
	Concordo Pouco	24	33,3	33,8	63,4
	Concordo	21	29,2	29,6	93,0
	Concordo Totalmente	5	6,9	7,0	100,0
	Total	71	98,6	100,0	
Missing	9	1	1,4		
Total		72	100,0		

Quadro nº 4.9 Estatística - A empresa no processo de recrutamento e selecção tenta ter uma conduta ética não fazendo qualquer discriminação sexual, racial, religiosa ou política.

N	Valid	71
	Missing	1
Mode		5
Percentiles	25	4,00
	50	4,00
	75	5,00

Quadro nº 4.10 Frequência - A empresa no processo de recrutamento e selecção tenta ter uma conduta ética não fazendo qualquer discriminação sexual, racial, religiosa ou política.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	2	2,8	2,8	2,8
	Concordo Pouco	11	15,3	15,5	18,3
	Concordo	23	31,9	32,4	50,7
	Concordo Totalmente	35	48,6	49,3	100,0
	Total	71	98,6	100,0	
Missing	9	1	1,4		
Total		72	100,0		

Quadro nº 4.11 Estatística - A empresa no processo de selecção tenta aliar as experiências profissionais anteriores às qualificações dos candidatos.

N	Valid	71
	Missing	1
Mode		4
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

Quadro nº 4.12 Estatística - O processo de recrutamento e selecção é feito segundo um planeamento prévio.

N	Valid	71
	Missing	1
Mode		3
Percentiles	25	3,00
	50	3,00
	75	4,00

Quadro nº 4.13 Frequência - O processo de recrutamento e selecção é feito segundo um planeamento prévio.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	1,4	1,4	1,4
	Discordo	9	12,5	12,7	14,1
	Concordo Pouco	27	37,5	38,0	52,1
	Concordo	26	36,1	36,6	88,7
	Concordo Totalmente	8	11,1	11,3	100,0
	Total	71	98,6	100,0	
Missing	9	1	1,4		
Total		72	100,0		

Dimensão 4 – Formação e Comunicação

Quadro nº 5.1 Estatística - O plano de formação contempla o diagnóstico, a execução e a avaliação do processo de formação.

N	Valid	72
	Missing	0
Mode		3
Percentiles	25	3,00
	50	3,00
	75	4,00

Quadro nº 5.2 Frequência - O plano de formação contempla o diagnóstico, a execução e a avaliação do processo de formação.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	2	2,8	2,8	2,8
	Discordo	15	20,8	20,8	23,6
	Concordo Pouco	27	37,5	37,5	61,1
	Concordo	22	30,6	30,6	91,7
	Concordo Totalmente	6	8,3	8,3	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Quadro nº 5.3 Estatística - Cada colaborador tem acções de formação profissional por ele solicitadas.

N	Valid	72
	Missing	0
Mode		2
Percentiles	25	2,00
	50	2,00
	75	3,00

Quadro nº 5.4 Frequência - Cada colaborador tem acções de formação profissional por ele solicitadas.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	15	20,8	20,8	20,8
	Discordo	23	31,9	31,9	52,8
	Concordo Pouco	22	30,6	30,6	83,3
	Concordo	10	13,9	13,9	97,2
	Concordo Totalmente	2	2,8	2,8	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Quadro nº 5.5 Estatística - As chefias têm um papel fundamental no diagnóstico das necessidades de formação.

N	Valid	72
	Missing	0
Mode		4
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

Quadro nº 5.6 Frequência - As chefias têm um papel fundamental no diagnóstico das necessidades de formação.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	3	4,2	4,2	4,2
	Discordo	8	11,1	11,1	15,3
	Concordo Pouco	20	27,8	27,8	43,1
	Concordo	27	37,5	37,5	80,6
	Concordo Totalmente	14	19,4	19,4	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Quadro nº 5.7 Estatística - É prática corrente da empresa realizar acções de formação no posto de trabalho.

N	Valid	72
	Missing	0
Mode		4
Percentiles	25	3,00
	50	3,50
	75	4,00

Quadro nº 5.8 Frequência - É prática corrente da empresa realizar acções de formação no posto de trabalho.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	6	8,3	8,3	8,3
	Discordo	10	13,9	13,9	22,2
	Concordo Pouco	20	27,8	27,8	50,0
	Concordo	24	33,3	33,3	83,3
	Concordo Totalmente	12	16,7	16,7	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Quadro nº 5.9 Estatística - A empresa utiliza técnicas, indicadores de avaliação da eficácia da formação.

N	Valid	71
	Missing	1
Mode		4
Percentiles	25	3,00
	50	3,00
	75	4,00

Quadro nº 5.10 Frequência - A empresa utiliza técnicas, indicadores de avaliação da eficácia da formação.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	4	5,6	5,6	5,6
	Discordo	10	13,9	14,1	19,7
	Concordo Pouco	23	31,9	32,4	52,1
	Concordo	26	36,1	36,6	88,7
	Concordo Totalmente	8	11,1	11,3	100,0
	Total	71	98,6	100,0	
Missing	9	1	1,4		
Total		72	100,0		

Quadro nº 5.11 Estatística - As acções de formação oferecidas a cada colaborador estão directamente ligadas com as necessidades detectadas na avaliação do desempenho.

N	Valid	71
	Missing	1
Mode		4
Percentiles	25	2,00
	50	3,00
	75	4,00

Quadro nº 5.12 Frequência - As acções de formação oferecidas a cada colaborador estão directamente ligadas com as necessidades detectadas na avaliação do desempenho.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	7	9,7	9,9	9,9
	Discordo	15	20,8	21,1	31,0
	Concordo Pouco	19	26,4	26,8	57,7
	Concordo	23	31,9	32,4	90,1
	Concordo Totalmente	7	9,7	9,9	100,0
	Total	71	98,6	100,0	
Missing	9	1	1,4		
Total		72	100,0		

Quadro nº 5.13 Estatística - A empresa realiza acções de formação em sala (interna/externa) dirigidas preferencialmente para as chefias e quadros superiores.

N	Valid	71
	Missing	1
Mode		4
Percentiles	25	3,00
	50	3,00
	75	4,00

Quadro nº 5.14 Frequência - A empresa realiza acções de formação em sala (interna/externa) dirigidas preferencialmente para as chefias e quadros superiores.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	4	5,6	5,6	5,6
	Discordo	10	13,9	14,1	19,7
	Concordo Pouco	24	33,3	33,8	53,5
	Concordo	25	34,7	35,2	88,7
	Concordo Totalmente	8	11,1	11,3	100,0
	Total	71	98,6	100,0	
Missing	9	1	1,4		
Total		72	100,0		

Quadro nº 5.15 Estatística - A empresa dispõe e já utiliza um sistema de *e-learning*.

N	Valid	71
	Missing	1
Mode		3
Percentiles	25	2,00
	50	3,00
	75	3,00

Quadro nº 5.16 Frequência - A empresa dispõe e já utiliza um sistema de *e-learning*.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	16	22,2	22,5	22,5
	Discordo	17	23,6	23,9	46,5
	Concordo Pouco	27	37,5	38,0	84,5
	Concordo	11	15,3	15,5	100,0
	Total	71	98,6	100,0	
	Missing	9	1	1,4	
Total		72	100,0		

Quadro nº 5.17 Estatística - A Direcção tem um papel importante na implementação do sistema de informação e comunicação.

N	Valid	71
	Missing	1
Mode		4
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

Quadro nº 5.18 Frequência - A Direcção tem um papel importante na implementação do sistema de informação e comunicação.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	1,4	1,4	1,4
	Discordo	3	4,2	4,2	5,6
	Concordo Pouco	18	25,0	25,4	31,0
	Concordo	38	52,8	53,5	84,5
	Concordo Totalmente	11	15,3	15,5	100,0
	Total	71	98,6	100,0	
Missing	9	1	1,4		
Total		72	100,0		

Quadro nº 5.19 Estatística - O sistema de comunicação interno é um veículo de integração de todos os colaboradores na cultura da empresa.

N	Valid	71
	Missing	1
Mode		4
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

A Quadro nº 5.20 Estatística - Empresa concebeu um leque diversificado de meios e instrumentos de comunicação interna.

N	Valid	72
	Missing	0
Mode		4
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

Quadro nº 5.21 Frequência - A Empresa concebeu um leque diversificado de meios e instrumentos de comunicação interna.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	12	16,7	16,7	16,7
	Concordo Pouco	21	29,2	29,2	45,8
	Concordo	33	45,8	45,8	91,7
	Concordo Totalmente	6	8,3	8,3	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

A Quadro nº 5.22 Estatística - internet e intranet são um instrumento privilegiado para agilizar o processo de comunicação interna.

N	Valid	72
	Missing	0
Mode		4
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

Quadro nº 5.23 Frequência - A internet e intranet são um instrumento privilegiado para agilizar o processo de comunicação interna.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	12	16,7	16,7	16,7
	Concordo Pouco	19	26,4	26,4	43,1
	Concordo	24	33,3	33,3	76,4
	Concordo Totalmente	17	23,6	23,6	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Quadro nº 5.24 Estatística - Existe um clima propício à consulta e dialogo com a Direcção.

N	Valid	72
	Missing	0
Mode		4
Percentiles	25	3,00
	50	3,00
	75	4,00

Quadro nº 5.25 Frequência - Existe um clima propício à consulta e dialogo com a Direcção.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	6	8,3	8,3	8,3
	Discordo	8	11,1	11,1	19,4
	Concordo Pouco	23	31,9	31,9	51,4
	Concordo	26	36,1	36,1	87,5
	Concordo Totalmente	9	12,5	12,5	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Dimensão 5 – Dimensão Gestão Administrativa e SHST e Protecção do Meio Ambiente.

Quadro nº 6.1 Estatística - Os prémios de reconhecimento praticados são suficientes e atribuídos equitativamente (prémios TL/GAP do trimestre/O. K.).

N	Valid	69
	Missing	3
Mode		3
Percentiles	25	2,00
	50	3,00
	75	4,00

Quadro nº 6.2 Frequência - Os prémios de reconhecimento praticados são suficientes e atribuídos equitativamente (prémios TL/GAP do trimestre/O. K.).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	14	19,4	20,3	20,3
	Discordo	11	15,3	15,9	36,2
	Concordo Pouco	22	30,6	31,9	68,1
	Concordo	18	25,0	26,1	94,2
	Concordo Totalmente	4	5,6	5,8	100,0
	Total	69	95,8	100,0	
Missing	9	3	4,2		
Total		72	100,0		

Quadro nº 6.3 Estatística - Os salários praticados pela empresa estão acima da média dos praticados pelo sector.

N	Valid	71
	Missing	1
Mode		4
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

Quadro nº 6.4 Frequência - Os salários praticados pela empresa estão acima da média dos praticados pelo sector.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	5	6,9	7,0	7,0
	Discordo	5	6,9	7,0	14,1
	Concordo Pouco	25	34,7	35,2	49,3
	Concordo	27	37,5	38,0	87,3
	Concordo Totalmente	9	12,5	12,7	100,0
	Total	71	98,6	100,0	
Missing	9	1	1,4		
Total		72	100,0		

Quadro nº 6.5 Estatística - A empresa tem um plano de benefícios e regalias sociais atractivo e que fideliza os colaboradores.

N	Valid	71
	Missing	1
Mode		3
Percentiles	25	2,00
	50	3,00
	75	3,00

Quadro nº 6.6 Frequência - A empresa tem um plano de benefícios e regalias sociais atractivo e que fideliza os colaboradores.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	12	16,7	16,9	16,9
	Discordo	13	18,1	18,3	35,2
	Concordo Pouco	32	44,4	45,1	80,3
	Concordo	11	15,3	15,5	95,8
	Concordo Totalmente	3	4,2	4,2	100,0
	Total	71	98,6	100,0	
Missing	9	1	1,4		
Total		72	100,0		

Quadro nº 6.7 Estatística - Existe um plano de SHST e Protecção do Meio Ambiente.

N	Valid	71
	Missing	1
Mode		3
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

Quadro nº 6.8 Frequência - Existe um plano de SHST e Protecção do Meio Ambiente.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	4	5,6	5,6	5,6
	Discordo	8	11,1	11,3	16,9
	Concordo Pouco	23	31,9	32,4	49,3
	Concordo	22	30,6	31,0	80,3
	Concordo Totalmente	14	19,4	19,7	100,0
	Total	71	98,6	100,0	
Missing	9	1	1,4		
Total		72	100,0		

Quadro nº 6.9 Estatística - A política de SHST e Protecção do Meio Ambiente faz parte da cultura da empresa e assume um papel estratégico.

N	Valid	72
	Missing	0
Mode		4
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

Quadro nº 6.10 Frequência - A política de SHST e Protecção do Meio Ambiente faz parte da cultura da empresa e assume um papel estratégico.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Discordo Totalmente	2	2,8	2,8	2,8
Discordo	9	12,5	12,5	15,3
Concordo Pouco	22	30,6	30,6	45,8
Concordo	28	38,9	38,9	84,7
Concordo Totalmente	11	15,3	15,3	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Quadro nº 6.11 Estatística - A formação profissional em SHST e Protecção do Meio Ambiente tem tido um papel preponderante na redução de acidentes de trabalho.

N	Valid	72
	Missing	0
Mode		4
Percentiles	25	3,00
	50	3,00
	75	4,00

Quadro nº 6.12 Frequência - A formação profissional em SHST e Protecção do Meio Ambiente tem tido um papel preponderante na redução de acidentes de trabalho.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Discordo Totalmente	5	6,9	6,9	6,9
Discordo	9	12,5	12,5	19,4
Concordo Pouco	23	31,9	31,9	51,4
Concordo	26	36,1	36,1	87,5
Concordo Totalmente	9	12,5	12,5	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Quadro nº 6.13 Estatística - Alteração de tecnologias de produção tem contribuído para a melhoria das condições de trabalho.

N	Valid	71
	Missing	1
Mode		4
Percentiles	25	3,00
	50	3,00
	75	4,00

Quadro nº 6.14 Frequência - Alteração de tecnologias de produção tem contribuído para a melhoria das condições de trabalho.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	5	6,9	7,0	7,0
	Discordo	7	9,7	9,9	16,9
	Concordo Pouco	27	37,5	38,0	54,9
	Concordo	28	38,9	39,4	94,4
	Concordo Totalmente	4	5,6	5,6	100,0
	Total	71	98,6	100,0	
Missing	9	1	1,4		
Total		72	100,0		

Quadro nº 6.15 Estatística - O SIGRH tem tido um papel importante na concepção e implementação da política de SHST e Protecção do Meio Ambiente.

