



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

DIAGNÓSTICO E PROPOSTAS PARA A DEFINIÇÃO DE UMA POLÍTICA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NUMA PME

Marlène Teresa Baptista Vieira Nogueira

Orientação: Professora Doutora Maria Manuel Serrano

Mestrado em Sociologia

Área de Especialização | Recursos Humanos

Trabalho de Projeto

Évora, 2018



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

**DIAGNÓSTICO E PROPOSTAS PARA A
DEFINIÇÃO DE UMA POLÍTICA DE GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS NUMA PME**

Marlène Teresa Baptista Vieira Nogueira

Orientação: Professora Doutora Maria Manuel Serrano

Mestrado em Sociologia

Área de Especialização | Recursos Humanos

Trabalho de Projeto

Évora, 2018

*A sabedoria da vida não está em fazer aquilo de que se gosta,
mas gostar daquilo que se faz. (Leonardo da Vinci)*

A maior parte das pessoas é tão feliz quanto resolve ser. (Abraham Lincoln)

Aos meus Pais...
Pela importância que deram à minha
educação e pelos valores de ética social e de
convivência cívica que me transmitiram.

Agradecimentos

Um obrigado sincero a todos os que me ajudaram academicamente e àqueles que sempre estão ao meu lado nos momentos mais difíceis, apoiando-me e incentivando-me a seguir em frente.

Um agradecimento especial à colega e amiga Rita Martins, por todas as sugestões, acompanhamento, e, acima de tudo, incentivo e compreensão.

Um agradecimento à Universidade de Évora, em especial, ao Departamento de Sociologia, pela possibilidade de frequentar o Programa de Mestrado em Sociologia – Recursos Humanos, de acordo com as minhas pretensões, ambições pessoais e académicas, com vista a contribuir para a minha evolução de âmbito profissional.

Um agradecimento muito especial à Professora Doutora Maria Manuel Serrano, pela disponibilidade, sugestões, correções e orientação.

Resumo

No contexto atual de crise económica todas as empresas devem procurar novas oportunidades de mercado e a rentabilização dos recursos que possuem.

O diagnóstico e propostas para a definição de uma política de GRH numa PME, mais concretamente no operador HTA Helicópteros Lda., surgem, por um lado, da constatação de que a empresa em estudo não possui uma Gestão de Recursos Humanos (GRH) formalizada e por outro lado, procura construir um novo pilar e permitir à empresa um crescimento financeiro sustentado no investimento nos RH, mais especificamente no aumento da sua motivação.

Neste trabalho pretende-se efetuar um diagnóstico da situação da empresa no domínio da GRH e apresentar propostas para a definição de uma política de Gestão de Recursos Humanos. Essa política deve estar alicerçada na motivação das pessoas e na otimização dos recursos humanos e materiais da empresa, de modo a assegurar o crescimento da empresa, baseado na motivação e satisfação profissional, bem como um aumento dos lucros.

Palavras-chave: Diagnóstico, Gestão de Recursos Humanos, Política de Recursos Humanos, Motivação.

DIAGNOSIS AND PROPOSALS FOR THE DEFINITION OF A GRH POLICY IN A SME

Abstract

In the current context of economic crisis all companies must seek new market opportunities and profitable use of resources they possess.

The diagnosis and proposals for the definition of a HRM (Human Resources Management) policy in SMEs, more specifically in the operator HTA Helicópteros Lda., appear, on the one hand, that the undertaking under study does not have a formalized human resources management and on the other hand , seeks to build a new pillar and allow the company a sustained financial growth in HR investment, more specifically in increasing its motivation.

In this work we intend to make a diagnosis of the company's situation in the field of HRM and submit proposals for the definition of a human resources management policy. This policy must be grounded in the motivation of people and in the optimization of the company's human and material resources, in order to ensure the company's growth, based on motivation and professional satisfaction, as well as an increase in profits.

Keywords: Diagnosis, Human Resources Management, Human Resources Policy, Motivation.

Abreviaturas e siglas

COA	Certificado de Operador Aéreo
COTA	Certificado de Operador de Trabalho Aéreo
E	Entrevistado
ERG	Existence Relatedness and Growth
ERC	Existência Relacionamento e Crescimento
GP	Gestão de Pessoal
GRH	Gestão Recursos Humanos
GERH	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
GO	Ground Operations
HR	Human Resources
HRM	Human Resources Management
HTA	Helicópteros Transporte do Algarve
HT	Head of Training
ICAO	International Civil Aviation Organization (ICAO)
PME	Pequena e Média Empresa
Q	Questão
R	Resposta
RH	Recursos Humanos
SME	Small and Medium Enterprise
VFR	Visual Flight Rules

Índice

Resumo	6
Abstract.....	7
Índice de Figuras	11
Índice de Tabelas	12
Índice de Gráficos.....	13
Introdução.....	14
Capítulo 1. Enquadramento teórico e conceptual.....	16
1.1. Contributos da Sociologia do Trabalho, das Organizações e da Empresa para a Gestão de Recursos Humanos	17
1.2. Contributos da Escola das Relações Humanas para a Gestão de Recursos Humanos	22
1.3. O Papel da motivação na Gestão de Recursos Humanos.....	26
1.3.1. Teorias de Conteúdo da Motivação.....	28
1.3.2. Teorias de Processo da Motivação	35
1.3.3. Ciclo motivacional	39
1.3.4. Motivação no Contexto Organizacional.....	40
1.3.5. Satisfação	41
1.3.6. Inovação.....	45
1.4. Emergência e evolução da função Recursos Humanos.....	46
1.5. A função Recursos Humanos em Portugal	49
1.6. As especificidades das PME's em matéria de Gestão de Recursos Humanos	51
Capítulo 2. Metodologia e Procedimentos Metodológicos	54
Capítulo 3. Diagnóstico organizacional. O caso da Empresa HTA Helicópteros, Lda..	60
3.1. Caracterização da empresa.....	61
3.1.1. História e perspectivas de futuro.....	61
3.1.2. Os Recursos Humanos	63
3.2. Diagnóstico Organizacional.....	69
3.3. Instrumentos de recolha de informação	70

3.3.1. Entrevista Coletiva.....	72
3.3.2. Entrevistas Individuais.....	73
3.4. Tratamento e análise da informação qualitativa	76
3.4.1. Análise da Entrevista Coletiva.....	77
3.4.2. Análise das Entrevistas individuais.....	78
Capítulo 4. Propostas para a definição de uma política de GRH	81
4.1. Propostas para a definição de uma política de GRH na HTA.....	85
4.2 Manual da Política de Gestão de Recursos Humanos.....	87
Conclusão	113
Referências bibliográficas	116
Glossário.....	122
Apêndices	123
Apêndice A - Guião da Entrevista Coletiva.....	125
Apêndice B - Guião da Entrevista Individual – Diretor.....	127
Apêndice C - Guião da Entrevista Individual – Trabalhadores	131
Apêndice D – Grelhas de Análise de conteúdo das Entrevistas Individuais.....	135

Índice de Figuras

Figura 1 - Teoria das necessidades de Maslow	30
Figura 2 - Teoria ERG	32
Figura 3 - Teoria das características das funções, de Hackam e Oldham	34
Figura 4 - Esquema resumo do ciclo da motivação.....	40
Figura 5 – Evolução Histórica da função RH.....	48
Figura 6 - Evolução Histórica da função RH em Portugal	51

Índice de Tabelas

Tabela 1- Teoria clássica versus Teoria das Relações Humanas.....	25
Tabela 2 - Equiparação das necessidades nas Teorias de Maslow e Aldefer	31
Tabela 3 - Abordagens Satisfação	43
Tabela 4 - Caracterização dos RH por Género e Idade	63
Tabela 5 – Caracterização do Universo por habilitações académicas e tipo de contrato	65
Tabela 6 – Caracterização do Universo por Estado civil e Área Residência	67
Tabela 7 – Preparação da entrevista coletiva.....	72
Tabela 8 - Preparação da entrevista individual.....	74
Tabela 9 – Cuidados na realização da entrevista individual.....	74
Tabela 10 – Resumo dos passos após realização da entrevista individual	75
Tabela 11 - Grelha de análise da entrevista coletiva	77
Tabela 12 - Plano estratégico de intervenção	85

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição dos colaboradores por função	64
Gráfico 2 – Distribuição das funções por género	64
Gráfico 3 – Distribuição das funções por idades	65
Gráfico 4 – Distribuição da função por habilitações académicas.....	66
Gráfico 5 – Distribuição da função por tipo contrato	67
Gráfico 6 – Distribuição função por Estado Civil	68
Gráfico 7 – Distribuição da Função por Residência.....	69

Introdução

Vivemos num palco de emoções e retaliações, encontramos-nos perante um contexto global de incertezas e dificuldades económicas, tornando-se, pois, fulcral, inovar e diversificar. A procura de novos nichos de mercados por parte das empresas é contínua e, neste contexto, a adaptação e a inovação são imperativos para o sucesso empresarial.

O ambiente externo das empresas é instável e incerto e, num contexto altamente competitivo, as empresas são forçadas a apostar na inovação dos produtos e dos processos e no investimento em capital humano, um grande trunfo a desenvolver e a preservar.

Os recursos humanos devem ser uma preocupação constante da gestão das organizações, já que os bons resultados dependem, entre outros fatores, do seu desempenho. “Na senda de maximizar o desempenho do capital humano é necessário que os indivíduos se sintam motivados e satisfeitos com aquilo que fazem, pois só assim, desenvolverão com máxima qualidade as suas atividades e alcançarão os seus objetivos eficazmente. A motivação assume-se como responsável pelas ações dos indivíduos numa organização” (Daniel & Metcalf, 2005:1).

Em Portugal, as micro, pequenas e médias empresas são os principais agentes da dinâmica económica. Dadas as especificidades deste tipo de empresas (e.g. reduzida dimensão, escassez de recursos de todos os tipos, gestão tradicional, implementação no mercado, entre outros fatores) tendem a apresentar algumas “lacunas” no que respeita à gestão de recursos humanos (Serrano, 2010).

A autora assume a função de *Compliance Manager* na empresa HTA Helicópteros Lda, posição que lhe permitiu constatar um estado de desmotivação acentuada entre os trabalhadores, com origem, segundo a sua percepção, na ausência de uma política de GRH.

É neste contexto que se encontra a justificação para a elaboração de um diagnóstico e posterior definição de linhas de ação para a definição de uma política de GRH para a empresa HTA Helicópteros Lda, sediada no Algarve.

A estratégia metodológica baseia-se no estudo de caso - HTA Helicópteros Lda – para a operacionalização do qual se conjuga a utilização de várias técnicas de observação e recolha de informação, nomeadamente a observação direta e a observação documental, e as entrevistas individuais e de grupo, respetivamente.

O objetivo principal deste trabalho de projeto é *elaborar o diagnóstico e apresentar propostas para a definição de uma política de GRH*, com vista a aumentar a motivação dos trabalhadores e consequentemente a eficiência e a eficácia da empresa. Os objetivos específicos são i) elaborar um diagnóstico organizacional no domínio da GRH e ii) elaborar propostas de ação com vista à definição de uma política de GRH para a HTA.

Este projeto estrutura-se em quatro capítulos. No primeiro capítulo – Enquadramento teórico e conceptual – abordam-se alguns dos contributos teóricos provenientes da Sociologia, da Teoria das Organizações e da Gestão, que dão corpo à área da GRH. São ainda abordadas algumas teorias da motivação, decorrentes da Teoria das Relações Humanas e faz-se referencia à emergência e evolução da função RH em geral, e no contexto português em particular. No segundo capítulo – Metodologia e Procedimentos Metodológicos – apresenta-se a estratégia metodologia seguida, bem como procedimentos de concepção, aplicação e tratamento da informação recolhida por via dos instrumentos de recolha de informação, nomeadamente os guiões das entrevista. No terceiro capítulo – Diagnóstico organizacional. O caso da Empresa HTA Helicópteros, Lda – faz-se a caracterização da empresa e o diagnóstico organizacional, com base nas entrevistas individuais e coletivas. Por fim no quarto capítulo – Propostas de ação para a definição de uma política de GRH – apresentam-se as propostas para a definição de uma política de GRH na empresa, bem como o Manual da Política de Gestão de Recursos Humanos, elaborado especificamente para a empresa.

Capítulo 1. Enquadramento teórico e conceptual

O enquadramento teórico pretende ser uma análise crítica e refletida do que outros autores estudaram sobre a temática, permitindo criar paradigmas e postulados credíveis.

Pela sua complexidade e densidade, o fenómeno social deve ser analisado e abordado por diferentes prismas. A Sociologia da Empresa surge no centro do quadro teórico deste trabalho, mas a investigação social exige a interdisciplinaridade, integrando o contributo de diversas ciências no estudo dos fenómenos sociais.

A revisão bibliográfica irá iniciar-se-á com os contributos da Sociologia das Organizações do Trabalho e Sociologia da Empresa, Escola das relações Humanas, evolução da função RH, Motivação, Satisfação, Inovação e uma breve abordagem à realidade das PME's.

No diagnóstico identificou-se desmotivação acentuada dos RH da empresa em estudo, facto pelo qual o conceito da motivação será o mais minudenciado.

1.1. Contributos da Sociologia do Trabalho, das Organizações e da Empresa para a Gestão de Recursos Humanos

Os seres vivos são constituídos por elementos menores (por exemplo células) que agrupadas e em sinergia formam o corpo. Na mesma linha, uma organização é constituída por um conjunto de elementos, as pessoas, que em conjunto e interação produzem fatos sociais e culturas organizacionais únicas. A Sociologia estuda a vida social humana, estuda grupos sociais, pretende compreender a sua história, tipos em que se dividem estes grupos, quais as suas funções, estruturas etc., sendo o seu conhecimento uma mais valia para a gestão de empresas e de pessoas.

A Sociologia das organizações é uma disciplina que pretende analisar “os fenómenos sociais e culturais inerentes a qualquer tipo de organização com um mínimo de estabilidade, formalidade e dimensão e, assim, abordar temas como os da burocratização das organizações, das suas disfuncionalidades, dos circuitos de informação, do poder e dos processos de tomada de decisões, etc.” (Freire, 1993:18).

Materializa-se no estudo de padrões de inter-relacionamento nas organizações, das quais são integrantes as Empresas.

Na primeira metade do século XIX, surgiram estudos sociológicos sobre a empresa, devido a euforia inicial relativamente ao desenvolvimento industrial (relacionado aos problemas sociais desencadeados da organização fabril). Estes primeiros estudos sociológicos sobre a sociedade industrial e as condições laborais nas organizações de trabalho apresentavam, em comum a ausência de sistematização racional e científica dos dados.

Segundo Chiavenato (1995), a Escola da Administração Científica materializa esta preocupação na história das organizações. Frederick Taylor - pioneiro da corrente - procurou compreender, explicar e interpretar as organizações de forma racional e científica, com vista ao aproveitamento total da capacidade produtiva dos seres humanos, e conseqüente eficiência máxima do trabalho. Cada individuo executava uma tarefa específica como se fosse uma peça e, o conjunto de todas as peças (pessoas) formariam uma máquina cujo objetivo fundamental se focava na produtividade e obtenção de lucro económico, em detrimento do bem-estar e satisfação dos indivíduos. O ser humano a trabalhar de forma consonante e inter-relacionada alcança um determinado fim.

A sociologia aplicada à administração, ou seja, baseada em estudos aplicados a organizações, onde o poder, conformidade com as normas, liderança, grupos informais e resistência às mudanças são alvo de estudo, têm uma grande importância ao permitir aplicar na prática as teorizações desenvolvidas.

Por seu lado, a sociologia do trabalho é um ramo da Sociologia que propõe reconhecer, observar e interpretar os fenómenos sociais que se produzem no trabalho. É uma parte da sociologia que se especializa em estudar os problemas do mundo do trabalho e das empresas, as relações ali desenvolvidas, a importância da organização científica do trabalho e os efeitos da introdução de novas tecnologias na produção (Braga, 2005).

A relação social do trabalho e a forma como o relacionamento entre o trabalhador e seu trabalho é dirigido é o ponto chave da sociologia do trabalho (Dwyer, 1995). Para

este autor, a gestão depende do estado físico do local de trabalho, de diferenças entre a organização formal ou informal e do tipo empírico de trabalho a ser executado.

O trabalho é uma categoria abstrata ligada aos estudos da economia, mas não deixa de ser igualmente um fator social muito importante. A empresa é uma das formas mais evidentes da sua realização. Ela, que parece representar só por si um mundo, vislumbra um conjunto de situações das mais ilustrantes da sociedade atual.

Segundo Pierre Naville (apud Braga, 2005) a sociologia do trabalho apresenta-se como um domínio de estudo, o das coletividades humanas muito diversas pelas suas dimensões e pelas suas funções, que se constituem durante o trabalho, das reações que exercem sobre elas, aos diversos escalões, as atividades do trabalho constantemente renovadas pelo progresso técnico, das relações externas entre elas e internas entre os indivíduos que as compõem.

Atualmente o grande desafio das organizações prende-se em grande parte por descobrir e conseguir profissionais que sejam uma mais-valia para as mesmas, significando que o fator humano surge como um dos fatores críticos de sucesso e o talento individual ganha importância e destaque. Por outro lado, cabe às empresas conseguirem para além de lograr o objetivo de conseguir os melhores trabalhadores, assegurar a sua continuidade na organização. Para isto, é indispensável uma estratégia organizacional delineada neste sentido e capaz de colocar as organizações numa posição de vantagem competitiva. Mas, enraizar trabalhadores com características específicas e validas para determinada estrutura nem sempre é tarefa fácil, muitas vezes as empresas convencem-se que a parte financeira é suficiente, mas apesar de ser um fator com muito peso não são raras as vezes em que os trabalhadores estão muito preocupados com outros fatores como a progressão de carreira, uma clara definição de estratégia, possibilidade de inovar e obter satisfação profissional, segurança etc.

Uma visão mecanicista da empresa era defendida pela teoria Clássica da Administração ou da Organização e foi a primeira tentativa de teorização para o funcionamento da empresa. Os autores Frederick Taylor, Max Weber e Henry Fayol, foram os pais desta corrente que encarava a empresa como uma máquina e esperava que funcionasse como tal. Para estes autores, a especialização, racionalização e previsibilidade eram os instrumentos necessários para atingir os objetivos e aumentar a eficiência da empresa. O trabalho era decomposto em tarefas simples e cada indivíduo

fazia uma coisa simples, permitindo a sua fácil substituição. Esta abordagem entendia a empresa como um sistema fechado, simples e sem interações (Braga, 2005).

Pela sua simplicidade, falta de foco no individuo e pela não evidencia de suporte à premissa de delimitação clara e unívoca da organização por fronteiras formais que separam sem ambiguidade o funcionamento interno dos acontecimentos exteriores, esta teoria não poderia sobreviver por muito tempo na realidade sociológica (Friedberg s/d apud Braga, 2005).

Chiavaneto (1985 apud Braga, 2005) defende 4 fases na evolução das empresas relacionadas com a evolução das teorias organizacionais.

A primeira fase “desenvolvimento industrial” coincidente com a época da segunda revolução industrial é associada à introdução e desenvolvimento do Taylorismo ou Administração Científica do Trabalho. Com a finalidade de melhorar a eficiência e eficácia da empresa as práticas improvisadas e diversificadas de organização do trabalho seriam sobrepostas pela racionalidade científica.

A segunda fase ficaria conhecida pelo “gigantismo industrial” no período entre as duas grandes guerras. Esta época foi marcada pelo aparecimento dos monopólios e oligopólios num contexto de crescimento do capitalismo financeiro e industrial, onde o sistema de gestão evoluído e o desenvolvimento tecnológico eram patentes. Coincide com o desenvolvimento da teoria clássica, Taylorismo -Fordismo, estrutura burocrática de Weber e teoria da administração de Henry Fayol. Esta fase fica marcada também pelo aparecimento da escola das relações Humanas de Elton Mayo que ganhou corpo devido à forte contestação Social em relação à desumanização patente no Taylorismo e pela grande depressão da bolsa de valores de Nova Iorque em 1929, que colocou em cause tudo que era aceite até então.

O surgimento da teoria estruturalista (Etzioni, Perrow etc) e com Talcott Parsons permitiu o começo da abordagem sistémica da empresa com o conceito de sistema social aberto (Braga, 2005)

A terceira fase, até 1980, segundo Chiavenato (1985 apud Braga, 2005) é marcada pela internacionalização das empresas e crescimento do sector terciário. Do lado das teorias organizacionais, coincide com o desenvolvimento da importância do

fator humano na tentativa de colmatar dificuldades existentes devidas a discordâncias de objetivos organizacionais e individuais, intensificando-se a abordagem psicológica e comportamental (Maslow, MacGregor, Herzberg, Simon) no estudo das organizações.

Para Simon o estudo do comportamento dos indivíduos não pode limitar-se à ação em si, como defendia a escola Clássica, mas antes deve estar centrado no processo de escolha que antecede qualquer ação. Este estudo dos processos de tomada de decisão, centrado na “racionalidade Limitada” afastava-se do modelo Clássico onde a motivação e a realidade omnisciente eram determinantes para a ação. Este autor defendia que cada indivíduo perante determinada situação, formulava o problema, analisava diferentes possibilidades de resolução e escolhia o caminho que mais se adaptava à sua individualidade e à situação, rompendo com a ideia da existência de uma solução única e fortalecendo a perspectiva da abordagem estratégica do comportamento e a importância do contexto na tomada de decisão. (Braga 2005)

A quarta fase, “fase de incerteza” é marcada pelo realçar da instabilidade e incerteza das empresas provocado pelo meio onde estas se encontram, marcando a ideia de que nenhuma empresa está a salvo independentemente do mercado ou dimensão. O paralelismo desta fase com as teorias organizacionais espelha um período marcado pela teoria dos sistemas e abordagens contingenciais, onde o cerne é o facto de “não existir uma única melhor maneira de organizar as empresas”, mas antes, diferentes formas de organização para lidar com o ambiente externo, variável independente e, diversas estratégias das empresas para se tornarem menos dependentes dos fatores externos. (Braga, 2005)

É notória a dissemelhança de contexto económico e social atual em relação ao início do século onde proliferava a teoria clássica. A empresa vista como um sistema social aberto portadora de vários subsistemas (técnico, social, cultural, gestão, etc) e inserida em algo maior, o meio envolvente, é uma abordagem focada nas interligações entre as partes e não nos componentes isoladamente.

A abordagem estratégica, centrada nos jogos de poder no interior da empresa, articulados com a interação de grandes atores Sociais e a abordagem Cultural das empresas, onde se enfatizam valores e representações apensos à atividade profissional e

vida das empresas (Braga, 2005), espelham o constante desenvolvimento do estudo das empresas.

A descoberta das leis naturais pelos pesquisadores da Sociologia Teórica, podem orientar os comportamentos coletivos com base na Sociologia aplicada (voltada para a prática), frisando a importância do contributo da Sociologia na gestão das organizações e dos Recursos humanos.

1.2. Contributos da Escola das Relações Humanas para a Gestão de Recursos Humanos

A Escola das Relações Humanas surgiu nos Estados Unidos, como consequência duma célebre experiência em Hawthorne, desenvolvido por Elton Mayo, um médico e sociólogo australiano (Maximiano, 2002).

Esta escola foi basicamente um movimento de oposição à Teoria Clássica da Administração e nasceu com a necessidade de corrigir-se a tendência à desumanização do trabalho, decorrente da aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam submeter-se (Chiavenato, 2007).

Naquela época, num país eminentemente democrático como os EUA, já se presenciava a reação contrária à Administração Científica, dos trabalhadores e dos sindicatos, que era interpretada como um meio sofisticado de exploração dos empregados, em favor dos interesses patronais. Com o surgimento da nova abordagem proposta pela escola das relações humanas, o indivíduo deixa de ser visto como uma peça da máquina, e, passa a ser considerado como um todo, isto é, um ser humano, com os seus objetivos e inserção social própria (Chiavenato, 2007).

As investigações nas relações humanas incluíram psicólogos, sociólogos, antropólogos, cientistas políticos, professores e praticantes de administração ou gestores. A abrangência dos assuntos foi extensa, mas poucas áreas foram evidenciadas, sendo dada grande ênfase aos estudos de grupos informais, satisfação dos empregados, tomadas de decisão do grupo e estilos de liderança (Franco, 2008).

O grande foco de interesse das relações humanas, recai mais sobre o grupo do que sobre o indivíduo, e, mais sobre a democracia do que sobre a liderança autocrática, depositando-se pouca atenção na estrutura organizacional.

A escola das relações humanas começou a enfatizar a importância da satisfação humana para a produtividade, passando a ser evidenciadas, questões como os sentimentos, atitudes e relações interpessoais, uma vez que teriam uma relação direta, com o atendimento dos objetivos pretendidos pela organização, o homem passou a ser visto como um ser social, orientado pelas regras e valores do grupo informal (Chiavenato, 2004). A partir da concepção do homo social, apareceu a necessidade de um líder que facilitasse a relação das pessoas no grupo e que orientasse o grupo no alcance dos objetivos organizacionais. Assim, o líder passou a concentrar-se nas necessidades das pessoas enquanto seres sociais, como forma de atingir as necessidades da organização (Chiavenato, 2007).

A experiência de Hawthorne foi realizada entre 1927 e 1932, por Elton Mayo e pelos seus colaboradores, numa fábrica da Western Electric Company, nos arredores de Chicago. Nesta fábrica produzia-se tudo o que dizia respeito a telefones, e, todos os ofícios e categorias sócio profissionais estavam lá representados (Chiavenato, 2000).

Apesar das boas condições materiais e benefícios sociais elevados, salários, refeições na empresa, enfermarias e hospital, serviços de orientação, entre outros, e, embora no geral, os assalariados se mostrassem satisfeitos com a empresa, os sinais de descontentamento como o absentismo, a travagem e a má qualidade eram numerosos (Chiavenato, 2000).

Neste sentido, a direção juntamente com os colaboradores universitários, resolveram melhorar as condições de trabalho. O objetivo inicial era conduzir uma experiência relacionando a luminosidade no ambiente de trabalho com a eficiência dos operários, medida pela produção. Decidiram melhorar a iluminação de um grupo de operárias que trabalhavam com luz artificial, observando um grupo idêntico, chamado grupo de controlo, em que a iluminação não mudava. Com os primeiros resultados, a investigação foi estendida ao estudo da fadiga, dos acidentes de trabalho, da rotação do pessoal e do efeito das condições físicas de trabalho sobre a produtividade dos operários. Entretanto, a tentativa foi frustrada, os investigadores não conseguiram provar a existência de qualquer relação simples entre a intensidade de iluminação e o

ritmo de produção. Decidiram reduzir a iluminação na sala experimental. Esperava-se uma queda da produção, mas o resultado foi oposto, na verdade a produção aumentou. Os investigadores registaram que os resultados da experiência eram influenciados por variáveis de ordem psicológica (Chiavenato, 2000).

Esta experiência permitiu diversas conclusões. O nível de produção resulta da integração social e não da capacidade física ou psicológica do operário, como afirmava a teoria clássica. É a capacidade social do trabalhador que estabelece o seu nível de competência e de eficiência, quanto mais integrado socialmente estiver no grupo de trabalho, tanto maior é a sua disposição de produzir (Chiavenato, 2000).

Os operários apoiam-se totalmente no grupo, têm um comportamento social, não reagindo isoladamente como indivíduos, mas como membros do grupo. O grupo define a quota de produção, o grupo pune o indivíduo que sai das normas estabelecida, no fundo o grupo regula o comportamento do indivíduo (Chiavenato, 2000).

Nesta experiência, os investigadores de Hawthorne concentraram as suas investigações sobre os aspetos informais da organização. A empresa passou a ser visualizada como uma organização social, composta por diversos grupos sociais informais. Estes definem as suas regras de comportamento, as formas de recompensa ou sanções sociais, os seus objetivos, a sua escala de valores, as suas crenças e expectativas, delineando o conceito de organização informal (Chiavenato, 2000).

As relações humanas são ações e atitudes desenvolvidas pelos contatos entre pessoas e grupos. Os indivíduos dentro da organização participam de grupos sociais e mantêm-se numa constante interação social. Cada indivíduo é um sujeito diferenciado que influencia o comportamento e atitudes dos outros com quem mantêm contato (Chiavenato, 2000).

É exatamente a compreensão da natureza dessas relações humanas, que permite à direção, melhores resultados dos seus subordinados. A importância do conteúdo do cargo, maior especialização e a maior fragmentação do trabalho não é a forma mais eficiente do trabalho (Chiavenato, 2000).

Mayo e os seus colaboradores verificaram que a extrema especialização defendida pela teoria clássica não cria necessariamente uma organização mais eficiente. Foi observado que os operários trocavam de posição para variar a monotonia,

contrariando a política da empresa. Essas trocas eram negativas na produção, mas erguia a moral do grupo (Chiavenato, 2000).

Os elementos emocionais, não planeados e mesmo irracionais do comportamento humano passam a merecer especial atenção por parte de quase todas as grandes figuras da teoria das relações humanas (Chiavenato, 2000).

Os estudos realizados em Hawthorne permitiram o delineamento dos princípios básicos da Escola das Relações Humanas, a qual surgiu de imediato.

Na tabela 1 espelham-se as principais diferenças entre a teoria clássica e a teoria das relações humanas.

TEORIA CLÁSSICA	TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS
Trata a organização como uma máquina	Trata a organização como um grupo de pessoas
Enfatiza as tarefas ou a tecnologia	Enfatiza as pessoas
Inspirada em sistemas de engenharia	Inspirada em sistemas de psicologia
Autoridade centralizada	Comissão plena de autoridade
Linhas claras de autoridade	Autonomia do operário
Especialização e competência técnica	Confiança e abertura
Acentuada divisão do trabalho	Ênfase nas relações humanas entre as pessoas
Confiança nas regras e nos regulamentos	Confiança nas pessoas
Clara separação entre linha e staff	Dinâmica grupal e interpessoal

Tabela 1- Teoria clássica versus Teoria das Relações Humanas

(Fonte: Elaboração própria com base em Chiavenato, 2000)

1.3. O Papel da motivação na Gestão de Recursos Humanos

A motivação é desde há muito estudada e retratada, mas, foi com o eclodir da Teoria das relações humanas que a mesma passou a ter maior relevo no âmbito da Gestão (Ferreira, 1997).

O ser humano, como animal social que é, passou a ser encarado de forma diferente, e, as organizações incidem esforços na motivação e satisfação dos indivíduos, para que os mesmos atinjam os seus objetivos e, desta forma, concretizem os objetivos organizacionais.

A motivação é o cerne do comportamento (Robbins, 2002). Sempre que surge a questão do porquê de determinado impulso, poder-se-ia formular a premissa do porquê de certa motivação. Para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico (Chiavenato, 1995).

A força ou vontade de alcançar algo que se traduz na motivação de obtermos o que queremos, ou seja, a motivação é a energia ou força de vontade que dispomos, uma predisposição para alcançar um fim (Gooch & McDoell *apud* Bergamini, 1997).

