



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Trabalho de Projeto

Proposta de Criação do Departamento de Recursos Humanos numa empresa do setor da construção civil

Manuel João Balsa Candeias

Orientador(es) | Paulo Fernando Lopes Resende da Silva

Évora 2022



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Trabalho de Projeto

Proposta de Criação do Departamento de Recursos Humanos numa empresa do setor da construção civil

Manuel João Balsa Candeias

Orientador(es) | Paulo Fernando Lopes Resende da Silva

Évora 2022



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

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

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

Agradecimentos

O presente trabalho de Mestrado não seria possível sem o grande apoio e colaboração de várias pessoas.

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Resende da Silva, por todo o apoio, empenho e rigor.

A todos os professores e colegas do Mestrado agradeço a forma como me aceitaram.

Agradeço ao Conselho de Administração e demais colaboradores da empresa Z por ter permitido este trabalho se concretizasse.

À minha esposa, Elsa Candeias, filhos, Catarina e Gonçalo Candeias, agradeço pelo constante incentivo.

Aos meus familiares e amigos, pelo apoio incondicional que me deram.

Por último, dedico este trabalho à memória da minha mãe que acompanhou o início do mestrado, mas que infelizmente não está no final.

A todos muito obrigado.

Proposta de Criação do Departamento de Recursos Humanos numa empresa do setor da construção civil

Resumo

Atualmente vivemos num contexto de permanente mudança e de grande concorrência de mercado, em que surgem desafios permanentes, novos produtos, novos meios de produção, exigindo das empresas grande flexibilidade e adaptabilidade.

As empresas, por sua vez, para identificar e atrair bons profissionais necessitam dispor de ferramentas que lhe permitam atrair, selecionar, desenvolver os talentos humanos e mantê-los, tendo em vista a concretização dos seus objetivos.

Para tal, evidencia-se como cada vez mais necessária a existência de um Departamento de Recursos Humanos que, aliando o conhecimento técnico sobre toda a problemática que envolve a gestão destes recursos, inclua um vasto leque de funções de apoio estrutural ao funcionamento da empresa, ao nível do recrutamento, seleção, formação, avaliação do desempenho e desenvolvimento pessoal dos colaboradores.

Este projeto procurou desenhar a criação de um DRH, tendo para o efeito aferido a perceção dos colaboradores e administradores do Grupo Z, em relação às práticas de Gestão de Recursos Humanos, completando o objetivo da respetiva caracterização numa empresa de construção civil, através da visão e satisfação dos colaboradores.

Palavras-chave: Recursos Humanos; Estruturação do Departamento; Quadro Funcional; Políticas de RH.

Proposal for the Creation of the Human Resources Department in a company in the civil construction sector

Abstract

We currently live in a context of permanent change and increased market competition, in which permanent challenges arise, new products, new means of production, demanding great flexibility and adaptability from companies.

In turn, to be able to identify and attract good professionals, companies need tools that will allow them to attract, select and develop human resources and keep them, with a view to achieve their goals.

Therefore, the existence of a Human Resources Department becomes increasingly necessary, combining technical knowledge on all the issues involved in the management of these resources, including a wide range of structural support for the company's operation, in terms of recruitment, selection, training, performance evaluation and personal development of employees.

This project sought to design the creation of a DRH, having for this purpose measured the perception of the employees and administrators of the Z Group, in relation to the Human Resources Management practices, completing the purpose of the respective characterization in a construction company, through of vision and employee satisfaction.

Keywords: Human Resources; Departmental Structure: Functional ramwork; HR Policies.

Índice

Resumo	ii
Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas	1
1. Introdução	2
1.1 Enquadramento do problema e motivações para a sua escolha	2
1.2 Objetivos do estudo	3
1.3 Importância e relevância do estudo.....	4
1.4 Estrutura do estudo	5
2. Enquadramento Teórico	6
2.1 Evolução da Gestão de Recursos Humanos.....	6
2.2 Relevância da GRH no contexto organizacional	8
2.3 GRH nas PME em Portugal	9
2.4 Práticas de GRH nas PME	11
2.4.1 Recrutamento e seleção	11
2.4.2 Formação	12
2.4.3 Descrição e análise de funções.....	13
2.4.4 Avaliação de desempenho	15
3. Metodologia de Elaboração do Projeto	19
3.1 Participantes.....	20
3.2 Instrumentos de recolha de dados	20
3.2.1 Entrevista.....	20
3.2.2 <i>Focus Group</i>	22
3.3 Método de análise de dados	25
4. Projeto.....	28
4.1 Respostas às Entrevistas	29
4.1.1 Contexto atual da empresa a nível da GRH	29
4.1.2 Criação de um Departamento de RH na empresa	32
4.1.3 Desafios e pontos fortes da empresa	35
4.1.4 Estratégia da GRH na empresa.....	37
4.1.5 Prioridades, necessidades e dificuldades de GRH no contexto atual da empresa.....	40

4.2	Respostas ao <i>Focus Group</i>	42
4.2.1	Características das empresas	43
4.2.2	Processo de recrutamento das empresas.....	45
4.2.3	Processo de seleção das empresas	48
4.2.4	Atração e retenção de capital humano nas empresas	52
4.3	Proposta do Departamento de RH para a empresa Z	55
4.4	Plano estratégico da criação do Departamento de RH.....	56
5.	Considerações Finais	60
	Referências Bibliográficas.....	63
	Anexos.....	67
	Anexo I	67
	Anexo II.....	70
	Anexo III.....	73

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Evolução da GRH ao longo do século XX	8
Tabela 2 – Matriz de análise de conteúdo do <i>Focus group</i>	24
Tabela 3 – Matriz de análise de conteúdo das Entrevistas	27
Tabela 4 – Caracterização sociodemográfica e profissional dos entrevistados.....	29
Tabela 5 – Perspetiva dos entrevistados acerca do contexto atual da empresa a nível da Gestão dos RH.....	31
Tabela 6 – Perspetiva dos entrevistados acerca da criação de um Departamento de RH34	
Tabela 7 – Perspetiva dos entrevistados acerca dos desafios e dos pontos fortes da empresa.....	37
Tabela 8 – Perspetiva dos entrevistados acerca da estratégia da Gestão dos RH na empresa	39
Tabela 9 – Perspetiva dos entrevistados acerca das prioridades, necessidades e dificuldades da gestão de RH no momento atual da empresa	41
Tabela 10 – Caracterização sociodemográfica e profissional dos entrevistados no <i>Focus Group</i>	42
Tabela 11 – Perspetiva dos entrevistados acerca das características da empresa onde trabalham	44
Tabela 12 – Perspetiva dos entrevistados acerca do processo de recrutamento da empresa onde trabalham	47
Tabela 13 – Perspetiva dos entrevistados acerca do processo de seleção da empresa onde trabalham	51
Tabela 14 – Perspetiva dos entrevistados acerca da atração e retenção de capital humano na empresa onde trabalham	54
Tabela 15 – Medidas e técnicas a implementar no Departamento de RH da empresa Z.	56

Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

RH – Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

DRH – Departamento de Recursos Humanos

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

PME – Pequenas e Média Empresas

PAQ – *Position Analysis Questionnaire*

APPO – Avaliação Participativa por Objetivos

SHST – Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho

1. Introdução

No âmbito do Mestrado em Gestão – Área de especialização em Recursos Humanos – ministrado pela Universidade de Évora, surgiu a ideia de desenvolver um projeto tendo em vista a implementação de um departamento de Recursos Humanos (RH) numa empresa do setor da construção civil, pois as pessoas são o ativo mais importante das organizações (Chiavenato, 2009). Num contexto de permanente mudança e de grande concorrência de mercado, torna-se imprescindível para as empresas deterem um departamento de RH, incluindo um vasto leque de funções que dão apoio estrutural ao funcionamento da empresa a nível do recrutamento, seleção, formação e avaliação do desempenho.

1.1 Enquadramento do problema e motivações para a sua escolha

Para acompanhar com solidez a realidade do mercado e para criar as condições necessárias para entrar no mercado internacional, foi efetuada a fusão das empresas X, e Y, construindo-se a empresa Z. Aproveitou-se o portefólio e o Know-how das duas empresas, com cerca de 30 anos no mercado. A empresa Z pretende ter um crescimento sustentável, acompanhando as novas tendências de mercado e podendo, inclusive, tornar-se na maior empresa do ramo da construção civil a nível regional, com capacidade para competir com outras grandes empresas do setor a nível nacional.

A inexistência de um departamento de RH na empresa Z, tem vindo a provocar constrangimentos, transversais a todos os setores da empresa. Considerando as crescentes exigências do mercado e a grande competitividade entre empresas, é crucial que exista um departamento especializado na Gestão de RH (GRH), pois as pessoas são o capital mais importante da empresa. Assim sendo, um departamento de RH dotará a administração dos meios necessários na tomada de decisão, alinhando o processo de gestão global de todos os setores e recursos da empresa de um modo estratégico, e no sentido da prossecução dos objetivos e necessidades da empresa, sempre orientados para o bem comum.

Logo, o presente projeto visa colmatar uma lacuna específica numa empresa de pequena e média dimensão no ramo da construção civil (a empresa Z), sediada em Lisboa, com um volume de faturação anual que oscila entre os 5 e os 10 M€.

Tendo em consideração a concorrência existente, especialmente de empresas multinacionais de grande dimensão, verifica-se a necessidade de implementar um departamento de RH na empresa Z, para melhor providenciar uma resposta às necessidades organizacionais. Além disso, existe também a necessidade de dotar a empresa de um bom nível de qualificação em relação aos seus funcionários, que vão desde os administrativos ao pessoal técnico e de produção, compreendendo várias dimensões importantes a nível da GRH, designadamente o recrutamento, a seleção, a atração e a retenção dos RH da empresa, tendo especial consideração pelo facto de que a empresa detém diversas empreitadas em carteira, localizadas em diferentes pontos de Portugal. Segundo Rego, Cunha, Gomes, Cunha, Cabral-Cardoso e Marques (2015), a envolvente das empresas mudou, sendo bastante complexa, incerta e volátil, motivo pelo qual os gestores se debatem, atualmente, com uma grande quantidade e heterogeneidade de variáveis que podem afetar os resultados da empresa.

Este estudo pretende demonstrar que a implementação do departamento de RH na empresa se reveste de extrema importância, no sentido de permitir uma otimização dos seus recursos enquanto garante uma eficiência e eficácia simultâneas a nível da GRH da empresa, pois como é preconizado por Nogueira (2010), nas empresas do setor da construção civil sente-se uma grande dificuldade a nível da atualização dos conhecimentos. Num contexto atual, onde surgem constantemente novas técnicas, novos métodos, novos equipamentos, novos regulamentos e novos materiais, a atualização e formação dos colaboradores das empresas do setor é uma necessidade constante e crescente, altamente dependente e interligada ao departamento de RH.

1.2 Objetivos do estudo

Partindo do enquadramento do problema e das motivações para a sua escolha, diretamente associados ao objeto de estudo do presente trabalho de projeto, é possível aferir que a empresa Z necessita de um departamento especializado na GRH para conseguir satisfazer as crescentes exigências do mercado e manter a sua competitividade entre as empresas do setor da construção civil. Com base nesta diretiva, e com o intuito de nortear a investigação a desenvolver no presente trabalho de projeto, delinearam-se os principais objetivos deste estudo (o objetivo geral e os objetivos específicos), os quais deverão ser concretizados no decorrer da sua extensão. Mais concretamente, os objetivos estipulados para a presente investigação são:

Objetivo geral:

- Criação e implementação do Departamento de Recursos Humanos (DRH) na empresa.