N	Valid	71
	Missing	1
Mode		3
Percentiles	25	3,00
	50	3,00
	75	4,00

Quadro nº 6.16 Frequência - O SIGRH tem tido um papel importante na concepção e implementação da política de SHST e Protecção do Meio Ambiente.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	1,4	1,4	1,4
	Discordo	16	22,2	22,5	23,9
	Concordo Pouco	30	41,7	42,3	66,2
	Concordo	21	29,2	29,6	95,8
	Concordo Totalmente	3	4,2	4,2	100,0
	Total	71	98,6	100,0	
Missing	9	1	1,4		
Total		72	100,0		

Quadro nº 6.17 Estatística - É garantida a confidencialidade da informação médica relativa a cada Colaborador.

N	Valid	72
	Missing	0
Mode		5
Percentiles	25	4,00
	50	4,00
	75	5,00

Quadro nº 6.18 Frequência - É garantida a confidencialidade da informação médica relativa a cada colaborador.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Discordo Totalmente	1	1,4	1,4	1,4
Concordo Pouco	15	20,8	20,8	22,2
Concordo	27	37,5	37,5	59,7
Concordo Totalmente	29	40,3	40,3	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Quadro nº 6.19 Estatística - Incentiva-se a participação, a criatividade e a autonomia dos colaboradores nas funções que lhe estão inerentes.

N	Valid	72
	Missing	0
Mode		4
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

Quadro nº 6.20 Frequência - Incentiva-se a participação, a criatividade e a autonomia dos colaboradores nas funções que lhe estão inerentes.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Discordo Totalmente	1	1,4	1,4	1,4
Discordo	10	13,9	13,9	15,3
Concordo Pouco	21	29,2	29,2	44,4
Concordo	26	36,1	36,1	80,6
Concordo Totalmente	14	19,4	19,4	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Quadro nº 6.21 Estatística - A DRH é porta-voz da empresa nos processos de negociações.

N	Valid	71
	Missing	1
Mode		4
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

Quadro nº 6.22 Frequência - A DRH é porta-voz da empresa nos processos de negociações.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	2	2,8	2,8	2,8
	Discordo	12	16,7	16,9	19,7
	Concordo Pouco	20	27,8	28,2	47,9
	Concordo	28	38,9	39,4	87,3
	Concordo Totalmente	9	12,5	12,7	100,0
	Total	71	98,6	100,0	
Missing	9	1	1,4		
Total		72	100,0		

Quadro nº 6.23 Estatística - A acção dos sindicatos torna morosos e complexos os processos de negociação e de realização de acordos com a empresa.

N	Valid	71
	Missing	1
Mode		3
Percentiles	25	3,00
	50	3,00
	75	4,00

Quadro nº 6.24 Frequência - A acção dos sindicatos torna morosos e complexos os processos de negociação e de realização de acordos com a empresa.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	2	2,8	2,8	2,8
	Discordo	9	12,5	12,7	15,5
	Concordo Pouco	26	36,1	36,6	52,1
	Concordo	18	25,0	25,4	77,5
	Concordo Totalmente	16	22,2	22,5	100,0
	Total	71	98,6	100,0	
Missing	9	1	1,4		
Total		72	100,0		

Representação Gráfica

Representação Gráfica Soció-Profissionais

Gráfico nº 1.1 Grupo etário

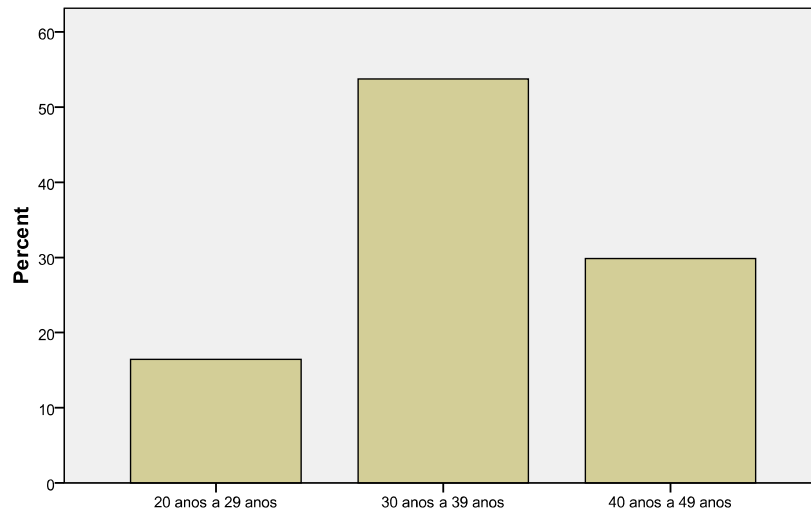


Gráfico nº 1.2 Habilitações literárias

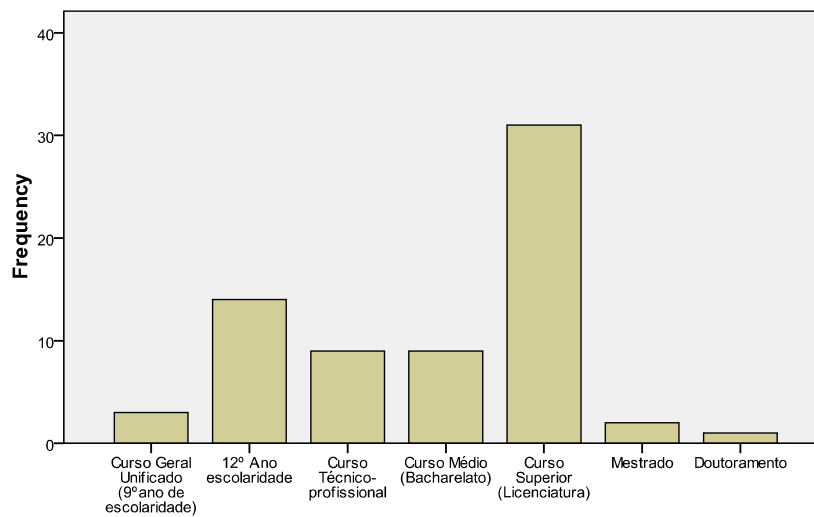


Gráfico nº 1.3 Antiguidade

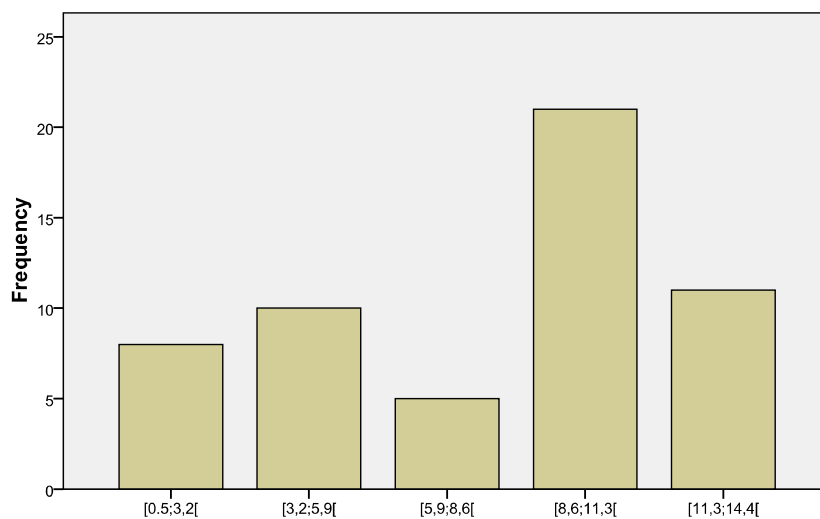


Gráfico nº 1.4 Relação jurídica contratual

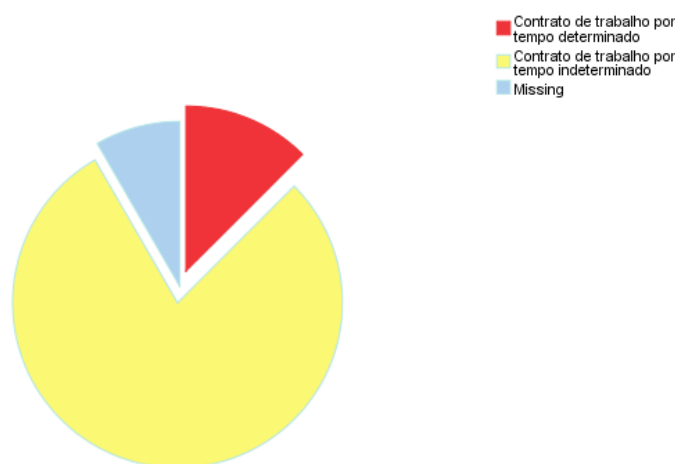


Gráfico nº 1.5 Colaboradores sob direcção ou supervisão

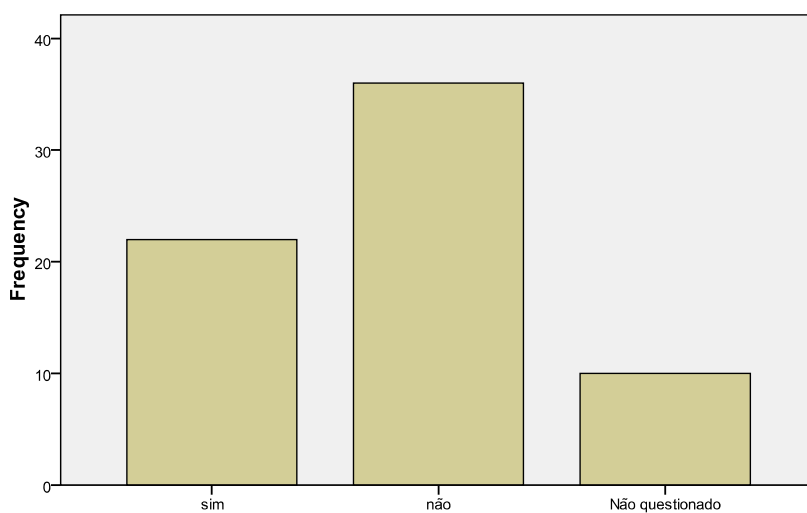
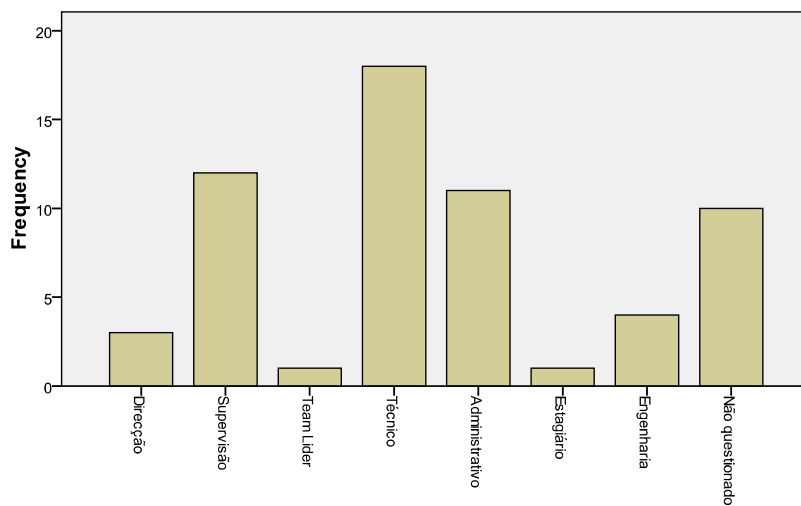


Gráfico nº 1.6 Posição administrativa



Dimensão 3 – Recrutamento e Selecção

Gráfico nº 2.1 A empresa utiliza formas convencionais de recrutamento (p.ex. jornais) e recrutamento on-line.

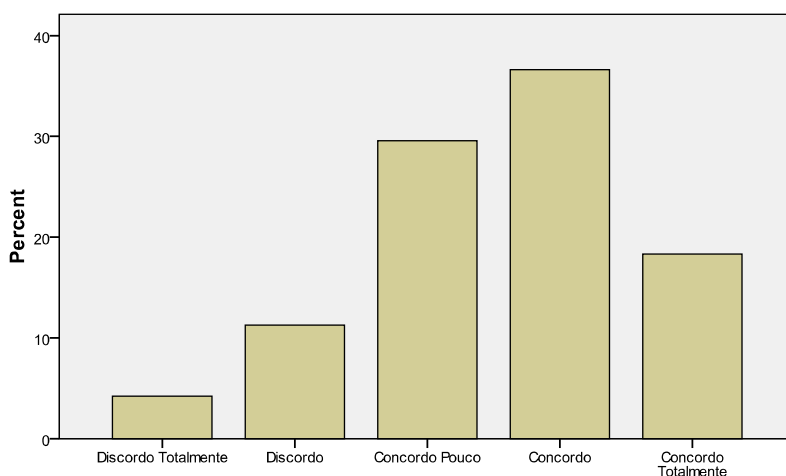


Gráfico nº 2.2 A empresa define e hierarquiza, antes de cada processo de selecção, critérios de escolha.

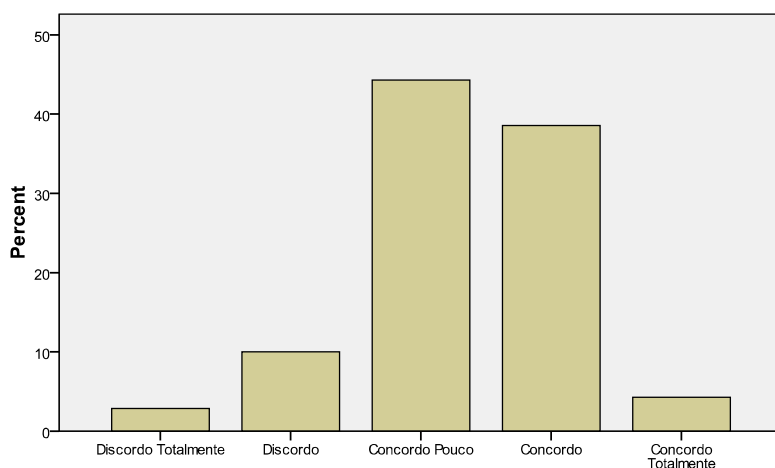


Gráfico nº 2.3 Os novos colaboradores são verdadeiramente integrados na empresa através de um plano pré-existente.