Muitos autores afirmam que a motivação é desencadeada pela necessidade, como será exposto adiante, que ela orienta o comportamento em direção a um objetivo e está associada a funções cognitivas e às relações entre os sujeitos e o que os rodeia (Kwasnicka, 1997). Ora, desta forma está-se a dividir a motivação em duas estradas, uma que advém do indivíduo, da sua predisposição interior, da sua forma de ser e estar, dele próprio, e, uma outra que advém dos impulsos externos que lhe chegam. São as motivações intrínsecas e as motivações extrínsecas.

O ser humano é muito sensível à mudança, porém após uma fase de resistência é capaz de adaptar facilmente os seus comportamentos e modos de estar na vida, a condições e circunstâncias novas (Robbins, 2002). Normalmente, e devido à conjuntura atual de globalização e expansão das novas tecnologias, o indivíduo está na vanguarda das mudanças tecnológicas e sócio culturais, mas, é também, particularmente vulnerável aos efeitos lesivos, podendo ser afetado a nível do seu bem-estar físico e psicológico ou sentir-se bloqueado. Ainda associado a este aspeto, serão ponderadas possíveis implicações dos diferentes estilos interpessoais e, de que forma é que as interações que

os sujeitos estabelecem com o meio, podem coagi-los a determinados comportamentos ou estilos de vida (Chiavenato, 1995).

A motivação tem sido definida como uma tensão interna, que leva o indivíduo a agir com dinamismo e empenho, em determinada direção (Spector, 2002).

Existem diferentes razões de motivação que dão origem às ações, geralmente os fatores que favorecem a motivação são; fatores internos; externos; e a pressão social (Spector, 2002).

A motivação intrínseca é a incentivada por fatores internos, isto é, pelo prazer de realização da atividade, por se inserir num projeto pessoal, pelo prazer de aprender, por fatores económicos, reconhecimento profissional etc.; e a motivação extrínseca é reiterada pelos fatores externos que podem constituir incentivos para a aprendizagem, por exemplo a avaliação, recompensa, elogios, ganhos obtidos e castigos evitados. A pressão social é também facilitadora da motivação pois incute às pessoas a necessidade da ação, já que estas, vão agir de acordo com o que a sociedade espera delas.

Ao longo dos tempos, diversas teorias têm sido elaboradas em torno da motivação, surgindo duas grandes divisões: as teorias da motivação de conteúdo e as teorias de processo. As primeiras incidem sobre as necessidades pessoais e são subdivididas em teorias de conteúdo gerais, onde se destacam autores como Maslow com a teoria das necessidades, Alderfer com a teoria ERG e David McClelland com a teoria dos motivos e em teorias de conteúdos organizacionais. Estas teorias colocam ênfase em situações de trabalho e destaca-se a teoria Bifatorial de Herzberg e a teoria das características das funções de Hackman e Oldham. (Robbins, 2002).

As segundas, as teorias do processo, procuram verificar como o comportamento humano é ativado, dirigido, mantido e como termina.

De acordo com Rubin e McNeil (*apud* Rodrigues, 1991), as múltiplas motivações humanas deverão ser agrupadas em três categorias fundamentais: as motivações de sobrevivência, mediadas por impulsos como a fome, a sede, a genitalidade, a fuga à dor; as motivações competitivas, cujos impulsos mais representativos são a procura de compreensão, o desejo exploratório do saber, a importância de controlo do local onde normalmente se atua; e as motivações sociais, consumadas através de impulsos que orientam o comportamento em face das outras pessoas.

Segundo Heil (2002) é de fundamental importância saber lidar com o lado humano da empresa, tratar os seus colaboradores como seres vivos com metas individuais e não como engrenagens de uma máquina. Isto consiste em direccionar o homem de acordo com suas necessidades, ou seja, com o intuito de dirigir as suas ações para satisfazer as suas metas; e a necessidade mais urgente é a que determina as suas ações, em qualquer tempo (Heil, 2002). Cada vez mais, as organizações conduzem levantamentos de atitudes no trabalho para identificar os sentimentos de satisfação dos seus empregados, para entender como a organização opera e para avaliar os efeitos de práticas gerenciais específicas e de arranjos organizacionais.

Motivar, na perspectiva organizacional é incentivar pessoas e equipas a trabalhar da melhor maneira possível, através da construção de um ambiente favorável ao desempenho das suas aptidões.

Diversas teorias foram elaboradas ao longo dos tempos, sem se pretender uma exaustão do assunto, abordar-se-á de uma forma sucinta as mais relevantes para este trabalho projeto.

1.3.1. Teorias de Conteúdo da Motivação

As teorias da motivação ramificam-se em teorias de conteúdo, as quais têm em consideração ‘o que’ motiva o comportamento humano, e, nas teorias de processo, que são as que se referem ao ‘como’ o comportamento é motivado (Chiavenato, 1995).

Ambos os ramos se subdividem em teorias gerais e organizacionais.

As teorias de conteúdo gerais explicam a motivação pela satisfação das necessidades dos indivíduos, sendo também conhecidas como teorias das necessidades (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2004). Seguidamente resumem-se duas das mais conhecidas:

Abraham Maslow nasceu em 1908 em Nova Iorque, licenciou-se em Winsconsin e doutorou-se na Columbia. Psicólogo Comportamental tornou-se conhecido em 1951 pelo desenvolvimento da Teoria da Motivação Humana (Serrano, 2006). Este autor sugeriu que as necessidades e desejos do indivíduo podem explicar o seu comportamento, ou seja a necessidade provoca a ação.

Maslow explica o comportamento através de cinco níveis de necessidades, dispostas hierarquicamente, utilizando um modelo de pirâmide com grande aceitação universal. Os dois primeiros patamares são as necessidades primárias e os seguintes as secundárias. Na base da pirâmide aparecem as necessidades mais básicas ou elementares, que são as necessidades fisiológicas ou de sobrevivência como comer, dormir, respirar, etc., no segundo patamar surgem as necessidades de segurança, saúde, estabilidade física e financeira, o terceiro nível acarreta as necessidades de pertença ou associação, ou seja, o indivíduo necessita da parte social, amizades, grupos etc., segue-se o degrau da estima onde se obtém a valorização e reconhecimento e, por fim, a necessidade de auto realização (Chiavenato, 1999).

Para este autor, a motivação humana advém das necessidades, e apenas subimos um degrau da pirâmide aquando da concretização do nível abaixo por completo, as motivações das hierarquias mais diferenciadas manifestar-se-ão à medida que as motivações mais elementares forem satisfeitas, verificando-se que nem todas as pessoas chegam a estruturar as motivações do vértice da pirâmide (Chiavenato, 1999).

Maslow formulou uma teoria da motivação com base no conceito de hierarquia de necessidades, pelo qual o comportamento humano é influenciado, definindo a sua teoria desta forma, partindo do facto de que o homem é um ser que expande as suas necessidades no decorrer da sua vida, de modo que, a partir do momento em que o homem satisfaz as suas necessidades mais básicas, outras mais elevadas tomam o predomínio do seu comportamento (Mussak, 2003).

Gil corrobora ao relatar que as diversas teorias sobre motivação partem do princípio de que mediante oportunidades e estímulos adequados, as pessoas passam a trabalhar com maior motivação e entusiasmo (Gil, 2001).

A teoria de Maslow é particularmente importante no ambiente de trabalho, porque realça que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também, de respeito e atenção dos outros (Spector, 2002). A Figura 1 representa esquematicamente esta teoria.

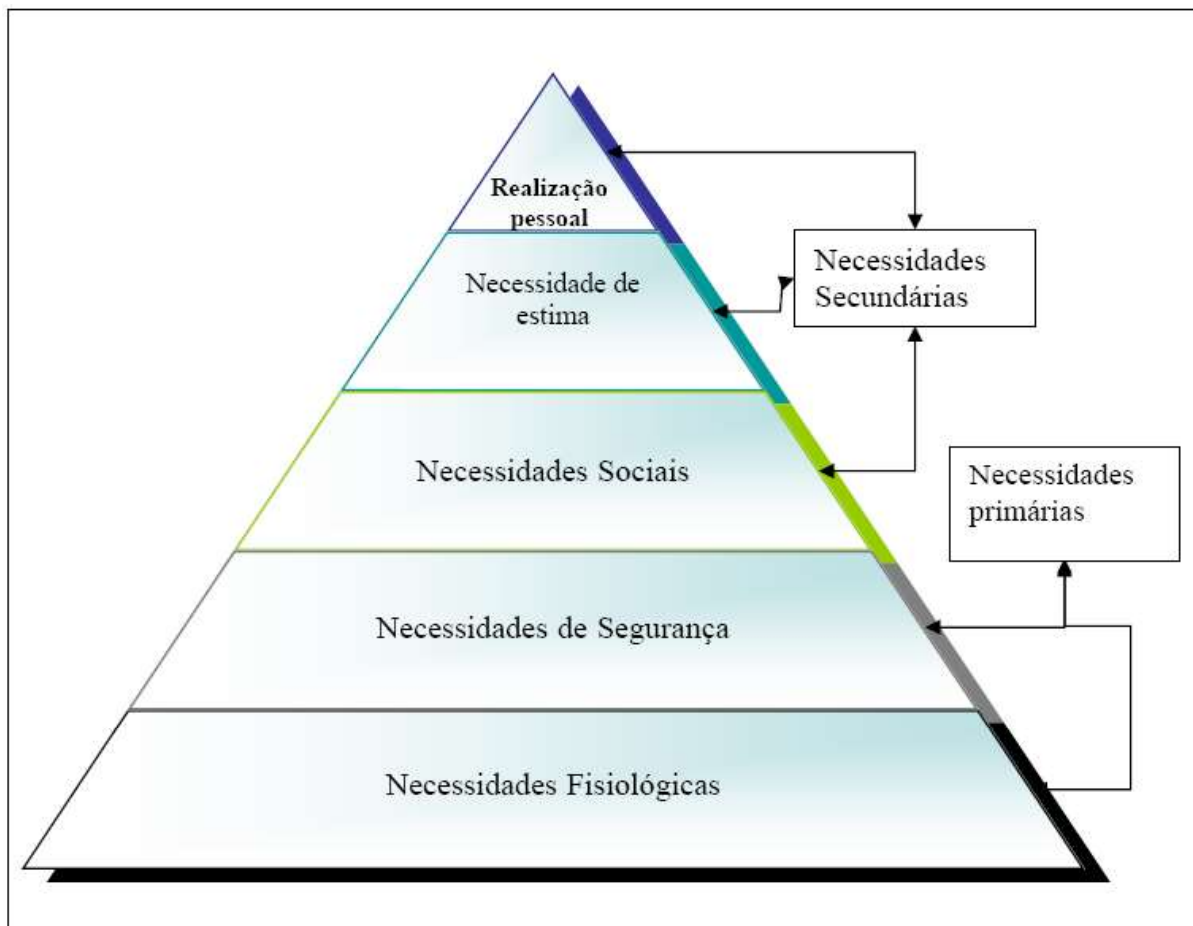


Figura 1 - Teoria das necessidades de Maslow

(Fonte: Alves, 2011)

Clayton Alderfer, da Universidade de Yale, nasceu na Pensilvânia em 1940. Tendo por base os princípios da Teoria de Maslow, e com o intuito de corrigir alguns pormenores desta teoria das necessidades, no ano de 1969, este psicólogo redefiniu os cinco patamares propostos e agrupou-os em apenas três categorias: existência, relacionamento e crescimento - ERC (Hampton, 1992).

A primeira categoria proposta inclui as necessidades de bem-estar fisiológico e de segurança; a segunda aglomera as necessidades sociais e de estima; e a terceira equivale à necessidade de autorrealização, desejo de crescimento e desenvolvimento pessoal (Spector, 2002).

A Tabela seguinte apresenta o esquema comparativo:

MASLOW	ALDEFER
Necessidades fisiológicas Necessidades de Segurança	Necessidades de existência
Necessidades sociais Necessidades de estima	Necessidade de relacionamento
Necessidades de autorrealização	Necessidade de crescimento

Tabela 2 - Equiparação das necessidades nas Teorias de Maslow e Aldefer

(Fonte: Elaboração própria com base em Chiavenato, 1999)

Alderfer continua, o seu pensamento, ao distinguir algumas diferenças entre a sua teoria e a de Maslow. Quanto à sua dinâmica, a Teoria ERG, não assume uma estrutura rígida, na qual uma necessidade de nível mais baixo tenha de ser satisfeita substancialmente, antes de se poder seguir adiante. Ainda que normalmente, o aparecimento de uma necessidade surja depois de satisfeitas as de níveis anteriores, existem situações em que os indivíduos sentem necessidades de nível mais elevado, sem antes terem satisfeito plenamente as de níveis inferiores. A teoria ERG também possui uma dimensão de frustração-regressão, isto é, quando uma necessidade de nível alta é frustrada, cresce a necessidade de atender a uma de nível mais baixo. Alderfer argumenta, tal como Maslow, que as necessidades de nível mais baixo, levam a um desejo de satisfazer as necessidades de nível mais alto; mas múltiplas necessidades podem operar em conjunto como motivadoras (Robbins, 2002).

Desta forma, a frustração em tentar satisfazer uma necessidade de nível alto, pode resultar na regressão a uma necessidade de nível mais baixo (Wargborn, 2008). A Teoria ERG acresce ainda preocupações nas diferenças existentes entre os indivíduos, variáveis como a educação, antecedentes familiares e ambiente cultural são relevados. Dependentemente do indivíduo e cultura em questão, as necessidades sentidas podem ter classificações diversas.

A Figura seguinte sistematiza a teoria ERG:

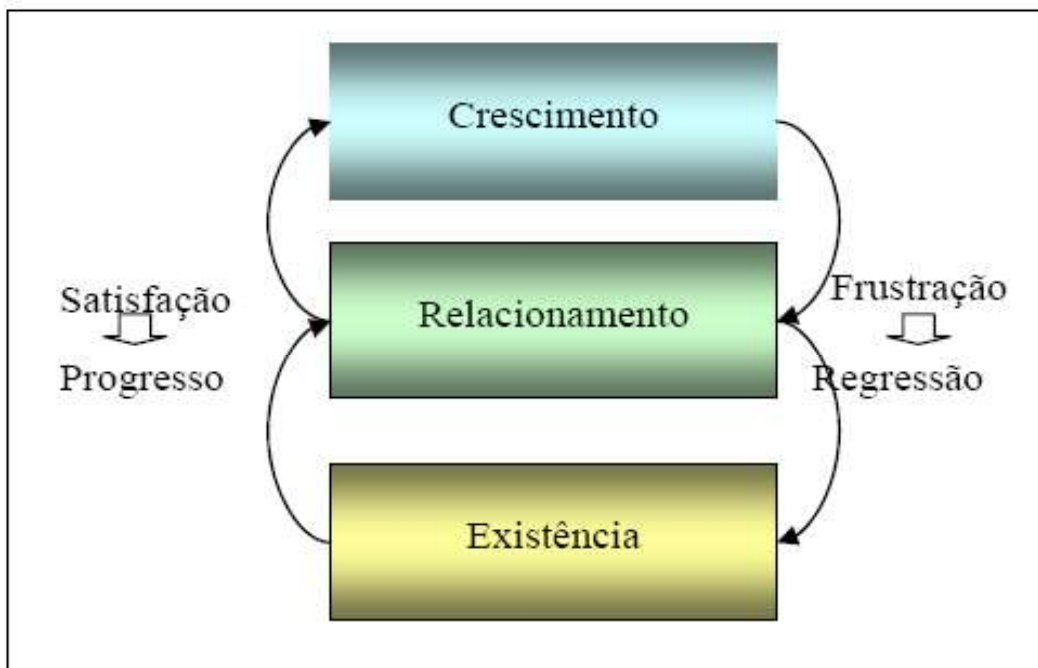


Figura 2 - Teoria ERG

(Fonte: Alves, 2011)

As teorias de conteúdo organizacionais explicam a motivação através das necessidades dos indivíduos, mas referem-se especificamente às situações de trabalho (Cunha et al, 2004).

O psicólogo Frederick Herzberg nasceu nos EUA em 1923 e ofereceu uma importante contribuição aos estudos sobre motivação, ao considerar os fatores conhecidos como higiénicos e motivadores (Gil, 2001) - Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

Herzberg verificou e evidenciou através de diversos estudos práticos, que a satisfação no cargo é função do conteúdo, aos quais chamou de fatores motivadores. Por outro lado, a insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral da função que exerce, apelidando estes, de fatores higiénicos.

Os fatores higiénicos referem-se aos fatores necessários para ajustar os empregados ao seu ambiente, tais como o pagamento e as condições de trabalho. Estes não são suficientes para promover a motivação, mas precisam de ser, pelo menos satisfatórios, para não desmotivar as pessoas. Os fatores motivadores estão relacionados com a responsabilidade e reconhecimento e, são os que realmente promovem a

motivação. Quanto à elaboração da Teoria, Robbins descreve que Herzberg, nos seus estudos, investigou a questão sobre o que as pessoas desejam do seu trabalho (Robbins, 2002). Ele pediu às pessoas que descrevessem em detalhe situações nas quais se sentiam excepcionalmente bem ou mal a respeito do seu trabalho. As respostas foram então tabuladas e categorizadas, Herzberg concluiu que as respostas referentes aos momentos em que as pessoas se sentiam bem com o trabalho eram significativamente diferentes das referentes aos momentos em que elas se sentiram mal. Os fatores intrínsecos, como o trabalho em si, a responsabilidade e a realização, parecem estar relacionados com a satisfação com o trabalho. Os respondentes que se sentiam bem com o seu trabalho atribuíam estes fatores a si mesmos. Por outro lado, os insatisfeitos tendiam a indicar fatores extrínsecos como a supervisão, a remuneração, as políticas da empresa e as condições de trabalho. De acordo com Herzberg, os fatores que levam à satisfação com o trabalho são diferentes e separados daqueles que levam à insatisfação (Pontes, 2002).

Para motivar as pessoas para o trabalho, Herzberg sugere dar ênfase aos fatores associados com o trabalho em si ou nos resultados diretos dele, como oportunidades de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. Estas são características que os indivíduos consideram intrinsecamente recompensadoras. Para Herzberg (*apud* Spector, 2002) existe uma distinção entre satisfação no trabalho e motivação no trabalho. Segundo o mesmo, a motivação é resultado da natureza do trabalho e não de recompensas extrínsecas ou das condições do trabalho. As necessidades humanas no trabalho são divididas em duas categorias denominadas de fatores higiénicos - Extrínsecos e fatores de motivação - Intrínsecos.

Teoria das características das funções, de Hackam e Oldham. Richard Hackam, da Universidade de Yale e Gregg Oldham, da Universidade de Illinois, apresentaram em 1980 o núcleo científico, com o seu livro intitulado ‘Work Redesign’, o qual continha o modelo das características das funções, como continuação dos estudos no âmbito da identificação dos fatores de motivação no trabalho (Cunha et al, 2004).

Com o objetivo de dar resposta à premissa sobre quais os fatores impulsionadores da motivação no trabalho, os autores estabeleceram no seu modelo cinco características: a variedade, se uma tarefa é rotineira torna-se pouco atrativa, logo quanto mais variado for o trabalho maior será a motivação; a identidade, se um elemento tem a possibilidade de fazer grande parte do processo, como um artesão por

exemplo, aplica um cunho pessoal no que faz e sente-se mais motivado; o significado, o facto das tarefas desempenhadas terem grande importância ou influência na vida de alguém desencadeia motivação; a autonomia, a liberdade que as pessoas têm na prossecução da tarefa aumenta o seu entusiasmo; e o ‘feedback’ é de extrema importância o indivíduo ter um conhecimento do seu progresso e desempenho para se sentir motivado (Hackman & Oldham, 1980).

Job Diagnostic Survey (JDS) é um questionário padronizado incluído no livro ‘Work Redesign’ de Hackman & Oldham (1980) que permite determinar a presença destas cinco características, os resultados obtidos servem para calcular o potencial motivador da função através da seguinte fórmula:

Potencial

$$\text{Motivador} = \left[\frac{\text{variedade} + \text{identidade} + \text{significado}}{3} \right] * \text{auto}$$

auto

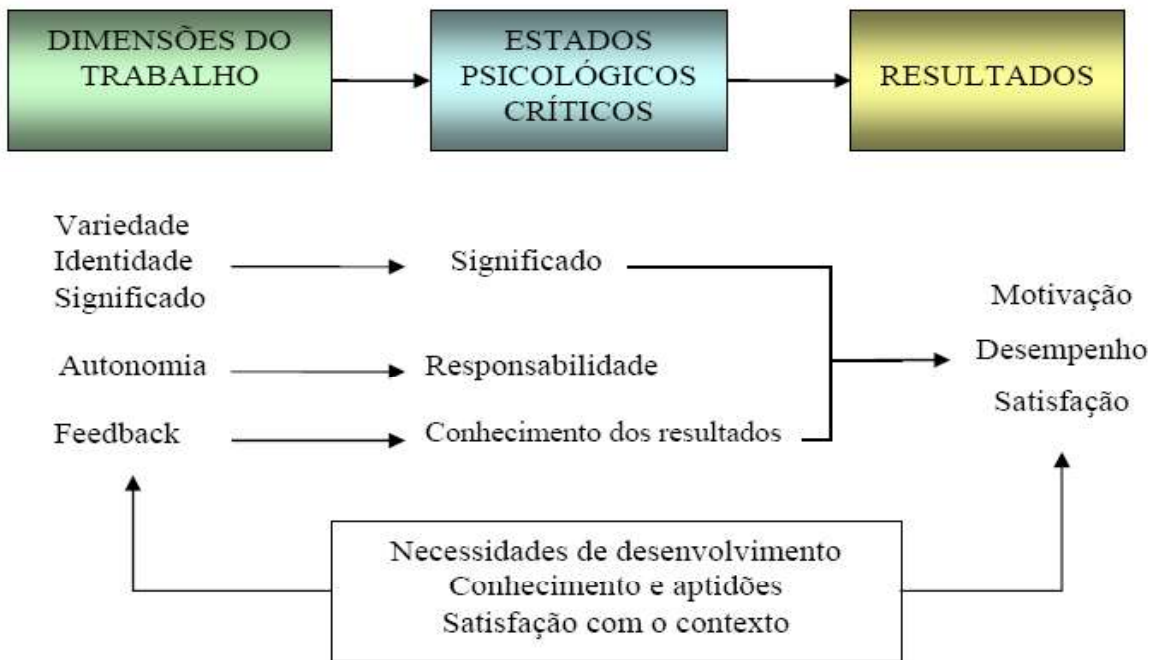


Figura 3 - Teoria das características das funções, de Hackam e Oldham

(Fonte: Alves, 2011)

Hackman & Oldham (1980) consideram três estados psicológicos críticos, são eles: o significado experimentado, decorre da variedade, identidade e significado da função e, consiste no quanto o indivíduo considera o seu trabalho valioso e digno de ser feito; a responsabilidade experimentada, a qual decorre do grau de autonomia pressentido, ou seja, o quanto uma pessoa sente que o resultado do trabalho depende de si; e o feedback, que é a percepção que o indivíduo tem sobre o seu desempenho. Mas, todos os indivíduos são diferentes e conseqüentemente reagem distintamente à presença das cinco características, devendo considerar-se também outras variáveis. O desempenho será tanto melhor quanto maior for o desejo de crescimento experimentado pelo indivíduo; quanto maior for a capacidade da pessoa em responder às exigências da sua função; e quanto mais satisfeito o indivíduo estiver com o salário. Pode-se assim dizer, que o contexto de inserção da função é determinante no sucesso do programa de enriquecimento de funções, pois se os indivíduos estiverem descontentes, com o horário de trabalho ou salário por exemplo, as suas prioridades serão os fatores higiénicos e não os motivadores.

1.3.2. Teorias de Processo da Motivação

As teorias das necessidades têm por base as necessidades e incentivos que geram o comportamento. As teorias do processo são uma alternativa mais dinâmica ao permitirem a compreensão dos processos cognitivos e de que forma influenciam o comportamento, surgem para verificar a forma como o comportamento é iniciado, dirigido, mantido e como culmina (Chiavenato, 1995).

As Teorias Gerais do processo procuram explicar a motivação de uma forma mais generalizada, assentes numa lógica mais vasta que as teorias organizacionais de processo (Chiavenato, 1995).

A Teoria da Equidade, do psicólogo comportamental J. Stacy Adams, é uma das diversas teorias da motivação que se baseia na percepção pessoal do indivíduo, sobre a razoabilidade ou justiça relativa, na sua relação laboral com a organização (Robbins, 2002). De facto, a Teoria da Equidade parte do princípio de que a motivação depende do equilíbrio entre aquilo que o indivíduo dá à organização, o seu desempenho, e, o que recebe, ou seja, a sua compensa.

Uma organização é um sistema social organizado cujos membros têm ações, contribuições, com expectativa de reações, recompensas, as quais esperam que sejam justas e equiparadas entre elas (Robbins, 2002). Adams enfatiza que este balanceamento da relação laboral pode ser traduzido num quociente entre os ‘outputs’ e os ‘inputs’. A equidade está presente quando os rácios dos diferentes indivíduos são iguais e, encontra-se a iniquidade quando os resultados são diferentes.

Adams afirma que as pessoas são motivadas a alcançar uma condição de igualdade ou justiça, nas suas relações com outras pessoas e com as organizações (Adams, 1965). De acordo com o mesmo, os funcionários que se encontram em situação de desigualdade, experimentam uma insatisfação e tensão emocional que procurarão reduzir. A teoria especifica condições sob as quais a desigualdade ocorrerá, condições essas que os funcionários deverão reduzir.

Vergara relata que segundo esta teoria, as pessoas sentir-se-ão mais ou menos motivadas para o trabalho na medida em que se apercebam, ou não, da presença da justiça e da igualdade nas relações de trabalho (Vergara, 2003). Quanto aos fatores referentes à injustiça, Adams (*apud* Muchinsky, 2004), define dois tipos de iniquidade: iniquidade de sub-remuneração, onde a pessoa percebe por si mesma que recebe menos recompensas do que o outro, quando ambos contribuem de igual modo; e iniquidade de super-remuneração, que consiste na condição do indivíduo perceber por si mesmo, que recebe mais recompensas do que o outro.

Esta desigualdade traduz-se num estado psicológico quando eles entram em comparação com os demais funcionários. Para Adams (*apud* Spector, 2002) a desigualdade por má remuneração induz à raiva, e a remuneração excessiva leva a um sentimento de culpa. Em ambos os casos o indivíduo vai sentir-se compelido a reduzir a desigualdade, por todos os meios possíveis.

Por outro lado, as teorias organizacionais de processo da Motivação baseiam-se na lógica organizacional ou empresarial, sendo mais específicas que as teorias gerais de processo (Chiavenato, 1995).

Teoria do Estabelecimento de Objetivos ou Fixação de Metas. Edwin Locke nasceu em 1632 nos EUA, este psicólogo americano defendeu que a maior fonte de motivação é a existência de um objetivo (Cavalcanti, 2005).

A definição de objetivos é fulcral e esta delimitação, do que se quer alcançar, influencia o comportamento dos indivíduos, objetivos específicos melhoram o desempenho, objetivos difíceis elevam o desempenho, a participação na definição de objetivos diminui a resistência e o feedback permite o ajuste.

Locke assume o processo de desenvolver, negociar e formalizar metas, como o estabelecimento de objetivos (Robbins, 2002).

Os indivíduos para além de estarem motivados para satisfazerem as suas necessidades, estão-no, também, para o alcançar de determinados fins. O estabelecimento de objetivos é a chave para a motivação.

Uns anos após Locke ter publicado o artigo sobre esta teoria, Gary Latham, elaborou vários estudos da mesma aplicada ao local de trabalho, obtendo resultados idênticos (Latham, 1988). Em 1990 Locke e Latham publicam em conjunto e estabelecem cinco características. Para existir motivação, os objetivos têm de ser claros, desafiantes, complexos, os indivíduos têm de se comprometer com os mesmos e têm de existir um feedback (Locke & Latham, 1990).

Spector define o trabalho desenvolvido por Locke e Latham em meados da década de 90, como tendo na sua premissa básica a ideia de que o comportamento é regulado por valores e metas. Sendo a meta aquilo que uma pessoa conscientemente tenta realizar. Esta teoria afirma que as pessoas direcionam os seus esforços na obtenção dos seus objetivos e que o desempenho no trabalho é uma função dos objetivos definidos (Spector, 2002).

Bowditch define que a ideia básica da teoria da fixação de metas é que as intenções conscientes de uma pessoa são os principais determinantes da motivação relacionada à tarefa, visto que as metas direcionam os nossos pensamentos e ações (Bowditch, 2004).

Davis define que quando os indivíduos estão envolvidos na fixação de metas, os mesmos percebem como os seus esforços irão levar ao desempenho, recompensas e satisfação pessoal (Davis & Newstrom, 2004). Desta forma, os objetivos efetivamente orientam os empregados para as direções aceitáveis. Além disso, a obtenção dos objetivos é recompensadora, já que ajuda a satisfazer o impulso de realização, necessidades de estima e uso integral do próprio potencial.

Dentro da abordagem organizacional, Spector observa que a fixação de metas pode ser uma maneira eficiente de manter ou aumentar o desempenho do indivíduo no trabalho (Spector, 2002). Quando um elemento da organização aceita a persecução de um objetivo, mesmo que este seja de difícil acesso, o seu desempenho é mais elevado. Os objetivos de fácil alcance não são tão motivadores. Se as pessoas participarem na formulação dos objetivos organizacionais, há menor resistência e maior probabilidade de aceitação, o que irá influenciar positivamente a motivação e, por conseguinte, o nível de desempenho.

Os recursos humanos fazem parte do processo construtivo e inovador que se pretende implementar.

Teoria da Expectação, segundo Davis, um enfoque amplamente aceito sobre motivação é o modelo da expectativa, também conhecido como a Teoria da Expectação, que foi desenvolvido por Victor H. Vroom (Davis & Newstrom, 2004).

Vroom nasceu em Montreal em 1932, este reconhecido professor canadiano explica a motivação como o produto de três fatores: Valência, Instrumentalidade e Expectativa (Vroom, 1964).

Esta teoria pode traduzir-se como o desejo de uma pessoa pela recompensa, a sua estimativa da probabilidade que o esforço resultará num desempenho bem-sucedido, e, a estimativa de que aquele desempenho resultará numa recompensa (Davis & Newstrom, 2004).

Wagner relata que este modelo de motivação é uma teoria ampla que tenta explicar os determinantes das atitudes e dos comportamentos no local de trabalho (Wagner, 2004). Este autor analisa os três princípios reconhecidos por Vroom da seguinte forma: a valência está ligada à suposição de que em qualquer momento a pessoa prefere um resultado a outro, derivando assim, a lógica da escolha do indivíduo em função do resultado exercido sobre o mesmo, no que se refere à satisfação adquirida (Wagner, 2004); quanto à instrumentalidade ela diz respeito à convicção de uma pessoa acerca da relação entre executar uma ação e experimentar um resultado; o terceiro elemento da teoria é o conceito que dá origem à teoria, o conceito da expectativa e refere-se às convicções entre fazer um esforço e realmente desempenhar bem sua função.