Objetivos específicos:

- Estruturar/desenhar o departamento de Recursos Humanos;
- Descrever o quadro funcional do departamento;
- Definir um plano estratégico de recursos humanos (modelo, políticas e práticas).

1.3 Importância e relevância do estudo

Não existindo, na empresa, qualquer política definida para o desenvolvimento dos colaboradores, a progressão, quando existe, está apenas ligada à permanência no cargo, não havendo qualquer tipo de gratificação. De modo geral, os estímulos estão relacionados com a estabilidade, segurança, aumento de salário, e de acordo com o tempo de serviço, não havendo necessidade de melhoria para a sua obtenção. Além disso, atualmente a empresa foca-se essencialmente no cumprimento dos objetivos e na obtenção dos resultados expectáveis, não existindo qualquer plano e/ou estratégia direcionada para os seus RH, o que resulta na perda de competitividade por parte da empresa.

Os funcionários não se encontram envolvidos com a empresa e com os seus objetivos, o que acaba por condicionar a sua prossecução, nem se encontram devidamente motivados e valorizados no desenvolvimento das suas funções laborais. Como não existe um departamento específico de GRH, os funcionários são geridos por outros departamentos da empresa, especialmente pelo Departamento Financeiro, que não detém diretrizes próprias e vantajosas para a atração e retenção dos RH, dedicando-se essencialmente à satisfação do pessoal da empresa a nível da contratação, da seleção e do recrutamento de novos funcionários.

Esta realidade apresenta um quadro de colaboradores acomodados, sem qualquer motivação para a inovação ou melhoria no seu desempenho ou desenvolvimento. Com a evidência de uma iminente necessidade de modernização, torna-se então necessário impulsionar mudanças ao nível dos RH, por forma a que as pretensões dos colaboradores

se tornem mais ambiciosas. Importa assim apostar num tipo de gestão mais estratégica, baseando-se na relevância que os colaboradores têm para a dinâmica da empresa e promovendo um papel mais pró-ativo da administração, incentivando para o planeamento e definição de políticas e diretrizes em relação aos RH para que realizem o seu trabalho de modo a alcançar os objetivos da organização.

1.4 Estrutura do estudo

O presente estudo encontra-se dividido em 5 capítulos distintos, remetendo para diferentes abordagens. O Capítulo 1 apresenta a introdução do estudo, abordando alguns dos aspetos intrínsecos ao mesmo, nomeadamente o enquadramento do problema, a motivação para a sua escolha, os objetivos do estudo, a importância e relevância do estudo e a sua estrutura. O Capítulo 2, de carácter mais teórico, apresenta o enquadramento teórico que suporta o problema em estudo e pretende discorrer sobre os conceitos inerentes ao projeto, mais concretamente o conceito de Gestão de Recursos Humanos, estabelecendo a sua evolução, a sua relevância no contexto organizacional, a sua implementação nas Pequenas e Médias Empresas em Portugal e as suas práticas nestas empresas em particular, remetendo para vários modelos de gestão. O Capítulo 3, por sua vez, apresenta e descreve a metodologia adotada durante a elaboração do projeto, desde os participantes até ao método de análise de dados. O Capítulo 4, de carácter mais empírico-teórico, apresenta o projeto proposto no presente estudo, relacionado com a criação e implementação de um DRH na empresa Z. Finalmente, o Capítulo 5 apresenta as principais conclusões do estudo, resultantes da informação abordada ao longo de toda a sua extensão.

2. Enquadramento Teórico

2.1 Evolução da Gestão de Recursos Humanos

Inicialmente designada por Administração de Pessoal, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) preconizava a gestão de pessoas no âmbito empresarial baseando-se exclusivamente em determinados aspetos técnicos, nomeadamente a avaliação, a formação e a compensação, rechaçando as práticas de relacionamento pessoal. Contudo, as mudanças do mercado resultaram numa maior consciencialização por parte dos empresários e gestores, especialmente no que diz respeito à importância da junção do conhecimento das relações sociais e das habilidades técnicas, determinantes no plano económico. Na verdade, o capital humano é considerado como sendo o elemento-chave para o desenvolvimento nas empresas, daí a própria importância da GRH (Atkinson, 1984, cit. in Rivas, Cano & Austria, 2013).

No início do século XX, e devido ao paradigma de competitividade que se demarcou, as empresas sentiram a necessidade de desenvolverem o seu departamento de Administração de Pessoal, com o intuito de controlar a força de trabalho, o que culminou na consideração dos Recursos Humanos (RH) como fator básico de competitividade no contexto empresarial. A partir da década de 50, a Administração de Pessoal passou a focar-se especialmente nas áreas de formação das pessoas, de participação e aconselhamento a nível da administração da empresa e da negociação e contratação de pessoas, caracterizando-se enquanto departamento que solucionava problemas concretos, sem qualquer tipo de orientação estratégica. Até então, a contratação de pessoal nas empresas era efetuada sem qualquer critério de seleção, valorizando-se apenas a disciplina e a eficiência na realização das funções atribuídas (Rivas et al., 2013).

Porém, na década seguinte (década de 60) verificou-se uma maior intervenção pública através da legislação sobre a discriminação no trabalho, a qual promove a inserção das mulheres no mundo laboral, contribuindo, portanto, para o desenvolvimento do departamento de Gestão de pessoal e, por sua vez, da administração de políticas e práticas relativas à GRH das empresas, tendo-se criado, entretanto, programas de formação, avaliação de desempenho, planeamento de necessidades futuras dos trabalhadores e sistemas de recompensas (Núncio, 2008). Já na década de 80, e devido às rápidas mudanças do mercado e à própria globalização, diretamente associadas à evolução tecnológica, as empresas viram-se obrigadas a optar por um planeamento mais estratégico

para se manterem sustentáveis. Simultaneamente, a GRH passa a considerar a estratégia enquanto competência crucial, assente no processo de antecipação de eventuais mudanças e de alinhamento de objetivos entre todos os departamentos da empresa. Assim, os RH passaram a ser considerados como agentes de suporte das empresas, contribuindo para a concretização dos seus objetivos, focando-se na relação entre a empresa e os seus colaboradores. Dito de outro modo, enquanto a Gestão de pessoal se orientava exclusivamente para os trabalhadores das empresas, a GRH está mais orientada para a gestão de toda a empresa em si (Torrington, Hall & Taylor, 1998; Lawler, 2001).

Finalmente, no final do século XX surgiu a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), resultante da forte pressão da cultura contratual e do empenho dos trabalhadores provenientes de um contexto laboral de insegurança e de fim de carreira. Mais precisamente, a GERH surge enquanto solução para estas instabilidades de emprego, agregando-se à estratégia de gestão operacional em prol dos objetivos da empresa, para além de permitir uma melhor gestão da flexibilidade da empresa, a comunidade e a parceria, contornar eventuais problemas psicológicos dos trabalhadores e uma melhor adaptação aos mercados. Ora, esta evolução da GRH e das próprias empresas deve-se à mudança de perspetiva relativamente aos trabalhadores, que deixam de ser considerados como um custo a minimizar pela empresa para passarem a ser considerados como um recurso de suma importância, pois contribuem para a competitividade das empresas (Carvalho, 1998).

De facto, é precisamente no presente século que surgem preocupações relativamente ao desenvolvimento dos RH das empresas, especialmente nas áreas de envolvimento, motivação, flexibilidade, competência e comprometimento dos trabalhadores. A valorização dos RH resultou, portanto, no surgimento da teoria do Capital Humano, a qual permite o reconhecimento da heterogeneidade da oferta de trabalho e da diferença de qualificações entre os trabalhadores, sendo que estas últimas são essenciais relativamente ao aumento da eficácia do trabalhador através do aumento do próprio capital humano (Oliveira, 1998; Saul, 2004).

Resumidamente, uma GERH ideal baliza-se por práticas específicas, as quais devem ser devidamente implementadas na empresa e em conjunto com RH dotados de características profissionais adequadas, pois só assim é possível concretizar os objetivos empresariais e manter a competitividade da organização no mercado onde se insere. Na Tabela 1 encontram-se resumidos os principais marcos evolutivos da GRH ao longo do

século XX, estipulando-se a designação atribuída à área, o seu foco e o principal fator-chave.

Tabela 1 – Evolução da GRH ao longo do século XX

Época	Designação	Foco	Fator-chave
Início séc. XX	Administração de Pessoal	Controlar a força de trabalho	Força de trabalho
Década de 50	Administração de Pessoal	Formação das pessoas, participação e aconselhamento da administração da empresa, negociação e contratação de pessoas	Pessoas
Década de 60	Gestão de Recursos Humanos	Inserção da mulher no contexto laboral, programas de formação, avaliação de desempenho, planeamento de necessidades futuras e sistemas de recompensas	Planeamento
Década de 80	Gestão de Recursos Humanos	Planeamento mais estratégico para manter a sustentabilidade da empresa	Competências
Final séc. XX	Gestão Estratégica de Recursos Humanos	Solução para instabilidade de emprego, melhor gestão da flexibilidade da empresa, melhor adaptação aos mercados e melhoria das condições de saúde dos trabalhadores	RH; capital humano

2.2 Relevância da GRH no contexto organizacional

De modo geral, a competitividade das empresas também está dependente do seu capital humano, motivo pelo qual este deve ser reconhecido enquanto fator estratégico crucial e estar integrado no planeamento das empresas (Rivas et al., 2013). De facto, a literatura existente demonstra que a performance das empresas é incrementada quando estas introduzem práticas de GRH em estreita consonância com os objetivos organizacionais, o que evidencia a sua relevância no âmbito organizacional (Mendes, 2012).

Tal como é referido por Mancina (1997), a gestão interna é uma opção viável e eficaz para o desenvolvimento organizacional, dado que responde às várias flutuações do mercado com bastante agilidade e inteligência. Por conseguinte, os gestores de RH devem elucidar a empresa relativamente aos movimentos organizacionais resultantes de

mudanças internas e externas, para além de deverem apoiar os vários setores e seus gestores em prol dos resultados expectáveis por parte da empresa. Logo, a GRH atua tanto na cultura como no planeamento estratégico a todos os níveis da empresa, com o intuito de estabelecer uma ligação entre as várias atividades realizadas por cada unidade/setor e os objetivos estratégicos definidos pela organização, baseando-se sempre na comunicação e numa visão sistémica.

Atualmente a GRH tem incidido significativamente sobre o capital humano, tendo em consideração que o desempenho dos trabalhadores deve estar em consonância com a cultura, a estrutura, os objetivos, as normas e as práticas de gestão da empresa. Logo, os gestores de RH devem sempre considerar a experiência profissional dos trabalhadores, a pressão social, o histórico organizacional e a cultura individual para que se possam concretizar todos os objetivos da empresa. Dito de outro modo, são as características dos trabalhadores que determinam o próprio ritmo das mudanças organizacionais, agindo enquanto facilitadores dos processos de mudança (transformação e adaptação da empresa ao mercado) e impactando o próprio desempenho organizacional. Assim, é bastante evidente a importância do capital humano para as empresas, dado que se caracteriza enquanto elemento-chave para o seu desenvolvimento e competitividade no mercado, devendo ser bem gerido através da GRH, que consiste numa ferramenta estratégica de mudança e adaptação organizacional, agregando um valor significativo às próprias empresas através da valorização humana e da geração de conhecimento (Rivas et al., 2013).