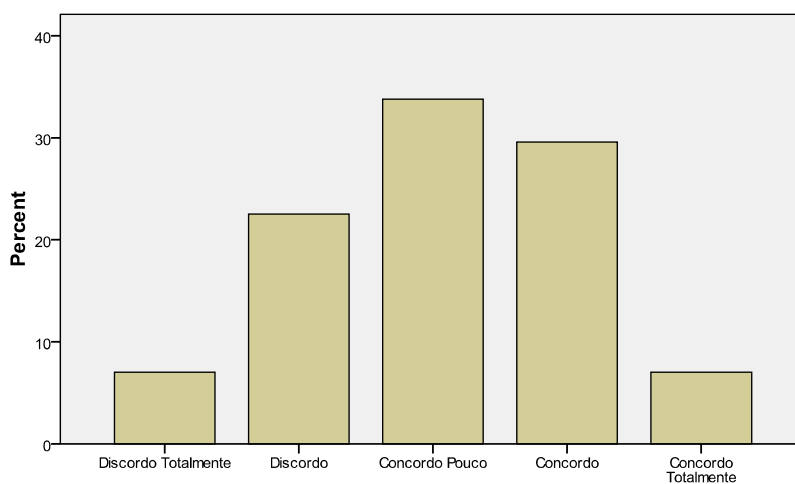


Gráfico nº 2.4 A empresa no processo de recrutamento e selecção tenta ter uma conduta ética não fazendo qualquer discriminação sexual, racial, religiosa ou política.

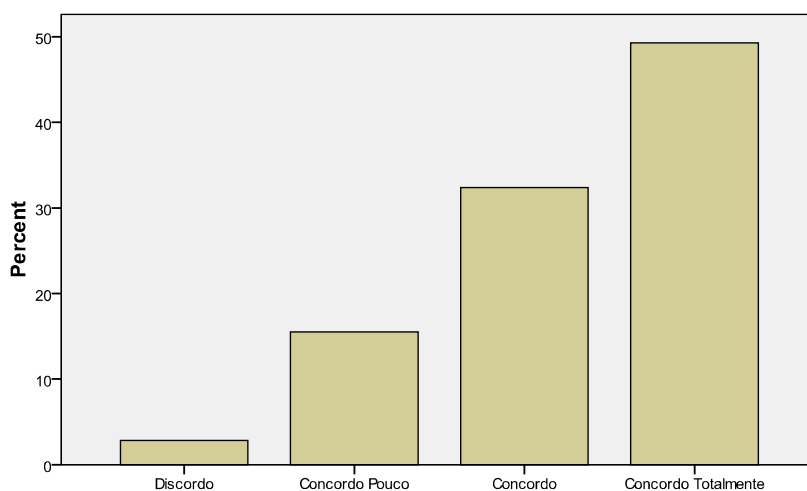


Gráfico nº 2.5 A empresa no processo de selecção tenta aliar as experiências profissionais anteriores às qualificações dos candidatos.

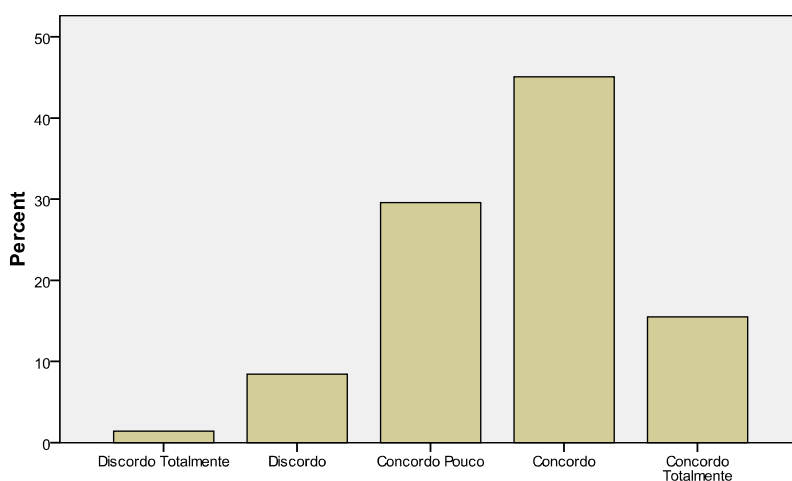
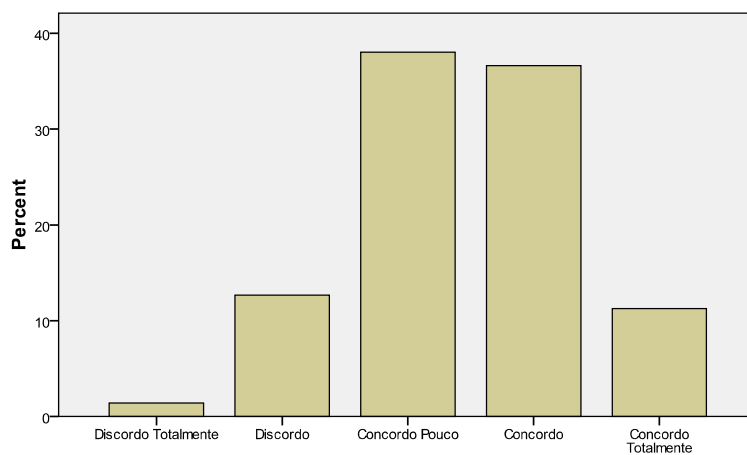


Gráfico nº 2.6 O processo de recrutamento e selecção é feito segundo um planeamento prévio.



Dimensão 4 – Formação e Comunicação

Gráfico nº 3.1 O plano de formação contempla o diagnóstico, a execução e a avaliação do processo de formação.

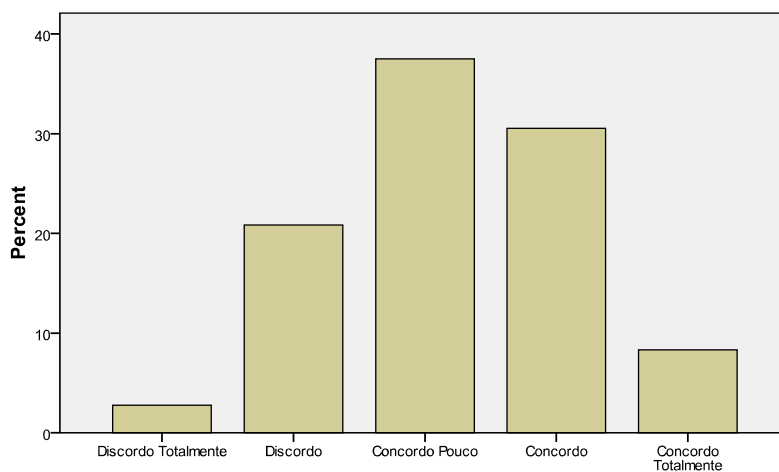


Gráfico nº 3.2 Cada colaborador tem acções de formação profissional por ele solicitadas.

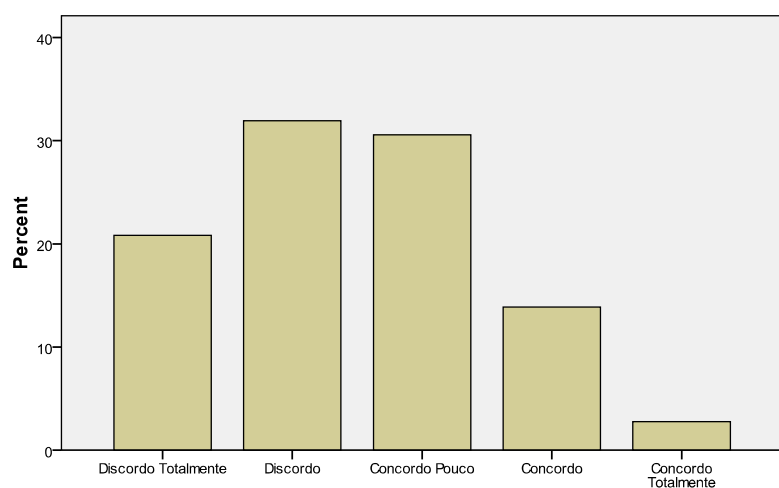


Gráfico nº 3.3 É prática corrente da empresa realizar acções de formação no posto de trabalho.

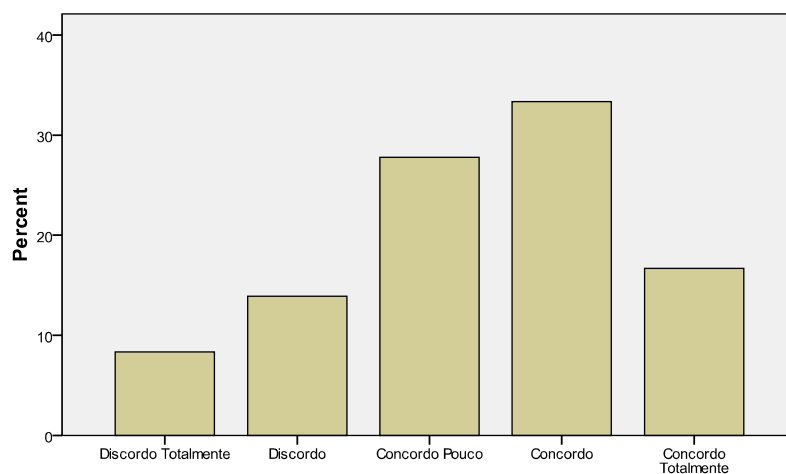


Gráfico nº 3.4 A empresa utiliza técnicas, indicadores de avaliação da eficácia da formação.

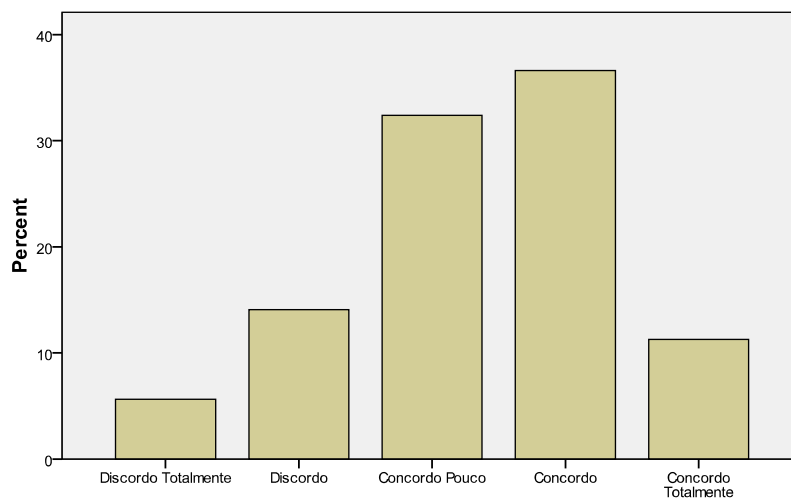


Gráfico nº 3.5 As acções de formação oferecidas a cada colaborador estão directamente ligadas com as necessidades detectadas na avaliação do desempenho.

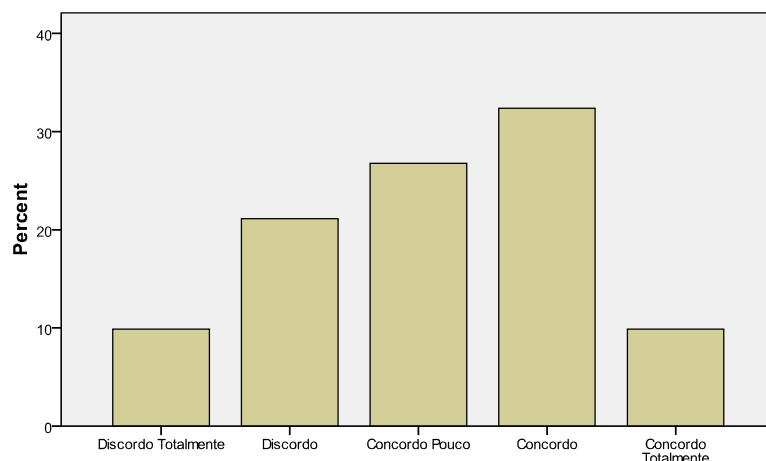


Gráfico nº 3.6 A empresa realiza acções de formação em sala (interna/externa) dirigidas preferencialmente para as chefias e quadros superiores.

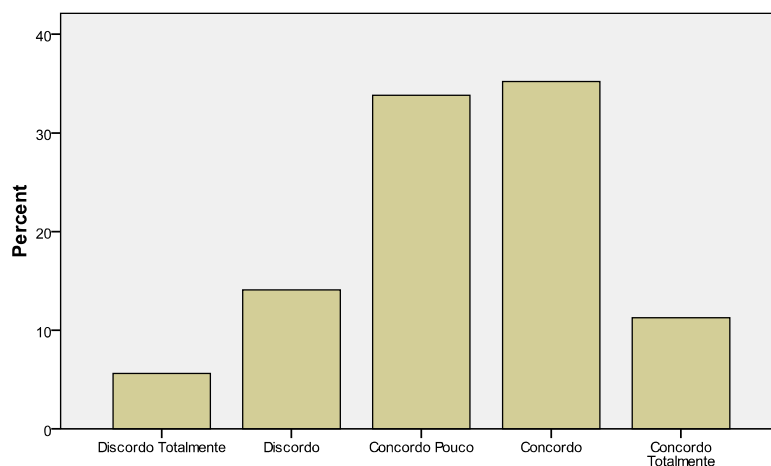


Gráfico nº 3.7 A empresa dispõe e já utiliza um sistema de *e-learning*.

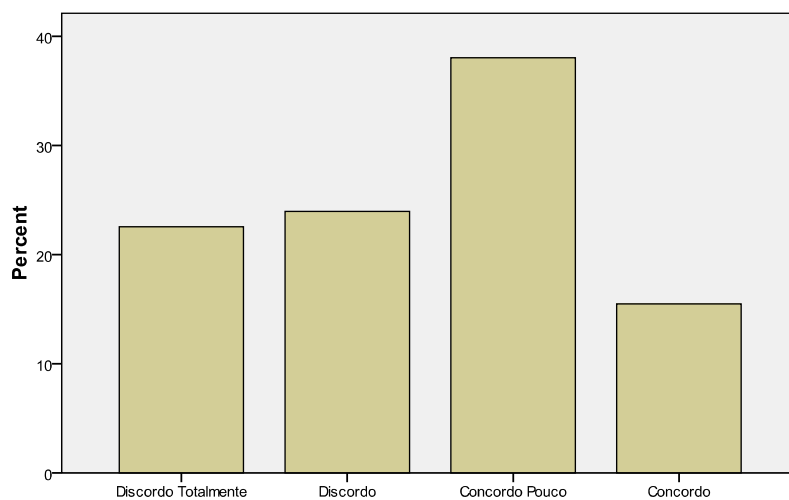


Gráfico nº 3.8 A Direcção tem um papel importante na implementação do sistema de informação e comunicação.