Bergamini (1997) corrobora ressaltando que, as expectativas dos indivíduos sobre os seus esforços ou desempenhos e as suas crenças sobre o seu desempenho e recompensa são influenciados por um vasto número de fatores, que inclui a cultura organizacional e as experiências passadas do indivíduo. É necessário que as organizações concebam a ideia, de tal modo que os indivíduos possam perceber uma ligação entre desempenhar bem e receber as recompensas que valorizam (Bergamini, 1997). Para ser motivadora, uma recompensa, precisa ser não só importante mas, também, passível de obtenção para um membro da organização. (Bergamini, 1997).

Bowditch afirma que para que um indivíduo esteja motivado, ele precisa dar valor ao resultado ou recompensa, precisa desta forma, acreditar que um esforço adicional o levará a um desempenho melhor e que este desempenho resultará em recompensas e resultados maiores (Bowditch, 2004).

1.3.3. Ciclo motivacional

O ciclo motivacional é a esquematização do que acontece até à ação. Inicia-se com um estímulo que gera uma necessidade e leva a um comportamento para obter uma satisfação - Equilíbrio Interno - Estímulo - Necessidade - Tensão - Comportamento – Satisfação (Bowditch & Buono, 1992).

Na natureza os organismos existem num estado de equilíbrio, o surgimento de uma necessidade desestabiliza os indivíduos e provoca uma tensão, insatisfação, desconforto ou desequilíbrio. Estas sensações desagradáveis desencadeiam um comportamento com a finalidade de restabelecer o ponto de equilíbrio (Bowditch & Buono, 1992).

Muitas vezes, o comportamento não atinge o seu fim e o indivíduo não atinge a satisfação. Neste caso, a necessidade é frustrada, aparecendo uma barreira no caminho. O indivíduo terá que libertar a tensão sentida por vias indiretas, sejam elas a psicológica: agressividade; ansiedade; irritação; ou, fisiológica: vômitos; insónias; aceleração cardíaca; etc (Chiavaneto, 2000). Quando o comportamento leva ao malogro, a frustração pode ainda ser compensada, isto acontece quando o indivíduo consegue gerir a tensão, transferindo para outra pessoa, coisa ou situação, a necessidade que

sente, ou pelo menos, atenuando a necessidade que tinha por algo que não atingiu para obter o equilíbrio (Chiavenato, 1995).

Esquemáticamente:



Figura 4 - Esquema resumo do ciclo da motivação

(Fonte: Chiavenato, 1995)

A motivação é um estado cíclico e constante na natureza humana, sempre que não se satisfaz uma necessidade, o indivíduo tem de arranjar alguma forma de restabelecer o equilíbrio, seja pelo alívio da frustração sentida, seja pela transferência da necessidade ou, pela sua compensação por outras necessidades capazes de apaziguar.

1.3.4. Motivação no Contexto Organizacional

A motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta (Robbins, 2002). A intensidade refere-se a quanto esforço uma pessoa despende, não sendo, no entanto, capaz de levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie a organização. A persistência é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter o seu esforço.

Os indivíduos motivados mantêm a realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos (Robbins, 2002).

Ao longo da vida os indivíduos passam por diversas tensões e provações, e, para atingirem o equilíbrio procuram satisfazer as suas necessidades ou vontades, por forma a libertar as tensões (Chiavaneto, 1995).

Uma organização tem interesses, valores e objetivos próprios, que nem sempre são concordantes com os dos elementos que a compõem (Moraes, 1992).

De acordo com o analisado anteriormente, pode dizer-se que na atualidade a grande maioria das empresas ou organizações tem em conta o fator humano, querendo com isto dizer que se preocupam com as pessoas, ainda que seja para que as mesmas atinjam os fins coletivos.

Berganini (1997) retrata a motivação como uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer as suas necessidades e desejos. A motivação no trabalho leva os indivíduos a satisfazerem as suas necessidades, mas também os encaminha na persecução dos objetivos da organização.

A motivação leva a ação, logo a organização deve manter os seus elementos motivados para que eles produzam mais e melhor. A HTA não é diferente das outras organizações ou empresas, pretende manter os seus recursos humanos motivados, a produzirem em quantidade e principalmente em qualidade.

Ao implementar uma PGRH, os recursos humanos serão motivados, quer pelos incentivos quer pela adaptação das recompensas aos diferentes indivíduos, às suas características e experiências.

1.3.5. Satisfação

O interesse teórico na satisfação no trabalho surge no momento em que o modelo taylorista da organização do trabalho foi colocado em causa e se valorizou o fator humano nas organizações.

A teoria das necessidades teve uma função pedagógica, que se inscreveu numa estratégia social. Esta função pedagógica estratégica é tanto mais necessária quanto as mudanças não fizeram prova da sua eficiência. Estas mudanças introduzidas na perspectiva da teoria das necessidades e que se denominam enriquecimento, alargamento, autonomia, estão longe de terem feito prova da sua eficácia enquanto respondiam e satisfaziam necessidades dos trabalhadores.

Todas as análises convergem para mostrar que, no caso em que uma melhoria de produtividade é constatada, ela é atribuível a uma mudança da organização mais do que a uma satisfação das necessidades do indivíduo ou a uma relação entre as duas. Toda a reestruturação do trabalho deve ter em conta duas ideias fundamentais: a diminuição dos constrangimentos supérfluos e o colocar em destaque aptidões e capacidades individuais. O ponto principal é organizar o trabalho de maneira a valorizar as capacidades do indivíduo, dando assim um contributo para que as pessoas se sintam felizes. Importante distinguir entre a satisfação (relações humanas) e a realização de pessoal.

A relação entre produtividade e satisfação foi muito estudada, mas não se chegou a conclusões muito concretas. Por outro lado, o que parece adquirido é a relação entre a insatisfação (quando o trabalho desagrada as pessoas) e o absentismo. É também importante, distinguir satisfação e motivação, segundo Tannenbaum “na medida em que as suas necessidades são satisfeitas uma pessoa não desempenhará forçosamente o seu trabalho” (Bernoux s.d.: 87). Um trabalho interessante pode permitir ao indivíduo satisfazer-se a si próprio e não à organização.

Citando Locke e Schneider “a satisfação no trabalho tem sido conceptualizada como uma emoção ou como uma atitude” (apud Vala. J, 1994:109). Trata-se acima de tudo de um estado emocional positivo ou de uma atitude também ela positiva face ao trabalho e todas as experiências que rodeiam o ambiente laboral.

Diferentes linhas de pensamento são encontradas em relação à satisfação:

TIPOS DE VARIÁVEIS UTILIZADAS NA EXPLICAÇÃO DA SATISFAÇÃO	CONCEITOS CHAVE
SITUACIONAIS	<ul style="list-style-type: none"> • Características da função • Características do processo de tomada de decisão • Características do reforço
INDIVIDUAIS	<ul style="list-style-type: none"> • Discrepância entre expectativas e resposta da organização
INTERACÇÃO SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Comparação social • Processamento social da informação • Cultura organizacional

Tabela 3 - Abordagens Satisfação

(Fonte: Elaboração própria com base em Vala, 1994)

Passa-se à explicação de cada nível que se encontram agrupados em três, assim num primeiro nível temos uma explicação teórica, que centra a sua explicação para a satisfação e as alterações propostas para um aumento da satisfação dos trabalhadores ao nível da situação do trabalho. Neste sentido são valorizadas as características da função em que as variáveis explicativas da satisfação se situam nas características do trabalho que cada indivíduo realiza. Nesta linha considera-se a existência de formas ideais de organização do trabalho, se existir maior variedade, identidade, significado da tarefa; autonomia no sentido da responsabilidade pessoal pelo trabalho que realiza; feedback no conhecimento dos resultados do seu trabalho, que se forem postas em prática, resulta um aumento da satisfação, motivação e qualidade. Destaca-se aqui uma variável intra-individual que serve de mediadora entre a satisfação e as características da função que são as necessidades de desenvolvimento dos sujeitos.

Já os modelos que valorizam as características do processo de tomada de decisão na empresa, que se refere ao impacto da participação dos trabalhadores nas decisões. Os resultados obtidos encontram-se numa escala positiva, isto é: há uma associação entre participação e satisfação. Assim quanto maior for a percepção por parte do indivíduo da sua participação e controlo nas tomadas de decisão na empresa, maior é a satisfação manifestada. No que diz respeito, às características do reforço na empresa, resulta daqui entre o nível e o tipo de recompensas económicas e a satisfação, em que é dada

relevância a dois tipos de reforços: reforços extrínsecos simbólicos, em que temos o exemplo, a aprovação por parte dos pares e da chefia tal como da empresa no entanto ainda temos reforços extrínsecos materiais (salário); e dos reforços intrínsecos que emergem do próprio indivíduo que se encontra a desempenhar uma determinada tarefa, isto decorre na satisfação organizacional. Desta forma, quanto maior for a ocorrência destes, maior é o grau de satisfação.

Nos modelos relativos às características individuais, encontra-se uma realização de expectativas que se fundamentam essencialmente em aspetos disposicionais puramente motivacionais ou relativos aos valores dos indivíduos e ainda assenta nas características “demográficas” destes. Saliencia-se deste modo estes dois tipos de variáveis que se direcionam para a concretização (expectativas e respostas de organização) dos mesmos para que o indivíduo se sinta realizado na sua situação de trabalho. Assim, quanto menor a diferença entre as expectativas relativas ao trabalho e a perceção da situação real do trabalho, maior é a satisfação.

Finalmente, apresentam-se os modelos relativos à interação social, que centram as suas explicações da satisfação com base à comparação social, esta abordagem fundamenta-se em dois pilares: uma analogia entre a perceção das relações sociais e as transações económicas, sendo o analisado o comportamento interpessoal na sua contribuição dos indivíduos para a empresa (os seus lucros); o segundo diz respeito ao processo de comparação social como meio de avaliar o grau de positividade de uma transação. Foi neste âmbito que “Adams (1965) desenvolveu a teoria da equidade, que é o resultado de comparações entre os ganhos/investimentos do próprio e os ganhos/investimentos de um outro relevante” (apud Vala 1994:107). Assim como o resultado não é equitativo, conclui-se que esta situação é injusta e os indivíduos mostram assim o seu desagrado, manifestando-se através de uma diminuição dos seus investimentos. Ainda nesta perspetiva, “Runciman (1966), ao reformular o conceito de privação relativa entende-a como sentimento de injustiça resultante da comparação desfavorável da situação do indivíduo ou do seu grupo com a situação de outro indivíduo ou de outro grupo” (Vala, J 1994:108). Os que se baseiam na influência social, na teoria do processamento social da informação, retira-se a importância assumida da informação disponível e dos processos de influência social a estes ligados para se compreender os fenómenos organizacionais. Fundamenta-se nas opiniões dos

outros na definição das perceções de cada um, assim é um fenómeno socialmente construído. São os índices sociais a que cada indivíduo tem acesso que lhe permitem considerar que os outros se consideram satisfeitos, assim vai expressar a sua satisfação. Ao nível das perspetivas da construção social da realidade em contexto organizacional, destaca-se a relação entre a caracterização da dinâmica organizacional e a satisfação. Salientando-se uma cultura organizacional, partindo do princípio que numa organização sendo um local de interação social e de construção do pensamento dos indivíduos que lhe estão inerentes, pressupõe-se a construção de diversas formas de pensar tal como a coexistência de diversas culturas dentro de uma organização, acabando por ter influência no estado emocional e social dos indivíduos. A satisfação expressa por parte dos indivíduos e grupos, representam uma forma de pensar a que se chama cultura organizacional.

1.3.6. Inovação

No contexto de globalização e desenvolvimento tecnológico atual, a inovação é um conceito amplamente referido e estudado em diferentes vertentes, dependendo do contexto ao qual se refere.

A inovação nas empresas prevê o alcance de maior lucro, alcance de novos mercados crescimento e desenvolvimento da estrutura organizacional etc. Isto significa que o impacto tem de ser significativo, criando vantagem competitiva a médio e longo prazo e que as melhorias contínuas nas empresas são distintas de inovação pois normalmente não produzem resultados a longo prazo. (ABGI Brasil, 2018)

Para existir inovação nas organizações é necessário que os RH sejam criativos e que tenham oportunidade de expressar as suas ideias e operacionalizá-las. Tem de existir por parte das empresas abertura para mudanças e adaptações, uma cultura de inovação. Uma cultura organizacional de inovação é algo complexo pois consiste em gerir competências, aspetos comportamentais, ambientes, processos, recursos e estratégias. Para atingir esta meta é necessário segmentar e priorizar a abordagem para não se perderem os objetivos organizacionais de mente.

A inovação pode ser percecionada de diferentes formas, frisam-se duas, quanto ao foco e quanto ao impacto. Em relação ao foco a inovação tem como objetivos:

inovação do produto, alterações nas características do produto; inovação do processo, modificações no processo de produção de um produto ou serviço, quer seja pela alteração do resultado final ou por redução ou otimização do processo de produção, por exemplo a marcação de voos passa a ser feita eletronicamente reduzindo o tempo de resposta e os custos associados de um bilhete; e inovação do modelo de negócio, alterações na forma como o produto ou serviço é oferecido ao mercado, não significa que o produto ou serviço sejam distintos mas estão a ser servidos de formas diferentes, por exemplo, pagar um voo de passeio turístico por minuto de voo ao invés de ser por trajeto.

No que concerne ao impacto temos a Inovação incremental e inovação radical. Na primeira as melhorias são sentidas progressivamente sem grandes impactos, são melhorias contínuas, por exemplo a substituição de bancos normais por bancos ergonómicos na classe turística. Na segunda a mudança é drástica e sentida de uma forma efetiva, por exemplo a possibilidade de ter wi-fi a bordo.

A inovação é a capacidade de incrementar valor aos produtos e aos serviços, permitindo à empresa destacar-se entre as suas concorrentes ainda que momentaneamente, sendo por isso algo fundamental num mercado competitivo e mutável como o que vivemos. (Innovation report, 2003)

O contexto onde proliferam as organizações é hoje mais exigente e complexo, a previsibilidade e a estabilidade deu lugar à incerteza e turbulência, tendo o mercado em expansão sido substituído por um mercado em estagnação, com repercussões na concorrência. O preço deixou de ser o fator central de competitividade e fatores como a qualidade, diversidade, inovação, satisfação do cliente e garantia de prazos de entrega ganharam relevo, tornando o fator humano o centro de diferenciação e competitividade das empresas.

1.4. Emergência e evolução da função Recursos Humanos

A GRH apresenta carências de desenvolvimento conceptual, é uma disciplina em processo de definição e clarificação que não construiu um corpo teórico próprio. A sua teorização é baseada nas teorias organizacionais e comportamentais, produzidas a partir

do estudo das disposições e dos processos organizacionais, suportando os pontos fracos e fortes das mesmas (Neves, 2000: 3 apud Serrano 2010).

A origem da função recursos humanos remonta aos finais do século XIX, quando se afirmou como atividade instrumental para sustentar processos de dominação e relação de poder, apesar do seu reconhecimento académico ser recente. O seu papel nas sociedades capitalistas foi fundamental para a legitimação e reprodução das relações de dominação. (Almeida, 2004:179)

Segundo este autor, os RH nasceram na “fábrica”, onde existiam duas forças distintas, as que possuíam os meios de produção e os que seguindo uma disciplina rígida produziam sendo a força de trabalho. Rompendo com a visão instrumentalista a GRH passa a lutar pela quantidade, qualidade e uniformização do trabalho num contexto marcado pela burocracia, anonimato e rigidez para alcançar o melhor rendimento técnico e económico (Freire, 1997:103 apud Almeida, 2004:180).

A função recursos humanos foi inicialmente tida em consideração apenas ao nível contabilístico, esta fase, pioneira da ‘gestão de pessoal’, também conhecida por ‘pré-histórica’ por alguns autores, tinha essencialmente como foco os custos dos trabalhadores para a organização.

A fase burocrática registrou o aparecimento da função de chefe de pessoal, cujo papel estava centrado no acompanhamento e na manutenção da parte burocrática recém-chegada, para além de absorver o poder dos chefes de produção.

Alguns autores consideram esta como a primeira fase e apelidam-na de administração de pessoal (Serrano, 2010)

Fazendo o paralelismo, esta fase coincide com a abordagem clássica da organização, o predominavam os procedimentos burocráticos e administrativos e a função assentava em lógicas quantitativas.

De visão qualitativa e marcada por preocupações humanistas e sociais, o espaço temporal de 1960 a 1980, passou a designar a função de recursos humanos como gestão do pessoal, descerrando a entrada para os trabalhadores passaram a ser encarados como um recurso e não apenas como um custo. Foi também nesta fase que surgiram as primeiras Direções de Pessoal (Serrano, 2010).

A partir de 1980 surge a GRH, marcando a terceira fase da função cujo surgimento encontra-se associado à crescente importância do ambiente das empresas e da sua necessidade de resposta. O desempenho dos dirigentes ganha relevo e são feitos esforços em termos de seleção e recrutamento para encontrar trabalhadores que façam a diferença e consigam vantagem competitiva.

Para Albuquerque (1988), a fase estratégica da função, GERH, que tomou corpo por volta dos anos 90, foi delineada pela introdução dos primeiros programas de planeamento estratégico acoplados ao plano estratégico central das organizações.

A administração de topo, board ou acionistas, registam nesta época as primeiras preocupações de longo prazo com os seus trabalhadores. Encetou-se uma alavancagem organizacional da função RH, que, salta de uma posição de gestão básica, um nível tático, para um patamar reconhecido como direção, um nível estratégico nas organizações afastando -se da visão quantitativa e coletiva anterior, a função RH passa a ter o foco numa lógica qualitativa e individual, que valoriza as competências e mais-valias dos trabalhadores e não o seu número.

A GERH prevê a gestão eficiente dos trabalhadores pela valorização e dos seus talentos e habilidades como meio para atingir os objetivos da organização, tendo em conta as necessidades e satisfação dos indivíduos, devendo para isso incluir ferramentas materializadas numa política de gestão de recursos Humanos.

Na figura seguinte pretende-se sintetizar as fases evolutivas da função RH:



Figura 5 – Evolução Histórica da função RH

(Fonte: Elaboração própria com base em Serrano, 2010)

1.5. A função Recursos Humanos em Portugal

Em Portugal é limitada a informação metodizada sobre o desenvolvimento da função pessoal.

Nascido em 1925, o Instituto de Orientação Profissional, foi a primeira entidade portuguesa a estimular a difusão dos resultados dos estudos desenvolvidos em outros países no respeitante à temática da função pessoal. (Rodrigues e Lima, 1987).

A divulgação da racionalização do trabalho e de administração das empresas característicos das abordagens de Taylor, Fayol e Ford nunca chegou a ser introduzida na rede empresarial devido à instituição do Estado Novo.

O regime Salazarista intensificou um patronato conservador e empirista, sem anseios de alternativas tecnológicas e organizacionais para aumentar a produtividade, motivados a retirar proveito de uma numerosa mão-de-obra não qualificada e de baixo custo até aos anos 50/60.

De referir que existiu uma tentativa nos anos 40 de grandes empresas como a Companhia União Fabril, o Estaleiro da Rocha e os Comboios de Portugal de contrariar esta tendência, mas que encontraram obstáculos como a dimensão do mercado e da própria especificidade das tarefas.

O desenvolvimento da industrialização nos anos 50, denota a necessidade de aumentar a eficiência do trabalho, reiniciando-se a divulgação das abordagens organizacionais clássicas, quando "já as teorias modernas de gestão utilizadas nos países avançados são outras: investigação operacional, teoria dos sistemas, etc." (Lima, s.d.: 329).

O Instituto Nacional de Investigação Industrial (INII) surge em 1959 e com ele a difusão sobre as políticas e técnicas de gestão em vigor no estrangeiro (Gonçalves 1991). Os baixos níveis de produtividade apresentados pelas empresas portuguesas eram uma preocupação, e acreditava-se que o motivo deste malogro se devia à falta de preparação técnica e científica do patronato e da falta de qualificação dos trabalhadores portugueses que inviabilizava o uso de qualificações técnicas na produção.

Na época de 60, o INII focou-se na temática da função de pessoal insistindo na divulgação dos princípios e das técnicas da OCT em termos de organização do trabalho, remunerações, seleção, orientação e formação da mão-de-obra, tentando ao mesmo tempo chamar a atenção para as Relações Humanas (Gonçalves 1991).

Segundo este autor, o Instituto de Estudos Sociais (IES) surge em 1962 pelo Ministério das Corporações e Previdência Social, sendo que a partir de 1965 orienta-se para a divulgação da função pessoal.

Conteúdos relativos às formas de organização e gestão das empresas, com foco nas relações humanas e do comportamento humano no trabalho começam a ser ministrados nos coetâneos do IES, a Escola Superior de Organização Científica do Trabalho e o Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

No final da década de 70 surge a Gestão de Pessoal - GP, materializada através de diretor de pessoal com responsabilidades no âmbito da formação, emprego, promoções, entre outros que passa a chefiar recém-nascido departamento de pessoal.

Na época de 80 emerge o conceito Gestão de Recursos Humanos, uma evolução que advém da inserção dos conceitos de Emprego, Competitividade, Recursos Humanos, Desafios da crise, Modernização da Economia, etc. O final desta década fica marcado pela conceção da ideia “Reinventar a Empresa, transformar o trabalho, satisfazer o Homem” (Neves & Gonçalves 2009).

Nos finais dos anos 90 o termo GP perde força e, consolida-se o termo Gestão de Recursos Humanos – GRH, o farol aponta agora para as pessoas, indivíduos distintos com necessidades e capacidades singulares.

A competitividade e produtividade organizacional são alimentadas pela motivação, controlo e desenvolvimento do capital humano. Esta abordagem do séc. XXI impõe a introdução de uma nova vertente, a estratégia, germinando a Gestão Estratégica de Recursos Humanos – GERH. (Neves & Gonçalves 2009)

A GERH abrange uma panóplia de fatores externos e internos às empresas, tendo em conta a complexidade do fator humano e de todas as suas necessidades e capacidades. A articulação estratégia deste leque de fatores permite o fim único de aumentar a eficácia e eficiência da empresa.

A figura seguinte pretende sintetizar a evolução da função RH em Portugal:



Figura 6 - Evolução Histórica da função RH em Portugal

(Fonte: Elaboração própria com base em Serrano, 2010)

Resultado da crise Europeia dos últimos anos e em Portugal essencialmente desde 2010, as empresas vivenciam caminhos sinuosos. Para além dos novos desafios que advém da globalização e das obrigadoriedades legais europeias, a competitividade é cada vez mais patente.

São cada vez mais os desafios que enfrentam as empresas e exige-se uma adaptação organizacional. As empresas precisam de encontrar os RH mais adaptados e capazes de inovar para criarem uma vantagem competitiva, para isso a satisfação e comprometimento dos trabalhadores é fundamental.

A GERH tem como prioridade reter os trabalhadores pelo máximo tempo possível, mantendo-os motivados, satisfeitos, comprometidos e empenhados na organização.

“Numa organização, tal como é necessário existir uma estratégia externa que a capacite a ser competitiva no mercado, igualmente se necessita de uma estratégia interna que a oriente no sentido do desenvolvimento, da motivação e do controlo dos recursos humanos” (Neves & Gonçalves 2009).

1.6. As especificidades das PME’s em matéria de Gestão de Recursos Humanos

A rede empresarial Portuguesa é construída essencialmente por PME’s, segundo dados do INE, em 2010 estas empresas representavam 99,9% (INE, 2012). Num panorama global de mudanças e globalização, estas enfrentam diferentes entraves de

crescimento e adaptação. Não sendo regra, muitas destas empresas travam desafios financeiros que absorvem a sua atenção ficando os indivíduos para segundo plano.

“A gestão, práticas e técnicas de recursos humanos são pouco aplicadas e muitas vezes menosprezadas em empresas de pequena e média dimensão” (Hornsby & Kuratko, 1990 apud Tecedeiro, 2016).

Hornsby e Kuratko estudaram a GRH em PME’s em 1990 e repetiram em 2003, concluindo que até 1990 a GRH nas Pequenas e médias Empresas não era sequer ponderada e que quase 10 anos depois os RH continuam sob valorizados. Ao contrario das grandes empresas a GRH nas PME’s ainda tem um longo caminho a percorrer, mantêm-se preocupações com o recrutamento de colaboradores qualificados, políticas de benefícios, salários e questões legais, mas medidas de GRH para facilitar os processos ainda são residuais.

Estes autores afirmaram que nas PME’s são essencialmente os administradores que gerem os trabalhadores e as práticas de recursos humanos de uma forma geral, uma vez que os recursos são escassos. Referem que empresas com 2 ou 3 trabalhadores não necessitam de um avançado sistema de recursos humanos, denotando, por outro lado, que algumas empresas são consideradas como PME’s mas possuem na realidade um vasto numero de trabalhadores e que nestes casos efetivamente, são necessárias políticas de GRH, evidenciando que a dimensão das empresas persuade o desenvolvimento formal da GRH. (Tecedeiro, 2016).

Atualmente, diversas PME’s começam a adotar estratégias de GRH. Ainda assim, os seus administradores continuam a direcionar os esforços para o rápido crescimento das organizações desvalorizando a implementação de práticas de RH (Pingle 2014 apud Tecedeiro, 2016).

A GRH é fulcral para o desenvolvimento de qualquer empresa independentemente da sua dimensão, o desafio para a GRH nas PME’s é criar procedimentos e implementar práticas que se adaptem à organização em si (Barney & Wright, 1998 apud Tecedeiro, 2016).

Grandes empresas enfrentam o repto da retenção e desenvolvimento de talentos no interior da organização e as PME’s têm como desafio a contratação das pessoas certas (Pingle, 2014 apud Tecedeiro, 2016). Pingle (2014) defende a ideia de que as

práticas de GRH em pequenas empresas são díspares das implementadas nas grandes empresas e diferem em distintos países. (Tecedeiro, 2016)

A GRH providencia linhas orientadoras para todas as empresas, teorias e práticas comuns, cabe às PME's moldarem as práticas de GRH às suas realidades e criarem uma mais valia para o seu desenvolvimento e crescimento. (Cassel, Nadin, Gray & Clegg, 2002 apud Tecedeiro, 2016)

A valorização do fator humano passa a ser central tendo em conta que a automatização está a surgir em força. Uma forte comunicação com informação descentralizada deve ser valorizada bem como, descentralizar responsabilidades, pouca formalização, uma estrutura hierárquica mais simples, rotação na função permitindo uma maior autonomia e polivalência a nível operacional, reagrupamento das tarefas / funções a nível vertical e horizontal poderão na opinião da autora fazer toda a diferença para o sucesso das PME's.

O desempenho das empresas é assegurado pelos atores através da internalização de padrões de valores e significados (uma cultura de empresa ou organizacional), do compromisso com a qualidade e da busca do consenso (que facilita o desempenho de uma missão).

Uma empresa como a HTA com uma estrutura de RH de pequena empresa e com movimentos e operações de uma grande empresa e de uma especificação técnica elevada, encontra-se completamente apoiada nos RH que possui e depende deles para o sucesso. Deste facto advém a necessidade da motivação, inovação e satisfação das pessoas e justifica o estudo teórico exaustivo dos tópicos espelhados neste capítulo.

Capítulo 2. Metodologia e Procedimentos Metodológicos

A estratégia metodológica para a elaboração deste projeto foi o estudo de caso. O estudo de caso é sugerido por diferentes autores como metodologia a seguir na análise das relações entre gestão de recursos humanos e performance organizacional (Wright & Gardner, 2000). Para estes autores a utilização de estudos de caso é uma opção necessária para descrever eficazmente as diferenças entre políticas de GRH defendidas e a sua implementação

O método intensivo apresenta a vantagem de ter profundidade na observação, de analisar a vida quotidiano dos indivíduos no momento exato em que ocorre e, ser específico para cada caso. Mas, como limitação pode-se apontar o facto, de não se poder generalizar a informação recolhida e, a proximidade com os indivíduos (cara a cara), tornar difícil a objetividade.

Assim, durante toda a investigação, será fulcral manter a neutralidade e o foco no objetivo, sem deixar que a proximidade e o envolvimento pessoal possam influenciar os dados recolhidos.

Este trabalho foca-se no estudo de caso de uma PME (Pequena média empresa) do ramo aeronáutico sediada em Loulé, Algarve. Não existem restrições no que concerne à divulgação do nome da empresa, mas a identidade dos seus funcionários mantém-se anónima.

O objetivo geral é elaborar o diagnóstico das necessidades e criar propostas para a definição de uma política de gestão de recursos humanos na empresa selecionada para o estudo. Este objetivo é rodeado por objetivos específicos para permitir a sua efetivação. Oferecer melhores condições de trabalho; motivar recursos humanos; inovar, rentabilizar os meios; e tornar mais lucrativo a empresa. Para a operacionalização da estratégia metodológica recorreu-se a técnicas de investigação qualitativa e a recolha de dados foi elaborada com base em entrevistas coletivas e individuais.

Quanto à natureza dos dados, são de carácter quantitativo e qualitativo, ainda que a componente qualitativa saia mais valorizada. Já quanto aos objetivos, a investigação é exploratória. É também uma investigação descritiva, pois implica estudar, compreender e descrever, interpretar a realidade sem nela interferir por forma a criar um modelo de política de GRH mais completo, adaptado à especificidade própria da empresa.

A metodologia proposta por Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt (1992) no seu ‘Manual de Investigação em Ciências Sociais’ foi a seguida neste trabalho. Como estes autores referem na sua obra, a definição de processo científico segundo Gaston Bachelart (apud Quivy & Campenhoudt, 1992, p.23): “O facto científico é conquistado, construído e verificado.” O processo científico é composto por 3 ramos: a Rutura, a Construção e a Verificação. A Rutura consiste em romper com os preconceitos e as falsas evidências (Quivy & Campenhoudt, 1992) para que se possa instanciar um pensamento livre de influências. A Construção consiste em elaborar um sistema conceptual organizado, em que se devem erguer as proposições explicativas do fenómeno a estudar e prever qual o plano de pesquisa a definir, as operações a aplicar e as consequências que logicamente devem esperar-se no termo da observação (Quivy & Campenhoudt, 1992). Por último, a Verificação consiste simplesmente na verificação da preposição pelos factos para que esta tenha direito ao estatuto científico (Quivy & Campenhoudt, 1992).