2.3 GRH nas PME em Portugal

A importância da GRH é indiscutível e fundamental, seja em grandes empresas ou em pequenas e médias empresas. Contudo, o presente projeto irá focar-se na abordagem da GRH nas Pequenas e Médias Empresas (PME), não só devido ao facto de a empresa em estudo ser uma PME, mas também porque o setor da construção civil em Portugal é maioritariamente composto por PME, que representam cerca de 55% do volume total de negócios neste setor português (Banco de Portugal, 2017, cit. in Silva, 2021).

Para contextualizar, as PME são micro, pequenas ou médias empresas com cerca de 250 trabalhadores ou menos, cujo volume de negócio anual não excede os 50 milhões

de euros ou o balanço anual não excede os 43 milhões de euros (Decreto-Lei n° 372/2007, de 6 de novembro).

A título de curiosidade, entre 2004 e 2018, as PME representavam cerca de 99,9% do total de empresas em Portugal, sendo que mais de 95% pertencia ao conjunto das microempresas, enquanto as pequenas empresas tinham um peso de menos de 4% e as médias empresas rondavam os 0,5%. Por conseguinte, conclui-se que as PME dominam em Portugal, registando números e percentagens elevadas e muito significativas (Silva, 2021).

Tendo estes dados em consideração, seria racional e expectável que existissem muitos estudos sobre a GRH nas PME. No entanto, os estudos que discorrem sobre a GRH e a sua importância focam-se quase unicamente nas grandes empresas, o que demonstra que a sua implementação nas PME é ainda uma lacuna a nível académico. Inclusive, Melo e Machado (2015) evidenciam que:

“Goss (1991) e Ritchie (1993) afirmam que é aceitável que as PME não dão grande prioridade à GRH. Além disso dada a dimensão, dificilmente se dispõem a incorporar os planos de GRH nos planos da empresa, se é que têm algum plano formalizado. Ainda, McEvoy (1984) afirma que a falta de importância nos RH era uma das principais razões para o insucesso das PME” (p. 73-74).

Além disso, a GRH é especialmente importante nas empresas do setor de construção civil devido ao facto de estas empresas serem orientadas por projetos, o que significa que sempre que iniciam um novo projeto têm de proceder a determinadas reconfigurações, seja de todos ou de certas partes dos RH da empresa (Huemann, Keegan & Turner, 2007). Apesar de os RH serem um departamento muito importante para as empresas do setor da construção, regra geral os gestores destas empresas focam-se apenas em aspetos mais direcionados para o orçamento, o planeamento, o controlo do projeto e a gestão do risco (Zwikael & Unger-Aviram, 2010).

Atentando especificamente na GRH nas PME em Portugal, os estudos sobre esta temática/problemática são quase inexistentes. Isto pode dever-se ao facto de, para as PME, as pessoas assumirem pouca importância no planeamento a longo prazo, comparativamente à tecnologia e ao capital. Não obstante, a grande maioria dos responsáveis pelas PME preconizam que a estratégia geral da empresa está associada à GRH, o que acaba por ser um contrassenso. Logo, ainda que a GRH seja um fenómeno amplamente reconhecido pelos responsáveis destas pequenas e médias empresas devido

à sua enorme importância, a sua implementação e adoção prática não é tão evidente assim (Melo & Machado, 2013).

Entre as possíveis barreiras à implementação da função de GRH nas PME em Portugal, Cardoso (2004) salienta as seguintes:

1. A falta de credibilidade de um gestor de RH nas organizações;
2. A implementação desta função deveria respeitar o tamanho e a estrutura da organização, o que significa que em certas dimensões empresariais tal função não parece ser, de todo, justificável e/ou necessária.

Porém, e de um modo geral, as mudanças ocorridas no mercado laboral afetam toda e qualquer empresa, independentemente da sua dimensão, levando-as a procurar por novas formas de GRH, pois as pessoas são o ativo diferencial de uma empresa, especialmente pela sua forma de agir e pensar. Na realidade, as práticas de GRH não são as mais utilizadas pelas PME portuguesas, sendo que quando de facto são implementadas, regra geral são desenvolvidas de uma forma meramente informal, não se procedendo à sua integração com os objetivos estratégicos da empresa (Pinto & Dominguez, 2012).

2.4 Práticas de GRH nas PME

2.4.1 Recrutamento e seleção

Os processos de recrutamento e de seleção remetem para as práticas de GRH de maior importância para as empresas. Primeiramente, o processo de recrutamento pretende atrair potenciais candidatos com determinadas habilidades, experiências e conhecimentos esperados pela empresa. Logo, o objetivo do recrutamento é descobrir um talento adequado para as necessidades da empresa e durante o período de seleção. Por sua vez, o processo de seleção é mais abrangente, compreendendo todas as etapas desde a convocação dos potenciais candidatos até à admissão dos elementos escolhidos para integrar na empresa, ou seja, este processo resulta na seleção dos candidatos que foram previamente identificados como sendo os mais adequados para a posição da empresa durante todo o processo de seleção. De salientar que para que o processo de seleção seja o mais equitativo e justo possível, os gestores podem utilizar várias técnicas, tal como é o caso de entrevistas e testes (Ribeiro, 2000).

No entanto, uma prática muito eficaz aquando do processo de seleção é a descrição e análise de funções, ainda que algumas PME optem por não utilizar tal prática, pois consideram que acaba por limitar a atuação dos trabalhadores, restringindo-os ao

desenvolvimento das funções descritas e tornando-os, portanto, menos polivalentes e multifacetados (Kotey & Slade, 2005).

2.4.2 Formação

O processo de formação é considerado como sendo extremamente importante no âmbito das práticas de GRH, contribuindo significativamente para o sucesso das PME, ainda que estas detenham uma certa dificuldade em compreender os seus principais benefícios. Porém, se as PME conseguirem delinear um programa de formação adequado para a empresa irão conseguir garantir que os seus trabalhadores adquiram e desenvolvam as competências necessárias para a concretização de todos os objetivos empresariais (Vinten, 2000).

Não obstante, o tamanho da empresa influencia substancialmente o processo e a estrutura da formação, sendo que, regra geral, a maioria das PME recorrem à formação na forma de ações de formação, objetivando colmatar eventuais necessidades imediatas da organização e não contribuir para o desenvolvimento dos trabalhadores, visto que grande parte das PME não detêm planos de formação a longo prazo, nem orçamentos estipulados para tais práticas de formação (Felisardo, 2014). É precisamente neste âmbito que Felisardo (2014) acrescenta que as PME devem encarar a formação enquanto investimento simultâneo a nível do desenvolvimento e da sustentabilidade da empresa, tendo em consideração que permite um acompanhamento mais direcionado para a satisfação das necessidades dos vários mercados, contribuindo, portanto, para a própria competitividade empresarial.

Na verdade, Khan, Cheema, Syed e Asim (2013) já haviam demonstrado que as PME, e maioritariamente devido aos poucos recursos económicos e aos elevados custos de formação, optam preferencialmente por não conceder formação aos seus trabalhadores, contratando, por sua vez, pessoas com muita experiência na área em questão, pensando que a probabilidade de investimento em formação será menor desta forma. No contexto empresarial português, e ainda que se verifique uma certa lacuna a nível do investimento na formação dos colaboradores das empresas, as PME têm vindo a aumentar a formação profissional com o intuito de dotar e desenvolver as capacidades e habilidades profissionais dos seus colaboradores, o que detém um impacto direto no seu sucesso organizacional (MTSSS, 2017).

2.4.3 Descrição e análise de funções

A análise de funções é uma ferramenta de GRH imprescindível, sendo considerada como elemento vital para o desenvolvimento de diversas práticas que promovem o bom funcionamento, o sucesso e o bem-estar das empresas (Oswald, 2003; Singh, 2008). Com base em Melo e Machado (2015), a descrição e análise de funções é imprescindível para a implementação de outras práticas de GRH, tal como é o caso do planejamento, do recrutamento, da seleção, da formação, do plano de recompensas e incentivos, da avaliação de desempenho e da higiene e segurança no trabalho, dado que estas requerem a existência de uma análise de funções a priori. A qualidade da descrição e análise de funções impacta o próprio processo em si, assim como as outras práticas de GRH, motivo pelo qual todos os esforços depositados na sua implementação deverão estar devidamente integrados na gestão estratégica da empresa (Siddique, 2004; Bilhim, 2007).

Além disso, a descrição e análise de funções também detém implicações diretas no desempenho da empresa, sendo que as empresas reconhecem que a sua implementação é extremamente vantajosa, tanto a nível da sua competitividade como a nível da sua sustentabilidade, devendo sempre basear-se nas funções presentes da organização e focar-se nos objetivos futuros a concretizar pela empresa, bem como nas competências, habilidades e conhecimentos necessários para um bom desempenho e crescimento organizacional (Schneider & Konz, 1989; Bowin & Harvey, 2001).

Contudo, para que se possa compreender melhor o processo de descrição e análise das funções é pertinente clarificar os vários conceitos inerentes ao processo, tal como é o caso dos conceitos de tarefa, cargo, função e posto de trabalho. Assim, o conceito de posto de trabalho remete para um conjunto específico de tarefas e funções, as quais devem ser realizadas por um trabalhador. Já o conceito de função envolve um conjunto de responsabilidades e tarefas que são desenvolvidas por quem ocupa um determinado cargo, com o intuito de alcançar objetivos definidos a priori. Finalmente, o conceito de cargo está associado a um conjunto específico de funções que possui uma determinada posição na própria estrutura da organização (Cardoso, 2014).

Ora, com base em todos estes conceitos, inerentes à técnica de GRH aqui em abordagem, pode-se constatar que a análise de funções consiste num processo que pressupõe a recolha, a análise sobre as tarefas, os requisitos e as competências necessárias que uma pessoa deve ter e cumprir para desempenhar a sua função de forma adequada. Já a descrição de funções, por outro lado, compreende um sumário e um retrato fiel das

várias tarefas, instrumentos de trabalho, responsabilidades e requisitos necessários para desempenhar uma determinada função, especificamente a formação académica e profissional consideradas como sendo necessárias, a experiência profissional anterior e a informação sobre os conhecimentos informáticos e linguísticos relevantes para o desenvolvimento das suas tarefas. Resumidamente, a descrição e análise de funções remete para um instrumento de GRH que fornece dados relativos ao conteúdo do trabalho subjacente a cada posto de trabalho, enunciando-se as suas principais características, bem como as exigências e requisitos necessários para o seu desempenho. Tal como é referido por Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, Marques e Gomes (2010), a descrição e análise de funções é “a espinha dorsal da GRH” (p. 141).

De acordo com Singh (2008), tem-se verificado uma evolução significativa nos vários métodos e técnicas ligadas ao desenvolvimento de uma análise de funções, principalmente no PAQ (*Position Analysis Questionnaire*), no Inquérito de Análise de Funções de Fleishman e na Técnica dos Incidentes Críticos. Regra geral, os questionários são aplicados com os colaboradores que já desempenham as funções na empresa ou com os seus supervisores, sendo orientados para as aptidões, capacidades e tarefas. Porém, quase todos os questionários desenvolvidos até então apresentam pouca informação relativa às aptidões e competências necessárias para um bom desempenho da função, negligenciando, assim, as tarefas inerentes e que devem ser cumpridas para desempenhar a função com eficiência (Arvey, Salas & Gialluca, 1992).