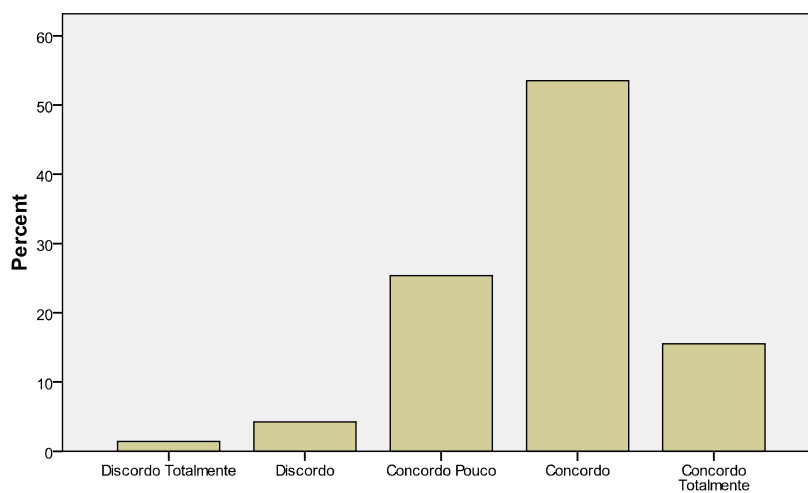


Gráfico nº 3.9 O sistema de comunicação interno é um veículo de integração de todos os colaboradores na cultura da empresa.

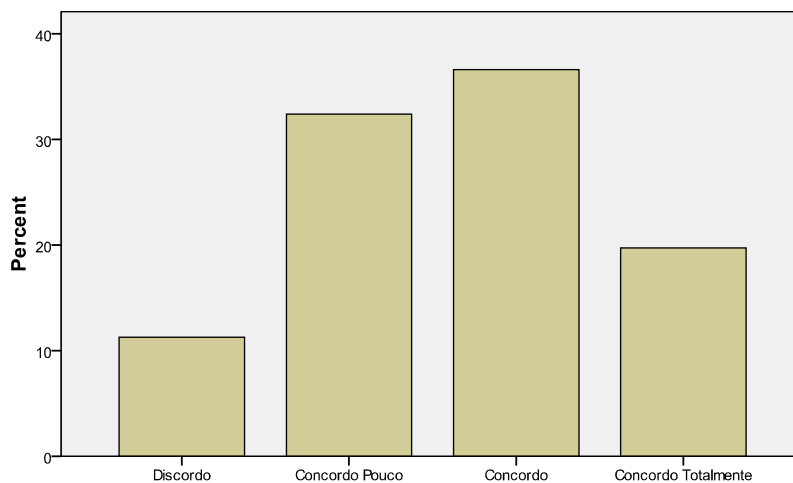


Gráfico nº 3.10 A Empresa concebeu um leque diversificado de meios e instrumentos de comunicação interna.

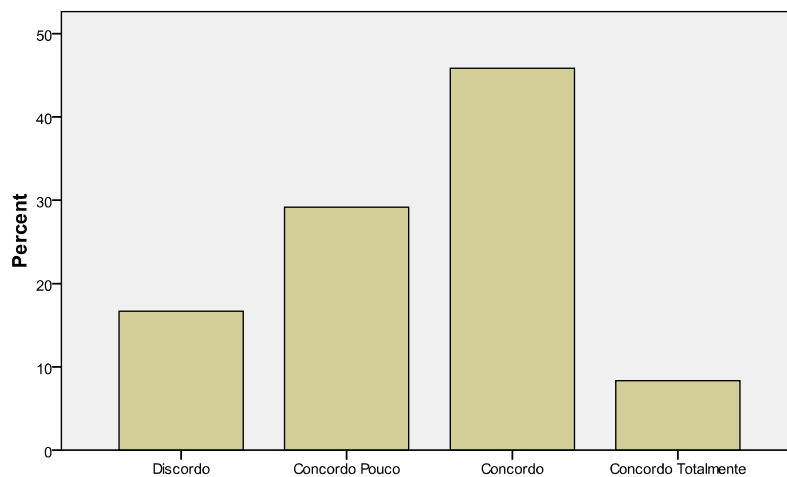


Gráfico nº 3.11 A internet e intranet são um instrumento privilegiado para agilizar o processo de comunicação interna.

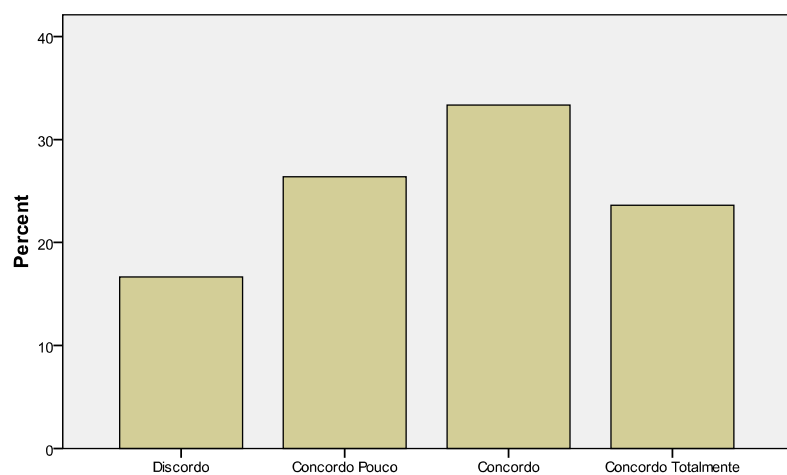
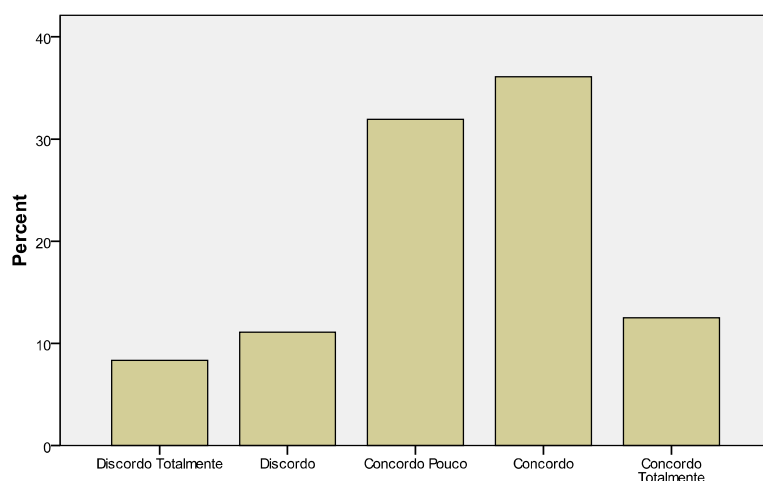


Gráfico nº 3.12 Existe um clima propício à consulta e dialogo com a Direcção.



Dimensão 5 Dimensão Gestão Administrativa e SHST e Protecção do Meio Ambiente.

Gráfico nº 4.1 Existe um plano de SHST e Protecção do Meio Ambiente.

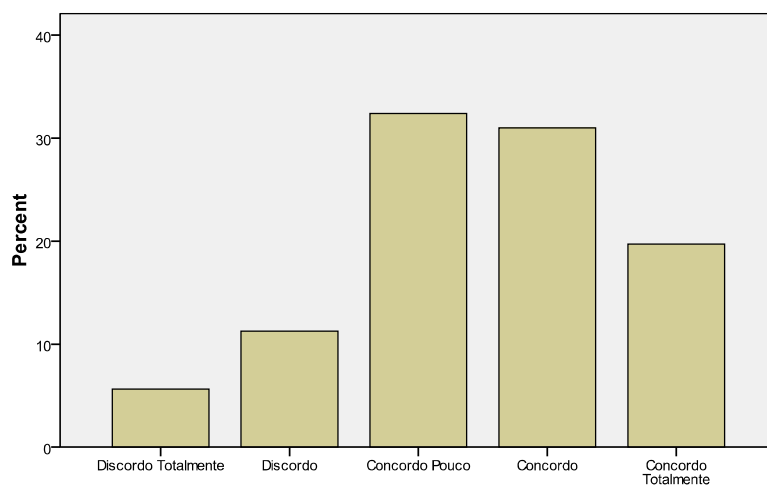


Gráfico nº 4.2 A política de SHST e Protecção do Meio Ambiente faz parte da cultura da empresa e assume um papel estratégico.

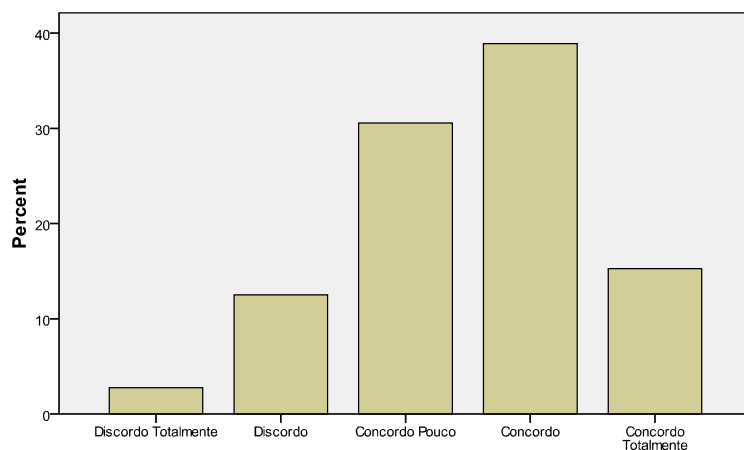


Gráfico nº 4.3 A formação profissional em SHST e Protecção do Meio Ambiente tem tido um papel preponderante na redução de acidentes de trabalho.

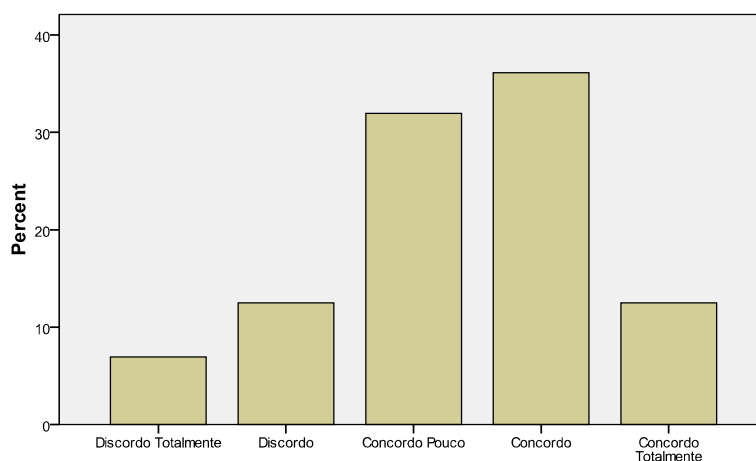


Gráfico nº 4.4 Alteração de tecnologias de produção tem contribuído para a melhoria das condições de trabalho.

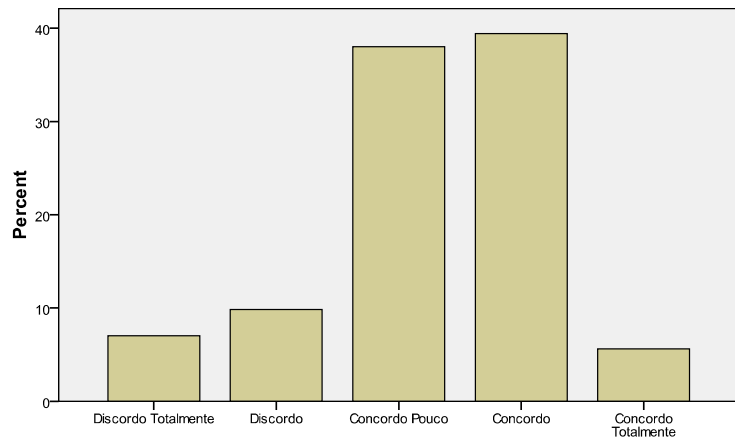


Gráfico nº 4.5 O SIGRH tem tido um papel importante na concepção e implementação da política de SHST e Protecção do Meio Ambiente.

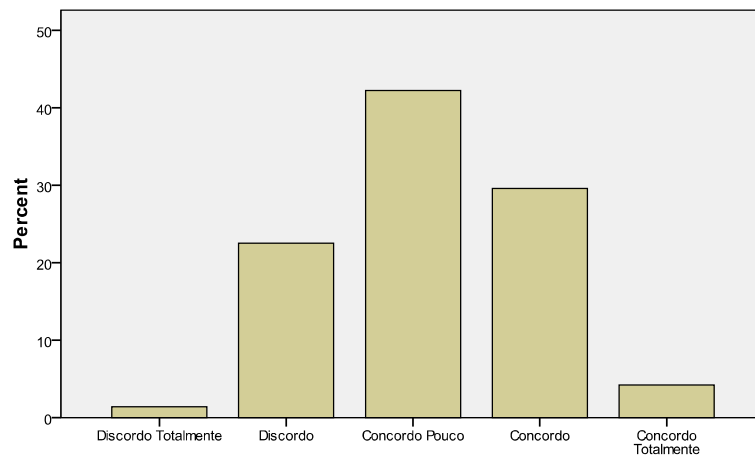


Gráfico nº 4.6 É garantida a confidencialidade da informação médica relativa a cada colaborador.

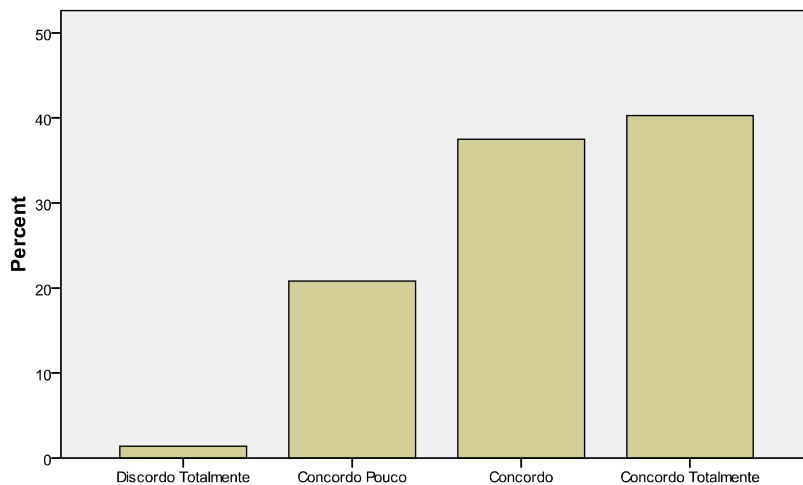


Gráfico nº 4.7 Incentiva-se a participação, a criatividade e a autonomia dos colaboradores nas funções que lhe estão inerentes.