De frisar o facto da dependência entre fases, é necessária interação e encadeamento entre elas. A metodologia proposta por Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt consubstancia-se em 7 etapas que confirmam as 3 fases: Etapa 1, A Pergunta de partida, consiste na explicitação do trabalho, na escolha de um fio condutor, que é exprimido sob a forma de uma pergunta, a ‘Pergunta de Partida’; Etapa 2, A Exploração, consiste em estudar o tema para desenvolver uma problemática de investigação; Etapa 3, A Problemática, abordagem ou perspectiva teórica que se decide adotar para tratar o problema formulado na pergunta de partida, a ‘Problemática’, tem uma importância fundamental dado que atribui ao trabalho a coerência e validade de fundo; Etapa 4, A Construção do Modelo de Análise, nesta etapa existem duas dimensões que se encontram diretamente articuladas, a necessidade de conceptualização, isto é, elaboração de um sistema conceptual coerente, e, a construção de hipóteses, que serão respostas possíveis para as perguntas do investigador, nomeadamente para a pergunta de partida; Etapa 5, A Observação, consiste no teste do ‘Modelo de Análise’ construído na etapa anterior, confrontando os factos com os dados observados; Etapa 6, A Análise das Informações, consiste na análise das observações procurando verificar as hipóteses formuladas, sendo por vezes necessário rever as

mesmas, consoante o resultado da análise; Etapa 7, As Conclusões, explicitação das conclusões do estudo e tecelagem de algumas considerações.

A metodologia descrita pode ser visualizada sob a forma de um esquema na Figura seguinte:

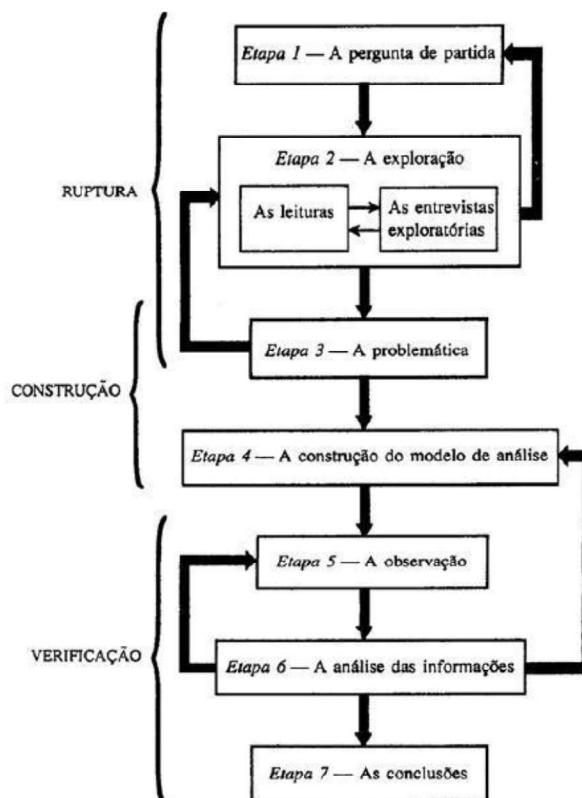


Figura 7 - Metodologia de Investigação proposta por Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt

(Fonte: Quivy e Campenhoudt, 1992: 24)

Problema: existe uma lacuna no respeitante a políticas de gestão de recursos humanos e atualmente os indivíduos que compõem este grupo organizacional estão descontentes e desmotivados.

É necessário implementar uma política de gestão de recursos humanos capaz de solucionar o problema existente e tornar a empresa mais produtiva e lucrativa.

Surge então a questão: `Será possível criar uma política de GRH capaz de solucionar o problema?

Um estudo deve ser objetivo e sistemático, tornando-se mais enriquecedor se englobar hipóteses preconcebidas, que irão delinear todo o percurso da investigação. Tendo a função de ser comprovadas ou não, a sua confirmação pode constituir a solução para o problema em estudo. As hipóteses ajudam-nos a seleccionar factos, interpretá-los e ainda sugere os processos de investigação.

As hipóteses consideradas para este trabalho são:

- É possível identificar as necessidades dos trabalhadores;
- Identificadas as necessidades é viável a implementação de medidas que colmatem essas necessidades;
- Com as medidas propostas é expectável aumentar a motivação e satisfação dos RH permitindo inovação e mais produção;
- É viável desenvolver a cultura organizacional.

Um método não é mais do que o caminho seguido para a meta a alcançar, trata-se do projeto de raciocínio que se elabora para alcançar os objetivos. O método escolhido foi qualitativo, a análise da informação indutiva, ‘teoria fundamentada (Glaser & Strauss apud Carmo & Ferreira, 1998), uma linha de pensamento holística, de estratégia intensiva, de investigação-ação.

Para definir uma política de gestão de recursos humanos iniciou-se, num primeiro momento, uma pesquisa a nível teórico. A partir dos principais teóricos sobre a Sociologia das organizações, sociologia do trabalho, escola das relações humanas, motivação humana, satisfação, inovação e GRH, foram clarificados conceitos e seguidas linhas diretrizes.

Tendo em conta o quadro conceptual deste trabalho, organizações/empresa, e devido ao problema enunciado, o estudo das teorias sociológicas da motivação e a forma como elas se espelham no comportamento social dos indivíduos na empresa, o ponto central da revisão bibliográfica.

A linha seguida procura compreender como pode a motivação humana ser trabalhada a partir da implementação de uma política de gestão de recursos humanos

adaptada à HTA e, desencadear o funcionamento fluente de toda a empresa. Estabilizando os indivíduos, estimulando o seu bem-estar e aumentando a sua produção e capacidade de inovação pretende-se atingir o fim coletivo de tornar a empresa mais lucrativa.

Num segundo momento seguiu-se uma pesquisa de campo, por forma a confirmar a relação entre teoria e realidade, aplicando entrevistas coletivas e individuais ao universo dos trabalhadores da HTA.

A análise das informações recolhidas permitiu a elaboração de propostas para a criação de uma política de GRH e a construção das conclusões.

Capítulo 3. Diagnóstico organizacional. O caso da Empresa HTA Helicópteros, Lda

3.1. Caracterização da empresa

A HTA Helicópteros Lda é uma média empresa do ramo Aeronáutico com forte ênfase no trabalho aéreo e muito vocacionada para o combate a incêndios. Uma empresa com fortes preocupações na segurança e qualidade cuja missão é prestar o melhor serviço ao melhor preço.

Nesta empresa formada por cotas de 3 acionistas a gestão é levada a cabo por 5 diretores de diferentes áreas funcionais.

A empresa é constituída por 15 funcionários a tempo inteiro (jan 18) (5 diretores e 10 trabalhadores) incluindo a autora, no entanto, nas épocas de maior empenhamento operacional (normalmente os meses de verão) conta com a colaboração de diversos “freelancers” para colmatar o aumento de atividade. Diferentes áreas em outsourcing, tais como contabilidade, limpeza, informática, gestão de resíduos etc. completam o leque de colaboradores.

3.1.1. História e perspetivas de futuro

Em 1996 um jovem piloto forma uma empresa de Helicópteros, construindo as infraestruturas em terrenos próprios, localizados em Morgado de Apra, no concelho de Loulé, Algarve. Em 1997 consegue o Certificado de Operador Aéreo (COA) e passa a disponibilizar um diversificado leque de passeios turísticos.

Em 1998, este jovem sofre um acidente acabando por falecer. Continuando os objetivos do filho, a sua Mãe, assume a gerência da empresa e leva o projeto adiante.

Helicópteros Transporte do Algarve (HTA) foi o nome de um sonho que se tornou realidade, e, funciona hoje como o único operador aéreo de Helicópteros no Algarve a partir do Heliporto de Morgado de Apra, conhecido como Heliporto Miguel Barros, em homenagem ao seu fundador.

A empresa que iniciou a sua atividade com apenas um helicóptero AS350 BA rapidamente trocou esta aeronave por um bimotor *Ecurreil AS355 F1* e pouco depois juntou a este, mais dois monomotores *Bell 206 Jet Ranger*.

Em 2001 adquire mais um *Bell 206* e um monomotor AS350 B2. Em 2004 vende todos os *Bell* e passa a operar apenas *Ecurreils*.

Atualmente, conta com uma frota de 10 helicópteros, um bimotor e 9 monomotores, possuindo COA e Certificado de Operador de Trabalho Aéreo (COTA), desenvolvendo todo o tipo de trabalhos aéreos, destacando-se o combate a incêndios florestais, montagem de linhas de alta tensão, transporte de carga suspensa, todo o tipo de filmagens e fotografias aéreas e transporte aéreo não regular.

Em 2010 obteve o certificado de *Type Rating Training Organization* (TRTO), em 2014 o certificado de *Approved Training Organization* (ATO) e em 2017 o certificado de operador de *Flight Synthetic Training Device* (FSTD), iniciando uma nova etapa focada na formação dos seus recursos humanos e apostando na inovação.

Com um Heliporto e um pequeno Hangar em Morgado de Apra, 10 helicópteros ligeiros e uma base permanente nas Ilhas Canarias estão criadas condições satisfatórias de operação. No entanto, e com o intuito de voar mais alto, a HTA tem no momento um projeto aprovado para a construção de um novo Hangar e um novo Heliporto por forma a evoluir cada vez mais. As obras de terraplanagem já foram iniciadas e acredita-se que todo o projeto esteja executado no dealbar do novo ano.

Aproveitando os terrenos circundantes às infraestruturas existentes, já que os mesmos fazem parte do ativo da empresa, vai ser criado um Hangar de última geração, que para além de funcional e espaçoso é um edifício de arquitetura moderna.

Preenchendo todos os requisitos para a evolução da manutenção própria, que já existe, vai ainda englobar todo um complexo de salas e condições para o funcionamento ATO, e ainda, um extra de compartimentos para posteriores necessidades da empresa. Quanto ao Heliporto vai ser construído com todos os requisitos da legislação, Anexo 14 da *International Civil Aviation Organization* (ICAO), para certificação *Visual Flight Rules* (VFR), diurno e noturno.

Fica assim patente a aposta no crescimento e inovação da empresa, permitindo novos desafios.

Dedicando atenção aos recursos humanos, possui um total de 3 acionistas, que não fazem parte do universo de estudo, mas sim da caracterização da empresa e, 15 colaboradores que constituem o universo de estudo desta investigação. Com exceção da autora todos os funcionários foram entrevistados.

A empresa conta ainda com diversos pilotos e mecânicos ‘freelancers’ consoante as necessidades. Relativamente a outras áreas, tais como contabilidade,

programação, auditorias, ou limpeza, são áreas de ‘outsourcing’, rentabilizando e agilizando os procedimentos consoantes as necessidades.

3.1.2. Os Recursos Humanos

A tabela seguinte demonstra que a empresa é maioritariamente constituída por elementos masculinos e a faixa etária predominante se situa abaixo dos 38 anos.

Recursos Humanos jovens podem ser uma mais valia para a empresa em termos de futuro e continuidade, tornando-se importante a sua motivação e satisfação para que queiram continuar na empresa. Por outro lado, a existência de alguns elementos com mais idade pode funcionar bem para a integração dos mais novos, quer pela experiência de vida quer pela maturidade que em principio deverão possuir.

Universo HTA		Sexo		Idade			
		F	M	18-27	28-37	38-47	48+
Acionistas	3	2	1	1			2
Diretores	5	1	4		2	1	2
Pilotos	2	0	2		2		
Engenheiros	1	0	1	1			
Mecânicos	6	1	5	1	3	1	1
Administrativos	1	0	1			1	
TOTAL	18	4	14	3	7	3	5

Tabela 4 - Caracterização dos RH por Género e Idade

(Fonte: Elaboração própria com base em informação da empresa)

O gráfico 1 mostra que a maioria dos colaboradores da empresa estão contratados para a função de diretores, pilotos ou mecânicos, sendo que a parte administrativa/secretariado é composta apenas por 1 elemento, sugerindo necessidade de acumulação de funções para fazer face a carga burocrática e documental que marca a aeronáutica atualmente.

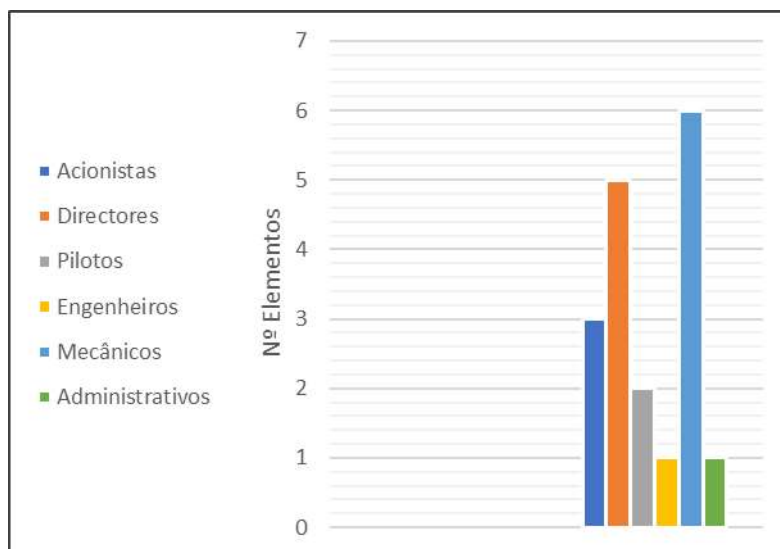


Gráfico 1 – Distribuição dos colaboradores por função

(Fonte: Elaboração própria com base em informação da empresa)

Da análise do gráfico 2 pode verificar-se que os colaboradores da HTA são na sua maioria do sexo masculino, sendo 37,5% do género feminino. A análise desta variável é relevante tendo em conta que o meio aeronáutico é, em Portugal, tradicionalmente masculino, o que denota que a HTA é a favor da igualdade e apresenta as mesmas possibilidades a ambos os géneros.

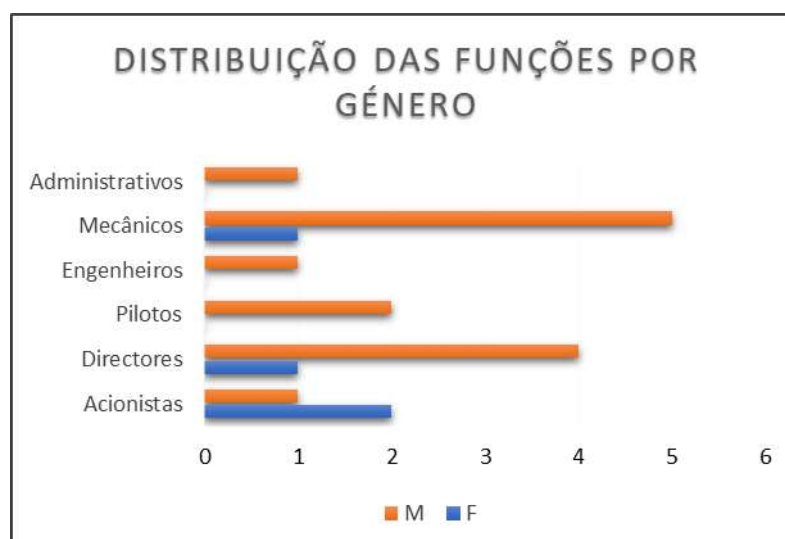


Gráfico 2 – Distribuição das funções por género

(Fonte: Elaboração própria com base em informação da empresa)

O gráfico 3 demonstra que a media das idades dos colaboradores se situa entre os 28 e 37 anos, sugerindo uma empresa jovem e com possibilidades de crescimento.

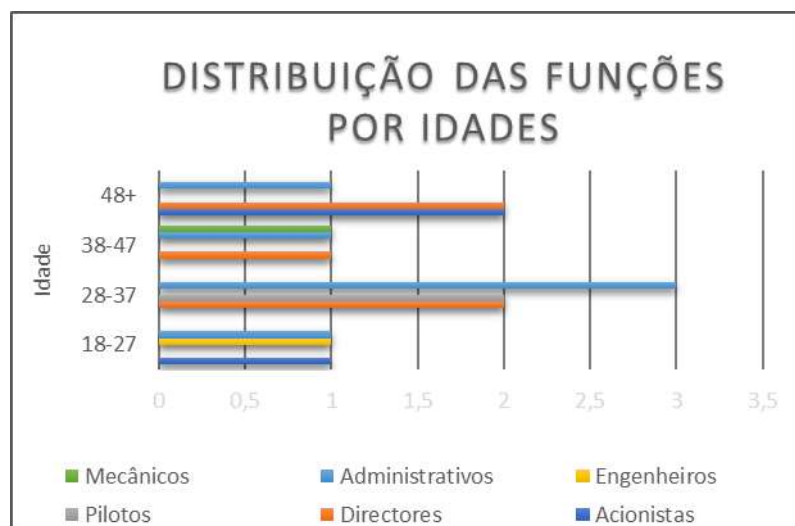


Gráfico 3 – Distribuição das funções por idades

(Fonte: Elaboração própria com base em informação da empresa)

A tabela seguinte apresenta a caracterização do Universo em relação às variáveis habilitações académicas e tipo de contrato de trabalho que possuem.

Universo HTA		Habilitações Académicas				Tipo Contrato		
		9ºano	12ºano	Licenciatura	Mestrado	A termo	Sem termo	N/A
Acionistas	3	1	1	1			3	
Directores	5		3	1	1		5	
Pilotos	2		2				2	
Engenheiros	1				1		1	
Mecânicos	6	1	5			1	5	
Administrativos	1			1			1	
TOTAL	18	2	11	3	2	1	14	

Tabela 5 – Caracterização do Universo por habilitações académicas e tipo de contrato

(Fonte: Elaboração própria com base em informação da empresa)

A leitura do gráfico 4 mostra notoriamente que a maioria dos colaboradores apenas possui habilitações ao nível do 12ºano, este facto é justificável pela área da Aeronáutica ser essencialmente uma área de cursos profissionais, sem exigência de habilitações académicas acima do 12ºano.

Por outro lado, pode também verificar-se que mesmo os diretores, na sua maioria, não têm habilitações acima do 12ºano, demonstrando que a empresa reconhece as habilitações técnicas e profissionais para além das académicas.

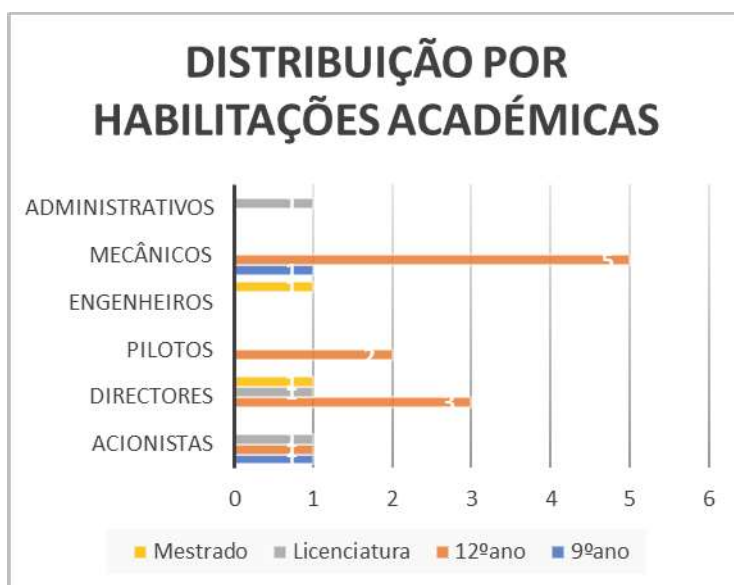


Gráfico 4 – Distribuição da função por habilitações académicas

(Fonte: Elaboração própria com base em informação da empresa)

O gráfico 5 apresenta o tipo de contrato que cada função possui. A análise desta variável denota que todas as funções são tratadas da mesma forma, apenas 1 colaborador se encontra com contrato a termo, sendo todos os outros funcionários efetivos da HTA. Estes dados apontam para uma grande estabilidade profissional dos colaboradores da empresa.

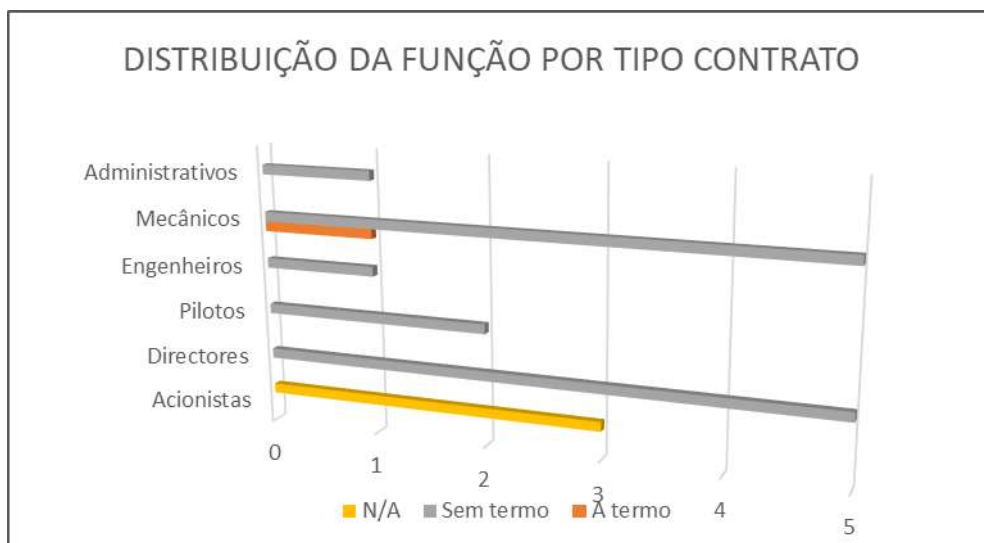


Gráfico 5 – Distribuição da função por tipo contrato

(Fonte: Elaboração própria com base em informação da empresa)

O estado civil e área de residência são variáveis a ter em consideração uma vez que a empresa tem a sua operação maioritariamente em bases temporárias, em todo o país e estrangeiro (principalmente em Espanha). Isto significa que os colaboradores estão grande parte dos seus dias de trabalho deslocados do polo principal da HTA, localizado no Algarve. Assim, a sua situação familiar, pode ser um fator de pressão.

Universo HTA	Estado Civil					RESIDÊNCIA		
	Solteiro	Casado	União de facto	Viúvo	Divorciado	Algarve	Deslocado	Estrangeiro
Acionistas	3	2				2	1	
Directores	5	2				1	3	1
Pilotos	2		1			1		1
Engenheiros	1					1		
Mecânicos	6	3				4	2	
Administrativos	1	1				1		
TOTAL	18	8	1	0	0	10	6	2

Tabela 6 – Caracterização do Universo por Estado civil e Área Residência

(Fonte: Elaboração própria com base em informação da empresa)

Da análise do gráfico 6 pode inferir-se que a maioria dos colaboradores são solteiros. Tal como referido anteriormente, devido à necessidade de deslocação dos colaboradores, durante grande parte do ano, esta situação pode ser uma vantagem.

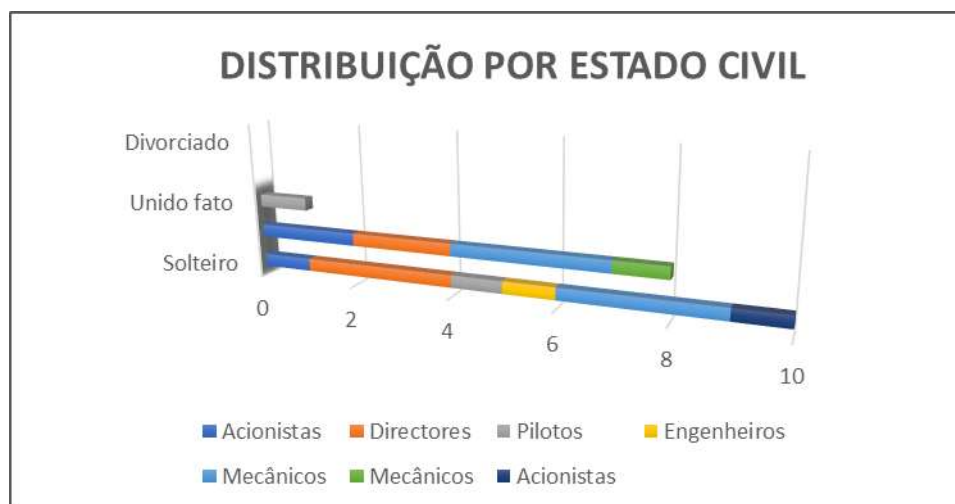


Gráfico 6 – Distribuição função por Estado Civil

(Fonte: Elaboração própria com base em informação da empresa)

Da análise do gráfico 7 verifica-se que a maioria dos mecânicos reside no Algarve e que os diretores e pilotos são estrangeiros ou estão deslocados da sua residência.

A empresa tem de ter em consideração que para além da deslocação temporária normalmente requisitada aos seus funcionários, grande parte deles, continua afastado da sua área de residência quando está no Polo principal da empresa. Este facto pode ter considerações importantes do que respeita à desmotivação.

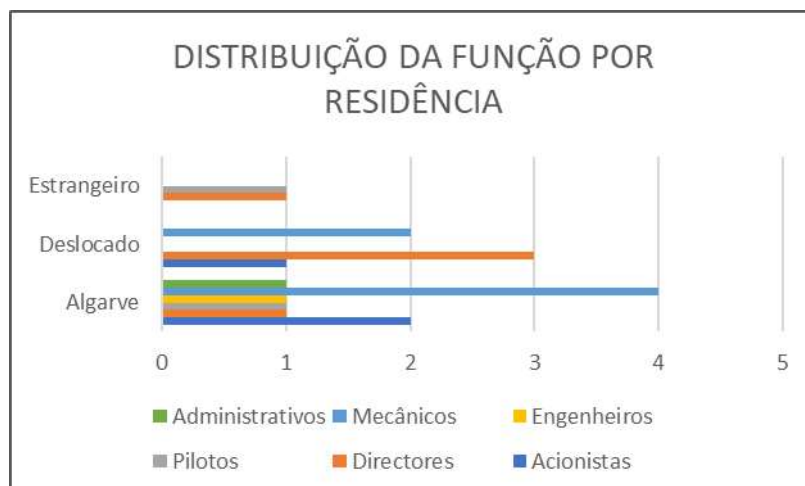


Gráfico 7 – Distribuição da Função por Residência

(Fonte: Elaboração própria com base em informação da empresa)

3.2. Diagnóstico Organizacional

A pertinência de um trabalho é um ponto fulcral para justificar as intenções do investigador. No contexto atual de crise económica todas as empresas devem procurar novas oportunidades de mercado, mas acima de tudo, a rentabilização dos recursos que possuem valorizando-os e conseguindo a flexibilização e inovação exigidas.

Na empresa selecionada para este estudo, não existe qualquer linha de controlo de Recursos Humanos, nem na vertente mais administrativa, tornando-se pertinente intervir rapidamente para colmatar esta situação.

Por outro lado, a empresa em questão é do ramo aeronáutico, tornando-a muito específica e com recursos humanos qualificados, a desempenhar tarefas que englobam muitas horas de trabalho e alto risco. Esta especificidade acarreta ainda mais foco nos recursos humanos empolgando a necessidade de gestão dos mesmos.

Foi diagnosticado através da entrevista coletiva efetuada na reunião anual da empresa descontentamento, forte desmotivação e conflitos entre os funcionários da empresa e não existem ferramentas implementadas para combater esta situação.

A HTA é uma PME tradicional, onde até agora todas as questões relacionadas com a GRH eram tratadas de forma informal, sem existir grande preocupação inclusivamente com as questões legais.

Com o desenvolvimento da empresa, entrada de novos trabalhadores e objetivos de crescimento patente é essencial dar início à estruturação do departamento de recursos Humanos.

O organograma da empresa foi alterado e o departamento de RH introduzido, sendo necessário criar uma política de GRH para materializar o mesmo e dar resposta há nova realidade.

A empresa é constituída por um grupo de trabalhadores com características individuais, mas que devem trabalhar para um objetivo organizacional comum.

Nesta investigação, o diagnóstico mostrou claramente que na empresa que será estudo de caso, os RH que a constituem estão desmotivados e que não existem na organização mecanismos para estudar e controlar este grupo, capacitando-o de incentivos e motivação para alcançar os objetivos individuais e coletivos, aliás não existem sequer delineações das metas a atingir.

Perante este cenário, foi considerada, necessária e fulcral, uma intervenção a este respeito, justificando-se a pertinência do estudo.

Problema: existe uma lacuna no respeitante a políticas de gestão de recursos humanos e atualmente os indivíduos que compõem este grupo organizacional estão descontentes e desmotivados.

É necessário implementar políticas de gestão de recursos humanos capazes de solucionar o problema existente e tornar a empresa mais produtiva e lucrativa.

3.3. Instrumentos de recolha de informação

Na pesquisa qualitativa podem ser definidos dois grandes métodos de obtenção de dados, a observação participante e a entrevista qualitativa, em profundidade ou não estruturada (Moreira, 1994:93). Neste trabalho combinam-se estes dois métodos.

A técnica de recolha de dados selecionado para esta investigação foi a entrevista qualitativa, tanto coletiva como individual. Pretende-se que este instrumento aborde os

entrevistados, por perguntas fechadas, semifechadas e abertas, pretendendo obter resultados qualitativos.

Cumulativamente desenrolou-se uma pesquisa de campo, Participação-observação (fazendo o investigador parte natural do grupo), por forma a confirmar a relação entre teoria e realidade.

Apontamentos diários foram elaborados para manter a neutralidade e objetividade.

“A entrevista é como o casamento; toda a gente sabe o que é, muitos passaram por isso, mas mesmo assim por detrás de cada porta fechada há sempre um mundo de segredos.” (Oakley apud Moreira, 1994:133)

A entrevista coletiva foi efetuada na reunião anual da empresa no dia 10 de janeiro e foram lançadas perguntas abertas para discussão e auscultação do clima organizacional geral e recolha de sugestões.

A aplicação das entrevistas individuais, confidenciais e de regime voluntário, iniciou-se em março.

Foram elaborados 2 guiões distintos, um para ser aplicado aos diretores, abordando as seguintes áreas:

- Dados pessoais;
- Cultura organizacional;
- Motivação/ satisfação profissional;
- Formação;
- Caracterização gestão; e
- Práticas de Gestão de RH.

e outro para os trabalhadores, organizado em torno dos seguintes itens:

- Informações pessoais;
- Cultura organizacional;
- Motivação/ satisfação profissional;
- Formação.

O objetivo é criar e implementar práticas de GRH na empresa, ancoradas numa política de GRH.

As entrevistas foram codificadas com a letra D e números de 1 a 4 para as que foram aplicadas aos diretores e a letra T e os algarismos de 1 a 10 para as que foram aplicadas aos trabalhadores. Estas entrevistas foram semiestruturadas, abordando o entrevistado acerca de diferentes temáticas, deixando-lhe liberdade de discurso por forma a permitir auscultar os sentimentos e preocupações de cada indivíduo. Foi tida em consideração, em todo o momento, a necessidade de reforçar a objetividade e neutralidade devido à proximidade de interação com a investigadora, uma vez que faz parte natural do grupo.