Mais recentemente, Rego et al. (2015) evidenciaram que para uma análise de funções correta e eficaz é possível recorrer, tanto em conjunto como individualmente, a observações diretas, a entrevistas ou a questionários, visto que são técnicas que facilitam a recolha de informação relacionada com a complexidade das tarefas, a sua duração, as condições de trabalho, a experiência e a eficiência. Contudo, os autores salientam que o questionário é uma técnica bastante rápida, permitindo a recolha de informação de um modo padronizado e, por conseguinte, simplificando a sua análise. Já para Bilhim (2007), a entrevista é a técnica mais eficaz, pois permite a troca de ideias e esclarecimentos de eventuais dúvidas. No entanto, no caso de se optar pela entrevista é crucial que o entrevistador tenha competências adequadas para conduzir, desenvolver e analisar a entrevista, o que se pode caracterizar enquanto condicionante na utilização desta técnica.

Por fim, a descrição e análise de funções deve resultar numa documentação bastante completa da análise, detalhando as informações obtidas durante todo o processo, designadamente os deveres e responsabilidades, as competências, conhecimentos e

aptidões necessárias para o bom desempenho da função em causa, devendo manter-se sempre atualizada para que acompanhe o processo de crescimento e evolução da empresa. Em suma, a descrição e análise de funções é uma técnica que remete para o processo de reconhecimento das diversas funções desempenhadas por uma empresa, contribuindo para uma estrutura organizacional muito mais otimizada e eficaz (Prien, Goodstein, Goodstein & Gamble, 2009).

2.4.4 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é uma ferramenta extremamente importante na área da GRH, tendo surgido na segunda metade do séc. XX com o intuito de analisar o desempenho individual ou de um grupo de trabalhadores de uma determinada empresa (Camara, 2017). Segundo Cavaglieri e Moreira (2016), a avaliação de desempenho é definida como sendo um processo de identificação, diagnóstico e análise de comportamento de cada trabalhador, focando-se na análise da sua postura profissional, no seu conhecimento técnico, na sua relação com os restantes colegas de trabalho, entre outros aspetos. Fazendo referência a Chiavenato (1999, cit. in Cavaglieri & Moreira, 2016, p. 197), “a avaliação de desempenho tem como finalidade melhorar e resolver problemas relacionados ao desempenho de cada indivíduo e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações”.

Num primeiro momento, as práticas de avaliação de desempenho eram exclusivamente avaliadas a nível dos benefícios e custos para as empresas. Porém, atualmente a avaliação de desempenho é cada vez mais implementada nas organizações, compreendendo todas as áreas de negócio e agregando, inclusive, valores nas próprias empresas (Cavaglieri & Moreira, 2016). De facto, Rabaglio (2004) já havia estipulado que “a avaliação de desempenho é, portanto, uma ferramenta de desenvolvimento de pessoas, que, se bem utilizada, trará grandes benefícios para as equipas e para as organizações” (p. 20).

Contudo, para que esta ferramenta seja benéfica e fomenta mudanças positivas na GRH de uma empresa, e independentemente do seu tamanho, é vital que seja delineado um programa de avaliação de desempenho bem estruturado, com o intuito de permitir a identificação de novos talentos no interior da empresa, os comportamentos-padrão e as qualidades de cada trabalhador. Em termos dos seus resultados, é importante destacar as suas ligações ao plano de formação e a eventual bonificação aos trabalhadores que se

destacam no processo de avaliação e nas próprias carreiras internas da empresa (Gramigna, 2018).

Regra geral, a motivação dos funcionários decorre de uma avaliação de desempenho com um *feedback* positivo, cujas informações são sólidas e relevantes. Logo, este tipo de *feedback* faz com que os trabalhadores avaliados queiram investir mais no seu desenvolvimento, esforçando-se para melhorar o seu desempenho na empresa. Assim, a avaliação pode e deve ser realizada com bastante frequência, de modo que seja possível acompanhar a evolução dos trabalhadores e equipas de trabalho (Aguiar, 2013; Alves, 2016). Não obstante, no contexto das PME, especialmente nas de menor dimensão, a avaliação de desempenho tem como principal objetivo monitorizar e controlar os trabalhadores, e não desenvolver as suas competências e habilidades nem melhorar o seu desempenho (Gilbert & Jones, 2000).

Considerando que a avaliação do desempenho não é uma tarefa fácil e simples, sendo necessário usar critérios de justiça e equidade e estimular as pessoas, existem vários métodos para desenvolver tal avaliação. De facto, diversas empresas optam por delinear os seus próprios sistemas de avaliação, adaptando-os às características dos seus trabalhadores (Camara, 2015). Entre os métodos de avaliação de desempenho mais tradicionais, e amplamente utilizados pelas empresas, destacam-se os seguintes: 1) escalas gráficas; 2) escolha forçada; 3) pesquisa de campo; 4) incidentes críticos; e 5) listas de verificação (Chiavenato, 2004). Porém, existem ainda outros métodos passíveis de serem utilizados para se proceder à avaliação de desempenho, designadamente a observação física, os relatórios e as escalas de classificação com indicadores comportamentais (Milkovich & Boudreau, 2000).

As escalas gráficas são um método de avaliação baseado na análise de atitudes e comportamentos valorizados pela empresa, tal como a pontualidade, a honestidade e a assiduidade, não tendo em consideração os cargos individuais dos trabalhadores (Gramigna, 2018). No entanto, este método de avaliação de desempenho é bastante criticado devido ao facto de ser subjetivo, rígido e restritivo, dado que se baseia numa avaliação de valores numéricos (Milkovich & Boudreau, 2000).

A escolha forçada também remete para um método que se foca em aspetos comportamentais dos trabalhadores, baseando-se na utilização de blocos com frases descritivas para descrever o seu desempenho. Contudo, este método é bastante complexo e subjetivo, para além de pouco conclusivo, não possibilitando, por vezes, uma visão global do desempenho dos trabalhadores (Chiavenato, 2004).

Já a pesquisa de campo está associada a um método de avaliação de desempenho bastante completo, sendo, porém, bastante dispendioso e demorado, constituído por quatro fases distintas: 1) uma entrevista inicial entre gestores e um especialista em avaliação; 2) uma entrevista complementar; 3) o estabelecimento de ações; e 4) o acompanhamento dos resultados (Camara, 2015).

O método de incidentes críticos procede à análise de situações extremas ou incidentes, caracterizando-se como um método tradicional e simples de avaliação de desempenho com base nas características extremas (incidentes críticos), que representam desempenhos altamente positivos ou negativos. Assim, este método específico não se foca no desempenho normal dos trabalhadores, mas sim com desempenhos em situações extremas. Contudo, este método pode facilmente tornar-se em parcial e tendencioso, motivo pelo qual requer especial atenção se e quando aplicado nas empresas (Chiavenato, 2004).

Atentando no método de listas de verificação, que é considerado como um modelo tradicional que simplifica o método de escalas gráficas, este baseia-se na relação de fatores de avaliação a serem considerados, sendo que o gestor recorre a *check-lists* para avaliar o desempenho de cada trabalhador (Chiavenato, 2004). De um modo geral, estes cinco métodos tradicionais de avaliação de desempenho são considerados como sendo burocráticos, repetitivos e rotineiros, tratando todos os trabalhadores de um modo padronizado. Por conseguinte, as empresas têm procurado novos métodos, mais participativos e estimuladores para tal avaliação entre os seus colaboradores. Logo, os métodos de avaliação de desempenho modernos surgiram enquanto resposta às limitações existentes nos métodos tradicionais, procurando por uma maior participação por parte dos trabalhadores, bem como por uma melhoria efetiva do seu desempenho na empresa (Reifschneider, 2008).

Assim, o método APPO (Avaliação Participativa Por Objetivos), que é participativo, democrático, motivador e envolvente, é um modelo de avaliação de desempenho constituído por seis fases específicas, mais precisamente: 1) formulação de objetivos consensuais; 2) comprometimento pessoal relativamente à concretização desses objetivos; 3) negociação sobre a alocação dos recursos e meios para a concretização dos objetivos; 4) desempenho, monitoramento dos resultados e comparação com os objetivos definidos a priori; 5) retroação intensiva; e 6) avaliação contínua e conjunta (Camara, 2017).

Já o método *feedback* 360°, outro modelo moderno, foi desenvolvido com o objetivo de promover o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores, tratando-se de uma avaliação democrática que não exige a separação da estrutura empresarial. Este método foca-se na avaliação da capacitação, das habilidades técnicas, do perfil comportamental, dos pontos a serem melhorados, entre outros. O processo de avaliação deste modelo compreende três momentos distintos: 1) a autoavaliação do trabalhador; 2) a avaliação do gestor; e 3) a avaliação dos pares (Reifschneider, 2008; Camara, 2015).

Finalmente, a avaliação de competências remete para um método bastante forte, almejando a ampliação das capacidades dos trabalhadores, acrescentando algumas e aumentando os conhecimentos, as habilidades e as atitudes existentes. Basicamente, a avaliação de competências procura identificar as competências essenciais para a eficácia profissional e as lacunas dos trabalhadores na execução das suas tarefas, fornecendo os recursos necessários para o seu aperfeiçoamento (Gramigna, 2018).

3. Metodologia de Elaboração do Projeto

Atentando no contexto atual da empresa Z, verifica-se que esta não tem um departamento específico de RH, o que tem resultado em diversos constrangimentos em todos os setores da empresa. Tendo em consideração as crescentes exigências do mercado, assim como a grande competitividade entre empresas, é vital que a empresa Z crie e implemente um DGRH, visto que as pessoas são o capital mais importante da empresa. Este é, de facto, o grande objetivo do presente projeto, compreendendo outras tarefas que devem ser concretizadas para que este objetivo primordial seja cumprido, designadamente: estruturar o DRH a implementar na empresa; descrever o quadro funcional do departamento; e definir um plano estratégico de RH (modelos, políticas e práticas).

Com estes objetivos em mente, o presente projeto foi desenvolvido em diversas fases, objetivando-se aliar a parte teórica à parte empírica. Em termos mais concretos, o projeto iniciou-se com a delimitação do objeto de estudo, elemento crucial para estruturar toda a investigação. Após a definição do objeto de estudo, foi realizada uma revisão da literatura em torno dos conceitos mais importantes, relativos à GRH, à sua implementação nas PME em Portugal e às suas práticas e modelos de gestão. De referir que foi também neste momento do projeto que se começou a ponderar sobre as questões a incluir nas entrevistas e no *focus group*, no sentido de colocar as questões mais pertinentes para a concretização empírica do projeto.

Posteriormente, procedeu-se à definição da metodologia a implementar, atentando-se na melhor técnica para a recolha de dados, bem como para a sua posterior análise. Assim, foi neste momento que se optou por aplicar a técnica da entrevista e do *focus group* (entrevista em grupo) (Lakatos & Marconi, 1996; Amendoeira & Martins, 2015) com recurso a plataformas online para facilitar o contacto com os participantes pretendidos. Antes da realização das entrevistas procedeu-se à elaboração do seu guião, objetivando-se entrevistas fluidas e precisas, cuja informação retirada permitisse, a posteriori, ajudar no desenho e estruturação do departamento de RH a implementar na empresa Z.

Após a realização de todas as entrevistas, foi necessário implementar a técnica de análise de dados previamente selecionada, a análise de conteúdo (Bardin, 2002, 2009), dado que o principal objetivo está associado ao conhecimento do contexto atual da empresa Z, bem como aos exemplos de departamento de RH estabelecidos noutras

empresas. Assim sendo, procurou-se simultaneamente compreender a situação atual da empresa, sem qualquer departamento específico para a gestão dos seus RH, e a situação atual de outras empresas que têm um departamento de RH. Com a análise de conteúdo foi possível reunir informações importantes, as quais definiram os moldes do departamento de RH a implementar na empresa Z.