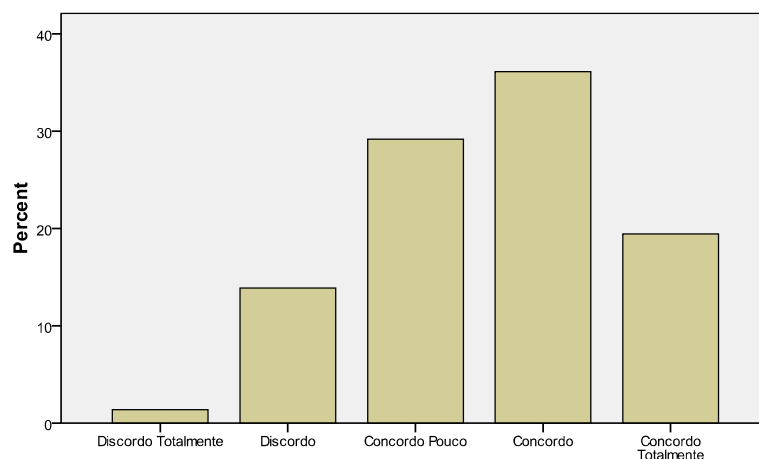


Gráfico nº 4.8 DRH é porta-voz da empresa nos processos de negociações.

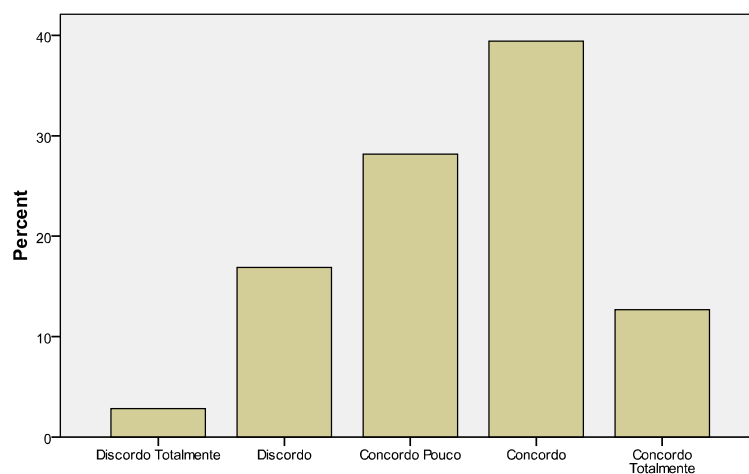
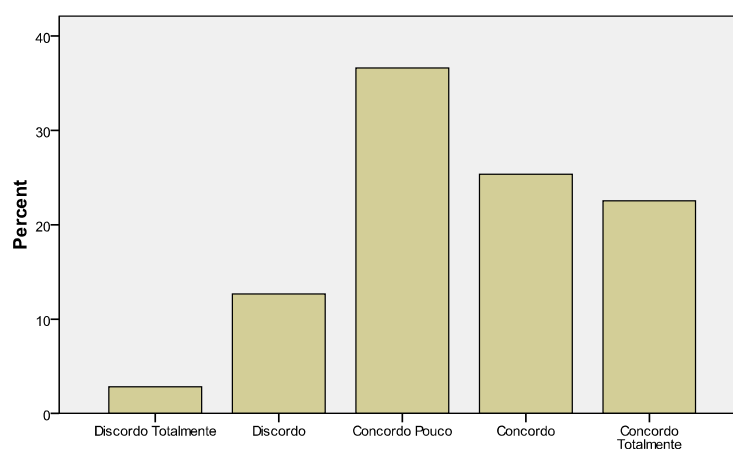


Gráfico nº 4.9 A acção dos sindicatos torna morosos e complexos os processos de negociação e de realização de acordos com a empresa.



ANEXO VII

**Quadros obtidos através do tratamento cruzado de dados com
recurso a programa informático - SPSS**

Cruzamento de dados Sócio-Profissionais

Cruzamento de dados Sócio-Profissionais com dados Sócio-Profissionais

Quadro nº 7.1 Cruzamento do item *Indique a sua posição administrativa* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
Indique a sua posição administrativa.	Direcção	3	0	0	0	3
	Supervisão/ Team Lider	13	0	0	0	13
	Técnico	3	15	0	0	18
	Administrativo/ Estagiário	1	11	0	0	12
	Engenheiro	1	3	0	0	4
	N/Q	0	0	10	0	10
	N/R	1	7	0	3	11
Total		22	36	10	3	71

Quadro nº 7.2 Cruzamento do item *Indique a sua posição administrativa* com o item *Quais são as suas habilitações literárias?*

		Quais são as suas habilitações literárias?					Total
		Curso Geral Unificado (9ºano de escolaridade)	12º Ano escolaridade e/Curso Técnico-profissional	Curso Médio (Bacharelato) /Curso Superior (Licenciatura)	Mestrado/ Doutoramento	N/R	
Indique a sua posição administrativa.	Direcção	0	1	2	0	0	3
	Supervisão/ Team Lider	0	3	10	0	0	13
	Técnico	2	8	8	0	0	18
	Administrativo	0	6	5	0	0	11
	Estagiário	0	0	1	0	0	1
	Engenheiro	0	0	3	1	0	4
	N/Q	0	1	7	2	0	10
	N/R	1	3	5	0	3	12
Total	3	22	41	3	3	72	

Cruzamento de itens das Dimensões com dados Sócio-Profissionais

Dimensão 1 – Estratégia de RH

Quadro nº 8.1 Cruzamento do item *A estratégia de GRH está claramente definida* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
A estratégia de GRH está claramente definida	Discordo Totalmente	1	4	0	0	5
	Discordo	3	4	1	0	8
	Concordo Pouco	7	19	1	3	30
	Concordo	11	6	6	0	23
	Concordo Totalmente	0	2	2	1	5
Total		22	35	10	4	71

Quadro nº 8.2 – Cruzamento do item *A estratégia de GRH é revista com a periodicidade que se julga oportuna* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
A estratégia de GRH é revista com a periodicidade que se julga oportuna	Discordo Totalmente	1	2	0	0	3
	Discordo	3	8	0	0	11
	Concordo Pouco	9	18	7	3	37
	Concordo	9	6	2	0	17
	Concordo Totalmente	0	1	1	1	3
Total		22	35	10	4	71

Quadro nº 8.3 Cruzamento do item *O Director de RH é um parceiro com um papel pró-activo na definição da estratégia de GRH* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
O Director de RH é um parceiro com um papel pró-activo na definição da estratégia de GRH	Discordo totalmente	1	3	1	0	5
	Discordo	1	3	1	1	6
	Concordo pouco	7	10	2	1	20
	Concordo	10	13	6	1	30
	Concordo totalmente	3	6	0	1	10
Total		22	35	10	4	71

Quadro nº 8.4 Cruzamento do item *A estratégia de RH é tomada em conta no processo de negociação com os parceiros sociais* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
A estratégia de RH é tomada em conta no processo de negociação com os parceiros sociais	Discordo Totalmente	1	2	0	1	4
	Discordo	1	3	3	1	8
	Concordo Pouco	10	15	1	1	27
	Concordo	9	13	6	1	29
	Concordo Totalmente	1	2	0	0	3
Total		22	35	10	4	71

Quadro nº 8.5 Cruzamento do item *Existe um nível elevado de integração da estratégia de GRH com a estratégia do negócio* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
Existe um nível elevado de integração da estratégia de GRH com a estratégia do negócio	Discordo totalmente	0	2	0	1	3
	Discordo	2	4	0	0	6
	Concordo pouco	7	11	2	2	22
	Concordo	11	12	5	1	29
	Concordo totalmente	2	6	3	0	11
Total		22	35	10	4	71

Dimensão 2 – Desenvolvimento e Gestão de RH

Quadro nº 9.1 Cruzamento do item *Na empresa faz-se um planeamento quantitativo e qualitativo de Recursos Humanos* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
Na empresa faz-se um planeamento quantitativo e qualitativo de Recursos Humanos	Discordo Totalmente	0	3	0	1	4
	Discordo	3	7	1	1	12
	Concordo Pouco	7	13	4	2	26
	Concordo	10	10	4	0	24
	Concordo Totalmente	1	2	1	0	4
Total		21	35	10	4	70

Quadro nº 9.2 Cruzamento do item *As funções e objectivos estão definidos* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
As funções e objectivos estão definidos	Discordo Totalmente	0	1	0	0	1
	Discordo	1	5	0	0	6
	Concordo Pouco	9	17	3	2	31
	Concordo	9	10	4	1	24
	Concordo Totalmente	3	2	3	1	9
Total		22	35	10	4	71

Quadro nº 9.3 Cruzamento do item *A empresa desenvolve uma gestão estratégica de competências* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
A empresa desenvolve uma gestão estratégica de competências	Discordo Totalmente	1	1	0	0	2
	Discordo	3	8	1	1	13
	Concordo Pouco	9	17	4	3	33
	Concordo	8	7	5	0	20
	Concordo Totalmente	0	2	0	0	2
Total		21	35	10	4	70

Quadro nº 9.4 Cruzamento do item *A progressão na carreira é objecto de planeamento* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
A progressão na carreira é objecto de planeamento	Discordo Totalmente	4	9	0	2	15
	Discordo	7	8	2	0	17
	Concordo Pouco	8	10	2	2	22
	Concordo	2	4	5	0	11
	Concordo Totalmente	0	4	1	0	5
Total		21	35	10	4	70

Quadro nº 9.5 Cruzamento do item *As admissões dos colaboradores nos postos de trabalho estão sujeitas a um planeamento prévio* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
As admissões dos colaboradores nos postos de trabalho estão sujeitas a um planeamento prévio	Discordo Totalmente	1	2	0	1	4
	Discordo	5	5	0	1	11
	Concordo Pouco	7	15	3	2	27
	Concordo	8	10	7	0	25
	Concordo Totalmente	1	3	0	0	4
Total		22	35	10	4	71

Quadro nº 9.6 Cruzamento do item *A avaliação do desempenho é uma política de RH de importância estratégica e, por isso, objecto de planeamento em termos dos métodos, técnicas utilizadas e periodicidade com que é realizada* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
A avaliação do desempenho é uma política de RH de importância estratégica e, por isso, objecto de planeamento em termos dos métodos, técnicas utilizadas e periodicidade com que é realizada	Discordo Totalmente	0	2	0	0	2
	Discordo	2	8	1	1	12
	Concordo Pouco	9	11	2	1	23
	Concordo	9	9	3	1	22
	Concordo Totalmente	2	5	4	1	12
Total		22	35	10	4	71

Quadro nº 9.7 Cruzamento do item *A avaliação do desempenho é uma política de RH de importância estratégica e, por isso, objecto de planeamento em termos dos métodos, técnicas utilizadas e periodicidade* com que é realizada com o item *Indique a sua posição administrativa.*

		Indique a sua posição administrativa.							Total
		Direcção	Supervisão/ Team Lider	Técnico	Administrativo/ Estagiário	Engenheiro	N/Q	N/R	
A avaliação do desempenho é uma política de RH de importância estratégica e, por isso, objecto de planeamento em termos dos métodos, técnicas utilizadas e periodicidade com que é realizada	Discordo Totalmente	0	0	1	0	0	0	1	2
	Discordo	0	1	6	2	0	1	2	12
	Concordo Pouco	1	7	6	3	0	2	4	23
	Concordo	1	4	4	3	3	3	4	22
	Concordo Totalmente	1	1	1	3	1	4	1	12
Total		3	13	18	11	4	10	12	71

Dimensão 3 – Recrutamento e Selecção

Quadro nº 10.1 Cruzamento do item *A empresa utiliza formas convencionais de recrutamento (p.ex. jornais) e recrutamento on-line* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
A empresa utiliza formas convencionais de recrutamento (p.ex. jornais) e recrutamento on-line	Discordo Totalmente	1	2	0	0	3
	Discordo	2	3	1	2	8
	Concordo Pouco	6	12	2	1	21
	Concordo	9	13	4	0	26
	Concordo Totalmente	4	5	3	1	13
Total		22	35	10	4	71

Quadro nº 10.2 Cruzamento do item *O recrutamento interno tem preferência sobre o recrutamento externo* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
O recrutamento interno tem preferência sobre o recrutamento externo	Discordo Totalmente	1	3	0	0	4
	Discordo	4	5	0	1	10
	Concordo Pouco	5	13	1	1	20
	Concordo	9	13	5	2	29
	Concordo Totalmente	3	1	4	0	8
Total		22	35	10	4	71

Quadro nº 10.3 Cruzamento do item *A empresa define e hierarquiza, antes de cada processo de selecção, critérios de escolha* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
A empresa define e hierarquiza, antes de cada processo de selecção, critérios de escolha	Discordo Totalmente	0	1	0	1	2
	Discordo	2	4	0	1	7
	Concordo Pouco	10	16	3	2	31
	Concordo	10	10	7	0	27
	Concordo Totalmente	0	3	0	0	3
Total		22	34	10	4	70

Quadro nº 10.4 Cruzamento do item *Os novos colaboradores são verdadeiramente integrados na empresa através de um plano pré-existente* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
Os novos colaboradores são verdadeiramente integrados na empresa através de um plano pré-existente	Discordo Totalmente	1	3	0	1	5
	Discordo	3	11	0	2	16
	Concordo Pouco	9	11	3	1	24
	Concordo	8	6	7	0	21
	Concordo Totalmente	1	4	0	0	5
Total		22	35	10	4	71

Quadro nº 10.5 Cruzamento do item *A empresa no processo de recrutamento e selecção tenta ter uma conduta ética não fazendo qualquer discriminação sexual, racial, religiosa ou política* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
A empresa no processo de recrutamento e selecção tenta ter uma conduta ética não fazendo qualquer discriminação sexual, racial, religiosa ou política	Discordo	0	2	0	0	2
	Concordo Pouco	3	7	0	1	11
	Concordo	8	14	1	0	23
	Concordo Totalmente	11	12	9	3	35
Total		22	35	10	4	71

Quadro nº 10.6 Cruzamento do item *A empresa no processo de selecção tenta aliar as experiências profissionais anteriores às qualificações dos candidatos* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
A empresa no processo de selecção tenta aliar as experiências profissionais anteriores às qualificações dos candidatos	Discordo Totalmente	0	0	0	1	1
	Discordo	1	5	0	0	6
	Concordo Pouco	6	14	0	1	21
	Concordo	12	13	5	2	32
	Concordo Totalmente	3	3	5	0	11
Total		22	35	10	4	71