Ao longo deste trabalho pretendeu-se responder às seguintes questões:

- É possível identificar as necessidades dos trabalhadores;
- Identificadas as necessidades é viável a implementação de medidas que colmatem essas necessidades;
- Com as medidas propostas é expectável aumentar a motivação e satisfação dos RH permitindo inovação e mais produção;
- É viável desenvolver a cultura organizacional.

3.3.1. Entrevista Coletiva

PREPARAÇÃO DA ENTREVISTA COLETIVA	
ITEM	DESCRIÇÃO
Enquadramento da entrevista	A entrevista será realizada no âmbito do Trabalho projeto com o tema: “Implementação de uma política de gestão de recursos humanos numa PME”
Objetivos da entrevista	Lançar questões de discussão em relação: <ul style="list-style-type: none"> • À função RH e à necessidade de estruturação desta função na HTA • Perceber o motivo da desmotivação dos trabalhadores; • Perceber como encaram os trabalhadores a GRH; • Ouvir sugestões.
Entrevistados	Todos os trabalhadores da HTA
Entrevistador	Mestranda do 2º ano do Curso de Mestrado de Sociologia - Recursos Humanos
Data	10 janeiro 2018
Local	Sala de reuniões HTA
Duração entrevista	45 minutos mínimo
Logística	Impressão de guião Gravador

Tabela 7 – Preparação da entrevista coletiva

(Fonte: Elaboração própria com base nas leituras realizadas)

A entrevista coletiva foi elaborada na reunião anual da empresa (10 de janeiro). Num ambiente descontraído, mas ao mesmo tempo de rigor, foram lançadas as questões previstas por forma a auscultar o universo de estudo.

O grupo mostrou-se reticente em falar devido à presença de todos na sala, ou seja, notou-se alguma falta de à vontade entre diretores e trabalhadores para discutirem diretamente e sem rodeios questões de motivação, remuneração, condições de trabalho e políticas de recursos humanos.

Esta entrevista foi fulcral para delinear o percurso das entrevistas individuais e gerir, de certa forma, o caminho a seguir da investigação em curso.

Foi verificado que o facto de a autora fazer parte do grupo (naturalmente) influenciava o tipo de respostas dadas, uma vez que as pessoas falavam por meias palavras e assumiam que era suficiente. Existiu m esforço acrescido durante toda a entrevista coletiva para que os trabalhadores e diretores explicassem, de forma clara, as suas preocupações e sugestões.

A desmotivação geral dos trabalhadores mais antigos foi notória, apresentando críticas duras à falta de comunicação, estabelecimento de metas e objetivos e falta de reconhecimento.

3.3.2. Entrevistas Individuais

PREPARAÇÃO DA ENTREVISTA INDIVIDUAL	
ITEM	DESCRIÇÃO
Enquadramento da entrevista	As entrevistas serão realizadas no âmbito do Trabalho projeto com o tema: “Implementação de uma política de gestão de recursos humanos numa PME”
Objetivos da entrevista	Obter resposta às seguintes questões: <ul style="list-style-type: none"> • Caracterizar os indivíduos que constituem a HTA; • Qual o motivo da desmotivação dos trabalhadores; • Como encaram os trabalhadores a GRH.
Entrevistados	Todos os trabalhadores da HTA
Entrevistador	Mestranda do 2º ano do Curso de Mestrado de Sociologia - Recursos Humanos
Data	até 30 abril
Duração entrevista	20-30 minutos cada
Logística	Impressão de guiões Gravador

Meio de comunicação	Tipo - Oral (gravada se for consentido) Espaço – Sala reservada na HTA Momento – A definir com o entrevistado de acordo com a disponibilidade
---------------------	---

Tabela 8 - Preparação da entrevista individual

(Fonte: Elaboração própria com base nas leituras realizadas)

CUIDADOS NA REALIZAÇÃO ENTREVISTA INDIVIDUAL	
CRITÉRIOS	DESCRIÇÃO
Gerais	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o estado de espírito do entrevistado (constrangimento, desconfiança, calma etc) • Contradições que possa referir • Emoções • Linguagem corporal • Tom de voz e fluência • Tipo de linguagem usada • Ambiente onde se desenrola entrevista
Formais	<p>Início</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criar um ambiente descontraído, mas profissional; • Apresentar e descrever o projeto • Manter a neutralidade e a objetividade • Pedir consentimento de gravação • Garantir o anonimato <p>Decorrer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tentar cumprir o tempo previsto • Motivar o entrevistado para a entrevista • Demonstrar a importância da sua colaboração • Resumir as ideias principais • Agradecer <p>Final</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anotar linguagem corporal, emoções etc • Proceder à transcrição da entrevista no caso de não autorizar a gravação.

Tabela 9 – Cuidados na realização da entrevista individual

(Fonte: Elaboração própria com base nas leituras realizadas)

APÓS ENTREVISTA INDIVIDUAL	
ITEM	DESCRIÇÃO
Verificação dos dados	<ul style="list-style-type: none"> • Validade • Relevância • Clareza
Tratamento dos dados	<ul style="list-style-type: none"> • Transcrição das entrevistas • Análise de conteúdo da entrevista escrita
Elaboração resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologia • Descrever recolha e o tratamento dados • Apresentação análise dados • Apresentar conclusões

Tabela 10 – Resumo dos passos após realização da entrevista individual

(Fonte: Elaboração própria com base nas leituras realizadas)

Devido aos resultados obtidos na entrevista coletiva e seguindo as preocupações que já estavam previstas para as entrevistas individuais, a confidencialidade da entrevista e o seu objetivo foram ressalvados.

As entrevistas individuais aos diretores foram realizadas nas instalações da HTA nos respetivos gabinetes, nas seguintes datas:

- A entrevista D1 foi realizada dia 26 de abril com a duração de 0:33:06;
- A entrevista D2 foi realizada dia 26 de abril com a duração de 0:27:48;
- A entrevista D3 foi realizada dia 26 de abril com a duração de 0:32:52;
- A entrevista D4 foi realizada dia 26 de abril com a duração de 0:20:06.

As entrevistas aos trabalhadores foram efetuadas na sala de briefing da HTA nas seguintes datas e horas:

- A entrevista T1 foi realizada dia 13 de abril com a duração de 0:16:42;
- A entrevista T2 foi realizada dia 13 de abril com a duração de 0:28:25;
- A entrevista T3 foi realizada dia 16 de abril com a duração de 0:19:39;
- A entrevista T4 foi realizada dia 17 de abril com a duração de 0:14:32;
- A entrevista T5 foi realizada dia 17 de abril com a duração de 0:14:38;
- A entrevista T6 foi realizada dia 17 de abril com a duração de 0:16:25;

- A entrevista T7 foi realizada dia 24 de abril com a duração de 0:15:56;
- A entrevista T8 foi realizada dia 27 de abril com a duração de 0:18:01;
- A entrevista T9 foi realizada dia 27 de abril com a duração de 0:14:32;
- A entrevista T10 foi realizada dia 27 de abril com a duração de 0:20:48.

3.4. Tratamento e análise da informação qualitativa

As entrevistas individuais foram transcritas para uma grelha de análise de conteúdo da entrevista, apêndice D, tendo em conta tudo o que foi anotado e que foi possível entender numa primeira audição, tendo uma repetição da gravação permitido completar as falhas.

Seguidamente, e por forma a “calcular e comparar frequências de certas características previamente agrupadas em categorias significativas” (Quivy, 1998:228 apud Soares, 2013) foi feita uma categorização das entrevistas.

Na grelha de análise encontramos 7 colunas. Na primeira coluna a letra E, que representa o entrevistado, a segunda e terceira coluna apresentam informações da categoria e subcategoria, respetivamente, a quarta coluna possui a identificação do número da questão, a quinta coluna abarca a transcrição da pergunta enquanto na sexta coluna se encontra a transcrição da resposta do entrevistado e, por último, na sétima coluna, é espelhada a leitura que a autora faz.

3.4.1. Análise da Entrevista Coletiva

Categoria	Nº Q	Pergunta	Discurso dos entrevistados	Unidade de Registo (a leitura do investigador)
Cultura Organizacional	1	Consideram que a HTA proporciona condições para que o trabalho possa ser executado da melhor maneira possível?	“A empresa tenta mas somos muito poucos” “Já não aguentamos tanto trabalho”	A HTA tenta Os RH são poucos para o trabalho a realizar e as pessoas, principalmente os mais antigos estão saturados e cansados de trabalhar demasiado
	2.	Consideram que na HTA existe respeito pelos trabalhadores enquanto pessoas e enquanto profissionais?	“Cuidam de nós mas ao mesmo tempo querem sempre mais” “Se eu tenho um problema em casa perguntam como estou, sei que perguntam....mas continuam a exigir mais e mais trabalho”	Acreditam que existe uma preocupação com as pessoas individualmente, mas que a empresa está habituada a que todos produzam demasiado. Não existe um limite...pedem sempre mais
	3.	Como sentem o clima organizacional este momento?	“É o que está aqui” “Precisam de decidir o que querem fazer, não podemos fazer tudo” “Vamos ver o que dá”	Estranho... Falta definição de objetivos e faltam RH que estão a ser integrados (Jan18) “Vamos ver o que dá” ...(frase mais escutada)
Gestão RH	4	Qual a vossa opinião em relação à nova estrutura da empresa e da criação do departamento de RH?	“Faz falta, mas não temos pessoal” “Era bom, mas primeiro precisamos de ajuda noutras áreas...”	“Faz falta, mas não temos pessoal” (frases da maioria) “Era bom, mas primeiro precisamos de ajuda noutras áreas...”
	5	O que esperam deste departamento?	“Que controle as horas máximas de trabalho” “Que nos dê folgas” “Que paguem mais” “Não sei bem o que pode fazer”	As opiniões divergem... ninguém sabe muito bem o que faz o departamento
	6.	O que esperam de uma política de gestão de RH?		Silêncio Olhares desconfiados

Tabela 11 - Grelha de análise da entrevista coletiva

(Fonte: Elaboração própria)

3.4.2. Análise das Entrevistas individuais

A grelha de análise na sua íntegra encontra-se no apêndice D.

Os resultados obtidos foram surpreendentes, pois apesar de em janeiro, na reunião anual onde foi efetuada a entrevista coletiva ter sido denotada revolta e descontentamento, muito talvez provocado por cansaço e demasiadas horas de trabalho, os novos funcionários trouxeram uma motivação acrescida.

As perguntas da categoria de “informações pessoais” permitiram a caracterização da população em estudo que está espelhada no próximo capítulo.

A categoria da Cultura organizacional permitiu verificar que tanto ao nível dos diretores como dos trabalhadores existe um forte sentimento de pertença à empresa e de alguma forma um carinho e vontade de fazer com que as coisas resultem. Os colaboradores sentem a empresa como uma família, mesmo os que estão há pouco tempo na empresa acreditam que existe uma preocupação com as individualidades e que fazem parte de algo maior.

Em relação à motivação, como já referido, os novos colaboradores estão muito motivados e contagiaram os mais antigos que estavam mais descontentes impulsionando a empresa no bom sentido.

Em relação às questões da categoria de formação, foi possível verificar que a maioria dos entrevistados sugere que falta formação em áreas menos técnicas. Ou seja, devido à especificidade do ramo aeronáutico e à forte carga legal que obriga a formação contínua e recorrente existe muita formação e ‘on job training’, mas outras áreas como por exemplo legislação laboral, SST etc. são deixadas de lado e fazem falta. Assim, os resultados pedem formação alargada a outras áreas, melhor planeada e dividida.

Este resultado surge no seguimento da sensação que todos sem exceção apresentaram de falta de conhecimento acerca de gestão, políticas e práticas de gestão de recursos humanos. Mesmo ao nível dos diretores, grande parte das questões relacionadas com Práticas de GRH foram respondidas com: “Não sei...”; “Não entendo a pergunta...”; “não tenho conhecimento para isso...”; “o que pode fazer um departamento de RH?” etc. Ainda que os resultados demonstrem que todos, trabalhadores e diretores, sentem a necessidade da criação de um departamento de RH,

pelo menos para a parte documental e para que lhes seja dada formação na área e possibilidade de melhorias de condições de trabalho.

Com as perguntas aos trabalhadores nº35 e 39: transcritas abaixo:

“35. Como veria o fato de passar a existir uma avaliação de desempenho?” e “39. Gostaria que fossem criadas práticas de remuneração?”

Foi possível obter praticamente total concordância. Acreditam na necessidade da avaliação de desempenho e na importância de uma política de remuneração.

Em relação aos diretores, apoiam um departamento de RH, mas são céticos em relação à avaliação de desempenho e às políticas remuneratórias, preferindo privilegiar a formação e motivação.

Os resultados recolhidos permitiram verificar que:

- A maioria dos entrevistados afirmou existir necessidade da criação de um departamento de RH.
- A maioria dos entrevistados afirmou existir necessidade da criação de um departamento de RH.
- Reconheceram que não sabem exatamente o que é uma política de gestão de recursos humanos, mas acreditam que seria uma mais valia.
- Devido à rotação de trabalhadores (saída e contratação) pode verificar-se uma divisão de opiniões em relação à motivação e perspectiva da cultura organizacional atual.
- A maioria dos funcionários defende mais formação e possibilidade de progressão de carreiras, enquanto os diretores acreditam que a formação é suficiente.
- Os funcionários pedem políticas de remuneração definidas e os diretores demonstram essa preocupação.
- Os funcionários acreditam que a avaliação de desempenho seria muito positiva e os diretores têm receio desta avaliação.

De uma forma global, os resultados obtidos sugerem um plano estratégico que passa pela implementação de uma política de Gestão de recursos humanos e a formalização de uma estrutura de GRH (e.g. departamento de Recursos Humanos), capaz de efetuar:

- Recrutamento e seleção;
- Formação inicial e formação contínua;
- Avaliação de desempenho;
- Proteção de dados;
- Saúde e Segurança no Trabalho;
- Comunicação Interna;
- Progressão de carreiras;
- Definição de políticas remuneratórias e recompensas.

Capítulo 4. Propostas para a definição de uma política de GRH

Trata-se de um trabalho projeto, com o intuito de elaborar propostas com vista à definição de uma política de gestão de recursos humanos.

Assim, após a recolha e análise de dados foi elaborado o Manual de PGRH com vista a colmatar as lacunas encontradas e melhorar a cultura organizacional.

Através dos dados recolhidos e da sua análise detalhada, foi criado um sistema informático capaz de recolher, analisar e gerir toda a parte documental dos RH, tendo a capacidade de armazenar a avaliação de desempenho e as definições de objetivos organizacionais. Este sistema pretende servir de elo de ligação entre a empresa e os RH, facilitando a comunicação e onde possam estar espelhadas as linhas orientadoras e as políticas a ser criadas bem como fornecer um espaço de sugestões e dúvidas.

Por outro lado, existe a intenção de criar um sistema de progressão de carreiras e incentivos remuneratórios.

Tendo em conta o estudado e explanado anteriormente, é imperativo, criar uma estratégia de intervenção capaz de atrair recursos humanos válidos e fulcrais para as PME's, e de manter as pessoas motivadas, satisfeitas e a inovar.

Inicialmente a criação de um departamento estruturado de RH, com políticas de gestão estabelecidas e de conhecimento de todos é fundamental.

Seguidamente propôs-se a criação de um sistema informático integrado de gestão de RH adaptado à especificidade da empresa, que permite o controlo documental, a comunicação e disseminação de informação a todos os trabalhadores, a avaliação de desempenho e a atribuição de incentivos em acordo com os objetivos alcançados. Este sistema está no momento já implementado, já possuindo a base de dados de todos os trabalhadores e controlo documental, estando as outras funcionalidades diariamente a ser associadas e implementadas (Ago 18).

Por outro lado, a criação de um manual do departamento de RH onde possam ser consultadas as políticas, missão objetivos etc. é, no entendimento da autora fundamental.

Para tornar realidade a sugestão apresentada é necessário passar as estratégias a ações concretas e atribuir indicadores. Estes indicadores ao serem monitorizados irão permitir à gestão o acompanhamento dos resultados e o ajuste sempre que necessário. O

departamento de *compliance* deverá elaborar indicadores e fazer a monitorização do departamento de RH à semelhança do que faz nos restantes departamentos.

Mas falamos de pessoas, e, por isso mesmo, uma dificuldade será a escolha dos indicadores. Estes serão adaptados aos objetivos definidos para cada função para que seja possível o seu ajuste e monitorização.

O objetivo de implementar políticas de gestão de RH é criar uma mais valia para as empresas ao serem capazes de manter de forma eficaz e eficiente o seu capital humano.

Sugere-se a utilização do ‘*Balanced Scorecard*’ que é um instrumento que pretende:

- Simplificar a tarefa;
- Comunicar a estratégia a toda a organização;
- Alinhar a organização com a estratégia;
- Medir o desempenho da organização.

Considera-se este instrumento de fácil aplicação e que poderia colmatar alguns dos pontos negativos identificados pelos trabalhadores, tal como a falta de linhas diretivas e de monitorização do desempenho.

Mapa estratégico

Um mapa estratégico é uma ferramenta que pretende descrever a estratégia da empresa (no sentido do que a empresa tem e de como vai alcançar o que pretende) através da relação de objetivos distribuídos por 4 dimensões: Aprendizagem e inovação; Processos internos; cliente; e dimensão Financeira.

Ao delinear em pormenor os objetivos, indicadores, metas e planos, faria com que os RH tivessem conhecimento da estratégia, do que se pretendia alcançar e da forma como deviam operacionalizar para atingir os objetivos.

É importante que o plano de ação e os indicadores estejam bem definidos e em acordo com os objetivos que se pretendem. Têm de ser devidamente explicados a cada individuo para que a operacionalização funcione e para que o capital humano esteja motivado e satisfeito.

Definir uma Política de Gestão de Recursos Humanos, assinada pelo diretor geral, divulgada a toda a empresa e acima de tudo seguida e respeitada é fundamental.

A criação de uma estrutura de GRH (departamento de Recursos Humanos) foi oficializada e será responsável por:

- Tratamento documental (a solução informática desenvolvida fará todo o arquivo e gestão);
- Recrutamento e seleção;
- Formação inicial e formação continua (com o apoio do departamento de treino);
- Avaliação de desempenho (com a ajuda do sistema informático para recolha, tratamento e análise de dados propõe-se uma avaliação de 2 sentidos anual);
- Proteção de dados (já foi formulada uma política de proteção de dados, em apêndice, a qual foi inserida no sistema de gestão informática onde todos têm acesso e dão consentimento);
- Saúde e Segurança no Trabalho (apesar de existir a contratação de uma empresa auditora especializada nesta área externa à HTA, o departamento de RH será o elo de ligação e em conjunto com o departamento de *compliance* da HTA irá garantir que todas as obrigações legais nesta matéria são cumpridas);
- Comunicação Interna (toda a informação passa a ser disponibilizada através do sistema informático com sistema de alertas e informações que registam a leitura através dos acessos individuais de cada trabalhador ou em caso de necessidade pode utilizar-se o email);
- Progressão de carreiras (propõe-se a criação de um capítulo detalhado sobre este tema no manual do departamento de RH onde estará espelhada a definição e estrutura da progressão de carreiras);
- Definição de políticas remuneratórias e recompensas (escritas e de conhecimento geral baseadas na experiência, assiduidade, desempenho e proatividade).

4.1. Propostas para a definição de uma política de GRH na HTA

- Criação de uma estrutura de GRH;
- Estabelecimento de políticas de GRH;
- Criação de um sistema informático integrado de GRH adaptado à realidade da empresa que permita o Controlo documental, comunicação e disseminação de informação;
- Criação de um manual da empresa onde estejam definidas Cultura, políticas, missão, objetivos, responsabilidades etc.;
- Concepção e aplicação de um sistema de avaliação de desempenho;
- Concepção e aplicação de um sistema de incentivos, em função dos objetivos alcançados;
- Monitorização da eficácia das políticas de GRH através CMS-Compliance Monitoring System.

Na tabela seguinte apresenta-se o resumo das propostas, o seu prazo de implementação e quais os recursos necessários à sua implementação.

PROPOSTAS	PRAZO DE IMPLEMENTAÇÃO	RECURSOS NECESSÁRIOS
Criação de uma estrutura de GRH	Já criado o departamento	Locação de pessoal
Estabelecimento de políticas de GRH	Já criadas prevê-se a sua validação em janeiro 2019	Aprovação da direção na reunião anual da empresa
Criação de um sistema informático integrado de GRH adaptado à realidade da empresa	Já iniciado prevê-se finalizado em junho 2019	Departamento Informático continue o desenvolvimento da aplicação.
Criação de um manual da empresa	Janeiro	Aprovação do draft na reunião anual da empresa.
Concepção e aplicação de um sistema de avaliação de desempenho	Junho 2019	Aprovação da direção Operacionalização por parte do departamento de RH recém-criado
Concepção e aplicação de um sistema de incentivos, em função dos objetivos alcançados	Ano 2019	Aprovação da direção Implementação por parte do departamento de RH recém-criado
Monitorização da eficácia das políticas de GRH	Ano 2019	CMS- <i>Compliance Monitoring System</i> (auditores e trabalho do departamento)

Tabela 12 - Plano estratégico de intervenção

(Fonte: Elaboração própria)

No momento (ago 18) já foi elaborado um primeiro draft do manual de Gestão de políticas de RH (apresentado em seguida), o qual será melhorado e completado.

4.2 Manual da Política de Gestão de Recursos Humanos

HTA Helicópteros, Lda.

Heliporto Miguel Barros, E.N.270 Quinta do Morgado de Apra, 8100-227 Loulé Phone: +351 289

435 112 Fax: +351 289 435 111 E-mail:geral@htahelicopteros.com



Manual da Política de Gestão de Recursos Humanos

Ed0 Rev0

15AGO18

DRAFT

Cópia Nº 1 RH

Elaborado por: Marlène Nogueira



HTA Helicópteros, Lda.

Manual de gestão de RH

INDICE	Doc#	Ed0 Rev0
	Date:	15AGO18
	Page:	IN-1

INDICE

1. INTRODUÇÃO.....	1-1
2. OBJETIVOS.....	2-1
3. MISSÃO DO DEPARTAMENTO RH.....	3-1
4. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	4-1
5. FORMAÇÃO INICIAL E FORMAÇÃO CONTÍNUA.....	5-1
6. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	6-1
7. PROTECÇÃO DE DADOS PESSOAIS.....	7-1
7.1 Dados pessoais.....	7-1
7.2 Dados Biométricos.....	7-1
8. SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO - SST.....	8-1
9. SISTEMA INFORMÁTICO INTEGRADO.....	9-1
10. COMUNICAÇÃO INTERNA.....	10-1
11. PROGRESSÃO DE CARREIRAS.....	11-1
12. POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO/TABELAS SALARIAIS.....	12-1
ANEXO I- POLÍTICAS INSTITUCIONAIS.....	ANEXO_1-1
ANEXO II - ORGANIGRAMA.....	ANEXO_2-1



HTA Helicópteros, Lda.

Manual gestão de RH

INTRODUÇÃO

Doc#	Ed0 Rev0
Date:	15AGO18
Page:	1-1

1. INTRODUÇÃO

Este manual pretende dar a conhecer a política de GRH da HTA e sintetizar as normas da empresa em matéria de RH.

O Accountable Manager -AM é responsável pela política de gestão de recursos humanos, e a mesma é aplicável a todos os departamentos da Empresa.

O objetivo da definição de uma política de RH é dar a conhecer a todos os colaboradores a empresa para a qual trabalham, facilitando a sua integração. Esta integração inicia-se por meio de uma formação com duração de 3 dias laborais dividida em 6 módulos.

A GRH visa o desenvolvimento profissional e individual, estando em sintonia com a cultura, valores, objetivos e estratégias da HTA.

Ao nível social procura-se atingir uma envolvente de trabalho saudável, seguro e eficiente, preservando a saúde e segurança dos trabalhadores e, possibilitar, ações conformes com a política de segurança e conformidade da empresa.

A HTA não faz qualquer discriminação racial, religiosa ou de outro tipo, e todos os seus colaboradores devem igualmente seguir esta filosofia.

Pretende-se uma relação mutua de confiança, motivando o desenvolvimento pessoal e profissional, incentivando-se a proatividade, a criatividade e inovação.



HTA Helicópteros, Lda.

Manual gestão de RH

OBJETIVOS	Doc#	Ed0 Rev0
	Date:	15AGO18
	Page:	2-1

2. OBJETIVOS

Dar a conhecer a todos, as políticas da empresa e forma de funcionamento dos serviços prestados incluindo questões de Safety e Compliance (segurança e conformidade).

Visar a qualidade a conformidade e a melhoria contínua, prestando os melhores serviços, com respeito pelos clientes/alunos, desenvolvendo esforços para a sua satisfação e formação.

Alcançar um alto nível de produção/prestação de serviços e uma gestão meticulosa e eficaz, com vista à eficiência da atividade.

As operações da HTA serão asseguradas pelos recursos humanos ao serviço da Empresa, independentemente do vínculo contractual, pelo que os mesmos, independentemente de estarem ou não envolvidos diretamente na operação, são, perante Clientes, a imagem da Empresa.

Nenhum colaborador deve prestar qualquer comentário à comunicação social sem que seja autorizado pelo AM.



HTA Helicópteros, Lda.

Manual gestão de RH

MISSÃO DO DEPARTAMENTO RH

Doc#	Ed0 Rev0
Date:	15AGO18
Page:	3-1

3. MISSÃO DO DEPARTAMENTO RH

Operacionalizar a GRH delineada e aprovada pela AM é a principal missão do departamento de RH.

Este departamento deve ainda funcionar como órgão consultivo a nível estratégico e supervisionar a nível técnico e administrativo o processamento de salários que funciona em regime de outsourcing.

O organograma da empresa espelha a hierarquia dos diferentes departamentos.

O departamento de RH deve:

- Efectuar o tratamento documental (a solução informática desenvolvida fará todo o arquivo e gestão);
- Fazer o recrutamento e seleção;
- Ministras a formação inicial e formação continua (com o apoio do departamento de treino);
- Gerir a avaliação de desempenho (com a ajuda do sistema informático para recolha, tratamento e análise de dados propõe-se uma avaliação de 2 sentidos anual);
- Ser responsável pela proteção de dados (já foi formulada uma política de proteção de dados, em apêndice, a qual foi inserida no sistema de gestão informática onde todos têm acesso e dão consentimento);
- Articular questões de Saúde e Segurança no Trabalho (apesar de existir a contratação de uma empresa auditora especializada nesta área externa à HTA, o departamento de RH será o elo de ligação e em conjunto com o departamento de compliance da HTA irá garantir que todas as obrigações legais nesta matéria são cumpridas);
- Promover a comunicação Interna (toda a informação passa a ser disponibilizada através do sistema informático com sistema de alertas e informações que registam a leitura através dos acessos individuais de cada trabalhador ou em caso de necessidade pode utilizar-se o email);
- Gerir a progressão de carreiras;
- Propor políticas remuneratórias e recompensas (escritas e de conhecimento geral baseadas na experiência, assiduidade, desempenho e proatividade).



RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	Doc#	Ed0 Rev0
	Date:	15AGO18
	Page:	4-1

4. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Num contexto dinâmico de luta pela sobrevivência das empresas e procura de aumento da produtividade e eficiência, o planeamento de Recursos Humanos é fundamental. O processo de recrutamento e seleção deve ser capaz de encontrar as pessoas certas para o local certo, possuidores das qualificações e capacidades necessárias e em acordo com os objetivos da Empresa.

A HTA procura integrar colaboradores que possuam as seguintes competências:

- Resiliência (devido à especificidade e perigosidade da missão é imperativo os colaboradores terem a capacidade de se adaptar ao stress e serem emocionalmente seguros)
- Capacidade de adaptação (é fulcral os colaboradores terem boa adaptação à mudança e serem capazes de lidar com imprevistos)
- Espírito de missão (os colaboradores devem ser capazes de se ajustar às carências da operação, por exemplo estarem longe da família durante longos períodos de tempo)
- Capacidade intelectual (os colaboradores devem ter grande aptidão de aprendizagem).
- Profissionalismo (os colaboradores devem demonstrar capacidade de lidar com novos requisitos, demonstrar ética e bom desempenho).
- Inteligência inter-relacional (capacidade de interação social, demonstrando respeito pelas opiniões e sentimentos dos outros, sendo capazes de trabalhar com diferentes pessoas e perspetivas, mantendo um bom relacionamento e comunicação).
- Proatividade (os colaboradores devem demonstrar ser capazes de agir antecipadamente e contribuir para melhores soluções ou resolução de problemas)
- Capacidade de estabelecimento de prioridades (devido ao excesso de trabalho, essencialmente em determinadas alturas do ano, é fundamental que os colaboradores apresentem a capacidade de hierarquizar as prioridades e gerir o excesso de trabalho com autodisciplina e sem dispersão)
- Espírito de equipa (os colaboradores devem manter a máxima de “um por todos e todos por um” mantendo a cooperação para obtenção de bons resultados)
- Apetência pelo desenvolvimento pessoal (numa área técnica e especializada é fundamental a capacidade atualização, mantendo a mente aberta).

O processo de recrutamento deve estar bem dimensionado, para tal, deve existir uma comparação dos RH existentes e das novas exigências de cada objetivo e/ou estratégia da HTA.



HTA Helicópteros, Lda.

Manual gestão de RH

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Doc#	Ed0 Rev0
Date:	15AGO18
Page:	4-2

Analisar as aptidões actuais na HTA com as carências futuras da Empresa, é medida fundamental para a não existência de excesso de trabalho.

Para funções de direcção, os colaboradores devem ter competências adicionais às expostas anteriormente:

- Capacidade de Organização (Ser capaz de gerir a atividade do departamento e da empresa, estabelecimento de metas e distribuição de tarefas).
- Capacidade de Planificação das Ações (Ser capaz de manter o foco nos objetivos da empresa e/ou departamento distribuindo o trabalho e o seu tempo de execução pelos seus colaboradores, monitorizando e ajustando em consonância as carências).
- Capacidade de Melhoria Contínua da Atividade (espera-se que um diretor seja capaz de inovar e incentivar a melhoria contínua do serviço prestado pela empresa, incentivando o progresso das potencialidades e características dos recursos que possui).
- Liderança (para manter a motivação e produtividade dos recursos humanos, um diretor deve apresentar características de liderança, integridade e princípios capazes de gerar a confiança e o respeito de todos).

A decisão de contratação é efetuada pelo diretor do departamento para o qual os recursos humanos estão a ser selecionados, competindo depois a aprovação á direcção. O departamento de RH irá operacionalizar e formalizar todos os tramites legais e administrativos.

O recrutamento pretende encontrar «a peça que encaixa no puzzle» e retirar o máximo de proveito para a organização e para o individuo, maximizando os ganhos globais. O colaborador deve apresentar robustez física, psicológica e de integração, habilitações académicas e profissionais adequadas ao cargo,por forma a se encontrar satisfeito e motivado.



HTA Helicópteros, Lda.