3.1 Participantes

O presente estudo contou com a participação de 10 profissionais no total, sendo que 3 deles participaram numa entrevista conduzida pelo investigador, enquanto os restantes 7 participaram no *focus group*, realizado pelo investigador no dia 9 de dezembro de 2021 às 18h:30m através da plataforma ZOOM. Mais concretamente, os entrevistados pertencem ao Conselho de Administração da empresa Z, detendo uma vasta experiência no ramo da construção civil, e correspondem a 2 Administradores do género masculino e a 1 Administradora do género feminino. Já os 7 participantes do *focus group* são profissionais dos quadros superiores e das empresas congêneres da mesma região, compreendendo 5 Engenheiros Cívicos do género masculino, 1 Engenheira de Produção/Técnica Superior de SHST do género feminino e 1 Engenheira Geóloga do género feminino.

3.2 Instrumentos de recolha de dados

3.2.1 Entrevista

A entrevista é um dos instrumentos de recolha de dados mais usados num contexto de investigação e de trabalho de campo, caracterizando-se como um processo de interação social entre duas pessoas, designadamente entre o entrevistado e o entrevistador, sendo que este último pretende obter informações por parte do primeiro (Haguette, 2001). Ao usar este instrumento específico no âmbito da investigação é crucial ter especial atenção a cinco fatores em particular, nomeadamente: 1) o planeamento da entrevista, que deve basear-se na concretização do objetivo do estudo; 2) a seleção do entrevistado, pois deve ser alguém devidamente familiarizado com o tema em investigação; 3) a oportunidade da entrevista, designadamente a disponibilidade do entrevistado para fornecer a entrevista, a qual deverá ser marcada com alguma antecedência para ser benéfico para ambas as partes (entrevistado e entrevistador); 4) a garantia do anonimato do entrevistado, no sentido de

assegurar a proteção da sua identidade e das suas confidências; e 5) uma preparação específica, relacionada com a organização do guião com as questões mais pertinentes consoante o tema em investigação e o objetivo do estudo (Lakatos & Marconi, 1996).

Por conseguinte, a entrevista foi realizada com base num guião previamente delineado, sendo constituída por 14 questões no total, todas elas de resposta aberta (Anexo I). Para facilitar a análise dos dados, as questões foram divididas em duas partes distintas: na primeira parte foram colocadas questões diretamente relacionadas com aspetos pessoais e profissionais dos entrevistados (idade, sexo, cargo profissional e tempo de exercício profissional) enquanto na segunda parte foram colocadas questões específicas acerca dos conceitos em análise no projeto, tais como gestão, gestão de recursos humanos, departamento de recursos humanos e estratégia empresarial. Mais concretamente, as 10 questões da segunda parte da entrevista basearam-se nos seguintes aspetos, diretamente relacionados com a realidade e o futuro da empresa Z:

- 1) Lacunas da empresa devido à inexistência de um Departamento de Recursos Humanos;
- 2) Gestão dos Recursos Humanos até à data e principais focos da empresa relativamente aos seus Recursos Humanos;
- 3) Benefícios e eventuais limitações do Departamento de Recursos Humanos;
- 4) Motivos que justificam a criação de um Departamento de Recursos Humanos por parte da empresa e os impactos negativos da inexistência deste departamento na empresa até à data;
- 5) Plano da empresa para criar o departamento;
- 6) Pontos fortes e principais desafios da empresa;
- 7) Desafios da empresa a nível da Gestão de Recursos Humanos;
- 8) Principais linhas estratégicas da Gestão de Recursos Humanos com vista à progressão da empresa;
- 9) Fatores diferenciadores a nível da estratégia de Gestão de Recursos Humanos;
- 10) Principais prioridades, necessidades e dificuldades da Gestão de Recursos Humanos com base no momento atual da empresa.

3.2.2 Focus Group

Na estratégia de recolha de dados *focus group*, ou grupo focal, tanto o contexto cultural como o contexto social revestem-se de especial importância, sendo que os investigadores devem priorizar a compreensão de ambos os contextos durante a sua utilização. Essencialmente, o *focus group*/grupo focal consiste num tipo de entrevista estruturada e aberta, frequentemente conduzida como uma conversa de grupo na qual o investigador insere a temática através de questões específicas. Contudo, esta entrevista de grupo não tem um carácter informal, apesar de remeter para uma conversa entre vários elementos, visto que exige rigor durante a participação ativa do investigador, que acaba por desempenhar o papel de moderador durante toda a entrevista/conversa (Aigner, 2002). Segundo Silva (2017), o número de participantes do *focus group*/grupo focal pode variar entre os 4 e os 20 indivíduos, sendo que quanto menor for o número de participantes do *focus group*, mais convidativa e participativa esta entrevista/conversa será, para além de facilitar a gestão da dinâmica por parte do investigador.

De acordo com Rosa, Amendoeira e Martins (2015), o guião de orientação para a realização do *focus group*/grupo focal deve basear-se em quatro partes distintas, mais precisamente:

- Introdução, que se refere ao momento em que o investigador agradece aos participantes pela sua disponibilidade e participação na entrevista, apresentando as suas principais componentes;
- Legitimação do *focus group*, associada à solicitação da autorização por parte de todos os participantes da gravação da sessão, oferecendo-se um consentimento informado e assegurando-se a confidencialidade das informações obtidas e gravadas;
- Desenvolvimento, que remete para o momento em que são apresentados os objetivos do estudo e as questões necessárias para a sua concretização;
- E a conclusão, que remete para o momento de agradecimento por parte do investigador, nomeadamente pela disponibilidade e colaboração de todos os participantes, assim como para a sua disponibilização para esclarecimentos futuros, além de garantir a possibilidade de consulta dos resultados do estudo após a sua defesa.

Este método de recolha de dados (grupo focal/*focus group*) foi utilizado no presente estudo devido ao facto de ser flexível, de baixo custo e muito rápido, permitindo

a obtenção de dados qualitativos ricos em experiências de fenômenos específicos, neste caso em particular relacionados com a temática em investigação (Gonçalves, 2013).

Neste estudo, o *focus group* foi realizado no dia 9 de dezembro de 2021 às 18h:30m através da plataforma ZOOM e foi também desenvolvido com recurso a um guião previamente elaborado, compreendendo 24 questões no total, 19 de resposta aberta e 5 de resposta fechada (Sim/Não) (Anexo II). Tal como foi realizado no caso da entrevista, e com o intuito de facilitar a análise dos dados, as questões foram divididas em duas partes diferentes, sendo que na primeira parte foram colocadas questões relacionadas com os aspetos pessoais e profissionais dos participantes (sexo, idade, estado civil, área de formação e experiência profissional da função), enquanto na segunda parte foram colocadas questões mais direcionadas para as especificidades da empresa onde trabalham, para a importância da existência de um Departamento de Recursos Humanos, para o tipo de recrutamento realizado na empresa, para o processo de seleção dos candidatos na empresa e para a retenção de capital humano na empresa. Mais especificamente, as 19 questões da segunda parte do *focus group* basearam-se nos seguintes aspetos, relacionados com os fatores previamente mencionados:

- 1) Dimensão da empresa;
- 2) Número de funcionários que trabalham na empresa;
- 3) Recurso a subempregados ou não;
- 4) Existência de um Departamento de Recursos Humanos na empresa;
- 5) Importância da existência de um departamento desta natureza;
- 6) Tipo de recrutamento utilizado para novos colaboradores;
- 7) Importância de se traçar um plano para delinear a estratégia de recrutamento;
- 8) Descrição do processo de recrutamento;
- 9) Fontes de recrutamento utilizadas;
- 10) Vantagens da utilização dessas fontes;
- 11) Desvantagens da utilização dessas fontes;
- 12) Descrição do processo de seleção dos candidatos;
- 13) Técnicas de seleção usadas;
- 14) Vantagens dessas técnicas;
- 15) Desvantagens dessas técnicas;
- 16) Processo de retenção de capital humano;
- 17) Utilização ou não de plataformas de oferta de emprego;

18) Oportunidades e ameaças a nível da atração de futuros colaboradores;

19) Principais competências pessoais valorizadas na seleção dos candidatos.

Na Tabela 2 é apresentada a matriz de análise de conteúdo do *Focus group*, a qual será mais aprofundada no capítulo 4 (ver ponto 4.2).

Tabela 2 – Matriz de análise de conteúdo do *Focus group*

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo (7 Entrevistados)
Características das empresas	Dimensão da empresa	“Pequena empresa” “Multinacional”
	Funcionários diretos	“10 funcionários”; “15 funcionários”; “20 funcionários”; “cerca de 35 funcionários”; “mais de 500 funcionários”; “mais de 750 funcionários”
	Recurso a subempreiteiros	“Sim”
	Existência de um DRH	“Não” “Sim”
	Importância da existência de um DRH	“Sim”
Processo de recrutamento das empresas	Tipo de recrutamento para novos colaboradores	“Recrutamento interno e externo” “Recrutamento externo” “Recrutamento online”
	Importância de traçar um plano para delinear a estratégia de recrutamento	“Sim”
	Processo de recrutamento da empresa	“Com vários problemas de organização”; “Análise de CV, conhecimentos pessoais e entrevistas”; “Simples”
	Fontes de recrutamento usadas	“Candidaturas espontâneas, plataformas digitais e redes sociais”; “Internet e pessoas conhecidas”
	Vantagens das fontes usadas	“Seleção do profissional consoante o explicado no CV”; “Permite angariar novos talentos”; “Processo simples, eficaz e menos moroso”
	Desvantagens das fontes usadas	“Demora a analisar todos os CV”; “Insatisfação por parte dos funcionários da empresa”; “Repetição de candidaturas”
Processo de seleção das empresas	Processo de seleção dos candidatos	“Entrevistas individuais e presenciais”; “Experiência demonstrada”; “Análise do CV”
	Técnicas de seleção dos candidatos	“Internet e redes sociais”; “Arquivo de CV”; “Entrevista”; “Experiência anterior no trabalho”
	Vantagens das técnicas usadas	“Ao alcance de todos”; “Técnicas usadas pelo DRH”; “Processo simples e rápido”

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo (7 Entrevistados)
	Desvantagens das técnicas usadas	“Dar oportunidade a candidatos sem competências adequadas”; “Impossibilidade de verificar a veracidade do CV”
Atração e retenção de capital humano na empresa	Processo de retenção de capital humano	“A empresa não tem este tipo de atitude”; “Incentivos monetários/aumento do vencimento”; “Oferta de regalias”; “Boa relação entre o pessoal”
	Uso de plataformas de oferta de emprego	“Sim”
	Oportunidades/ameaças na atração de futuros colaboradores	“Sorte/azar na pessoa contratada”; “Inovação, maior produção e motivação para a empresa – Inovação não se adequar à empresa”; “Subempreiteiros – Falta de mão-de-obra qualificada”
	Principais competências pessoais valorizadas na seleção dos candidatos	“Sinceridade e proatividade”; “Capacidade de organização, pontualidade e sabedoria”; “Resiliência”; “Honestidade e seriedade”; “Capacidade de trabalho, assiduidade”; “Pontualidade e responsabilidade”; “Experiência profissional, motivação e desempenho”

3.3 Método de análise de dados

A análise e tratamento dos dados obtidos através das entrevistas e do *focus group* desenvolvidos no presente estudo foram realizadas com base no método de análise de conteúdo, mais concretamente de acordo com a metodologia proposta por Bardin (2002). Essencialmente, para Bardin (2009), a análise de conteúdo consiste num “método muito empírico, dependente do tipo de ‘fala’ a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo” (p. 31), cuja técnica deve ser reinventada a cada momento, e consoante o domínio e o objetivo pretendidos, excetuando em casos de usos simples e generalizados, tal como é o caso do escrutínio da decodificação e das respostas a questões abertas, onde o conteúdo é fácil e rapidamente avaliado por temas.