Quadro nº 10.7 Cruzamento do item *O processo de recrutamento e selecção é feito segundo um planeamento prévio* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
O processo de recrutamento e selecção é feito segundo um planeamento prévio	Discordo Totalmente	0	0	0	1	1
	Discordo	3	5	0	1	9
	Concordo Pouco	8	15	3	1	27
	Concordo	9	10	6	1	26
	Concordo Totalmente	2	5	1	0	8
Total		22	35	10	4	71

Quadro nº 10.8 Cruzamento do item *Os novos colaboradores são verdadeiramente integrados na empresa através de um plano pré-existente* com o item *Indique a sua posição administrativa.*

		Indique a sua posição administrativa.						Total	
		Direcção	Supervisão/ Team Lider	Técnico	Administrativo/ Estagiário	Engenheiro	N/Q		N/R
Os novos colaboradores são verdadeiramente integrados na empresa através de um plano pré-existente	Discordo Totalmente	0	1	2	1	0	0	1	5
	Discordo	0	1	7	2	1	0	5	16
	Concordo Pouco	2	5	4	4	1	3	5	24
	Concordo	1	5	4	2	1	7	1	21
	Concordo Totalmente	0	1	1	2	1	0	0	5
Total		3	13	18	11	4	10	12	71

Dimensão 4 – Formação e Comunicação

Quadro nº 11.1 Cruzamento do item *O plano de formação contempla o diagnóstico, a execução e a avaliação do processo de formação* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
O plano de formação contempla o diagnóstico, a execução e a avaliação do processo de formação	Discordo Totalmente	1	0	0	1	2
	Discordo	5	7	1	2	15
	Concordo Pouco	4	18	4	1	27
	Concordo	11	7	4	0	22
	Concordo Totalmente	1	4	1	0	6
Total		22	36	10	4	72

Quadro nº 11.2 Cruzamento do item *Cada colaborador tem acções de formação profissional por ele solicitadas* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
Cada colaborador tem acções de formação profissional por ele solicitadas	Discordo Totalmente	4	8	1	2	15
	Discordo	7	12	2	2	23
	Concordo Pouco	6	12	4	0	22
	Concordo	5	4	1	0	10
	Concordo Totalmente	0	0	2	0	2
Total		22	36	10	4	72

Quadro nº 11.3 Cruzamento do item *As chefias têm um papel fundamental no diagnóstico das necessidades de formação* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
As chefias têm um papel fundamental no diagnóstico das necessidades de formação	Discordo Totalmente	2	1	0	0	3
	Discordo	0	7	0	1	8
	Concordo Pouco	6	12	1	1	20
	Concordo	12	9	5	1	27
	Concordo Totalmente	2	7	4	1	14
Total		22	36	10	4	72

Quadro nº 11.4 Cruzamento do item *É prática corrente da empresa realizar acções de formação no posto de trabalho* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
É prática corrente da empresa realizar acções de formação no posto de trabalho	Discordo Totalmente	0	5	0	1	6
	Discordo	1	8	0	1	10
	Concordo Pouco	9	8	2	1	20
	Concordo	11	10	3	0	24
	Concordo Totalmente	1	5	5	1	12
Total		22	36	10	4	72

Quadro nº 11.5 Cruzamento do item *A empresa utiliza técnicas, indicadores de avaliação da eficácia da formação* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
A empresa utiliza técnicas, indicadores de avaliação da eficácia da formação	Discordo Totalmente	1	2	0	1	4
	Discordo	3	5	1	1	10
	Concordo Pouco	7	11	3	2	23
	Concordo	9	12	5	0	26
	Concordo Totalmente	2	5	1	0	8
Total		22	35	10	4	71

Quadro nº 11.6 Cruzamento do item *As acções de formação oferecidas a cada colaborador estão directamente ligadas com as necessidades detectadas na avaliação do desempenho* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
As acções de formação oferecidas a cada colaborador estão directamente ligadas com as necessidades detectadas na avaliação do desempenho	Discordo Totalmente	1	4	0	2	7
	Discordo	5	9	0	1	15
	Concordo Pouco	6	11	1	1	19
	Concordo	8	8	7	0	23
	Concordo Totalmente	1	4	2	0	7
Total		21	36	10	4	71

Quadro nº 11.7 Cruzamento do item *A empresa realiza acções de formação em sala (interna/externa) dirigidas preferencialmente para as chefias e quadros superiores* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
A empresa realiza acções de formação em sala (interna/externa) dirigidas preferencialmente para as chefias e quadros superiores	Discordo Totalmente	3	1	0	0	4
	Discordo	6	1	1	2	10
	Concordo Pouco	4	15	4	1	24
	Concordo	7	14	3	1	25
	Concordo Totalmente	1	5	2	0	8
Total		21	36	10	4	71

Quadro nº 11.8 Cruzamento do item *A empresa dispõe e já utiliza um sistema de e-learning* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
A empresa dispõe e já utiliza um sistema de e-learning	Discordo Totalmente	8	2	4	2	16
	Discordo	4	9	3	1	17
	Concordo Pouco	5	19	2	1	27
	Concordo	5	5	1	0	11
Total		22	35	10	4	71

Quadro nº 11.9 Cruzamento do item *A Direcção tem um papel importante na implementação do sistema de informação e comunicação* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
A Direcção tem um papel importante na implementação do sistema de informação e comunicação.	Discordo Totalmente	0	1	0	0	1
	Discordo	0	2	0	1	3
	Concordo Pouco	4	12	0	2	18
	Concordo	15	15	7	1	38
	Concordo Totalmente	3	5	3	0	11
Total		22	35	10	4	71

Quadro nº 11.10 Cruzamento do item *O sistema de comunicação interno é um veículo de integração de todos os colaboradores na cultura da empresa* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
O sistema de comunicação interno é um veículo de integração de todos os colaboradores na cultura da empresa	Discordo	1	6	0	1	8
	Concordo Pouco	7	12	2	2	23
	Concordo	11	10	5	0	26
	Concordo Totalmente	3	7	3	1	14
Total		22	35	10	4	71

Quadro nº 11.11 Cruzamento do item *A Empresa concebeu um leque diversificado de meios e instrumentos de comunicação interna* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
A Empresa concebeu um leque diversificado de meios e instrumentos de comunicação interna	Discordo	4	6	1	1	12
	Concordo Pouco	8	10	1	2	21
	Concordo	8	18	7	0	33
	Concordo Totalmente	2	2	1	1	6
Total		22	36	10	4	72

Quadro nº 11.12 Cruzamento do item *A internet e intranet são um instrumento privilegiado para agilizar o processo de comunicação interna* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
A internet e intranet são um instrumento privilegiado para agilizar o processo de comunicação interna	Discordo	3	7	2	0	12
	Concordo Pouco	7	9	1	2	19
	Concordo	8	12	4	0	24
	Concordo Totalmente	4	8	3	2	17
Total		22	36	10	4	72

Quadro nº 11.13 Cruzamento do item *Existe um clima propício à consulta e dialogo com a Direcção* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
Existe um clima propício à consulta e dialogo com a Direcção	Discordo Totalmente	1	5	0	0	6
	Discordo Pouco	3	5	0	0	8
	Concordo Pouco	6	12	2	3	23
	Concordo	12	10	4	0	26
	Concordo Totalmente	0	4	4	1	9
Total		22	36	10	4	72

Quadro nº 11.14 Cruzamento do item *As acções de formação oferecidas a cada colaborador estão directamente ligadas com as necessidades detectadas na avaliação do desempenho* com o item *Indique a sua posição administrativa.*

		Indique a sua posição administrativa.							Total
		Direcção	Supervisão/ Team Lider	Técnico	Administrativo/ Estagiário	Engenheiro	N/Q	N/R	
As acções de formação oferecidas a cada colaborador estão directamente ligadas com as necessidades detectadas na avaliação do desempenho	Discordo Totalmente	0	1	3	1	0	0	2	7
	Discordo Pouco	1	3	5	2	0	0	4	15
	Concordo Pouco	1	3	5	2	2	1	5	19
	Concordo	1	5	4	4	1	7	1	23
	Concordo Totalmente	0	1	1	3	0	2	0	7
Total		3	13	18	12	3	10	12	71

Quadro nº 11.15 Cruzamento do item *Existe um clima propício à consulta e dialogo com a Direcção* com o item *Indique a sua posição administrativa.*

		Indique a sua posição administrativa.							Total
		Direcção	Supervisão/ Team Lider	Técnico	Administrativo/ Estagiário	Engenheiro	N/Q	N/R	
Existe um clima propício à consulta e dialogo com a Direcção	Discordo Totalmente	0	1	3	1	0	0	1	6
	Discordo Pouco	0	3	1	4	0	0	0	8
	Concordo Pouco	2	3	6	2	1	2	7	23
	Concordo	1	6	7	3	2	4	3	26
	Concordo Totalmente	0	0	1	2	1	4	1	9
Total		3	13	18	12	4	10	12	72

Dimensão 5 – Gestão Administrativa e SHST e Protecção do Meio Ambiente

Quadro nº 12.1 Cruzamento do item *Os prémios de reconhecimento praticados são suficientes e atribuídos equitativamente (prémios TL/GAP do trimestre/O. K.)* com o item *Quais são as suas habilitações literárias?*

		Quais são as suas habilitações literárias?					Total
		Curso Geral Unificado (9ºano de escolaridade)	12º Ano escolaridade /Curso Técnico-profissional	Curso Médio (Bacharelato) /Curso Superior (Licenciatura)	Mestrado/ Doutoramento	N/R	
Os prémios de reconhecimento praticados são suficientes e atribuídos equitativamente (prémios TL/GAP do trimestre/O. K.)	Discordo Totalmente	1	4	7	0	2	14
	Discordo	1	4	6	0	0	11
	Concordo Pouco	1	8	11	1	1	22
	Concordo	0	4	12	2	0	18
	Concordo Totalmente	0	1	3	0	0	4
Total		3	21	39	3	3	69

Quadro nº 12.2 Cruzamento do item *Os salários praticados pela empresa estão acima da média dos praticados pelo sector* com o item *Quais são as suas habilitações literárias?*

		Quais são as suas habilitações literárias?					Total
		Curso Geral Unificado (9ºano de escolaridade)	12º Ano escolaridade /Curso Técnico-profissional	Curso Médio (Bacharelato) /Curso Superior (Licenciatura)	Mestrado/Doutoramento	N/R	
Os salários praticados pela empresa estão acima da média dos praticados pelo sector	Discordo Totalmente	0	0	4	0	1	5
	Discordo	0	1	4	0	0	5
	Concordo Pouco	0	13	10	0	2	25
	Concordo	3	6	16	2	0	27
	Concordo Totalmente	0	1	7	1	0	9
Total		3	21	41	3	3	71

Quadro nº 12.3 Cruzamento do item *A empresa tem um plano de benefícios e regalias sociais atractivo e que fideliza os colaboradores* com o item *Quais são as suas habilitações literárias?*

		Quais são as suas habilitações literárias?					Total
		Curso Geral Unificado (9ºano de escolaridade)	12º Ano escolaridade/ Curso Técnico-profissional	Curso Médio (Bacharelato) /Curso Superior (Licenciatura)	Mestrado/ Doutoramento	N/R	
A empresa tem um plano de benefícios e regalias sociais atractivo e que fideliza os colaboradores	Discordo Totalmente	2	4	6	0	0	12
	Discordo	1	6	5	0	1	13
	Concordo Pouco	0	8	21	1	2	32
	Concordo	0	3	6	2	0	11
	Concordo Totalmente	0	0	3	0	0	3
Total		3	21	41	3	3	71

Quadro nº 12.4 Cruzamento do item *Os prémios de reconhecimento praticados são suficientes e atribuídos equitativamente (prémios TL/GAP do trimestre/O. K.)* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
Os prémios de reconhecimento praticados são suficientes e atribuídos equitativamente (prémios TL/GAP do trimestre/O. K.)	Discordo Totalmente	3	9	0	2	14
	Discordo	6	5	0	0	11
	Concordo Pouco	7	11	2	2	22
	Concordo	6	6	6	0	18
	Concordo Totalmente	0	2	2	0	4
Total		22	33	10	4	69

Quadro nº 12.5 Cruzamento do item *Os salários praticados pela empresa estão acima da média dos praticados pelo sector* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
Os salários praticados pela empresa estão acima da média dos praticados pelo sector	Discordo Totalmente	0	5	0	0	5
	Discordo	5	0	0	0	5
	Concordo Pouco	4	16	1	4	25
	Concordo	10	12	5	0	27
	Concordo Totalmente	2	3	4	0	9
Total		21	36	10	4	71

Quadro nº 12.6 Cruzamento do item *A empresa tem um plano de benefícios e regalias sociais atractivo e que fideliza os colaboradores* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
A empresa tem um plano de benefícios e regalias sociais atractivo e que fideliza os colaboradores	Discordo Totalmente	1	11	0	0	12
	Discordo	5	7	1	0	13
	Concordo Pouco	12	15	2	3	32
	Concordo	3	1	6	1	11
	Concordo Totalmente	0	2	1	0	3
Total		21	36	10	4	71

Quadro nº 12.7 Cruzamento do item *Existe um plano de SHST e Protecção do Meio Ambiente* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
Existe um plano de SHST e Protecção do Meio Ambiente	Discordo Totalmente	0	4	0	0	4
	Discordo	2	5	0	1	8
	Concordo Pouco	8	10	3	2	23
	Concordo	9	12	1	0	22
	Concordo Totalmente	3	4	6	1	14
Total		22	35	10	4	71

Quadro nº 12.8 Cruzamento do item *A política de SHST e Protecção do Meio Ambiente faz parte da cultura da empresa e assume um papel estratégico* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
A política de SHST e Protecção do Meio Ambiente faz parte da cultura da empresa e assume um papel estratégico	Discordo Totalmente	0	2	0	0	2
	Discordo	1	7	0	1	9
	Concordo Pouco	8	9	3	2	22
	Concordo	11	14	3	0	28
	Concordo Totalmente	2	4	4	1	11
Total		22	36	10	4	72

Quadro nº 12.9 Cruzamento do item *A formação profissional em SHST e Protecção do Meio Ambiente tem tido um papel preponderante na redução de acidentes de trabalho* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
A formação profissional em SHST e Protecção do Meio Ambiente tem tido um papel preponderante na redução de acidentes de trabalho	Discordo Totalmente	0	5	0	0	5
	Discordo	2	5	1	1	9
	Concordo Pouco	8	12	1	2	23
	Concordo	10	11	5	0	26
	Concordo Totalmente	2	3	3	1	9
Total		22	36	10	4	72