Manual gestão de RH

FORMAÇÃO INICIAL E FORMAÇÃO CONTÍNUA

Doc#
Date:
Page:

Ed0 Rev0
15AGO18
5-1

5. FORMAÇÃO INICIAL E FORMAÇÃO CONTÍNUA

Sempre que um novo colaborador é integrado na HTA, qualquer que seja o cargo que vai ocupar, recebe uma formação inicial, com a nomenclatura curso de integração, com a duração de 3 dias laborais e dividida nos seguintes módulos:

- 1- História e políticas da empresa (2horas)
- 2- Cultura Organizacional(2horas)
- 3- RH(4horas)
- 4- SST(8horas)
- 5- Segurança (Safety)(4horas)
- 6- Compliance (Conformidade)(4horas)

O departamento de treino da HTA será responsável pelo planeamento, registo e controle do mesmo, sendo supervisionado pelo responsável da área.

Em consonância com a categoria profissional de cada colaborador serão ministradas formações complementares a cargo dos respetivos departamentos ao qual estão adstritos.

O Plano Geral de Formação da HTA é elaborado anualmente e tem em consideração todos os departamentos. Tem como objetivo o cumprimento da regulamentação do sector e o alcance de um serviço de excelência, consolidando boas práticas e recomendações.



HTA Helicópteros, Lda.

Manual gestão de RH

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Doc# Ed0 Rev0 Date: 15AGO18 Page: 6-1
--------------------------------	--

6. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Anualmente são definidos objetivos para cada departamento e cada chefe do mesmo deve distribuir tarefas e monitorizar o desempenho dos seus colaboradores.

Avaliar o desempenho de todos é fundamental numa organização pois permite detetar falhas e orientar os esforços na direção das metas da empresa.

A avaliação é efetuada em dois sentidos e operacionalizada através do Sistema informático integrado da HTA. Este é um processo de análise dos recursos relacionando as tarefas atribuídas a cada colaborador, o desempenho de cada um e as suas potencialidades.

A avaliação de desempenho é elaborada num formulário próprio disponível no Sistema informático integrado em consonância com cada categoria profissional e em consonância com os requisitos aeronáuticos legais (quando aplicável).

Com os resultados da avaliação podem surgir carências de formação. Nestes casos são delineados novos planos de formação coletivos ou individuais para colmatar as falhas detetadas. Os resultados da avaliação são mantidos em histórico.

O processo de avaliação é um momento de aprendizagem para ambas as partes, colaboradores e HTA, pretende diagnosticar lacunas e colmata-las bem como incentivar o desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional.



PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS	Doc#	Ed0 Rev0
	Date:	15AGO18
	Page:	7-1

7. PROTECÇÃO DE DADOS PESSOAIS

A política de privacidade e protecção de dados da HTA pode ser consultada em anexo.

A HTA respeita os direitos dos seus colaboradores enquanto indivíduos, bem como a sua integridade física e moral, esperando a respetiva reciprocidade.

A HTA guardará reserva sobre a intimidade da vida privada dos seus colaboradores, estado de saúde, convicções políticas e religiosas.

7.1 Dados pessoais

Todos os dados de natureza pessoal fornecidos pelos colaboradores ou cliente podem ser acedidos pelos próprios e estes têm o direito de pedir a sua retificação ou atualização.

A pasta individual de cada trabalhador e os documentos, ficheiros informáticos, passwords e arquivos utilizados pela HTA estão sujeitos à legislação sobre protecção de dados pessoais, são unicamente usados para os fins estritos a que se destinam dentro do âmbito dos RH ou da gestão de conformidade.

7.2 Dados Biométricos

Este tipo de dados será destruído aquando o término do vínculo laboral e serão notificados a Comissão Nacional de Protecção de Dados sempre que seja legalmente requerido.

A HTA apenas tratará dados biométricos quando estritamente necessário, como por exemplo, para fornecimento de fardamento e em matéria de vencimentos.



HTA Helicópteros, Lda.

Manual gestão de RH

Segurança e Saúde no trabalho - SST
--

Doc#	Ed0 Rev0
Date:	15AGO18
Page:	8-1

8. SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO - SST

As atividades e auditorias de segurança e saúde no trabalho serão asseguradas por uma entidade externa e coordenadas internamente pelo departamento de RH.

Cada vez mais a temática da segurança e saúde no trabalho ganha importância e relevância, sendo um fator diferenciador entre empresas. A HTA assegura aos seus colaboradores as condições de segurança e saúde em todos os aspetos do seu trabalho tanto no local primário de trabalho como em qualquer base temporária.

Pretende-se atingir uma cultura e práticas profissionais condizentes com a segurança, com riscos mitigados e livre de acidentes.



HTA Helicópteros, Lda.

Manual gestão de RH

SISTEMA INFORMÁTICO INTEGRADO

Doc#	Ed0 Rev0
Date:	15AGO18
Page:	9-1

9. SISTEMA INFORMÁTICO INTEGRADO

A HTA desenvolveu uma solução informática, pensada de raiz, para integrar toda a informação informatizada da empresa.

Inicialmente esta plataforma permitiu criar uma base de dados de todos os colaboradores e é, de momento a base documental primordial de RH da empresa.

Permite para além do armazenamento da informação e gestão documental no que respeita a RH, a gestão de controlo de tempos de trabalho, ausências e avaliação de desempenho.

Em fase de desenvolvimento encontra-se a política de remuneração baseada no desempenho, assiduidade e antiguidade, bem como a progressão de carreiras.



HTA Helicópteros, Lda.

Manual gestão de RH

COMUNICAÇÃO INTERNA

Doc#	Ed0 Rev0
Date:	15AGO18
Page:	10-1

10. COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação é fundamental em qualquer organização, a GRH pretende garantir a comunicação 360 graus em qualquer momento.

Tendo em conta que a maioria da operação da HTA se desenvolve fora da sede e existem alturas do ano em que é efetuado reforço de pessoal através de colaboradores temporários, torna-se fulcral a existência de um processo de comunicação capaz e global que garanta a disseminação da informação. Assim, foi decidido que toda a comunicação interna é efetuada informaticamente com avisos de receção ou presencialmente com evidência através de assinatura.

Na HTA prevê-se o uso da aplicação informática criada para a empresa como canal principal de comunicação, seguindo-se o email e sempre que possível a passagem da informação presencial.

Na HTA a comunicação geral da empresa é levada a cabo pelos RH e é efetuada através do Sistema informático integrado. Na área pessoal de cada colaborador são lançadas notificações e gerados comprovativos de leitura que registam e atestam que o colaborador tomou conhecimento.

A comunicação é um meio de transmissão de conhecimento, mas também é uma excelente ferramenta da gestão, pois permite saber como está a empresa, como estão os seus colaboradores e permite identificar falhas, lacunas e absorver sugestões e adaptações.

Para além deste Sistema geral de comunicação interna, cada departamento emite comunicados em acordo com o seu manual aprovado.

A comunicação de questões legais será efetuada em acordo com a regulamentação em vigor, através do departamento de conformidade.



HTA Helicópteros, Lda.

Manual gestão de RH

PROGRESSÃO DE CARREIRAS	Doc# Date: Page:	Ed0 Rev0 15AGO18 11-1
--------------------------------	---	-----------------------------

11. PROGRESSÃO DE CARREIRAS

A valorização profissional é um dos fatores mais almejados pelo indivíduo. Num setor especializado onde cada elemento é fundamental para a eficiência e segurança da operação é de extrema importância a possibilidade de progressão de carreiras. Consciente destes factos a HTA propõe a possibilidade de progressão de carreiras pela competência e desempenho.

A categoria profissional para a qual cada colaborador é inicialmente contratado estabelece metas, objetivos e respetiva remuneração.

A formação complementar que cada funcionário obtém é um meio capaz de o elevar na sua carreira bem como características individuais de desempenho, produtividade, criatividade, assiduidade e inovação.

A avaliação de desempenho deve ser capaz de reconhecer e valorizar as capacidades dos indivíduos e a chefia tem o dever de propor uma progressão à direção que anualmente ajusta a situação de cada colaborador.



HTA Helicópteros, Lda.

Manual gestão de RH

POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO/TABELAS SALARIAIS

Doc#	Ed0 Rev0
Date:	15AGO18
Page:	12-1

12. POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO/TABELAS SALARIAIS

A política de remuneração da HTA tem em conta a coerência e os objetivos estratégicos da empresa. Almeja ser uma fonte de motivação e aumento da produtividade e eficiência de cada colaborador e baseia-se no desempenho e contribuição de cada um para o alcançar dos objetivos coletivos da empresa.

A HTA pretende atrair e reter os melhores colaboradores estabelecendo uma cultura organizacional forte e atrativa onde a criatividade, inovação e determinadas competências pessoais como a liderança e capacidade de trabalho são reconhecidas.

A empresa mantém uma hierarquia bem definida e estabelecida, ainda que incentive a partilha e trabalho de equipa em prol de alcançar os fins da empresa.

Assim, a HTA prevê um salário base acrescido de valores definidos na tabela salarial, em acordo com as qualificações, experiência, permanência na empresa, avaliação de desempenho e características individuais.

Mantendo a coerência e equidade, todos os colaboradores têm ainda direito a subsídio de refeição no valor de 7,5 euros, ajudas de custo e Km's tendo como base o definido para a função pública em orçamento de estado do respetivo ano.

Todas as formações necessárias são custeadas pela HTA, bem como despesas de deslocação e estadias para a realização das mesmas.

A manutenção das qualificações adquiridas e os respetivos emolumentos serão suportados pela HTA sempre e quando necessários para a atividade desenvolvida na empresa.

O fardamento e EPI será distribuído sem qualquer custo e com as respetivas validades legais.

Qualquer dano por má utilização ou negligencia será suportado pelo colaborador.

A empresa fornece ainda telemóvel, internet, iPad e PC em acordo com a função/cargo ocupado (definido anualmente pelo departamento do trabalhador).



HTA Helicópteros, Lda.

Manual gestão de RH

POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO/TABELAS SALARIAIS

Doc# Ed0 Rev0
Date: 15AG018
Page: 12-2

A todos os trabalhadores e o seu agregado familiar (cônjuge e dependentes menores) é concedido acesso a um Seguro de saúde empresa da Multicare.

Tabelas Salariais (valores líquidos em euros):

	Inicial Base	Licença profissional	Qualificação em cada aeronave operada pela HTA	Experiencia sector	Experiencia > 3anos	> 3 anos permanência HTA	> 5 anos permanência HTA	> 10 anos permanência HTA	> 2000 horas voo	> 3000 horas voo	Instrutor voo	Formador teórico	Examinador	Certificador em cada aeronave operada pela HTA	Diretor departamento
Administrativos	1000	N/A	N/A	300	500	250	500	800	N/A	N/A	N/A	200	N/A	N/A	400
Diretores	3000	N/A	N/A	300	500	250	500	800	N/A	N/A	N/A	200	N/A	N/A	N/A
Engenheiros	1800	250	N/A	300	500	250	500	800	N/A	N/A	N/A	200	N/A	N/A	400
Mecânicos	1000	250	100	300	500	250	500	800	N/A	N/A	N/A	200	N/A	500	400
Pilotos	1000	-	200	300	300	250	500	800	300	500	300	200	500	N/A	400

A política de remuneração da empresa inclui uma bonificação anual em PPR, a definir pela direção, de acordo com a produtividade e lucros anuais da empresa.

Por outro lado, se um colaborador se destacar na avaliação de desempenho, sob proposta do chefe direto e por decisão da direção pode ser atribuído um prémio entre 250 a 2000 euros anuais, que pretende compensar características relevantes individuais relevantes para alcançar os objetivos anuais da empresa.



POLÍTICAS	Doc#	Ed0 Rev0
	Date:	15AGO18
	Page:	ANEXO I-1

ANEXO I- POLÍTICAS INSTITUCIONAIS

POLÍTICA DE QUALIDADE

A Política da Qualidade da HTA é a de obter um crescimento lucrativo e sustentado ao providenciar os serviços que satisfazem as necessidades e as expectativas aos seus clientes.

Apenas ao fornecer os padrões de qualidade e o serviço requerido pelos seus clientes, e esforçando-nos constantemente por manter e melhorar os padrões, poderá continuar a ser um fornecedor de serviços respeitado.

Este nível de qualidade é atingido através da adoção de um sistema de procedimentos que transmitem a competência da empresa aos clientes existentes, aos clientes potenciais e às autoridades auditantes.

O sucesso desta Política envolve todo o pessoal que, são individualmente responsáveis pela qualidade do seu trabalho, resultando num ambiente de trabalho continuamente melhorado para todos. Esta Política é explicada a todos os trabalhadores.

Para atingir e manter o nível requerido de cumprimento desta política, é a gerente responsável quem detém a responsabilidade pelo Programa da Garantia da Qualidade, sendo a responsabilidade executiva do Responsável pelo Sistema da Qualidade.

Os objetivos do Programa da Garantia da Qualidade são:

- segurança de voo máxima, traduzindo-se por zero incidentes ou acidentes causados por erros ou deficiências da operação e da manutenção;
- qualidade de manutenção máxima, traduzindo-se por zero horas-homem gastas em correção de erros de manutenção, por zero acidentes de trabalho, e pela minimização do tempo de indisponibilidade da frota da HTA ou de clientes;
- Manter um Programa da Garantia da Qualidade eficaz e que cumpra os requisitos de Qualidade da Legislação Portuguesa relevante e dos regulamentos Parte 145 e Parte M Subparte G;
- Atingir e manter um nível de qualidade que contribua para uma ótima reputação da empresa junto dos seus clientes;
- Assegurar o cumprimento da regulamentação aeronáutica nacional e internacional aplicável, incluindo os da ANAC;
- Esforço constante, para maximizar a satisfação dos clientes, através dos nossos serviços.

Marla Barros

Gerente responsável



HTA Helicópteros, Lda.

Manual gestão de RH

POLÍTICAS	Doc#	Ed0 Rev0
	Date:	15AGO18
	Page:	ANEXO I-2

POLÍTICA DE CONFORMIDADE DA HTA

A HTA possui um manual de monitorização de conformidade que cumpre com todos os regulamentos aplicáveis e com os termos e condições dos certificados HTA. Contém as diretivas gerais e baseia-se na regulamentação aplicável da "Agência Europeia para a segurança da aviação-EASA", mas também nas normas e procedimentos da ICAO, bem como nas normas e regulamentos portugueses. Inclui todas as diretivas específicas de acordo com a HTA Air Operator, Certificados ATO e operador FSTD.

A gestão da HTA está firmemente empenhada em fornecer e manter um ambiente de trabalho seguro e saudável. A gestão da HTA está comprometida com a busca contínua de um local de trabalho sem acidentes, incluindo nenhum dano às pessoas, nenhum dano ao equipamento, ao ambiente ou à propriedade.

Uma cultura de comunicação aberta de todos os perigos de segurança em que a gestão não iniciará uma Acção disciplinar contra qualquer pessoal que, de boa-fé, divulgue uma ocorrência de perigo ou de segurança devido a condutas não intencionais. A HTA promove suporte regular e contínuo para programas de treinamento e conscientização de segurança em conjunto com auditorias periódicas de políticas, procedimentos e práticas de segurança.

Conformidade refere-se à empresa obedecendo a todas as leis legais e regulamentos no que diz respeito a como é realizada a gestão de negócios e pessoal. O conceito de conformidade é garantir que a HTA aja de forma responsável e em conformidade.

Maria Barros
Gerente responsável



POLÍTICAS	Doc#	Ed0 Rev0
	Date:	15AGO18
	Page:	ANEXO I-3

POLITICA DE SEGURANÇA

A segurança é um dos principais valores de negócio e funções. A HTA está empenhada em desenvolver, implementar, manter e melhorar constantemente as estratégias e processos para gerir a segurança da empresa e para alcançar o melhor desempenho de segurança possível para o seu pessoal e para os seus clientes, atendendo a normas nacionais e internacionais.

Todos os níveis de gestão e todos os funcionários são responsáveis por fornecer o mais alto nível de desempenho de segurança, começando com o Gerente responsável

A HTA está empenhada em:

- Gerenciar a segurança no mesmo nível que outras dimensões principais (técnicas, financeiras, vendas, etc.) no sistema de gestão da empresa;
- Reconhecer a segurança como principal responsabilidade de todos os gestores e funcionários;
- Apoiar a gestão da segurança através do fornecimento de recursos adequados, que resultará em uma cultura organizacional que promove práticas seguras, incentivar a comunicação de segurança eficaz e comunicações, e gerência ativamente a segurança;
- Definir claramente para todos os gerentes e funcionários suas responsabilidades e responsabilidade para a entrega do desempenho de segurança da organização e do desempenho de nossos SMS;
- Alocar aos gerentes objetivos de segurança ambiciosos, mas realistas;
- Estabelecer e operar processos de identificação de perigos e de gestão de riscos, incluindo um perigo sistema de notificação, a fim de eliminar ou mitigar os riscos de segurança resultantes de nossas operações ou atividades, a um ponto que é tão baixo quanto razoavelmente praticável (ALARP);
- Cumprir e, sempre que possível, exceder os requisitos e normas legislativas e regulamentares;
- Assegurar que existam recursos humanos qualificados e treinados suficientes para implementar objetivos e processos de segurança;
- Garantir que os funcionários são alocados apenas tarefas proporcionais às suas competências, e são fornecidos com informações adequadas e adequadas sobre o SMS da HTA sobre questões de segurança relevantes para as nossas operações;
- Avalie o desempenho de segurança contra objetivos de desempenho de segurança usando indicadores de desempenho de segurança pertinentes;
- Garantir que os sistemas e serviços fornecidos externamente para apoiar nossas operações sejam entregues de acordo com esses objetivos de desempenho de segurança;



HTA Helicópteros, Lda.

Manual gestão de RH

POLÍTICAS	Doc#	Ed0 Rev0
	Date:	15AGO18
	Page:	ANEXO I-4

- Melhorar continuamente o desempenho de segurança através de processos que garantam que as ações de segurança relevantes sejam tomadas e sejam efetivas.
- Certificar-se de que nenhuma ação será tomada contra qualquer membro do pessoal que divulgue uma preocupação de segurança por meio do sistema de relatórios de perigos, a menos que essa divulgação revele, além de qualquer dúvida razoável, um ato ilegal, negligência grosseira, ou um desrespeito deliberado ou intencional de regulamentos ou procedimentos. "

Maria Barros

Gerente responsável



HTA Helicópteros, Lda.

Manual gestão de RH

POLÍTICAS	Doc#	Ed0 Rev0
	Date:	15AG018
	Page:	ANEXO I-5

POLÍTICA DE PROTEÇÃO DE REPORTE

A HTA está empenhada em operar de acordo com os mais altos padrões de segurança.

Para atingir esse objetivo, é imperativo ter um relato desinibida de todos os acidentes, incidentes, eventos, perigos, riscos e outras informações que possam comprometer a conduta segura de nossas operações. Para este efeito, todos os membros do pessoal são calorosamente incentivados a, e responsável por, relatar quaisquer informações relacionadas com a segurança.

"Um ambiente não punitivo é fundamental para o relato voluntário". (ICAO anexo 13)

O principal objetivo do relato é o controle de risco e prevenção de acidentes e incidentes, não a atribuição de culpa. Nenhuma ação será tomada contra qualquer membro do pessoal que divulgue uma preocupação de segurança por meio do sistema de relatórios, a menos que essa divulgação revele, além de qualquer dúvida razoável, um ato ilegal, negligência grosseira, ou um desrespeito deliberado ou intencional de regulamentos ou Procedimentos.

O nosso método de recolha, registo e divulgação de informações de segurança garante a proteção até ao limite permitido por lei, da identidade dos que denunciam as informações de segurança.

Maria Barros
Gerente responsável



HTA Helicópteros, Lda.

Manual gestão de RH

POLÍTICAS	Doc#	Ed0 Rev0
	Date:	15AGO18
	Page:	ANEXO I-6

POLITICA DE ACEITAÇÃO DE COMPORTAMENTO

- Comportamento Aceitável: erros não intencionais genuínos, situações de emergência.
- Comportamento Não aceitável: negligência intencional de procedimentos, comportamento negligente, falsificação de documentação, sabotagem, estar a influência de álcool ou narcóticos,
- Política disciplinar: comportamento não aceitável será julgado pelo Conselho de revisão de segurança que irá decidir a ação disciplinar a ser tomada. Estes podem depender da gravidade do caso: uma multa como salário baseado retirada até 1 mês de salário, um cessar temporária ou total da empresa de carga/posição, um Degradar

Maria Barros

Gerente responsável



HTA Helicópteros, Lda.

Manual gestão de RH

POLÍTICAS	Doc#	Ed0 Rev0
	Date:	15AGO18
	Page:	ANEXO I-7

POLITICA DE PRIVACIDADE E PROTEÇÃO DE DADOS DA HTA

A HTA helicópteros está empenhada em proteger a sua privacidade e em conformidade com o GDPR (regulamento geral de proteção de dados).

Esta política estabelece a base pela qual recolhemos, utilizamos e divulgamos os dados pessoais dos nossos funcionários, bem como os seus direitos em relação a tais dados pessoais.

Poderemos atualizar este aviso de privacidade de tempos em tempos e publicaremos uma cópia atualizada do aviso de privacidade na intranet da empresa.

Como recolhemos os seus dados pessoais?

Poderemos recolher os seus dados pessoais de diferentes formas, por exemplo:

- Quando entra em contato conosco através do departamento de RH ou por telefone ou e-mail;
- Quando usa a solução de informática HTA
- Quando fazemos pesquisas completas que usamos para fins de desempenho;
- Quando alguém solicita uma vaga internamente ou externamente;
- Quando recolhemos dados por meio da implementação de qualquer política de relações com funcionários de RH E.g. Disciplinar
- No decorrer da sua ligação como colaborador da HTA, por exemplo, folha de pagamento,
- Detalhes de contatos do diretório de pessoal interno da empresa;
- Quando usa qualquer serviço de RH; e
- Quando recebermos os seus dados pessoais de terceiros, por exemplo, triagem de segurança; e agências de recrutamento.

Que tipo de dados pessoais recolhemos?

Nós podemos recolher os seguintes tipos de dados pessoais:

- nome, endereço, endereço de e-mail, número de telefone e outras informações de contato que nos permitam cumprir as obrigações organizacionais para o colocar como colaborador da HTA;
- Detalhes de membros da família e de detalhes do parente próximo para fins fiscais e contactos de emergência;



HTA Helicópteros, Lda.

Manual gestão de RH

POLÍTICAS

Doc#	Ed0 Rev0
Date:	15AGO18
Page:	ANEXO I-8

- Dados bancários;
- Direito à documentação de trabalho e outras informações de triagem de segurança.

Algumas das informações que recolhemos podem incluir dados pessoais confidenciais, conforme definido no GDPR. Não usaremos esses dados sem o seu consentimento.

Como usamos a informação recolhida?

Poderemos utilizar os seus dados pessoais das seguintes formas:

- Para garantir que as informações que possuímos são mantidas atualizadas;
- Para lidar com qualquer litígio relacionado com funcionário/empregador que possa surgir;
- Para fins de avaliação e análise de desempenho da empresa;
- Para prevenir, detetar e processar fraudes e outros crimes;
- Para qualquer outro propósito para o qual nos dê o seu consentimento para usar dados pessoais;

A fim de gerir a empresa, a HTA pode usar a informação que o identifica pessoalmente ou de forma consolidada.

Com quem podemos partilhar os seus dados pessoais?

- Com nossos funcionários, autoridades e/ou consultores profissionais;
- Com outros Terceiros contratantes que prestam serviços à HTA;
- Quando temos a obrigação legal de o fazer, por exemplo, quando somos obrigados a partilhar informações para evitar fraudes e outras infrações penais, ou por ordem judicial.

Quando poderemos transferir dados pessoais para fora do EEE?

Em alguns casos a HTA pode transferir os seus dados pessoais para países fora do espaço económico europeu, por exemplo, se utilizarmos um país terceiro para serviços ou se o cliente for destes países.

Quando o fizermos, asseguraremos que; essas transferências são conformes com o GDPR e que as medidas apropriadas são colocadas em vigor para manter seus dados pessoais seguros.

Quais os seus direitos?

Qualquer pessoa pode solicitar uma cópia das informações que a HTA possui sobre o próprio a qualquer momento, entrando em contato através do email geral@htahelicopteros.com.



HTA Helicópteros, Lda.

Manual gestão de RH

POLÍTICAS	Doc#	Ed0 Rev0
	Date:	15AG018
	Page:	ANEXO I-9

Os seus dados não serão utilizados para fins de marketing, a menos que tenhamos o seu consentimento.

Por favor, deixe-nos saber se os dados pessoais que temos sobre si precisam de ser atualizados na sua área pessoal de funcionário.

Pode ainda contactar o departamento de RH pelo telefone (+ 351) 289435112.

Segurança

A segurança dos seus dados pessoais é muito importante para nós.

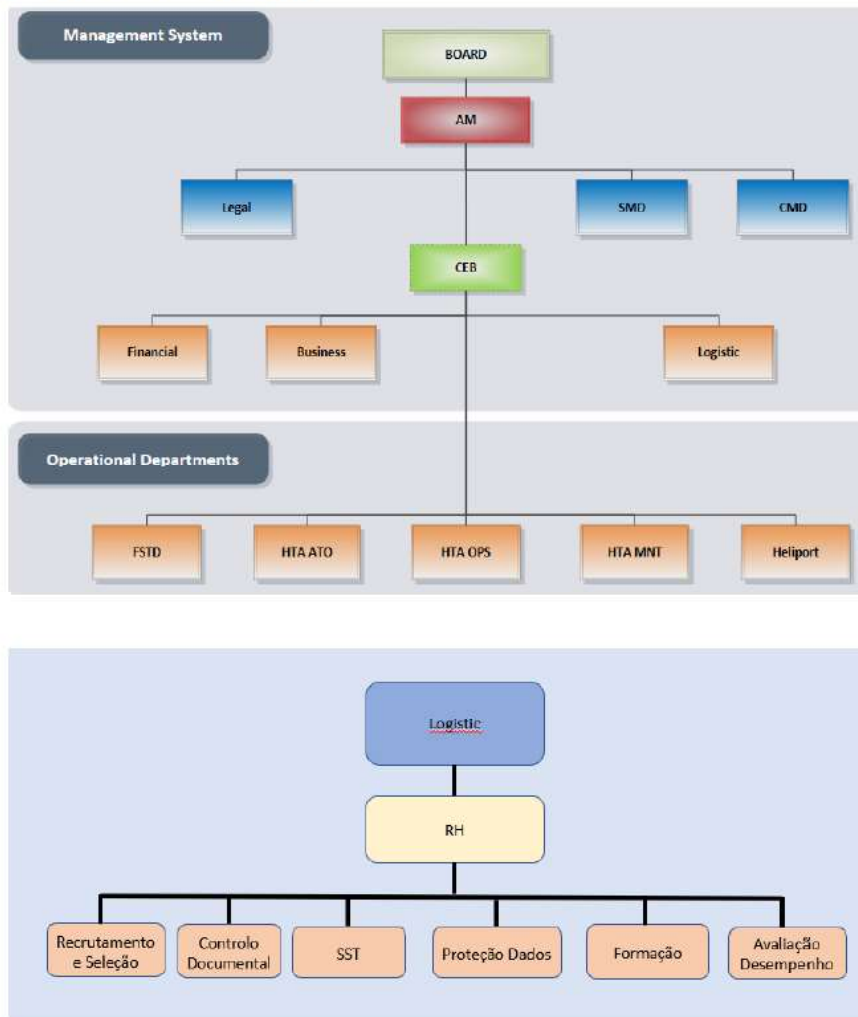
Asseguraremos que temos em vigor medidas técnicas e organizacionais apropriadas para evitar o processamento não autorizado ou ilícito de dados pessoais e contra a perda ou destruição acidental ou danos causados aos dados pessoais.

Maria Barros
Gerente responsável



ORGANIGRAMA	Doc#	Ed0 Rev0
	Date:	15AGO18
	Page:	ANEXO II-1

ANEXO II - ORGANIGRAMA



Conclusão

O desconhecimento do tema das políticas de gestão de Recursos humanos e a falta de sensibilidade da gestão para este assunto é notório, tornando evidente o caminho que as PME possuem pela frente no que respeita à GRH e do apoio necessário para tornar possível a implementação de práticas na gestão de recursos humanos adaptadas.

A crescente importância dos recursos humanos nas organizações, leva à necessidade de práticas de gestão de recursos humanos adaptadas a cada empresa, beneficiando ambas as partes, gestão e trabalhadores.

Ainda que a remuneração seja um elemento importante no contexto organizacional outras recompensas podem e devem ser incluídas.

Analisando historicamente, a questão do fator humano foi colocada à parte detrimento do fator económico que dominava as organizações no auge da Revolução Industrial. Para Taylor, o homem era uma peça acoplada ao desenvolvimento das organizações, visão mecanicista da época. Sentimentos e emoções eram esquecidos e não contabilizados para o desenvolvimento das empresas, sendo a remuneração o único fator contabilizado.

Elton Mayo e as escolas administrativas introduziram na equação o conceito sobre o desenvolvimento organizacional e o relacionamento humano, e o Homem passa a ser o cerne do desenvolvimento e sucesso organizacional, surgindo diversas teorias e abordagens sobre a motivação.

Nesta linha da motivação pode destacar-se Maslow, com a teoria das necessidades e Herzberg que classificou a remuneração como um elemento extrínseco à satisfação da necessidade humana.

Adams por seu lado, propôs que os trabalhadores realizassem comparações psicológicas das suas razões e contribuições com os outros funcionários. Para este autor, a motivação depende do equilíbrio entre aquilo que o indivíduo dá à organização, o seu desempenho, e, o que recebe. A existência de equidade impulsiona a motivação e por

seu lado as desigualdades, por exemplo da remuneração seriam um fator desmotivador e deve ser evitada.

Locke refere que a fixação de objetivos e a sua delineação clara aumenta a motivação e conseqüentemente o desenvolvimento da organização

Com a compensação financeira ligada ao alcance das metas estabelecidas o indivíduo empenha os seus esforços no caminho da sua satisfação e desenvolvimento pessoal. Se os objetivos da organização estão alinhados com os objetivos individuais alcança-se o pretendido. Para atingir a satisfação organizacional é necessário atingir a satisfação individual, uma vez que esta, incitará esforços na direção dos objetivos da organização. As organizações devem estabelecer objetivos que conjuguem o desenvolvimento da empresa e do indivíduo.

Vroom acredita que os indivíduos desejam recompensas, possuem estimativas de quanto o seu esforço se vai traduzir em bom desempenho e, de como esse desempenho será recompensado. A teoria da expectativa define que a motivação resulta das escolhas que o sujeito define, a fim de atingir resultados que lhe tragam benefícios (Wagner, 2004). Assim, empresas devem ter a preocupação de entender quais as expectativas dos seus trabalhadores e quais as recompensas que esperam, por forma a direcionar os seus objetivos e alcançar as suas metas.