De referir que a análise de conteúdo realizada teve como ponto de partida os pressupostos apresentados por Bardin (2009), no sentido em que foram respeitadas todas as fases inerentes a esta metodologia de análise de dados, mais precisamente: “1. A pré-análise; 2. A exploração do material; 3. O tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação” (p. 121).

Na primeira fase da análise de conteúdo, a de pré-análise, deve-se proceder à organização e sistematização das ideias, selecionando-se os documentos que serão posteriormente analisados, formulando-se as hipóteses e os objetivos e elaborando-se os vários indicadores. Já na segunda fase, referente à exploração do material, é importante salientar as operações de codificação, que segundo Bardin (2009) correspondem à transformação dos dados obtidos em recortes agregados, almejando-se representar o conteúdo em unidades. No presente estudo, a categorização dos dados obtidos foi de ordem semântica e léxica, obtendo-se categorias temáticas específicas com significados comuns e muito próximos, o que auxilia na terceira e última fase da análise de conteúdo, referente ao tratamento dos resultados, à inferência e à interpretação, a qual será apresentada no próximo capítulo do presente estudo, já que de acordo com Bardin (2009, p. 51) a “análise de conteúdo se faz pela prática”.

Porém, é importante evidenciar que a análise de conteúdo se baseou nos documentos resultantes das entrevistas presenciais realizadas com os 3 elementos do Conselho de Administração da empresa Z, assim como nos documentos resultantes do *focus group*, o qual foi conduzido com o intuito de definir, descrever e validar os processos de um Departamento de Gestão de Recursos Humanos.

A Tabela 3 apresenta a matriz de análise de conteúdo das entrevistas, a qual será mais aprofundada no capítulo 4 (ver ponto 4.1).

Tabela 3 – Matriz de análise de conteúdo das Entrevistas

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo (3 Entrevistados)
Contexto atual da empresa a nível da GRH	Lacunas devido à inexistência de um DRH	“Falta de envolvimento do pessoal com a empresa e objetivos”; “Incapacidade de gerir o pessoal”; “Perda de competitividade”
	Gestão dos RH até à data e principal foco	“GRH assegurada pelo Departamento Financeiro”; “Não existe uma gestão de RH correta”; “Foco no cumprimento dos objetivos e dos resultados”
Criação de um DRH na empresa	Benefícios e limitações do DRH	“Mais-valia a nível da gestão, formação e valorização dos colaboradores”; “Dificuldade em termos de proximidade e colaboração”; “Maior capacidade de resposta a novos desafios”; “Acréscimo financeiro e dificuldade da administração”
	Motivos para a criação de um DRH e efeitos negativos da sua inexistência na empresa	“Necessidade de uma estrutura específica para a GRH”; “Falta envolvimento entre os funcionários e a empresa”; “Formação é desvalorizada”; “Necessidade constante de contratar novos funcionários”; “Dificuldade em satisfazer todas as solicitações dos vários departamentos da empresa”
	Modo como a empresa pretende criar o DRH	“Contratar e recolocar funcionários”; “Avaliar os custos”; “Contratar profissionais devidamente formados”; “Contratação de um especialista na área”
Desafios e pontos fortes da empresa	Pontos fortes e desafios	Pontos fortes: “Conhecimento do mercado bastante profundo”; “Entreajuda entre departamentos”; “Posição de liderança de mercado na área regional” Desafios: “Falta de motivação e valorização do pessoal”; “Conseguir incorporar um novo departamento”; “Ultrapassar a fase pandémica”
	Desafios na GRH	“Chegar a todos os colaboradores”; “Os RH são geridos por outros departamentos”; “Criação do DRH”
Estratégia da GRH na empresa	Principais linhas da GRH para a progressão da empresa	“Contratação de pessoal com perfil compatível com a cultura e orientação da empresa”; “Melhor gestão de carreiras, de compensação e benefícios”; “Potencialização do capital humano”
	Aspetos diferenciadores da estratégia de GRH	“Existência efetiva de uma estratégia de GRH”; “Colaboradores mais satisfeitos, melhores resultados e melhor gestão de assuntos internos e externos da empresa”; “Imagem mais competitiva da empresa na região”
Prioridades, necessidades e dificuldades de GRH no contexto atual da empresa	Prioridades	“Manutenção e valorização dos RH com maior potencial individual e coletivo para a empresa”; “Uma boa gestão de RH”; “Crescimento e sucesso da empresa”
	Necessidades	“Procurar constantemente por RH”; “Presença de um DRH para uma melhor gestão da empresa”; “Criação e funcionamento de um DRH”
	Dificuldades	“Encontrar e motivar pessoas”; “Gerir bem a empresa”

4. Projeto

Tal como foi previamente referido na parte introdutória do presente estudo, a empresa Z pretende ter um crescimento sustentável, podendo vir a tornar-se futuramente na maior empresa do ramo da construção civil a nível regional, com capacidade para competir com outras grandes empresas do setor a nível nacional. No entanto, a inexistência de um Departamento de RH na empresa Z tem culminado em vários constrangimentos, transversais a todos os setores da empresa. Na verdade, a empresa Z conta atualmente apenas com três serviços relacionados com o Conselho de Administração, designadamente os Serviços Administrativos, os Serviços Financeiros e os Serviços de Produção, tal como é visível no Organigrama da empresa Z (Anexo III). Assim, é crucial que exista um departamento especializado na GRH, tendo em consideração que as pessoas são o capital mais importante da empresa.

Por conseguinte, considera-se que um Departamento de RH dotará a administração, e, portanto, a própria empresa, dos meios necessários para a tomada de decisão, alinhando o processo de gestão global de todos os seus setores e recursos de um modo estratégico, e com o intuito de se concretizarem todos os objetivos e necessidades da empresa a longo prazo.

Nesta parte do estudo, relacionada com a apresentação do projeto, ou seja, com a apresentação de uma proposta de Departamento de RH para a empresa Z, será definida e implementada uma política estratégica de RH para o Grupo Empresarial, com base nos seguintes elementos, considerados como sendo essenciais para o sucesso e boa gestão dos RH da empresa, assim como para o aumento da competitividade e sustentabilidade da empresa, bem como nos dados obtidos através da realização das entrevistas e do *focus group*:

- Realização do recrutamento, seleção, acolhimento e integração;
- Desenvolvimento e monitorização do plano de formação;
- Desenvolvimento do processo de avaliação de performance, retenção, desenvolvimento e satisfação dos colaboradores;
- Realização do reporte mensal de indicadores de performance;
- Gestão da comunicação interna do Grupo;
- Acompanhamento e validação do processamento salarial;
- Certificação do cumprimento da legislação laboral e das obrigações legais.

4.1 Respostas às Entrevistas

Atentando primeiramente no perfil sociodemográfico e profissional dos administradores entrevistados (Tabela 4) constata-se que apenas um é do gênero feminino (33,33%), sendo que os restantes dois são do gênero masculino (66,66%). No que diz respeito à faixa etária, os administradores têm entre 57 e 64 anos de idade, contando com uma experiência profissional bastante distinta, visto que a administradora exerce funções há 6 anos, enquanto os dois administradores exercem funções há 35 e há 27 anos, respectivamente.

Tabela 4 – Caracterização sociodemográfica e profissional dos entrevistados

Entrevistado (E)	Idade	Sexo	Cargo Profissional	Experiência Profissional
1	64	Feminino	Administradora	6 anos
2	60	Masculino	Administrador	35 anos
3	57	Masculino	Administrador	27 anos

Os resultados obtidos após a análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os 3 administradores da empresa Z serão apresentados de seguida, devidamente agrupados em categorias que emergiram do próprio *corpus* de análise do discurso dos entrevistados.

Para facilitar tanto a apresentação como a compreensão, os resultados foram agrupados em várias áreas temáticas diretamente relacionadas com o foco das questões da entrevista, sendo apresentados do seguinte modo:

- 1) Contexto atual da empresa Z a nível da GRH;
- 2) Criação de um Departamento de RH na empresa;
- 3) Desafios e pontos fortes da empresa;
- 4) Estratégia da GRH na empresa;
- 5) Prioridades, necessidades e dificuldades de GRH no contexto atual da empresa.

4.1.1 Contexto atual da empresa a nível da GRH

Para melhor compreender o contexto atual da empresa a nível da gestão dos seus RH foi solicitado aos entrevistados que respondessem a duas questões específicas: uma

relacionada com as lacunas da empresa devido à inexistência de um Departamento de RH e outra com a gestão dos RH até à data, assim como o principal foco da empresa a nível dos seus RH. A perspetiva dos entrevistados acerca destas duas questões, que contextualizam a atualidade da empresa a nível da gestão dos seus RH, é apresentada na Tabela 5.

Tendo em consideração as respostas fornecidas pelos entrevistados, e no âmbito das principais lacunas da empresa devido à inexistência de um Departamento de RH, constata-se que todos eles apresentam perspetivas muito distintas. Efetivamente, o Entrevistado 1 (E1), sendo que a partir deste momento usaremos E para nos referirmos aos entrevistados em geral, ainda que seguido pelo seu respetivo número, evidencia que a principal lacuna de momento está associada à falta de envolvimento do pessoal com a empresa e com os seus objetivos, o que acaba por condicionar a sua prossecução, para além de se verificar uma evidente falta de motivação e de valorização por parte das pessoas.

Por sua vez, o E2 considera que a principal lacuna da empresa neste contexto remete para a incapacidade de gestão da fonte de conhecimento mais importante e relevante da empresa, afetando os restantes recursos da mesma. Finalmente, o E3 acredita que a principal lacuna da empresa está associada à perda de competitividade, assim como à dificuldade em ter uma base de dados que facilite as contratações a curto prazo.

Por outro lado, e relativamente à questão direcionada para a gestão dos RH da empresa até à data, e principal foco da empresa a nível dos seus RH, os entrevistados demonstram um consenso bastante evidente, especialmente quando preconizam que a gestão dos RH da empresa é realizada pelo Departamento Financeiro. Contudo, todos os entrevistados discorrem um pouco mais sobre esta questão, acrescentando que:

- Não existe uma gestão de RH correta, sendo fundamental focar numa gestão efetiva enquanto estratégia de desenvolvimento e de retenção dos colaboradores (E1);
- Cada departamento tem um responsável que gere a sua equipa, verificando-se que a empresa tem um foco superior no cumprimento dos objetivos e dos resultados, e não tanto na gestão dos RH (E2);
- O principal foco da empresa é conseguir satisfazer as necessidades do seu pessoal, mais concretamente a nível da contratação, da seleção e do recrutamento de novos funcionários (E3).