Quadro nº 12.10 Cruzamento do item *Alteração de tecnologias de produção tem contribuído para a melhoria das condições de trabalho* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
Alteração de tecnologias de produção tem contribuído para a melhoria das condições de trabalho	Discordo Totalmente	0	5	0	0	5
	Discordo	3	4	0	0	7
	Concordo Pouco	8	13	3	3	27
	Concordo	11	10	6	1	28
	Concordo Totalmente	0	3	1	0	4
Total		22	35	10	4	71

Quadro nº 12.11 Cruzamento do item *O SIGRH tem tido um papel importante na concepção e implementação da política de SHST e Protecção do Meio Ambiente* com o item *Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?*

		Na Empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão?				Total
		sim	não	N/Q	N/R	
O SIGRH tem tido um papel importante na concepção e implementação da política de SHST e Protecção do Meio Ambiente	Discordo Totalmente	0	1	0	0	1
	Discordo	5	9	1	1	16
	Concordo Pouco	10	15	3	2	30
	Concordo	7	8	5	1	21
	Concordo Totalmente	0	2	1	0	3
Total		22	35	10	4	71

Quadro nº 12.12 Cruzamento do item *Incentiva-se a participação, a criatividade e a autonomia dos colaboradores nas funções que lhe estão inerentes* com o item *Quais são as suas habilitações literárias?*

		Quais são as suas habilitações literárias?					Total
		Curso Geral Unificado (9ºano de escolaridade)	12º Ano escolaridade/ Curso Técnico-profissional	Curso Médio (Bacharelato)/ Curso Superior (Licenciatura)	Mestrado/ Doutoramento	N/R	
Incentiva-se a participação, a criatividade e a autonomia dos colaboradores nas funções que lhe estão inerentes	Discordo Totalmente	0	0	1	0	0	1
	Discordo	1	4	4	0	1	10
	Concordo Pouco	2	9	9	0	1	21
	Concordo	0	6	17	2	1	26
	Concordo Totalmente	0	3	10	1	0	14
Total		3	22	41	3	3	72

Quadro nº 12.13 Cruzamento do item *Incentiva-se a participação, a criatividade e a autonomia dos colaboradores nas funções que lhe estão inerentes* com o item *Indique a sua posição administrativa*.

		Indique a sua posição administrativa.								Total
		Direcção	Supervisão /Team Líder	Técnico	Administrativo	Estagiário	Engenheiro	N/Q	N/R	
Incentiva-se a participação, a criatividade e a autonomia dos colaboradores nas funções que lhe estão inerentes	Discordo Totalmente	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	Discordo	0	2	4	1	0	0	1	2	10
	Concordo Pouco	1	2	9	4	0	0	0	5	21
	Concordo	1	8	4	2	0	3	5	3	26
	Concordo Totalmente	1	0	1	4	1	1	4	2	14
Total		3	13	18	11	1	4	10	12	72

Quadro nº 12.14 Cruzamento do item *A acção dos sindicatos torna morosos e complexos os processos de negociação e de realização de acordos com a empresa* com o item *Grupo etário*.

		Grupo etário			Total
		20 anos a 29 anos	30 anos a 39 anos	40 anos a 49 anos	
A acção dos sindicatos torna morosos e complexos os processos de negociação e de realização de acordos com a empresa	Discordo Totalmente	0	2	0	2
	Discordo	0	8	1	9
	Concordo Pouco	5	8	9	22
	Concordo	3	10	4	17
	Concordo Totalmente	3	7	6	16
Total		11	35	20	66

Quadro nº 12.15 Cruzamento do item *A acção dos sindicatos torna morosos e complexos os processos de negociação e de realização de acordos com a empresa* com o item *Indique a antiguidade na empresa*

		Indique a antiguidade na empresa						Total
		[0,5;3,2[[3,2;5,9[[5,9;8,6[[8,6;11,3[[11,3;14,4[N/R	
A acção dos sindicatos torna morosos e complexos os processos de negociação e de realização de acordos com a empresa	Discordo Totalmente	0	1	0	0	0	1	2
	Discordo	0	0	2	4	3	0	9
	Concordo Pouco	2	4	1	8	0	11	26
	Concordo	3	4	2	4	1	4	18
	Concordo Totalmente	2	1	0	5	7	1	16
Total		7	10	5	21	11	17	71

Quadro nº 12.16 Cruzamento do item *A acção dos sindicatos torna morosos e complexos os processos de negociação e de realização de acordos com a empresa* com o item *Qual a relação jurídica contratual com a empresa/organização*

		Qual a relação jurídica contratual com a empresa/organização			Total
		Contrato de trabalho por tempo determinado	Contrato de trabalho por tempo indeterminado	N/R	
A acção dos sindicatos torna morosos e complexos os processos de negociação e de realização de acordos com a empresa	Discordo Totalmente	0	2	0	2
	Discordo	0	9	0	9
	Concordo Pouco	2	19	5	26
	Concordo	4	13	1	18
	Concordo Totalmente	2	14	0	16
Total		8	57	6	71

ANEXO VIII

Quadros obtidos através do tratamento de dados para verificação da consistência de escala pelo método de *Alpha de Cronbach* com recurso a programa informático - SPSS

Dimensão 1 – Estratégia de RH – *Alpha de Cronbach*

Quadro nº 13.1 Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	71	98,6
	Excluded ^a	1	1,4
	Total	72	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Quadro nº 13.2 Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,816	,820	5

Quadro nº 13.3 Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
A estratégia de GRH está claramente definida	3,21	,984	71
A estratégia de GRH é revista com a periodicidade que se julga oportuna	3,08	,858	71
O Director de RH é um parceiro com um papel pró-activo na definição da estratégia de GRH	3,48	1,067	71
A estratégia de RH é tomada em conta no processo de negociação com os parceiros sociais	3,27	,925	71
Existe um nível elevado de integração da estratégia de GRH com a estratégia do negócio	3,55	,997	71

Quadro nº 13.4 Inter-Item Correlation Matrix

	A estratégia de GRH está claramente definida	A estratégia de GRH é revista com a periodicidade que se julga oportuna	O Director de RH é um parceiro com um papel pró-activo na definição da estratégia de GRH	A estratégia de RH é tomada em conta no processo de negociação com os parceiros sociais	Existe um nível elevado de integração da estratégia de GRH com a estratégia do negócio
A estratégia de GRH está claramente definida	1,000	,791	,582	,423	,390
A estratégia de GRH é revista com a periodicidade que se julga oportuna	,791	1,000	,626	,511	,246
O Director de RH é um parceiro com um papel pró-activo na definição da estratégia de GRH	,582	,626	1,000	,592	,286
A estratégia de RH é tomada em conta no processo de negociação com os parceiros sociais	,423	,511	,592	1,000	,318
Existe um nível elevado de integração da estratégia de GRH com a estratégia do negócio	,390	,246	,286	,318	1,000

Quadro nº 13.5 Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,318	3,085	3,549	,465	1,151	,037	5
Item Variances	,939	,736	1,139	,403	1,548	,023	5
Inter-Item Correlations	,477	,246	,791	,545	3,219	,029	5

Quadro nº 13.6 Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A estratégia de GRH está claramente definida	13,38	8,468	,715	,675	,747
A estratégia de GRH é revista com a periodicidade que se julga oportuna	13,51	9,082	,718	,690	,752
O Director de RH é um parceiro com um papel pró-activo na definição da estratégia de GRH	13,11	8,244	,677	,510	,758
A estratégia de RH é tomada em conta no processo de negociação com os parceiros sociais	13,32	9,336	,590	,409	,785
Existe um nível elevado de integração da estratégia de GRH com a estratégia do negócio	13,04	10,155	,375	,208	,848

Quadro nº 13.7 Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16,59	13,531	3,678	5

Dimensão 2 – Desenvolvimento e Gestão de RH – *Alpha de Cronbach*

Quadro nº 14.1 Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	68	94,4
	Excluded ^a	4	5,6
	Total	72	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Quadro nº 14.2 Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,894	,896	6

Quadro nº 14.3 item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Na empresa faz-se um planeamento quantitativo e qualitativo de Recursos Humanos	3,15	,981	68
As funções e objectivos estão definidos	3,46	,871	68
A empresa desenvolve uma gestão estratégica de competências	3,09	,842	68
A progressão na carreira é objecto de planeamento	2,66	1,192	68
As admissões dos colaboradores nos postos de trabalho estão sujeitas a um planeamento prévio	3,19	,950	68
A avaliação do desempenho é uma política de RH de importância estratégica e, por isso, objecto de planeamento em termos dos métodos, técnicas utilizadas e periodicidade com que é realizada	3,44	1,056	68

Quadro nº 14.4 Inter-Item Correlation Matrix

	Na empresa faz-se um planeamento quantitativo e qualitativo de Recursos Humanos	As funções e objectivos estão definidos	A empresa desenvolve uma gestão estratégica de competências	A progressão na carreira é objecto de planeamento	As admissões dos colaboradores nos postos de trabalho estão sujeitas a um planeamento prévio	A avaliação do desempenho é uma política de RH de importância estratégica e, por isso, objecto de planeamento em termos dos métodos, técnicas utilizadas e periodicidade com que é realizada
Na empresa faz-se um planeamento quantitativo e qualitativo de Recursos Humanos	1,000	,479	,671	,630	,674	,556
As funções e objectivos estão definidos	,479	1,000	,494	,539	,362	,719
A empresa desenvolve uma gestão estratégica de competências	,671	,494	1,000	,700	,650	,526
A progressão na carreira é objecto de planeamento	,630	,539	,700	1,000	,677	,665
As admissões dos colaboradores nos postos de trabalho estão sujeitas a um planeamento prévio	,674	,362	,650	,677	1,000	,509
A avaliação do desempenho é uma política de RH de importância estratégica e, por isso, objecto de planeamento em termos dos métodos, técnicas utilizadas e periodicidade com que é realizada	,556	,719	,526	,665	,509	1,000

Quadro nº 14.5 Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,164	2,662	3,456	,794	1,298	,084	6
Item Variances	,979	,709	1,421	,713	2,006	,068	6
Inter-Item Correlations	,590	,362	,719	,357	1,987	,010	6

Quadro nº 14.6 Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Na empresa faz-se um planeamento quantitativo e qualitativo de Recursos Humanos	15,84	16,287	,733	,579	,873
As funções e objectivos estão definidos	15,53	17,716	,625	,548	,889
A empresa desenvolve uma gestão estratégica de competências	15,90	17,138	,748	,603	,873
A progressão na carreira é objecto de planeamento	16,32	14,431	,796	,658	,865
As admissões dos colaboradores nos postos de trabalho estão sujeitas a um planeamento prévio	15,79	16,703	,702	,587	,878
A avaliação do desempenho é uma política de RH de importância estratégica e, por isso, objecto de planeamento em termos dos métodos, técnicas utilizadas e periodicidade com que é realizada	15,54	15,834	,727	,638	,875

Quadro nº 14.7 Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18,99	23,059	4,802	6

Dimensão 3 – Recrutamento e Selecção – *Alpha de Cronbach*

Quadro nº 15.1 Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	97,2
	Excluded ^a	2	2,8
	Total	72	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Quadro nº 15.2 Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,856	,860	7

Quadro nº 15.3 Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
A empresa utiliza formas convencionais de recrutamento (p.ex. jornais) e recrutamento on-line	3,56	1,044	70
O recrutamento interno tem preferência sobre o recrutamento externo	3,39	1,054	70
A empresa define e hierarquiza, antes de cada processo de selecção, critérios de escolha	3,31	,826	70
Os novos colaboradores são verdadeiramente integrados na empresa através de um plano pré-existente	3,06	1,048	70
A empresa no processo de recrutamento e selecção tenta ter uma conduta ética não fazendo qualquer discriminação sexual, racial, religiosa ou política	4,29	,837	70
A empresa no processo de selecção tenta aliar as experiências profissionais anteriores às qualificações dos candidatos	3,64	,901	70
O processo de recrutamento e selecção é feito segundo um planeamento prévio	3,41	,893	70

Quadro nº 15.4 Inter-Item Correlation Matrix

	A empresa utiliza formas convencionais de recrutamento (p.ex. jornais) e recrutamento on-line	O recrutamento interno tem preferência sobre o recrutamento externo	A empresa define e hierarquiza, antes de cada processo de selecção, critérios de escolha	Os novos colaboradores são verdadeiramente integrados na empresa através de um plano pré-existente	A empresa no processo de recrutamento e selecção tenta ter uma conduta ética não fazendo qualquer discriminação sexual, racial, religiosa ou política	A empresa no processo de selecção tenta aliar as experiências profissionais anteriores às qualificações dos candidatos	O processo de recrutamento e selecção é feito segundo um planeamento prévio
A empresa utiliza formas convencionais de recrutamento (p.ex. jornais) e recrutamento on-line	1,000	,316	,449	,341	,296	,322	,433
O recrutamento interno tem preferência sobre o recrutamento externo	,316	1,000	,458	,505	,301	,529	,444
A empresa define e hierarquiza, antes de cada processo de selecção, critérios de escolha	,449	,458	1,000	,732	,372	,639	,745
Os novos colaboradores são verdadeiramente integrados na empresa através de um plano pré-existente	,341	,505	,732	1,000	,345	,559	,671
A empresa no processo de recrutamento e selecção tenta ter uma conduta ética não fazendo qualquer discriminação sexual, racial, religiosa ou política	,296	,301	,372	,345	1,000	,426	,266
A empresa no processo de selecção tenta aliar as experiências profissionais anteriores às qualificações dos candidatos	,322	,529	,639	,559	,426	1,000	,673
O processo de recrutamento e selecção é feito segundo um planeamento prévio	,433	,444	,745	,671	,266	,673	1,000

Quadro nº 15.5 Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,522	3,057	4,286	1,229	1,402	,148	7
Item Variances	,899	,682	1,110	,428	1,627	,038	7
Inter-Item Correlations	,468	,266	,745	,478	2,797	,022	7