A implementação de uma política de gestão de recursos humanos na HTA é possível e deve ser efetuada. A motivação dos trabalhadores deve ter como base o explanado anteriormente e estar baseada nas motivações individuais, expectativas e recompensas, mas tudo alinhado com as próprias motivações da organização por forma a todos remarem no mesmo sentido.

A empresa pode tornar-se mais produtiva e conseqüentemente mais lucrativa ao ter em conta a importância dos seus recursos humanos, levando-os a produzir mais e melhor, quer pela motivação e inovação, mas também pela própria possibilidade de satisfação pessoal.

A implementação do departamento de RH é o primeiro passo de um longo caminho a ser percorrido para implementação completa de práticas de GRH e adaptação da cultura organizacional neste sentido.

O manual de gestão de RH onde se estabelecem as políticas e missões da GRH é uma linha orientadora e a aplicação informática que foi implementada e continua a ser desenvolvida foi a medida mais operacional implementada até ao momento no que respeita ao departamento de recursos humanos.

Foi importante a lufada de ar fresco introduzida pelos últimos trabalhadores incorporados na organização, uma vez que a sua proatividade e motivação veio abanar e impulsionar a dinâmica da empresa e demonstrou à gestão qual o caminho a seguir.

A avaliação de desempenho está a ser implementada e a gestão de carreiras e políticas de remuneração estão a ser discutidas.

Com os resultados obtidos foi possível identificar as necessidades dos trabalhadores tornando viável a proposta de implementação de medidas para colmatarem essas necessidades.

A definição das medidas propostas visam o aumento da motivação e satisfação dos RH permitindo inovação e mais produção para a organização, assim como o desenvolvimento da cultura organizacional.

Com este trabalho foi possível validar as hipóteses e atingir os objetivos definidos, ficando patente que é possível implementar uma política de gestão de RH numa PME e a sua importância para a motivação, rentabilização dos meios e incremento da produção das empresas.

Na HTA vive-se agora um momento de grandes mudanças e adaptações. O departamento de RH está estruturado e oficializado, e as suas valências a ser implementadas e desenvolvidas.

Referências bibliográficas

- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed), *Advances in experimental social psychology*, (vol 2 p.267-299). New York: Academic Press.
- Almeida, A. (2004). Uma reflexão critica sobre a gestão de recursos humanos. In Lança, I.S., Suleman F., Ferreiro M.F.(org). *Portugal e a sociedade do conhecimento: dinâmicas mundiais, competitividade e emprego*. Oeiras: Celta editora. (Cap. 10 pp. 179-188).
- Alves, T. (2011). *Implementação do Sistema de Video- Debriefing no centro de Actividades Aéreas*. Dissertação apresentada à Academia da Força Aérea Portuguesa, orientada pelo Maj/EngEl/099751-L/João Manuel Moreira Simões para obtenção do grau de Mestre. Sintra.
- Bernoux, P. (s.d.). *A sociologia das organizações*. Porto: Rés.
- Bergamini, C. (1997). *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Bowditch, L. & Buono, A. (1992). *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- Bowditch, J. (2004). *Elementos do Comportamento organizacional/ tradução de José Henrique Lamendorf*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Braga, D, (2005). *Sociologia do Trabalho e da Empresa*. Évora.
- Carmo, H. & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação - guia para Auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Cavalcanti, V. (2005). *Liderança e Motivação*. Rio de Janeiro: FGV.
- Chiavenato, I. (1995). *Recursos Humanos*. (3ºed) São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2007). *Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cunha M., Rego A., Cunha R., Cardoso C., (2004). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH. (P 604-634)

- Daniel, T. & Metcalf, G. (2005). *The Science of Motivation. Society of Human Resource Management*. White Paper, May de 2005.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2004). *Comportamento humano no trabalho*. Vol. 1. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Dwyer, T. (1995). A Sociologia e a Conceção Interdisciplinar do Trabalho. *Revista de Sociologia e Política*. Paper apresentado no Departamento de Ciências Sociais da Universidade Federal do Paraná em 15 de setembro de 1995.
- Ferreira, A. et al. (1997). *Gestão empresarial: De Taylor aos Nossos Dias*. São Paulo: Pioneira.
- Freire, J. (1993). *Sociologia do Trabalho: uma Introdução*. Porto: Edições Afrontamento.
- Franco, J. (2008). *Recursos Humanos: fundamentos e processos*. Iesde Brasil Sa.
- Gil, C. (2001). *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. S. Paulo: Editora Atlas.
- Gonçalves, C. (1991). A construção social dos quadros nos anos 60: algumas perspectivas de análise, *Revista da Faculdade de Letras do Porto*. Sociologia, I série, Vol. I, pp. 101-164.
- Hackam, J., & Oldham, G. (1980). *Work Redesign*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Hampton, D. (1992). *Administração contemporânea*. Tradução de Lauro Santos Blandy; Antonio Cesar Amaru Maximiano. (3ªed) São Paulo: McGraw-Hill.
- Heil, G. (2002). *Douglas McGregor em foco; gerenciando o lado humano da empresa/ Gary Heil, Warren Bennis, Deborah C. Stephens; tradução de Luiz Frazão*- Rio de Janeiro: Qualitymak
- INE. (2012). *Empresas em Portugal 2012*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P
- Kwasnicka, E. (1997). *Teoria geral da administração: uma síntese*. São Paulo: Saraiva.
- Latham, G. (1988). Human resource training and development. *Annual Review of Psychology* (vol 39, p. 545-82).
- Lima, M. (s.d.). Contribuição para uma história da organização racional do trabalho em Portugal no contexto da economia sob o Estado Novo (1926-1956), *O Estado Novo. Das origens ao fim da autarcia (1926-1959)*. Editorial Fragmentos: Lisboa, Vol. I, pp. 325-336.

- Locke, E., & Latham, G. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological science*, 1(4), 240-246
- Maximiano, A. (2002). *Teoria Geral da Administração* (3d). São Paulo: Atlas.
- Moraes, L. (1992). *As dimensões básicas do trabalho, qualidade de vida e stress*. Reunião da ANPAD, 16, 162-182.
- Moreira, C. (1994). *Planeamento e estratégias de investigação social*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Muchinsky, P. (2004). *Psicologia Organizacional*. (trad. Ruth Gabriela Bohr). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Mussak, E. (2003). *Uma nova visão do trabalho e da realização pessoal*. São Paulo: Editora Gente.
- Neves, J. e Gonçalves, S. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, outubro/dezembro de 2009.
- Pontes, B. (2002). *Administração de cargos e salários*. LTr.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Robbins, S. (2002). *Comportamento Organizacional* (Tradução técnica: Reynaldo Marcondes). São Paulo: Prentice Hall.
- Rodrigues, M. (1991). *Competitividade e recursos humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Rodrigues, M. & Lima, M. (1987). Trabalho, emprego e transformações sociais: trajectórias e dilemas das ciências sociais em Portugal, *Análise Social*, nº 95, Vol. XXIII, pp. 119-14
- Serrano, D. (2006). Biografia – Maslow. [acedido a 3 de novembro de 2017] em http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Maslow_Biografia.htm
- Serrano, M. (2009). Estratégias e práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos. In Serrano, M. M. & Urze, P. (coord.) *Inovação, Organizações e Trabalho*. Lisboa: Edições Sylabo (sec.5 pp.149-225)

- Serrano, M. (2010). *A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos*. Instituto Superior de Economia e Gestão - *SOCIUS Working papers N°1/2010*.
- Soares, L. (2013). *O Coaching enquanto prática de desenvolvimento de Recursos Humanos*. Tese de mestrado em Sociologia Recursos Humanos e Desenvolvimento sustentável, apresentada à Universidade de Évora, orientada pela Professora Doutora Maria Manuel Serrano. [acedido em 12 agosto de 2018] em <http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/10882/1/M9374.pdf>
- Spector, P. (2002). *Psicologia nas organizações*. (tradutor Solange Aparecida Visconte; revisor técnico Maria José Tonelli). São Paulo: Saraiva.
- Tecedeiro, R. (2016). *Desenvolvimento de sistema de análise e descrição de funções para uma PME*. Tese de mestrado em Gestão de Recursos Humanos, apresentada à Lisbon School of Economics & Management, orientada pela Professora Doutora Carla Maria Marques Curado. [acedido em 12 janeiro de 2018] em <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/11958/1/DM-RMCT-2016.pdf>
- Unidade curricular de Planeamento e Avaliação de Programas e Projetos I, (Apontamentos das Aulas), Prof Dra. Saudade Baltazar, Universidade de Évora, 2017
- Vala, J. et al. (1994). *Psicologia Social das Organizações – Estudos em empresas portuguesas*. Oeiras: Celta.
- Vergara, S. (2003). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wagner III, John R. (2004). *Comportamento Organizacional/* (tradução Cid Knipel Moreira: revisão técnica Laura Zaccarelli). São Paulo: Saraiva.
- Wargborn, C. (2008). *Managing Motivation in Organizations. - Why Employee Relationship Management Matters*. Dissertação apresentada ao departamento de Gestão empresarial da Business Scholl do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa para obtenção do grau Mestre, orientada pela Professora Alexandra Fernandes. Lisboa. [acedida a 13 de janeiro de 2018] em [119](http://repositorio-</p></div><div data-bbox=)

iul.iscte.pt/bitstream/10071/750/1/C%20WARGBORN%20Master%20Thesis%20FINAL%20VERSION.pdf.

Wright, P., & Gardner, T. (2000). Theoretical and empirical challenges in studying: the HR practice-firm performance relationship. *CAHRS_ Center for advanced human resource studies. Working paper series 00-04*. [acedida a 13 de janeiro de 2018] em <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.bing.com/&httpsredir=1&article=1082&context=cahrswp>.

Referências Online

<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1757/1/TESE%20DE%20MESTRADO%20-%20CARLA%20GALHANAS%20-%20VERSÃO%20FINAL.pdf>. [Acedido em 24 de Novembro de 2017]

<http://www.knoww.net/cienceconempr/gestao/teoriadasrelacoeshumanas.htm>. [acedido a 25 Novembro de 2017]

<http://www.prof2000.pt/users/folhalcino/ideias/comunica/entrevista.htm#etapas> [acedido a 6 de Janeiro 2018]

<http://brasil.abgi-group.com/radar-inovacao/cinco-boas-praticas-para-fomentar-inovacao-nas-organizacoes/>. [acedido a 6 de janeiro de 2018]

<http://brasil.abgi-group.com/a-inovacao/>. [acedido a 6 de janeiro de 2018]

<http://www.prof2000.pt/users/folhalcino/ideias/comunica/entrevista.htm#etapas>. [acedido a 6 de Janeiro 2018]

<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+/http://www.culture.gov.uk/images/publications/CEPFeb2008.pdf>. [acedido a 6 de janeiro de 2018]

<https://pt.wikipedia.org/wiki/Sociologia>. [acedido a 12 de Janeiro 2018]

<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=30>. [acedido a 13 de janeiro de 2018]

<http://revistas.ufpr.br/rsp/article/view/39306/24125>. [acedido a 11 de março de 2018]

racionalismo in Artigos de apoio Infopédia [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2018. [consult. 2018-04-07 22:48:09]. Disponível na Internet:

[https://www.infopedia.pt/apoio/artigos/\\$racionalismo;jsessionid=ZPey56qapVP78KWwggIYZA](https://www.infopedia.pt/apoio/artigos/$racionalismo;jsessionid=ZPey56qapVP78KWwggIYZA)

<https://www.webartigos.com/artigos/motivacao-na-gestao-de-recursos-humanos/137472/#ixzz5PDbKyk8C> [acedido a 12 de junho 2018]

Glossário

Eficácia – mede a relação entre os resultados obtidos e os objetivos pretendidos, ou seja, ser eficaz é ser capaz de atingir um dado fim.

Eficiência – ou rendimento, refere-se à relação entre os resultados obtidos e os recursos empregues.

Freelancer – um termo que quando utilizado na aviação, refere-se a pessoal que não é trabalhador efetivo da empresa, mas que presta serviços pontuais.

Handling – aplicado à pilotagem é um termo que significa ter mão, ter sensibilidade para, jeito, queda para.

O know-how – também chamado de conhecimento processual é o conhecimento de como executar uma tarefa. É o chamado saber fazer em linguagem corrente.

Low time – quando utilizado no contexto da pilotagem significa que o piloto tem poucas horas de voo, pouca experiência.

On Job Training – este termo quando utilizado no contexto aeronáutico significa o treino de pessoal aeronáutico durante missões reais, acompanhados por pessoal qualificado. Tem por objetivo permitir o primeiro contacto com situações reais e dar experiência em contexto real após ou durante a formação.

Organizações – são unidades sociais, ou agrupamentos humanos, intencionalmente construídos e reconstruídos a fim de atingir objetivos específicos. São coletividades artificiais construídas de uma forma racional e pensada; em contraste com as coletividades naturais.

Apêndices

Apêndices

Apêndice A – Guião da Entrevista Coletiva

Apêndice B – Guião entrevista individual - Diretor

Apêndice C – Guião entrevista individual - Trabalhadores

Apêndice D – Entrevistas

Apêndice A - Guião da Entrevista Coletiva

Apêndice A - Guião da Entrevista Coletiva

Esta entrevista tem como finalidade testar hipóteses criadas no âmbito do trabalho de projeto para a obtenção do grau de Mestre em Sociologia-Recursos Humanos no curso de Mestrado em Sociologia conferido pela Universidade de Évora, com o tema “Implementação de uma política de gestão de recursos humanos numa PME”.

A dimensão do universo de colaboradores efetivos da empresa estudada permite o estudo integral do mesmo.

É pertença desta entrevista permitir a recolha de dados, identificar lacunas e juntar sugestões para serem aplicadas na elaboração da política de gestão de RH.

Sendo uma entrevista coletiva, pretende lançar questões abertas para discussão e não ser específico em questões que serão realizadas nas entrevistas individuais. No decorrer da mesma e de acordo com as reações, poder-se-ão adicionar novas questões que serão espelhadas na análise de conteúdo.

1. Consideram que a HTA proporciona condições para que o trabalho possa ser executado da melhor maneira possível?
2. Consideram que na HTA existe respeito pelos trabalhadores enquanto pessoas e enquanto profissionais?
3. Como sentem o clima organizacional este momento?
4. Qual a vossa opinião em relação à nova estrutura da empresa e da criação do departamento de RH?
5. O que esperam deste departamento?
6. O que esperam de uma política de gestão de RH?

Estas questões abertas pretendem absorver o panorama geral da empresa e servir de guia a uma auscultação coletiva.

Apêndice B - Guião da Entrevista Individual – Diretor

Guião da Entrevista Individual - Diretores

Informações pessoais

1. Sexo:
 - M
 - F
2. Idade:
3. Estado Civil:
 - Solteiro
 - Casado ou em união de facto
 - Divorciado
 - Viúvo
4. Filhos dependentes
 - Sim ____ N°
 - Não
5. País de Nascimento:
 - Portugal
 - Outro
6. Área Residência:
7. Habilitações Literárias:
 - 9º ano
 - 12º ano
 - Bacharelato
 - Licenciatura
 - Doutoramento
 - Outro
8. Que tipo de contrato tem?
 - Full-time

- Termo Certo
 - Sem Termo
 - Part-time
 - Termo Certo
 - Sem Termo
9. Há quanto tempo trabalha nesta empresa? ___ anos e ___ meses.

10. Qual a função para a qual foi contratado?

11. Acumula funções? Quais?

Cultura organizacional

12. Sente um forte sentimento de pertença na empresa?

13. Esta empresa tem um grande significado pessoal para si?

14. Sente orgulho quando representa a empresa em público?

15. Considera que a HTA atua rapidamente face a situações de mudança?

Motivação/ satisfação profissional

16. Quando se levanta de manhã, tem vontade de ir trabalhar?

17. Sente orgulho do trabalho que realiza?

Formação

18. Considera que tem tido a formação profissional necessária?

19. Considera que recebe formação regularmente que lhe permite desempenhar melhor as suas funções?

Caracterização gestão

20. Considera que a HTA proporciona condições para que o trabalho possa ser executado da melhor maneira possível?

21. Considera que na HTA existe respeito pelos trabalhadores enquanto pessoas e enquanto profissionais?

22. Como encara a expressão “manter a ética acima de qualquer coisa”?

23. Como diretor e chefe considera que procura sempre escutar o que os colaboradores têm a dizer?
 24. Considera que está aberto a críticas?
 25. Considera que reconhece o bom trabalho da equipa e tem a capacidade para incentivá-la sempre?
- Práticas de Gestão de RH**
26. Como idealiza a política de GRH para a HTA?
 27. No seu entender a missão, os objetivos e metas organizacionais estão claramente definidos?
 28. Considera que de um modo geral, todos os colaboradores sabem o que devem fazer no sentido de contribuir para atingir as metas definidas?
 29. Considera que as políticas e práticas de gestão de recursos humanos estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional? _____ Porque?
 30. Acredita que as políticas e práticas de gestão de recursos humanos estimulam a comunicação e o bom relacionamento interpessoal? _____ Porque?
 31. Acha que as políticas e práticas de gestão de recursos humanos podem estimular os colaboradores a preocuparem-se com a aprendizagem contínua?
 32. Os principais critérios para a promoção nas carreiras são a competência e a produtividade? Que outros critérios sugere?
 33. Considera que é possível manter os profissionais na organização, através de incentivos?
 34. Que tipo de iniciativas considera relevantes para motivar as pessoas?
 35. Considera que o Departamento de RH contribui para a definição da estratégia da empresa?
 36. Julga que as práticas de RH da organização contribuem para que esta seja mais competitiva?
 37. Na sua opinião, que políticas deviam ser implementadas na HTA?

Apêndice C - Guião da Entrevista Individual – Trabalhadores

Guião da Entrevista Individual – Trabalhadores

Informações pessoais

1. Sexo:

- M
- F

2. Idade:

3. Estado Civil:

- Solteiro
- Casado ou em união de facto
- Divorciado
- Viúvo

4. Filhos dependentes

- Sim ____Nº
- Não

5. País de Nascimento:

- Portugal
- Outro

6. Área Residência:

7. Habilitações Literárias:

- 9º ano
- 12º ano
- Bacharelato
- Licenciatura
- Doutoramento
- Outro

8. Que tipo de contrato tem?

- Full-time
 - Termo Certo
 - Sem Termo
 - Part-time
 - Termo Certo
 - Sem Termo
9. Há quanto tempo trabalha nesta empresa? ___ anos e ___ meses.

10. Qual a função para a qual foi contratado?

11. Acumula funções? Quais?

Cultura organizacional

12. Sente um forte sentimento de pertença na empresa?

13. Esta empresa tem um grande significado pessoal para si?

14. Considera que a HTA atua rapidamente face a situações de mudança?

15. Sente que os colaboradores de outros departamentos estão disponíveis para partilhar ideias?

16. Qual a opinião sobre o ambiente e colegas de trabalho?

17. Considera que existe um esforço por tratarem justamente os colaboradores?

18. Considera que tem oportunidade de sugerir melhorias acerca do modo como as tarefas são desempenhadas?

19. Está a par dos desenvolvimentos na empresa?

20. Considera que defende a empresa quando outros empregados a criticam?

Motivação/ satisfação profissional

21. Quando se levanta de manhã, tem vontade de ir trabalhar?

22. Qual a natureza do trabalho que realiza?

23. O seu trabalho permite-lhe tomar decisões de forma autónoma?

24. No desempenho das suas funções, as chefias têm uma comunicação aberta consigo?

25. Considera que é solicitado para participar nas tomadas de decisão?
26. Considera que dá ideias para melhorar o funcionamento da empresa?
27. Considera-se uma pessoa inovadora?
28. Gostaria que lhe fossem atribuídas competências de chefia? Por exemplo de uma equipa de trabalho para uma determinada tarefa?
29. Considera que a comunicação está bem implementada na empresa?

Formação

30. Considera que lhe dão continuamente oportunidade de melhorar as suas competências através de programas de formação?
31. Considera que tem tido a formação profissional necessária?
32. Considera que recebe formação regularmente que lhe permite desempenhar melhor as suas funções?

Tendo em vista melhorar/criar práticas de GRH na empresa:

33. Considera que existe segurança em relação ao seu emprego?
34. Existem oportunidades de carreira?
35. Como veria o fato de passar a existir uma avaliação de desempenho?
36. Na sua opinião seria importante existirem oportunidades de participação nas decisões?
37. Considera necessário ter acesso a mais informação acerca das decisões e das estratégias da empresa?
38. Considera justo o sistema de remuneração existente? Porque?
39. Gostaria que fossem criadas práticas de remuneração?
40. Como encara a não existência de uma progressão de carreira e da possibilidade da existência de uma promoção?
41. Que tipo de iniciativas considera relevantes para motivar as pessoas?
42. Na sua opinião, que políticas deviam ser implementadas na HTA?

Apêndice D – Grelhas de Análise de conteúdo das Entrevistas Individuais

Na grelha de análise o acrónimo Q representa questão e E entrevistado, a unidade de contexto é a resposta dada, a unidade de registo é a leitura feita pela autora. Os quatro diretores entrevistados são identificados como D1, D2, D3 e D4 e os 10 trabalhadores são identificados como T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7, T8, T9 e T10.

GRELHA DE ANÁLISE						
Diretor						
E	Categoria	Subcategoria	NºQ	Descrição Pergunta	Unidade de Contexto (discurso do entrevistado)	Unidade de Registo (a leitura do investigador)
D1	Informações pessoais	Género	1	Sexo	Masculino	Masculino
D2					Masculino	Masculino
D3					Masculino	Masculino
D4					Masculino	Masculino
Trabalhadores						
D1		Idade	2	Idade	34	34
D2					35	35
D3					51	51
D4					53	53
Estado Civil						
D1		Estado Civil	3	Estado Civil	Solteiro	Solteiro
D2					Solteiro	Solteiro
D3					Casado	Casado
D4					Casado	Casado
Filhos dependentes						
D1			4	Filhos dependentes	Nada...Não	Não

TRABALHO DE PROJECTO - “Diagnóstico e propostas para a definição de uma política de GRH numa PME”

D2				Nada		Não
D3				Sim. 2		Sim. 2
D4				Não		Não
5						
D1				País de Nascimento	Portugal	Portugal
D2					Portugal	Portugal
D3					Espanha	Outro
D4					Portugal	Portugal
6						
D1				Área Residência	Santarém	Santarém
D2					Lisboa	Deslocado Lisboa
D3					São Brás de Alportel	Deslocado São Brás de Alportel
D4					São Brás de Alportel	São Brás de Alportel
7						
D1				Habilitações Literárias:	12ºano	12ºano
D2					Licenciatura	Licenciatura
D3					12ºano	12ºano
D4					11ºano	9ºano
8						
D1				Que tipo de contrato tem?	Full time Sem termo	Full time Sem termo
D2					Ahh...termo incerto... sem termo.Full time	Full time Sem termo
D3					Tempo inteiro e Sem termo	Full time Sem termo
D4					Tempo inteiro e a Sem termo	Full time Sem termo
9						
D1				Há quanto tempo trabalha nesta empresa? ____ anos e	7anos	7anos

TRABALHO DE PROJECTO - “Diagnóstico e propostas para a definição de uma política de GRH numa PME”

D2				meses.	aaahh trabalho com a HTA desde 2010, trabalhei como freelancer até 2016. Trabalho desde 2016 a full time. Quer dizer entre 2016 e 2017 trabalhei com um contrato quinzenal e desde 2017 trabalho a tempo inteiro e efetivo	1 ano
D3					15 anos	15 anos
D4					20 para 21 anos	20 anos
D1			10	Qual a função para a qual foi contratado?	Piloto	Piloto
D2					Piloto.	Piloto.
D3					Diretor de Operações.	Diretor de Operações.
D4					Diretor de Manutenção	Diretor de Manutenção
D1			11	Acumula funções? Quais?	Sim. Safety Manager	Sim. Piloto e Safety Manager
D2					Sim, Chief Theoretical Knowledge instructor. Diretor da instrução teórica e auditor.	Sim Diretor de teóricas Auditor
D3					Sim muitas. Diretor da escola Diretor Heliporto Diretor Ground Operations Gestor	Sim Head of Training Diretor Heliporto Diretor GO Gestor empresa
D4					Sim. TMA Diretor infraestruturas Mais... O diretor de manutenção divide-se em CAMO e 145, chefe as 2	Sim. TMA Diretor infraestruturas Diretor CAMO /145
D1	Cultura organizacional		12	Sente um forte sentimento de pertença na empresa?	Sim	Sim

TRABALHO DE PROJECTO - “Diagnóstico e propostas para a definição de uma política de GRH numa PME”

D2				Sim	Sim	Sim
D3				Sim	Sim	Sim
D4				Sim, inevitavelmente	Sim	Sim
13						
D1			Esta empresa tem um grande significado pessoal para si?	Sim, dedico muitas horas aqui à empresa...	Sim	Sim
D2				Sim	Sim	Sim
D3				Sim	Sim	Sim
D4				Sim, inevitavelmente	Sim	Sim
14						
D1			Sente orgulho quando representa a empresa em público?	Sim, visto um bocado a camisola...sim	Sim	Sim
D2				Claro que sim	Sim	Sim
D3				Sim	Sim	Sim
D4				Sim	Sim	Sim
15						
D1			Considera que a HTA atua rapidamente face a situações de mudança?	Hummm...tipo mudança...tem alguma dificuldade acho eu, em adaptar-se às novas demandas, as novas atividades. Dificuldade de adaptação em termos de recursos e das coisas novas que vão aparecendo	Dificuldades de adaptação Resistência mudança Deficiência em adaptar os recursos	de
D2				Ahhh sim ...sim	Sim	Sim
D3				Sim	Sim	Sim
D4				Que mudança estamos a falar? Sim acho que sim	Sim	Sim
16						
D1	Motivação/ satisfação		16. Quando se levanta de manhã, tem vontade de ir	Sim, tenho vontade de vir trabalhar.	Sim. Faço o que gosto	

TRABALHO DE PROJECTO - “Diagnóstico e propostas para a definição de uma política de GRH numa PME”

	profissional		trabalhar?			
D2					sim	Sim
D3					Sim	Sim
D4					Sim	Sim
D1		17	Sente orgulho do trabalho que realiza?		Faço aquilo que gosto e pelo que sempre batalhei...	Sim
D2					Sim	Sim
D3					Sim	Sim
D4					Sim.	Sim
D1	Formação	18	Considera que tem tido a formação profissional necessária?		Acho que podia melhorar...Sim, mas demasiado técnica	Acho que podia melhorar
D2					Huumm..Sim	Sim
D3					Sim	Sim
D4					Sim. Acho que sim	Sim
D1		19	Considera que recebe formação regularmente que lhe permite desempenhar melhor as suas funções?		Acho que falta. Não tão técnica, mas a outros níveis... sei lá temas laborais por exemplo...acho que fazia falta saber masi sobre a legislação que nos rege.	Podia receber mais. Em termos laborais por exemplo
D2					Sim é adaptada	Sim
D3					Sim	Sim
D4					...Sim	Sim

TRABALHO DE PROJECTO - “Diagnóstico e propostas para a definição de uma política de GRH numa PME”

D1	Caracterização gestão	20	Considera que a HTA proporciona condições para que o trabalho possa ser executado da melhor maneira possível?	Sim...mas podia melhorar ...	Sim
D2				Sim	Sim
D3				...Creio que sim	Sim
D4				Sim, diria que sim, ainda que algumas coisas precisassem de mais atenção.	Sim
D1		21	Considera que na HTA existe respeito pelos trabalhadores enquanto pessoas e enquanto profissionais?	Sim existe...	Sim existe
D2				Sim	Sim
D3				Sim	Sim
D4				Sim	Sim
D1		22	Como encara a expressão “manter a ética acima de qualquer coisa”?	É um expressão filosófica interessante... a ética e a segurança... a ética é importante mas na nossa profissão a segurança é muito importante. Bom senso, são coisas distintas mas...	Com cuidado, segurança acima de tudo
D2				Acho que se aplica muita à instituição, quer na relação com os trabalhadores quer om os clientes	Aplica-se muito
D3				Não entendo a pergunta. Concordo sim	Concordo
D4				Como encaro? Em termos filosóficos acho que sim, em termos práticos não é tao linear como uma pergunta deixa transparecer... isto é filosófico	Em termos filosóficos sim, na prática não
D1		23	Como diretor e chefe considera que procura sempre escutar o que os	Sim tento fazer isso e trabalhar em conjunto com eles	Sim. Tento trabalhar em conjunto com eles

TRABALHO DE PROJECTO - “Diagnóstico e propostas para a definição de uma política de GRH numa PME”

D2								colaboradores têm a dizer?	Sim
D3									Sim
D4								... Vivo convicto de que sim	Sim. Vivamente
D1				24	Considera que está aberto a críticas?			Sim. Nós pilotos temos o ego elevado mas tenho aprendido ao longo do tempo que preciso escutar os outros	Sim
D2								Sim	Sim
D3								Sim	Sim
D4								Sim, acho que sim	Sim
D1				25	Considera que reconhece o bom trabalho da equipa e tem a capacidade para incentivá-la sempre?			Sim acho que sim, reconhecimento que todos dão o litro....	Sim
D2								Sim	Sim
D3								Eu creio que sim. Não sei se todos pensam o mesmo....	Sim
D4								Sim no que respeita a reconhecer o trabalho, não em relação a incentivá-la	Sim
D1	Práticas de Gestão de RH			26	Como idealiza a política de GRH para a HTA?			Para já acho que devia haver 1 pessoa dedicada a isso e incentivar e dar formação e dar conhecimento às pessoas	Não sabe
D2								Ahhh...em termos de quantidade de pessoas? Em quantidade de trabalho. Tem de ser como o departamento de Safety e de compliance....algo transversal a toda a empresa	Não sabe
D3								A política? Ideal ideal seria ter um departamento com Recursos exclusivos para tratar disso com conhecimentos	Departamento R com 1 recurso dedicado com formação na área

TRABALHO DE PROJECTO - "Diagnóstico e propostas para a definição de uma política de GRH numa PME"

D4					Não tenho conhecimento do que se faz numa Gestão de RH. Não consigo encaixar. Há coisas que são do foro da chefia. Os RH é da responsabilidade dos chefes, Não sei o que um departamento podia fazer ... acho que não depende de um departamento de RH	Não sabe
D1			27	No seu entender a missão, os objetivos e metas organizacionais estão claramente definidos?	Acho que não	Não
D2					Em termos de pessoal estão fracamente definidos	Não
D3					Estão	Estão
D4					De uma forma empírica acho que sim	Sim
D1			28	Considera que de um modo geral, todos os colaboradores sabem o que devem fazer no sentido de contribuir para atingir as metas definidas?	De objetivos da empresa? Falando em termos de RH as pessoas fazem o seu trabalho e não se preocupam com mais do que isso.	Acho que não
D2					Sim	Sim
D3					Acho que sim, cada um na sua função	Sim
D4					Sim	Sim.
D1			29	Considera que as políticas e práticas de gestão de recursos humanos estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional? _____ Porque?	Eu acho que sim e mais do que isso é desenvolver o conhecimento das pessoas com que linhas se cosem. Faz falta alguém que possa informar as pessoas	Sim. Porque desenvolve o conhecimento das próprias pessoas
D2					...sim... Ahhh, existe... uma cultura na empresa de qualidade de trabalho e de desenvolvimento de	Sim