Ou seja, com base na perspectiva dos entrevistados constata-se que a empresa Z apresenta algumas lacunas importantes relativamente à gestão dos seus RH, as quais se devem em grande parte à falta de um Departamento próprio e específico para esta gestão. Além disso, conclui-se que a falta de um Departamento de RH tem consequências enormes na empresa, visto que não existem esforços nem estratégias direcionadas para a atração e retenção dos colaboradores. O principal foco da empresa na atualidade parece residir no cumprimento dos objetivos e na obtenção dos resultados expectáveis, não existindo um plano ou uma estratégia unicamente direcionada para os seus RH, o que faz com que a empresa perca a competitividade.

Tabela 5 – Perspetiva dos entrevistados acerca do contexto atual da empresa a nível da Gestão dos RH

Questão	Resposta	Entrevistado (E)
Lacunas da empresa devido à inexistência de um Departamento de RH	Falta de envolvimento do pessoal com a empresa e seus objetivos, condicionando a sua prossecução, e falta de motivação e valorização por parte das pessoas.	1
	Incapacidade de gerir a fonte de conhecimento mais importante e relevante da empresa, afetando todos os outros recursos da mesma.	2
	Perda de competitividade e dificuldade em ter uma base de dados que facilite as contratações a curto prazo.	3
Gestão dos RH até à data e principal foco da empresa a nível dos RH	Tarefas têm sido asseguradas pelo Departamento Financeiro. Não existe uma gestão de RH correta, sendo necessário um foco numa gestão efetiva enquanto estratégia para desenvolver e manter os colaboradores.	1
	A gestão dos RH é realizada por outros departamentos da empresa, sendo que cada um tem um responsável que gere a sua equipa. Maior foco no cumprimento dos objetivos e dos resultados.	2
	A gestão dos RH é feita pelo Diretor dos serviços Financeiros. O foco é conseguir satisfazer as necessidades do pessoal da empresa a nível da contratação, seleção e recrutamento de novos funcionários.	3

4.1.2 Criação de um Departamento de RH na empresa

No sentido de criar uma proposta eficaz e estratégica para a implementação de um Departamento de RH na empresa, os entrevistados foram solicitados a dar o seu feedback relativamente aos aspetos considerados como importantes na criação do departamento na empresa onde desenvolvem as suas funções enquanto administradores. Assim, procurou-se reunir dados relativos à perspetiva de cada entrevistado acerca dos seguintes elementos: benefícios e limitações do Departamento de RH; motivos para a criação de um Departamento de RH e efeitos negativos da sua inexistência na empresa; e modo como a empresa pretende criar este departamento. As respostas dos entrevistados, que denotam as suas perspetivas em relação à temática em questão, encontram-se resumidas na Tabela 6.

Com base na perspetiva dos entrevistados, um Departamento de RH é uma mais-valia para a empresa, visto que para além de se dedicar à gestão, formação e valorização dos seus colaboradores, assim como dos próprios processos de recrutamento e seleção de novos funcionários, também permite ter melhores estratégias de atração e de retenção de talentos, promovendo o bem-estar no local de trabalho (E1 e E2). Contudo, o E3 também evidencia que o Departamento de RH irá aumentar a capacidade de resposta perante novos desafios resultantes da atividade desenvolvida, englobando diversas áreas inerentes ao negócio e à própria indústria e mercado onde a empresa se insere.

Já a nível das principais limitações de um Departamento de RH na empresa, os entrevistados salientam aspetos muito distintos, mais precisamente: 1) a dificuldade em manter a proximidade e a colaboração entre todos os funcionários, visto que existem várias equipas de colaboradores a desempenhar funções em vários locais/obras diferentes (E1); 2) o acréscimo financeiro para a empresa, dado que são profissionais que acabam por aumentar os encargos financeiros (com formação na área) (E2 e E3); e 3) a dificuldade da administração em dar resposta e acompanhar o novo departamento de RH (E3).

Atentando, por outro lado, nos principais motivos para a criação de um Departamento de RH, e com base nos efeitos negativos identificados pelos entrevistados na senda da sua inexistência na empresa onde trabalham, evidencia-se, sem dúvida, a necessidade de uma estrutura específica e dedicada à gestão dos RH, com o intuito de se valorizarem os colaboradores da empresa e de fomentar o seu envolvimento e compromisso com os objetivos e metas da empresa (E1). Além disso, a criação do

departamento pretende também resolver as lacunas existentes a nível da desvalorização da formação, introduzindo, em simultâneo, uma organização interna no que diz respeito aos planos de carreira e benefícios e à gestão dos colaboradores (E2). Finalmente, é crucial criar um Departamento de RH na empresa para colmatar a constante falta de funcionários, visto que a empresa está constantemente a contratar novos funcionários. Acresce ainda o facto de o Diretor Financeiro não conseguir suprir todas as necessidades e solicitações relativas à sua atividade principal na empresa, visto que tem de desempenhar várias funções da área da GRH (E3).

Finalmente, quando questionados acerca do modo como a empresa pretende criar o Departamento de RH, os entrevistados sugeriram as seguintes possíveis linhas estratégicas:

- Contratação e recolocação de funcionários para construir uma estrutura de raiz, especialmente direcionada para a gestão do capital humano da empresa (E1);
- Dar a conhecer a todas as pessoas os benefícios dos RH, avaliar os custos e perceber se é benéfico a longo prazo e contratar profissionais devidamente formados com o intuito de formarem os colaboradores temporariamente (E2);
- Colaboração da administração e posterior criação de um novo Departamento de RH, nomeadamente com a contratação de um especialista na área, o que irá pressupor uma alteração no organigrama da empresa (Anexo III), bem como uma redefinição das tarefas dos departamentos já existentes (E3).

Em sùmula, verifica-se que a criação de um Departamento de RH na empresa Z é motivada pela sua própria inexistência, o que acarreta alguns desafios para o setor financeiro da empresa, que é o que neste momento se dedica à gestão dos RH existentes, dificultando o desenvolvimento das tarefas inerentes ao próprio setor/departamento. Por conseguinte, na perspetiva dos entrevistados a criação de um Departamento de RH reveste-se de extrema importância, dado que de momento não existe um setor exclusivamente focado nos RH da empresa e na sua valorização, o que inviabiliza a competitividade da empresa no mercado do setor da construção civil. Logo, é importante criar este departamento para que se possa valorizar e formar o capital humano da empresa, bem como gerir da melhor forma possível todos os seus recursos, alocando a cada setor as responsabilidades e funções inerentes.

Tabela 6 – Perspetiva dos entrevistados acerca da criação de um Departamento de RH

Questão	Resposta	Entrevistado (E)
Benefícios e limitações do Departamento de RH	Mais-valoriza a nível da gestão, formação e valorização dos colaboradores da empresa, bem como dos processos de recrutamento e seleção de novos funcionários. A principal limitação remete para as várias equipas de colaboradores a desempenhar funções em locais/obras diferentes, dificultando a proximidade e colaboração entre todos.	1
	É uma mais-valoriza ter profissionais formados na área, pois permite ter melhores estratégias de atração e retenção de talentos, tal como promover o bem-estar no local de trabalho. Porém, são profissionais que aumentam os gastos por parte da empresa.	2
	Maior capacidade de resposta a novos desafios da atividade desenvolvida. Porém, as limitações remetem para o acréscimo financeiro e para a dificuldade da administração em dar resposta e acompanhar este novo departamento.	3
Motivos para a criação de um Departamento de RH e efeitos negativos da sua inexistência na empresa	Necessidade de existência de uma estrutura específica e dedicada à gestão dos RH, valorizando as pessoas. Atualmente, falta um envolvimento entre os funcionários e a empresa, resultando num prejuízo evidente, pela falta de valorização dos RH e afetando a prossecução dos objetivos e metas da empresa.	1
	A formação tem sido desvalorizada e é notória a falta de organização interna a nível de planos de carreira e benefícios, gestão de colaboradores, entre outros.	2
	Necessidade constante de se contratar novos funcionários. A inexistência de um Departamento de RH afeta negativamente o Diretor Financeiro, que não consegue satisfazer todas as solicitações inerentes à sua principal atividade na empresa.	3
Modo como a empresa pretende criar	Contratar e recolocar funcionários para constituir uma estrutura de raiz, especialmente direcionada para a gestão do capital humano da empresa.	1

Questão	Resposta	Entrevistado (E)
este departamento	Dar a conhecer às pessoas os benefícios dos RH por existir uma maior abertura, avaliar os custos e perceber se é benéfico o custo-benefício a longo-prazo e contratar profissionais devidamente formados e que consigam formar outras pessoas temporariamente.	2
	Estreita colaboração da administração e posteriormente a criação de um novo departamento, contratando um especialista na área, o que irá implicar uma alteração no organigrama da empresa, tal como uma redefinição das tarefas dos departamentos já existentes.	3

4.1.3 Desafios e pontos fortes da empresa

Depois de reunidas as perspetivas dos entrevistados sobre o contexto atual da empresa a nível da GRH e da criação de um Departamento de RH na empresa, é crucial analisar os principais pontos fortes e desafios da empresa num sentido lato, bem como os principais desafios da empresa a nível da GRH. A Tabela 7 reúne a perspetiva dos entrevistados sobre estas duas particularidades da empresa, objetivando ajudar na delimitação do Departamento de RH a implementar na empresa, mais precisamente através do aproveitamento dos seus pontos fortes e da tentativa de superação dos desafios existentes, seja a nível geral, seja a nível da GRH em particular.

De um modo geral, os principais pontos fortes da empresa identificados pelos entrevistados são:

- Conhecimento profundo e vasto do mercado (proprietários da empresa);
- Muita experiência no ramo da construção civil;
- Entreaajuda entre departamentos;
- Objetivos são alcançados antes do prazo estabelecido;
- Posição de liderança de mercado na área regional;
- Forte capacidade para dar resposta aos seus clientes.

Por outro lado, os desafios da empresa identificados e mencionados pelos entrevistados divergem entre si, remetendo para aspetos muito distintos, a saber: 1) falta de motivação e de valorização do pessoal operacional (E1); 2) dificuldade em incorporar um novo departamento com novas políticas e em gerir os funcionários de uma forma

correta (E2); e 3) ultrapassar a fase pandémica que vivemos atualmente e não deixar que esta pandemia afete negativamente a empresa (E3).

Atentando particularmente no âmbito da GRH, os principais desafios apontados pelos entrevistados remetem para as seguintes constatações:

- É difícil chegar a todos os colaboradores, não só porque ainda existe muita desinformação, mas também porque falta alguma sensibilidade para questões relacionadas com a GRH (E1);
- Visto que os RH não são geridos por um departamento próprio e estão espalhados por toda a empresa sem a formação necessária, a área da GRH não é eficaz nem eficiente (E2);
- Inexistência de um Departamento de RH e a empresa estar sujeita a uma estrutura que sobrecarrega os restantes departamentos, afetando negativamente a sua eficácia e eficiência (E3).

Por conseguinte, é então possível concluir que a empresa tem como principais pontos fortes o conhecimento profundo e experiência de muitos anos no ramo da construção civil e respetivo mercado, tendo uma posição de liderança no mercado regional devido a esses dois fatores. Além disso, a empresa Z destaca-se pela forte entrelaçada entre departamentos, a sua rápida concretização dos objetivos e a forte capacidade para dar resposta aos seus clientes.

Contudo, destacam-se também alguns desafios gerais para a empresa na atualidade, associados à falta de motivação e de valorização dos seus RH, à dificuldade em incorporar um Departamento de RH e em gerir corretamente os seus funcionários e ainda à fase pandémica de COVID-19. Especificamente na área da GRH, a empresa enfrenta alguns desafios, tal como é o caso da dificuldade em chegar a todos os colaboradores, a falta de eficiência e eficácia e a sobrecarga dos restantes departamentos da empresa.