Quadro nº 15.6 Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A empresa utiliza formas convencionais de recrutamento (p.ex. jornais) e recrutamento on-line	21,10	18,352	,464	,260	,860
O recrutamento interno tem preferência sobre o recrutamento externo	21,27	17,505	,564	,356	,845
A empresa define e hierarquiza, antes de cada processo de selecção, critérios de escolha	21,34	17,504	,782	,685	,816
Os novos colaboradores são verdadeiramente integrados na empresa através de um plano pré-existente	21,60	16,446	,711	,603	,821
A empresa no processo de recrutamento e selecção tenta ter uma conduta ética não fazendo qualquer discriminação sexual, racial, religiosa ou política	20,37	19,686	,432	,246	,859
A empresa no processo de selecção tenta aliar as experiências profissionais anteriores às qualificações dos candidatos	21,01	17,435	,710	,577	,823
O processo de recrutamento e selecção é feito segundo um planeamento prévio	21,24	17,317	,737	,661	,819

Quadro nº 15.7 Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
24,66	23,591	4,857	7

Dimensão 4 – Formação e comunicação – *Alpha de Cronbach*

Quadro nº 16.1 Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	69	95,8
	Excluded ^a	3	4,2
	Total	72	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Quadro nº 16.2 Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,883	,885	13

Quadro nº 16.3 Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
O plano de formação contempla o diagnóstico, a execução e a avaliação do processo de formação	3,19	,974	69
Cada colaborador tem acções de formação profissional por ele solicitadas	2,49	1,066	69
As chefias têm um papel fundamental no diagnóstico das necessidades de formação	3,58	1,077	69
É prática corrente da empresa realizar acções de formação no posto de trabalho	3,36	1,175	69
A empresa utiliza técnicas, indicadores de avaliação da eficácia da formação	3,33	1,053	69
As acções de formação oferecidas a cada colaborador estão directamente ligadas com as necessidades detectadas na avaliação do desempenho	3,10	1,165	69
A empresa realiza acções de formação em sala (interna/externa) dirigidas preferencialmente para as chefias e quadros superiores	3,33	1,053	69
A empresa dispõe e já utiliza um sistema de e-learning	2,48	1,009	69
A Direcção tem um papel importante na implementação do sistema de informação e comunicação.	3,77	,825	69
O sistema de comunicação interno é um veículo de integração de todos os colaboradores na cultura da empresa	3,67	,934	69
A Empresa concebeu um leque diversificado de meios e instrumentos de comunicação interna	3,48	,868	69
A internet e intranet são um instrumento privilegiado para agilizar o processo de comunicação interna	3,65	1,041	69
Existe um clima propício à consulta e dialogo com a Direcção	3,33	1,107	69

Quadro nº 16.4 Inter-Item Correlation Matrix

	O plano de formação contempla o diagnóstico, a execução e a avaliação do processo de formação	Cada colaborador tem acções de formação profissional por ele solicitadas	As chefias têm um papel fundamental no diagnóstico das necessidades de formação	É prática corrente da empresa realizar acções de formação no posto de trabalho	A empresa utiliza técnicas, indicadores de avaliação da eficácia da formação	As acções de formação oferecidas a cada colaborador estão directamente ligadas com as necessidades detectadas na avaliação do desempenho	A empresa realiza acções de formação em sala (interna/externa) dirigidas preferencialmente para as chefias e quadros superiores	A empresa dispõe e já utiliza um sistema de e-learning	A Direcção tem um papel importante na implementação do sistema de informação e comunicação.	O sistema de comunicação interno é um veículo de integração de todos os colaboradores na cultura da empresa	A Empresa concebeu um leque diversificado de meios e instrumentos de comunicação interna	A internet e intranet são um instrumento privilegiado para agilizar o processo de comunicação interna	Existe um clima propício à consulta e diálogo com a Direcção
O plano de formação contempla o diagnóstico, a execução e a avaliação do processo de formação	1,00	,377	,371	,582	,526	,488	,167	,221	,256	,506	,448	,327	,323
Cada colaborador tem acções de formação profissional por ele solicitadas	,377	1,00	,427	,419	,428	,658	,101	,393	,466	,374	,362	,210	,407
As chefias têm um papel fundamental no diagnóstico das necessidades de formação	,371	,427	1,00	,459	,359	,480	,255	,039	,567	,604	,454	,248	,613
É prática corrente da empresa realizar acções de formação no posto de trabalho	,582	,419	,459	1,00	,602	,563	,151	,075	,452	,460	,375	,249	,358
A empresa utiliza técnicas, indicadores de avaliação da eficácia da formação	,526	,428	,359	,602	1,00	,560	,230	,277	,480	,414	,402	,295	,294
As acções de formação oferecidas a cada colaborador estão directamente ligadas com as necessidades detectadas na avaliação do desempenho	,488	,658	,480	,563	,560	1,00	,212	,346	,530	,545	,460	,296	,566
A empresa realiza acções de formação em sala (interna/externa) dirigidas preferencialmente para as chefias e quadros superiores	,167	,101	,255	,151	,230	,212	1,00	,166	,209	,219	,193	-,054	,269
A empresa dispõe e já utiliza um sistema de e-learning	,221	,393	,039	,075	,277	,346	,166	1,00	,241	,406	,239	,273	,250
A Direcção tem um papel importante na implementação do sistema de informação e comunicação.	,256	,466	,567	,452	,480	,530	,209	,241	1,00	,604	,404	,333	,424
O sistema de comunicação interno é um veículo de integração de todos os colaboradores na cultura da empresa	,506	,374	,604	,460	,414	,545	,219	,406	,604	1,00	,562	,499	,521
A Empresa concebeu um leque diversificado de meios e instrumentos de comunicação interna	,448	,362	,454	,375	,402	,460	,193	,239	,404	,562	1,00	,333	,490
A internet e intranet são um instrumento privilegiado para agilizar o processo de comunicação interna	,327	,210	,248	,249	,295	,296	-,054	,273	,333	,499	,333	1,00	,319
Existe um clima propício à consulta e diálogo com a Direcção	,323	,407	,613	,358	,294	,566	,269	,250	,424	,521	,490	,319	1,00

Quadro nº 16.5 Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,290	2,478	3,768	1,290	1,520	,164	13
Item Variances	1,064	,681	1,382	,701	2,029	,044	13
Inter-Item Correlations	,372	-,054	,658	,712	-12,252	,022	13

Quadro nº 16.6 Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
O plano de formação contempla o diagnóstico, a execução e a avaliação do processo de formação	39,58	64,600	,594	,512	,873
Cada colaborador tem acções de formação profissional por ele solicitadas	40,28	63,585	,596	,538	,873
As chefias têm um papel fundamental no diagnóstico das necessidades de formação	39,19	63,008	,625	,623	,871
É prática corrente da empresa realizar acções de formação no posto de trabalho	39,41	62,156	,611	,553	,872
A empresa utiliza técnicas, indicadores de avaliação da eficácia da formação	39,43	63,220	,629	,528	,871
As acções de formação oferecidas a cada colaborador estão directamente ligadas com as necessidades detectadas na avaliação do desempenho	39,67	59,990	,749	,647	,864
A empresa realiza acções de formação em sala (interna/externa) dirigidas preferencialmente para as chefias e quadros superiores	39,43	69,191	,260	,179	,890
A empresa dispõe e já utiliza um sistema de e-learning	40,29	67,827	,362	,421	,885
A Direcção tem um papel importante na implementação do sistema de informação e comunicação.	39,00	65,588	,643	,549	,872
O sistema de comunicação interno é um veículo de integração de todos os colaboradores na cultura da empresa	39,10	63,004	,740	,689	,867
A Empresa concebeu um leque diversificado de meios e instrumentos de comunicação interna	39,29	65,591	,606	,415	,873
A internet e intranet são um instrumento privilegiado para agilizar o processo de comunicação interna	39,12	66,780	,411	,327	,883
Existe um clima propício à consulta e dialogo com a Direcção	39,43	62,720	,622	,536	,872

Quadro nº 16.7 Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
42,77	74,857	8,652	13

**Dimensão 5 – Gestão Administrativa e SHST e protecção do Meio Ambiente –
Alpha de Cronbach**

Quadro nº 17.1 Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	65	90,3
	Excluded ^a	7	9,7
	Total	72	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Quadro nº 17.2 Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,894	,895	12

Quadro nº 17.3 Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Os prémios de reconhecimento praticados são suficientes e atribuídos equitativamente (prémios TL/GAP do trimestre/O. K.)	2,83	1,180	65
Os salários praticados pela empresa estão acima da média dos praticados pelo sector	3,42	1,014	65
A empresa tem um plano de benefícios e regalias sociais atractivo e que fideliza os colaboradores	2,75	1,000	65
Existe um plano de SHST e Protecção do Meio Ambiente	3,43	1,118	65
A política de SHST e Protecção do Meio Ambiente faz parte da cultura da empresa e assume um papel estratégico	3,51	,986	65
A formação profissional em SHST e Protecção do Meio Ambiente tem tido um papel preponderante na redução de acidentes de trabalho	3,34	1,065	65
Alteração de tecnologias de produção tem contribuído para a melhoria das condições de trabalho	3,26	,989	65
O SIGRH tem tido um papel importante na concepção e implementação da política de SHST e Protecção do Meio Ambiente	3,12	,839	65
É garantida a confidencialidade da informação médica relativa a cada colaborador	4,14	,846	65
Incentiva-se a participação, a criatividade e a autonomia dos colaboradores nas funções que lhe estão inerentes	3,60	,997	65
A DRH é porta-voz da empresa nos processos de negociações	3,38	,979	65
A acção dos sindicatos torna morosos e complexos os processos de negociação e de realização de acordos com a empresa	3,51	1,048	65

Quadro nº 17.4 Inter-Item Correlation Matrix

	Os prémios de reconhecimento praticados são suficientes e atribuídos equitativamente (prémios TL/GAP do trimestre/O. K.)	Os salários praticados pela empresa estão acima da média dos praticados pelo sector	A empresa tem um plano de benefícios e regalias sociais atractivo e que fideliza os colaboradores	Existe um plano de SHST e Protecção do Meio Ambiente	A política de SHST e Protecção do Meio Ambiente faz parte da cultura da empresa e assume um papel estratégico	A formação profissional em SHST e Protecção do Meio Ambiente tem tido um papel preponderante na redução de acidentes de trabalho	Alteração de tecnologias de produção tem contribuído para a melhoria das condições de trabalho	O SIGRH tem tido um papel importante na concepção e implementação da política de SHST e Protecção do Meio Ambiente	É garantida a confidencialidade da informação médica relativa a cada colaborador	Incentiva-se a participação, a criatividade e a autonomia dos colaboradores nas funções que lhe estão inerentes	A DRH é porta-voz da empresa nos processos de negociações	A acção dos sindicatos torna morosos e complexos os processos de negociação e de realização de acordos com a empresa
Os prémios de reconhecimento praticados são suficientes e atribuídos equitativamente (prémios TL/GAP do trimestre/O. K.)	1,000	,399	,520	,400	,411	,357	,440	,384	,353	,499	,328	,361
Os salários praticados pela empresa estão acima da média dos praticados pelo sector	,399	1,000	,441	,474	,270	,345	,264	,215	,296	,182	,340	,254
A empresa tem um plano de benefícios e regalias sociais atractivo e que fideliza os colaboradores	,520	,441	1,000	,613	,588	,475	,477	,390	,466	,511	,321	,181
Existe um plano de SHST e Protecção do Meio Ambiente	,400	,474	,613	1,000	,890	,742	,674	,676	,515	,438	,246	,331
A política de SHST e Protecção do Meio Ambiente faz parte da cultura da empresa e assume um papel estratégico	,411	,270	,588	,890	1,000	,741	,695	,622	,458	,528	,248	,291
A formação profissional em SHST e Protecção do Meio Ambiente tem tido um papel preponderante na redução de acidentes de trabalho	,357	,345	,475	,742	,741	1,000	,657	,600	,329	,409	,188	,278
Alteração de tecnologias de produção tem contribuído para a melhoria das condições de trabalho	,440	,264	,477	,674	,695	,657	1,000	,545	,330	,409	,314	,383
O SIGRH tem tido um papel importante na concepção e implementação da política de SHST e Protecção do Meio Ambiente	,384	,215	,390	,676	,622	,600	,545	1,000	,350	,434	,227	,230
É garantida a confidencialidade da informação médica relativa a cada colaborador	,353	,296	,466	,515	,458	,329	,330	,350	1,000	,530	,406	,272
Incentiva-se a participação, a criatividade e a autonomia dos colaboradores nas funções que lhe estão inerentes	,499	,182	,511	,438	,528	,409	,409	,434	,530	1,000	,384	,227
A DRH é porta-voz da empresa nos processos de negociações	,328	,340	,321	,246	,248	,188	,314	,227	,406	,384	1,000	,187
A acção dos sindicatos torna morosos e complexos os processos de negociação e de realização de acordos com a empresa	,361	,254	,181	,331	,291	,278	,383	,230	,272	,227	,187	1,000

Quadro nº 17.5 Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,358	2,754	4,138	1,385	1,503	,130	12
Item Variances	1,019	,703	1,393	,689	1,980	,038	12
Inter-Item Correlations	,414	,181	,890	,709	4,925	,024	12

Quadro nº 17.6 Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Os prémios de reconhecimento praticados são suficientes e atribuídos equitativamente (prémios TL/GAP do trimestre/O. K.)	37,46	55,846	,590	,465	,887
Os salários praticados pela empresa estão acima da média dos praticados pelo sector	36,88	59,422	,460	,513	,893
A empresa tem um plano de benefícios e regalias sociais atractivo e que fideliza os colaboradores	37,54	56,565	,670	,538	,882
Existe um plano de SHST e Protecção do Meio Ambiente	36,86	53,152	,813	,897	,873
A política de SHST e Protecção do Meio Ambiente faz parte da cultura da empresa e assume um papel estratégico	36,78	55,234	,780	,866	,876
A formação profissional em SHST e Protecção do Meio Ambiente tem tido um papel preponderante na redução de acidentes de trabalho	36,95	55,607	,687	,636	,881
Alteração de tecnologias de produção tem contribuído para a melhoria das condições de trabalho	37,03	56,280	,700	,597	,880
O SIGRH tem tido um papel importante na concepção e implementação da política de SHST e Protecção do Meio Ambiente	37,17	58,893	,625	,546	,885
É garantida a confidencialidade da informação médica relativa a cada colaborador	36,15	59,507	,569	,458	,887
Incentiva-se a participação, a criatividade e a autonomia dos colaboradores nas funções que lhe estão inerentes	36,69	57,560	,601	,520	,885
A DRH é porta-voz da empresa nos processos de negociações	36,91	60,429	,411	,315	,895
A acção dos sindicatos torna morosos e complexos os processos de negociação e de realização de acordos com a empresa	36,78	60,203	,390	,241	,897

Quadro nº 17.7 Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
40,29	67,648	8,225	12