TRABALHO DE PROJECTO - "Diagnóstico e propostas para a definição de uma política de GRH numa PME"

					trabalho que não é só entre a chefias mas entre os pares e que incentiva a meu ver uma quantidade e qualidade produzida pelos trabalhadores	
D3					Acho que sim. Porquê? Porque acho que quando há uma política de RH se incentiva cada um individualmente e no conjunto	
D4					Sem duvida. Eu Eu... queria colocar o foco no estímulo. Apenas e só no estímulo... e o estímulo divide-se em N coisas, Subdividido em estímulo financeiro, estímulos motivacionais.. enfim	Sim. Devido a estímulo
D1			30	Acredita que as políticas e práticas de gestão de recursos humanos estimulam a comunicação e o bom relacionamento interpessoal? _____ Porque?	Interpessoal não sei. Mas entre os colaboradores e a empresa sim...	Sim e não
D2					Sim...ahhh porque...porque essas relações, esse tipo de relações não estão só relacionados pelo trabalho. Que consegue ser motivado poe reuniões meetings, Esclarecimentos a todos os funcionários que orientam quem esta a seguir	Sim. Motivar por políticas de RH
D3					Sim ...devia	Sim
D4					Sem dúvida. Devido a estímulos	Sim. Devido a estímulo
D1			31	Acha que as políticas e práticas de gestão de recursos humanos podem estimular os colaboradores a preocuparem-se com a aprendizagem continua?	Isso sim, acho que sim	Sim
D2					Sim	Sim
D3					Poderá ser o departamento de RH ou outro	Poderá ser

TRABALHO DE PROJECTO - "Diagnóstico e propostas para a definição de uma política de GRH numa PME"

					departamento ... o departamento de RH pode contribuir. Exclusivamente os RH não me parece	
D4					Está tudo inserido na mesma.... É um pouco redundante o tema	Sim
D1			32	Os principais critérios para a promoção nas carreiras são a competência e a produtividade? Que outros critérios sugere?	Proatividade, participação ativa nas tarefas, voluntariada acho que é uma coisa boa para as empresas.... Ter ideias... pensar mais à frente	Proatividade Voluntariado Inovação
D2					Sei la... eu podia sugerir a ausência de falhas, mas isso é competência. A assiduidade, mas também esta no critério da competência... sei lá espírito de sacrificio... a permanência a médio prazo	Ausência de falhas Assiduidade Espírito de Sacrificio Permanência
D3					Fidelidade.... As valências... não sei	Fidelidade Permanência
D4					Para mim não são só esses... Da mesma forma que faz parte na admissão para mim para a contratação das pessoas o que esta acima de tudo é o carater. Sem essa não me interessam as outras.	Caracter Ética profissional
D1			33	Considera que é possível manter os profissionais na organização, através de incentivos?	Sim, claro que sim. Se as pessoas não forem incentivadas acabam por perder o interesse.	Sim
D2					Sim. Ehh incentivos Monetários	Sim. Monetários
D3					Sim...pecuniários...é o que mais funciona, o que mais querem. Mas manter o bom ambiente desde cima, desde a gestão também é bom. Mas...os prémios são sempre melhores. Mas nesta empresa dá-se muita formação e cursos e isso também é dinheiro	Sim
D4					Sim, mas os incentivos também são financeiros.	Sim

TRABALHO DE PROJECTO - “Diagnóstico e propostas para a definição de uma política de GRH numa PME”

D1		34	Que tipo de iniciativas considera relevantes para motivar as pessoas?	Sim, sei lá...haver atividades que promovam relacionamentos entre pessoas e bem estar. Team building. E incentivos remuneratórios...	Team Building
D2				Prémios em dinheiro	Prémios de permanência
D3				Estamos a pensar nisso, que a longo prazo pode ajudar em dar um PPR	Benefícios económicos
D4				Eventualmente financeira	Financeiras
D1		35	Considera que o Departamento de RH contribui para a definição da estratégia da empresa?	A estratégia de uma empresa depende do gestor de RH	Sim
D2				Sim	Sim
D3				Faz parte integral	Faz parte integral
D4				Claro.... hummm, quando falamos no departamento... Para mim há uma variável muito importante e indissociável em tudo isto. Eu não acredito numa eleição de pessoas a trabalhar sob a minha chefia que qualquer departamento possa contratar alguém que vai trabalhar para mim	Não sabe de que forma o departamento de RH pode ajudar
D1		36	Julga que as práticas de RH da organização contribuem para que esta seja mais competitiva?	Sim, se houver uma boa política de RH e se as pessoas tiverem bem formadas e souberem as suas condições.	Sim
D2				Sim	Sim
D3				Deveria...mas depende, às vezes somos legalistas a mais	Deveria
D4				Competitiva?! Sim, considerando a parte da motivação	Sim
D1		37	Na sua opinião, que políticas deviam ser implementadas na HTA?	Não sei bem se isso são políticas de RH, mas devia existir alguém na empresa com formação nessa área que explicasse essas políticas e tratasse dessas	Pessoal formado a nível de questões laborais Lei trabalho

TRABALHO DE PROJECTO - “Diagnóstico e propostas para a definição de uma política de GRH numa PME”

D2					coisas. O departamento de RH dar resposta às dúvidas dos trabalhadores a nível laboral. De RH? Devia haver melhor esclarecimento aos funcionários de decisões de objectivos quer em termos pessoas a cada um ... deviam ser definidos anualmente. Deviam haver mais reuniões com todos os funcionários e diminuir conflitos, quer para falar de ordenados e outros pormenores	Esclarecimentos funcionários Objetivos de trabalho estratégicos Reuniões com todos os funcionários mais frequentes
D3					Devia haver mais controlo dos RH porque não existe	Controle Remunerações
D4					O que acabou de ser exposto como algumas das possibilidades	O que foi exposto

GRELHA DE ANÁLISE						
Trabalhadores						
E	Categoria	Subcategoria	NºQ	Descrição Pergunta	Unidade de Contexto (Discurso do entrevistado)	Unidade de Registro (a leitura do investigador)
T1	Informações pessoais	Género	1	Sexo	Feminino	Feminino
T2					Masculino	Masculino
T3					Masculino	Masculino
T4					Masculino	Masculino
T5					Masculino	Masculino
T6					Masculino	Masculino
T7					Masculino	Masculino
T8					Masculino	Masculino
T9					Masculino	Masculino
T10					Masculino	Masculino
Idade						
T1			2	Idade	44	44
T2					26	26
T3					43	43
T4					35	35
T5					36	36
T6					63	63
T7					26	26
T8					31	31
T9					28	28
T10					28	28
Estado Civil						
T1		Estado Civil	3	Estado Civil	Solteiro	Solteiro
T2					Solteiro	Solteiro
T3					Casado	Casado

TRABALHO DE PROJECTO - "Diagnóstico e propostas para a definição de uma política de GRH numa PME"

T4					Casado	Casado
T5					Casado	Casado
T6					Casado	Casado
T7					Solteiro	Solteiro
T8					Unido de facto	Unido de facto
T9					Solteiro	Solteiro
T10					Solteiro	Solteiro
Dependentes						
T1		4	Filhos dependentes	Não	Não	Não
T2				Não	Não	Não
T3				Sim.3	Sim.3	Sim.3
T4				Sim.1	Sim.1	Sim.1
T5				Sim.1	Sim.1	Sim.1
T6				Não	Não	Não
T7				Não	Não	Não
T8				Sim.1	Sim.1	Sim.1
T9				Não	Não	Não
T10				Não	Não	Não
Pais de Nascimento						
T1		5	Pais de Nascimento	Portugal	Portugal	Portugal
T2				Portugal	Portugal	Portugal
T3				Venezuela	Outro	Outro
T4				Portugal	Portugal	Portugal
T5				Portugal	Portugal	Portugal
T6				Portugal	Portugal	Portugal
T7				EUA	Outro. Dupla Nacionalidade	Outro. Dupla Nacionalidade
T8				Portugal	Portugal	Portugal
T9				Espanha	Outro	Outro
T10				África do Sul	Outro	Outro
Residência						
T1		6	Área Residência	Azambuja	Deslocalizado	Deslocalizado
T2				São Brás de Alportel	Em casa	Em casa
T3				Loulé	Em casa	Em casa

TRABALHO DE PROJECTO - “Diagnóstico e propostas para a definição de uma política de GRH numa PME”

T4					Beja	Deslocalizado
T5					Faro	Em casa
T6					Lisboa	Deslocado
T7					Faro	Em casa
T8					São Brás de Alportel	Em Casa
T9					São Brás de Alportel	Em Casa
T10					São Brás de Alportel	Em Casa
Habilitações						
T1		7		Habilitações Literárias:	12ºano	12ºano
T2					Mestrado	Mestrado
T3					Licenciatura	Licenciatura
T4					12ºano	12ºano
T5					12ºano	12ºano
T6					Curso industrial	Outro
T7					12ºano	12ºano
T8					12ºano	12ºano
T9					12ºano	12ºano
T10					12ºano	12ºano
Contrato						
T1		8		Que tipo de contrato tem?	Full-time Sem termo	Full-time Sem termo
T2					Full-time Sem termo	Full-time Sem termo
T3					Full-time Sem termo	Full-time Sem termo
T4					Full-time Sem termo	Full-time Sem termo
T5					Full-time. Termo certo 6M	Full-time. Termo certo 6M
T6					Full-time Sem termo	Full-time Sem termo
T7					Full-time Sem termo	Full-time Sem termo
T8					Full-time Sem termo	Full-time Sem termo
T9					Full-time Sem termo	Full-time Sem termo
T10					Full-time Sem termo	Full-time Sem termo

TRABALHO DE PROJECTO - “Diagnóstico e propostas para a definição de uma política de GRH numa PME”

T1		9	Há quanto tempo trabalha nesta empresa? ___ anos e ___ meses.	10 anos	10 anos
T2				1 ano 6 meses	1 ano 6 meses
T3				2anos	2anos
T4				2meses	2meses
T5				3meses	3meses
T6				17 anos e 3 meses	17 anos e 3 meses
T7				24 dias	24 dias
T8				3 meses	3 meses
T9				4 meses	4 meses
T10				1 ano	1 ano
T1		10	Qual a função para a qual foi contratado?	Mecânico Aeronáutico	Mecânico
T2				Engenheiro Mecânico	Engenheiro Mecânico
T3				Administrativo	Administrativo
T4				TMA	Mecânico
T5				Mecânico	Mecânico
T6				Técnico de Manutenção	Mecânico
T7				Mecânico auxiliar	Mecânico
T8				Piloto aeronaves/Piloto instrutor	Piloto
T9				Para Piloto	Piloto
T10				Mecânico	Mecânico
T1		11	Acumula funções? Quais?	Sim. Fiel de armazem	Sim
T2				Sim. auditor	Sim. Auditor
T3				Sim. Logística de frota. Responsável limpeza. Apoio Geral. Compras. Correio	Sim. Logística de frota. Responsável limpeza. Apoio Geral. Compras. Correio
T4				Para já não.	Não
T5				Não	Não

TRABALHO DE PROJECTO - “Diagnóstico e propostas para a definição de uma política de GRH numa PME”

T6				Não	Não	Não
T7				Não	Não	Não
T8				Sim. Responsável pelo Simulador	Sim	Sim
T9				Sim. Flight Operations Officer	Sim. Flight Operations Officer	Sim. Flight Operations Officer
T10				Sim. Eletricista	Sim. Eletricista	Sim. Eletricista
T1	Cultura organizacional	12	Sente um forte sentimento de pertença na empresa?	Sim. Porque é uma empresa pequena de trato familiar	Sim	Sim
T2				Sim	Sim	Sim
T3				Sim	Sim	Sim
T4				Sim apesar de estar cá há pouco tempo...	Sim	Sim
T5				Sim	Sim	Sim
T6				Sim	Sim	Sim
T7				Sim	Sim	Sim
T8				Ainda não. Bem acolhido	Ainda não	Ainda não
T9				Sim	Sim	Sim
T10				Sim	Sim	Sim
T1		13	Esta empresa tem um grande significado pessoal para si?	Tem., ainda que esteja desiludida com algumas decisões	Sim	Sim
T2				Sim	Sim	Sim
T3				Sim tem	Sim tem	Sim tem

TRABALHO DE PROJECTO - “Diagnóstico e propostas para a definição de uma política de GRH numa PME”

T4				Claro que tem	Claro que tem
T5				Sim.	Sim
T6				Sim	Sim
T7				Estou cá à pouco tempo mas sim, para a minha carreira e pessoal	Sim
T8				Ainda não	Ainda não
T9				Em pouco tempo no.. está a começar, mas a expectativa é que sí	Está a começar a ter
T10				Sim	Sim
T1	14			Não	Não
T2				Considera que a HTA atua rapidamente face a situações de mudança?	Mais ou menos
T3				Razoavelmente bem	Sim
T4				Sim sinto	Sim
T5				Ainda não consigo dizer	Sim
T6				Acho que se adapta bem	Sim
T7				Acho que sim	Sim
T8				Acho que sim	Sim
T9				Acho que sim	Sim
T10				Sim	Sim
				Sim. Creio que sim	Sim
T1	15			Sim. Como somos poucos todos nos ajudamos	Sim
				Sente que os colaboradores de outros departamentos estão disponíveis para partilhar	

TRABALHO DE PROJECTO - “Diagnóstico e propostas para a definição de uma política de GRH numa PME”

T2								Sim	Sim
T3								Sim	Sim
T4								Sim	Sim
T5								Sim	Sim
T6								Acho que sim	Acho que sim
T7								Está	Está
T8								Sim	Sim
T9								Sim	Sim
T10								Sim	Sim
T1			16					Muito boa. Somos poucos e estamos muito unidos	Muito boa. Somos poucos e estamos muito unidos
T2								Muito boa. Um das vantagens	Muito boa. Um das vantagens
T3								Agradáveis. Afáveis. Bom ambiente.	Agradáveis. Afáveis. Bom ambiente.
T4								Ambiente saudável e de colaboração	Ambiente saudável e de colaboração
T5								Muito boa	Muito boa
T6								É boa	É boa
T7								Muito boa. O tempo voa	Muito boa. O tempo voa
T8								Harmonioso Todos se dão bem	Harmonioso Todos se dão bem
T9								Bom. Muito bom	Muito bom
T10								Positiva	Positiva
T1			17					Considera que existe um esforço por tratarem	Mais ou menos Não por pessoa mas por departamentos

TRABALHO DE PROJECTO - “Diagnóstico e propostas para a definição de uma política de GRH numa PME”

				justamente colaboradores?	os			
T2							Sim	Sim
T3							Sim	Sim
T4							Penso que sim	Sim
T5							Sim	Sim
T6							Mais ou menos	Sim
T7							Sim	Sim
T8							Sim	Sim
T9							No pouco tempo que levo aqui julgo que sim	Sim
T10							Sim	Sim
T1			18	Considera que tem oportunidade de sugerir melhorias acerca do modo como as tarefas são desempenhadas?			Sempre	Sim
T2							Completamente	Sim
T3							Sim	Sim
T4							Sim	Sim
T5							Sim	Sim
T6							Sim	Sim
T7							Par já não	Sim
T8							Sempre	Sim

TRABALHO DE PROJECTO - “Diagnóstico e propostas para a definição de uma política de GRH numa PME”

T9					Sim		Sim
T10					Sim		Sim
T1		19	Está a par dos desenvolvimentos na empresa?		Neste momento não, parece que algumas coisas já não são ditas como anigamente		Não
T2					Sim		Sim
T3					Sim		Sim
T4					Nem por isso		Não
T5					Sim		Sim
T6					Não		Não
T7					Sim, mais ou menos		Sim
T8					Nem tudo mas do que é necessário sim		Sim
T9					Mais ou menos		Não
T10					Sim. Normal		Sim
T1		20	Considera que defende a empresa quando outros empregados a criticam?		Sim, mas não é normal criticarem		Sim
T2					Sim. Não é comum		Sim
T3					Sim		Sim
T4					Não aplicável. Ainda não ouvi críticas		N/A
T5					Não se aplica... ainda não ouvi ninguém criticar.		Sim
T6					Sim		Sim
T7					N/A		Sim
T8					Eu sim		Sim
T9					De momento não aconteceu essa situação		N/A
T10					Sim. Há sempre		Sim
T1	Motivação/	21	Quando se levanta de		Sim... mas já não tanto como anteriormente		Sim

TRABALHO DE PROJECTO - “Diagnóstico e propostas para a definição de uma política de GRH numa PME”

	satisfação profissional		manhã, tem vontade de ir trabalhar?		
T2				Sim	Sim
T3				Sim	Sim
T4			Essa pergunta não se devia fazer...Sim		Sim
T5				Sim	Sim
T6				Sim	Sim
T7				Tenho	Sim
T8				Sim	Sim
T9				Sim	Sim
T10				Sim	Sim
T1		22	Qual a natureza do trabalho que realiza?	Trabalho manual especializado	Prático e técnico
T2				Variado. intelectual	Intelectual especializado e variado
T3				Contabilidade. Secretariado	Intelectual especializado e variado
T4				Pratica e técnica	Trabalho manual técnico especializado
T5				Prático e técnico	Prático e técnico
T6				Técnica	Prático e técnico
T7				Prático, generalista	Prático e técnico
T8				Técnico	Prático e técnico
T9				Técnico e pratico	Prático e técnico
T10				Prático e técnico de pormenor	Prático e técnico

TRABALHO DE PROJECTO - “Diagnóstico e propostas para a definição de uma política de GRH numa PME”

T1			23	O seu trabalho permite-lhe tomar decisões de forma autónoma?	Sim. Muito	Sim
T2					Sim	Sim
T3					Sim	Sim
T4					Sim	Sim
T5					Sim	Sim
T6					Algumas vezes	Sim
T7					Correto...	Sim
T8					Sim. Existe	Sim
T9					Sim	Sim
T10					Sim	Sim
T1			24	No desempenho das suas funções, as chefias têm uma comunicação aberta consigo?	Antes tinham agora nem sempre...mas no geral sim	Sim
T2					Sim	Sim
T3					Tem	Sim
T4					Sim	Sim
T5					Concordo com essa afirmação	Sim
T6					Hummm...acho que podia haver melhor	Sim
T7					Confirmo	Sim
T8					Até agora sim	Sim
T9					Sim	Sim
T10					Tem sim	Sim

TRABALHO DE PROJECTO - “Diagnóstico e propostas para a definição de uma política de GRH numa PME”

T1		25	Considera que é solicitado para participar nas tomadas de decisão?	Sim	Sim	Sim
T2				Sim		Sim
T3				Penso que sim		Sim
T4				Ao nível do meu trabalho sim		Sim
T5				Qb acho que pelo facto de ser novo		Sim
T6				Técnica sim, de outro âmbito não		Sim
T7				Para já não		Não
T8				Ainda não		Não
T9				Não. Mas compreendo porque sou recente		Não
T10				Também		Sim
T1		26	Considera que dá ideias para melhorar o funcionamento da empresa?	Sim	Sim	Sim
T2				Sim		Sim
T3				Sim		Sim
T4				Também		Sim
T5				Sim...acho que sim		Sim
T6				Sim por vezes		Sim
T7				Para já não		Sim

TRABALHO DE PROJECTO - “Diagnóstico e propostas para a definição de uma política de GRH numa PME”

T8					Sim	Sim	Sim
T9					Sim, sempre que posso		Sim
T10					Sim		Sim
T1			27	Considera-se uma pessoa inovadora?	Sim		Sim
T2					Um pouco		Sim
T3					Sim		Sim
T4					Considero		Sim
T5					Sim. Pelo menos tento		Sim
T6					Tento		Sim
T7					Na aviação não há muito para inovar..		Sim
T8					Assim assim		Sim
T9					Sim penso que sim		Sim
T10					Por ter trabalhado em vários locais		Sim. Por ter trabalhado em vários locais
T1			28	Gostaria que lhe fossem atribuídas competências de chefia? Por exemplo de uma equipa de trabalho para uma determinada tarefa?	Gostava. Acho que devia ter oportunidade de chefiar a Part 145		Sim
T2					Neste momento não.		Não

TRABALHO DE PROJECTO - “Diagnóstico e propostas para a definição de uma política de GRH numa PME”

T3				Sim	Sim
T4				Sim	Sim
T5				Se a chefia achasse por bem	Sim
T6				Já acontece	Sim
T7				Para já não	Não
T8				Talvez no futuro	Não
T9				Sim. Não seria um problema	Sim
T10				Sim e tinha capacidade	Sim
29					
T1		29	Considera que a comunicação está bem implementada na empresa	Sim em alguns departamentos... mas na manutenção neste momento falta dialogo	Sim
T2				Sim. Acho que sim	Sim
T3				Podia ser melhor	Mais ou menos
T4				Devia ser melhorada	Mais ou menos
T5				Sim	Sim
T6				Comunicação I	Sim
T7				Sim	Sim
T8				Acho que há comunicação, mas que pode ser melhor	Mais ou menos
T9				Hummm a nível de trabalho sim, pode dizer-se que sim	Sim
T10				Sim	Sim
30					
T1	Formação	30	Considera que lhe dão continuamente oportunidade de melhorar as suas competências através de programas de formação?	Mais ou menos... neste momento sinto que não	Não

TRABALHO DE PROJECTO - "Diagnóstico e propostas para a definição de uma política de GRH numa PME"

T2				Sim	Sim	Sim
T3				Sim	Sim	Sim
T4				Ainda não tive grande formação... mas acho que sim	Sim	Sim
T5				Isso quer dizer o que? Se alguma área que eu tenha dificuldade a empresa da formação? Eu acho que há vontade por dar formação sempre que pedimos	Não	Não
T6				Muito pouco	Não	Não
T7				Sim	Sim	Sim
T8				Sim Sim	Sim	Sim
T9				Preparar-me como piloto é evidente	Sim	Sim
T10				Sim	Sim	Sim
T1		31	Considera que tem tido a formação profissional necessária?	A mínima...deveria haver mais... e mais adaptada...menos técnica... Mais de RH y de procedimentos...	Técnica sim, geral não	
T2				Sim	Sim	Sim
T3				Sim	Sim	Sim
T4				Está em curso ainda	Sim	Sim
T5				Sim	Sim	Sim
T6				Curso da vida	Acha que não lhe é dada formação. A experiencia foi adquirida com a vivencia	
T7				Sim	Sim	Sim
T8				Sim	Sim	Sim
T9				Sim	Sim	Sim
T10				Sim	Sim	Sim
T1		32	Considera que recebe	Neste momento acho que não... deviam dar mais	Não	Não

TRABALHO DE PROJECTO - “Diagnóstico e propostas para a definição de uma política de GRH numa PME”

T2			formação regularmente que lhe permite desempenhar melhor as suas funções?	para evoluir	Sim
T3				Acho que sim.	Sim
T4				Sim	Sim
T5				Está em curso ainda	Sim
T6				Sim. Diariamente on job training	Sim
T7				Que formação?!	Acredita que não é dada nenhuma formação
T8				Sim, on job training com o Sr....XXX	Sim
T9				Dentro destes 3 meses 100%.	Sim
T10				Sim. E que tão pouco é um curso mas é o dia a dia....que permite que me forme	Sim
				Sim	Sim
T1	Tendo em vista melhorar/criar práticas de GRH na empresa	33	Considera que existe segurança em relação ao seu emprego?	Sim isso sim não mudou ao longo do tempo. Continuo a sentir que tenho estabilidade	Sim
T2				Sim	Sim
T3				Sim há.	Sim
T4				Sim	Sim
T5				Nada é certo na vida mas acho que sim....	Talvez
T6				Acho que sim	Sim
T7				Parece que sim	Sim
T8				Sim Sim	Sim

TRABALHO DE PROJECTO - “Diagnóstico e propostas para a definição de uma política de GRH numa PME”

T9					Sim...sou fixo. Estou a começar e já tenho um contrato destes	Sim
T10					Sim	Sim
T1		34		Existem oportunidades de carreira?	Não, neste momento estou estagnada	Não
T2					Sim	Sim.
T3					Não	Sim.
T4					Sim	Sim.
T5					Na parte da mecânica nem por isso	Sim.
T6					Existem. Estou em final de carreira	Sim.
T7					Existem	Sim.
T8					Sim	Sim.
T9					Sim. Para já que sou novo e acabei de entrar sim	Sim.
T10					Não	Sim.
T1		35		Como veria o fato de passar a existir uma avaliação de desempenho?	Deveria de haver mas nós também devíamos avaliar os superiores	Concorda que deveria haver
T2					Positivo	Concorda que deveria haver
T3					Sim	Concorda que deveria haver
T4					Existe sempre. Avaliar é importante	Concorda que deveria haver
T5					Bem	Concorda que deveria haver
T6					Achava muito positivo	Concorda que deveria haver

TRABALHO DE PROJECTO - “Diagnóstico e propostas para a definição de uma política de GRH numa PME”

T7				Sim devia haver auto avaliação		Concorda que deveria haver
T8				Acho positivo e devia existir		Concorda que deveria haver
T9				Sim sim		Concorda que deveria haver
T10				Não tenho problema		Concorda que deveria haver
T1		36	Na sua opinião seria importante existirem oportunidades de participação nas decisões?	Sim, gostava de poder participar mais		Sim
T2				Sim		Sim
T3				Sim		Sim
T4				Ao meu nível profissional		Sim
T5				Em algumas		Sim
T6				Bastante viável		Sim
T7				Mais tarde sim, sem dúvida		Sim
T8				Até determinado nível		Sim
T9				Para mim sim, são importantes		Sim
T10				Também é positivo		Sim
T1		37	Considera necessário ter acesso a mais informação acerca das decisões e das estratégias da empresa?	Eu gostava de ter... mas neste momento parece que tudo é segredo...		Sim
T2				Sim		Sim
T3				Recebo o suficiente		Tenho suficiente informação
T4				No que implique o meu trabalho sim		Sim
T5				Necessário, necessário não.		Não

TRABALHO DE PROJECTO - “Diagnóstico e propostas para a definição de uma política de GRH numa PME”

T6				Eu achava que sim	Sim
T7				Sim dentro da área da Manutenção	Sim
T8				Não a 100%	Não
T9				Penso que sim	Sim
T10				Sim	Sim
T1		38	Considera justo o sistema de remuneração existente? Porque?	Não, neste momento acho injusto as diferenças que existem...ou tão pouca diferença...	Não
T2				Precisa remodelação	Sim
T3				Sim	Sim
T4				Sim	Sim
T5				Acho que sim. Competências Valências Tempo na empresa É justo que haja alguma diferença...	Sim
T6				Considero justo desde que pratiquem o que está escrito	Sim
T7				Sim para o trabalho que faço...	Sim
T8				Sim	Sim
T9				Para mim sim até porque não sei acerca do resto...	Sim
T10				Sim	Sim
T1		39	Gostaria que fossem criadas práticas de remuneração?	Sim, claro	Sim

TRABALHO DE PROJECTO - “Diagnóstico e propostas para a definição de uma política de GRH numa PME”

T2				Sim	Sim
T3				Sim	Sim
T4				Não sei responder	Não sabe
T5				Como assim? Talvez. Se calhar sim...	Não sabe
T6				Acho que deviam ser	Sim
T7				Futuramente sim. Quando a empresa tiver 50 trabalhadores ou +	Para já não
T8				Acho que sim. Futuros empregados	Sim
T9				Seria importante. Mas não por objectivos mas sim por experiência ou tempo na empresa.	Sim
T10				Sim. Tabela	Sim
T1		40	Como encara a não existência de uma progressão de carreira e da possibilidade da existência de uma promoção?	Mal...faz falta. Não sei qual o meu futuro nem o que me reserva. Gostava que me dissessem claramente quais são as intenções comigo	De forma negativa
T2				Poderia motivar	Não entende a pergunta
T3				Sim	Não entende a pergunta
T4				Sim	Não entende a pergunta
T5				Com naturalidade foram as regras do jogo quando eu vim paea cá... se me acomodo à situação só o tempo o dirá!	Bem
T6				Forma negativa	De forma negativa
T7				Sim	Não entende a pergunta
T8				Se a empresa crescer sim. É necessário e importante	Não entende a pergunta
T9				Era sempre bom ter informação mais clara mas tao pouco é um problema	Não entende a pergunta
T10				Negativo	De forma negativa
T1		41	Que tipo de iniciativas considera relevantes para motivar as pessoas?	Falar com as pessoas abertamente, deixar participar mais e melhorar as remunerações	Participação Aumento

TRABALHO DE PROJECTO - "Diagnóstico e propostas para a definição de uma política de GRH numa PME"

T2					Não sei	Não sabe
T3					Políticas de incentivo remuneratórias Assiduidade	Políticas de incentivo remuneratórias Compensar assiduidade por exemplo
T4					Não sei	
T5					Eu acho que o ambiente é muito bom. Isso é muito importante para em tão pouco tempo se gostar tanto da empresa. Mas o dinheiro move tudo, compensar as horas extra... fins de semana etc.	Remuneração superior
T6					Dar valor a quem o tem e olhar para todos do mesmo modo	Equidade
T7					Convívio 4ªfeira almoço. Cada um dar 1 euro	Convívio 4ªfeira
T8					Atividades grupo experiências Team Building	Team building
T9					Ou seja...é uma boa pergunta. Não sei dizer, há muitas maneiras...económica. A mim o que faz mais sentido para alguém se sentir bem com o trabalho é ter horário flexível e poder conjugar com a vida pessoal.	Horário flexível
T10					Existência progressão carreiras e de promoções	Existência progressão carreiras e de promoções
T1		42	Na sua opinião, que políticas deviam ser implementadas na HTA		Não respondeu	Não sabe
T2					<ul style="list-style-type: none"> • Tabelas remuneratórias • Progressão de carreira. • Avaliação desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> • Tabelas remuneratórias • Progressão de carreira. • Avaliação desempenho
T3					Definição dos departamentos Apoio contabilístico e administrativo	Não sabe
T4					Não estava preparado para isso...Não me consigo	Não sabe o que são

TRABALHO DE PROJECTO - “Diagnóstico e propostas para a definição de uma política de GRH numa PME”

					lembrar de nenhuma	políticas
T5					Políticas? Teria eventualmente a ver com o quê?	Não sabe
T6					Remuneração	Remuneração
T7					Folgas	Folgas
T8					Não sei	Não sei
T9					Que se pode melhorar...não sei. Como sou tao novo não sei..	Não sei
T10					Avaliação desempenho ambos os sentidos Politica de remunerações	Avaliação desempenho ambos os sentidos Politica de remunerações