Assim, na proposta da criação e posterior implementação de um Departamento de RH na empresa Z deve-se ter especial atenção aos desafios atuais relativos à área da GRH, considerando de igual forma os pontos fortes da empresa, visto que estes últimos podem beneficiar a empresa a longo prazo, bem como ajudar na implementação e gestão futura dos seus RH.

Tabela 7 – Perspetiva dos entrevistados acerca dos desafios e dos pontos fortes da empresa

Questão	Resposta	Entrevistado (E)
Pontos fortes e desafios da empresa	<p>Pontos fortes: Proprietários possuem um conhecimento do mercado bastante profundo e vasto e detêm uma vasta experiência no ramo.</p> <p>Desafio: Falta de motivação e valorização do pessoal operacional.</p>	1
	<p>Pontos fortes: Entrelaçada entre departamentos, maioria dos objetivos é alcançada com algum distanciamento a nível de prazos.</p> <p>Desafios: Conseguir incorporar um novo departamento com novas políticas e gerir os funcionários da maneira correta.</p>	2
	<p>Pontos fortes: Posição de liderança de mercado na área regional onde se insere e a sua forte capacidade de dar resposta aos seus clientes.</p> <p>Desafios: Ultrapassar a fase pandémica que vivemos atualmente e não deixar que a pandemia do COVID-19 afete negativamente a empresa.</p>	3
Desafios na Gestão de RH	<p>Chegar a todos os colaboradores, num setor onde persiste alguma desinformação e falta alguma sensibilidade para questões relacionadas com a gestão de RH.</p>	1
	<p>O facto de os RH não serem geridos por um departamento próprio e estarem espalhados pela empresa sem a formação necessária, o que prejudica a eficácia e eficiência dessa área na empresa.</p>	2
	<p>Criação e existência do próprio departamento de RH e o não estar sujeito a que exista uma estrutura que sobrecarregue outros departamentos.</p>	3

4.1.4 Estratégia da GRH na empresa

Numa tentativa de melhor compreender quais as linhas estratégicas que devem integrar o plano a desenvolver do Departamento de RH a implementar na empresa Z, os entrevistados foram solicitados a apresentar a sua perspetiva relativamente às principais

linhas estratégicas que devem nortear a gestão de RH para a progressão da empresa no futuro, bem como os aspetos diferenciadores que a estratégia de gestão dos RH deve englobar para contribuir para a competitividade e eficiência da empresa. A Tabela 8 apresenta as perspetivas dos entrevistados acerca destas duas questões em específico.

De acordo com as informações fornecidas pelo E1, as linhas estratégicas que deverão nortear a gestão dos RH da empresa para a sua progressão no futuro estão essencialmente relacionadas com os seguintes fatores:

- Contratação de pessoal com um perfil compatível com a cultura e com a própria orientação da empresa;
- Acompanhamento e valorização dos RH e dos talentos de todos os funcionários que se encontram ao serviço da empresa, aplicando-se um sistema de avaliação de desempenho;
- Priorização da valorização e motivação das pessoas, promovendo-se, em simultâneo, o seu compromisso para com a empresa.

Já na perspetiva do E2, as linhas estratégicas norteadoras deverão basear-se numa melhor gestão de carreiras, de compensações e de benefícios, em estratégias melhoradas de recrutamento e de retenção de talento e num complemento das questões administrativas. Por fim, o E3 refere que a empresa deverá potencializar o seu capital humano, melhorar ou criar uma maior empatia entre os seus funcionários e a hierarquia e melhorar a progressão nas respetivas carreiras profissionais.

No que diz respeito aos aspetos diferenciadores que a estratégia da gestão dos RH deverá integrar, todos os entrevistados apresentaram perspetivas distintas, mencionando aspetos divergentes nesta questão. Basicamente, na opinião do E1 o aspeto diferenciador deverá estar associado à existência efetiva de uma estratégia de gestão de RH, visto que atualmente não existe qualquer estratégia deste carácter, devido em grande parte à falta de uma estrutura adequada de suporte. Por outro lado, o E2 preconiza que o aspeto diferenciador da estratégia de GRH deve remeter para uma maior satisfação por parte dos colaboradores da empresa, dado que esta se reflete em melhores resultados e numa melhor gestão dos assuntos internos e externos da empresa. Por fim, o E3 afirma que o aspeto diferenciador da estratégia de GRH está associado ao facto de a empresa deter uma imagem mais competitiva na região, o que resultará numa maior valorização por parte dos seus *stakeholders*, para além de aumentar a sua capacidade de negociação e de decisão.

Em suma, as principais linhas estratégicas da gestão de RH para a progressão da empresa baseiam-se no aumento do valor do capital humano da empresa Z, compreendendo várias medidas que irão beneficiar a empresa a nível de produtividade e competitividade, visto que irá dotar a empresa de RH mais qualificados e comprometidos com os valores e objetivos da empresa, para além de estabelecer vários benefícios para os funcionários caso estes apresentem uma boa conduta e eficiência no seu trabalho. O objetivo é atrair e reter o capital humano qualificado, pois este irá deter impactos muito positivos na empresa a longo prazo, podendo inclusive beneficiar os próprios funcionários, tal como é o caso das atribuições de compensações e de progressão na carreira profissional. Logo, os aspetos diferenciadores que devem nortear a estratégia de GRH remetem para uma estratégia eficiente de gestão dos RH, funcionando com a devida estrutura de suporte, para uma maior satisfação entre os colaboradores da empresa e para uma maior competitividade da empresa na região.

Tabela 8 – Perspetiva dos entrevistados acerca da estratégia da Gestão dos RH na empresa

Questão	Resposta	Entrevistado (E)
Principais linhas estratégicas da gestão de RH para a progressão da empresa	Contratação de pessoal com perfil compatível com a cultura e orientação da empresa; acompanhar e valorizar os RH e os talentos dos funcionários ao serviço da empresa, aplicando um sistema de avaliação de desempenho; a prioridade será valorizar e motivar as pessoas, promovendo o seu compromisso com a empresa.	1
	Melhor gestão de carreiras, de compensação e benefícios; estratégias de recrutamento e retenção de talento melhoradas; complemento a questões administrativas.	2
	Potencialização do capital humano; melhorar e criar uma maior empatia entre funcionários e a hierarquia; melhorar a progressão nas respetivas carreiras profissionais.	3
Aspetos diferenciadores	Existência efetiva de uma estratégia de gestão de RH, que não foi implementada até então devido à falta de uma estrutura de suporte.	1

Questão	Resposta	Entrevistado (E)
da estratégia de gestão de RH	Colaboradores mais satisfeitos, o que se reflete nos melhores resultados a nível da produção, na melhor gestão de assuntos externos e internos da empresa.	2
	A empresa terá uma imagem mais competitiva na região, será mais valorizada pelos seus <i>stakeholders</i> e terá uma capacidade superior de negociação e decisão.	3

4.1.5 Prioridades, necessidades e dificuldades de GRH no contexto atual da empresa

Finalmente, os entrevistados foram também solicitados a fornecerem a sua perspetiva acerca das prioridades, necessidades e dificuldades a nível da GRH no contexto atual da empresa, objetivando-se não só a congruência com as perspetivas apresentadas em questões anteriores, mas também argumentos mais objetivos e definidos acerca das principais especificidades da empresa a ter em consideração aquando do delineamento do Departamento de RH para a empresa. As perspetivas dos entrevistados sobre estas características atuais da empresa são apresentadas na Tabela 9.

Atentando especificamente nas prioridades da gestão de RH no contexto atual da empresa, os entrevistados referiram essencialmente um foco superior na manutenção e valorização dos RH com maior potencial individual e coletivo para a empresa (E1), uma boa gestão dos RH (E2) e um foco superior nas novas alterações e mudanças que se perspetivam na empresa (E3).

Relativamente às principais necessidades, o E1 evidencia que a empresa precisa de procurar constantemente por RH, com o intuito de garantir a satisfação das necessidades da empresa e dos seus clientes, enquanto o E2 e o E3 referem a necessidade de se criar um Departamento de RH para que a empresa seja gerida de um modo eficiente.

Finalmente, as principais dificuldades da empresa estão diretamente associadas à parca ou inexistente gestão dos RH, a qual é crucial para que os colaboradores estejam constantemente motivados, qualificados e disponíveis para colaborar com a empresa, dado que colaboradores motivados e qualificados beneficiam a empresa a nível de competitividade e de sustentabilidade.

Resumidamente, a empresa Z deve priorizar a manutenção e a valorização dos seus RH, tendo em consideração as novas alterações e mudanças que se perspetivam na empresa, com o intuito de obter o maior potencial individual e coletivo. Por conseguinte, a principal necessidade da empresa remete para a criação e desenvolvimento de um

Departamento de RH, que se dedique à gestão do capital humano da empresa, quer seja dos colaboradores atuais, quer seja de novos funcionários. Na realidade, as principais dificuldades da empresa estão precisamente associadas à falta de um Departamento dedicado à GRH, o que inviabiliza a sua competitividade e o aumento do potencial individual e coletivo na empresa a longo prazo.

Ou seja, esta última questão acaba por de certa forma evidenciar a relevância da criação e posterior implementação de um Departamento de RH na empresa Z, visto que os entrevistados, que desempenham funções na área da Administração da empresa, referem a importância deste departamento para o futuro da empresa, não só para gerir o seu atual capital humano, mas também para potenciar o seu crescimento, não só a nível de RH qualificados e motivados, mas também a nível financeiro.

Tabela 9 – Perspetiva dos entrevistados acerca das prioridades, necessidades e dificuldades da gestão de RH no momento atual da empresa

Questão	Resposta	Entrevistado (E)
<p>Prioridades, necessidades e dificuldades da gestão de RH no momento atual da empresa</p>	<p>Prioridade e foco na manutenção e valorização dos RH com maior potencial individual e coletivo para a empresa. Necessidade de procurar constantemente por RH, objeto de um cuidado processo de seleção para garantir a satisfação das necessidades da empresa e dos seus clientes. Dificuldade em encontrar e motivar pessoas, profissionais qualificados no sentido da sua disponibilidade, colaboração e continuidade com a empresa.</p>	1
	<p>Prioridade de uma boa gestão de RH. Necessidade de presença de um departamento de RH para que a empresa possa ser bem gerida, o que se traduz também numa dificuldade.</p>	2
	<p>Necessidade de criação e de funcionamento em pleno de um departamento de RH, pois a empresa irá mudar e crescer ao longo do ano. Maior foco nas novas alterações e mudanças que se perspetivam na empresa.</p>	3

4.2 Respostas ao *Focus Group*

No que diz respeito ao perfil sociodemográfico e profissional dos engenheiros entrevistados no *focus group* (Tabela 10) verifica-se que 2 são do género feminino (28,57%) e 5 do género masculino (71,42%). Relativamente à faixa etária dos entrevistados, os engenheiros têm entre 37 e 49 anos de idade, sendo que 6 são casados (85,71%) e 1 é solteiro (14,28%). A nível da área de formação constata-se que 5 engenheiros são formados em Engenharia Civil, enquanto 1 apresenta formação na área de Engenharia Geóloga e outro em Engenharia de Produção/Técnica Superior de SHST. Finalmente, atentando nos anos de experiência profissional no ramo da Engenharia, verifica-se que estes variam entre 1 ano e 3 meses e 16 anos, pressupondo profissionais com uma experiência muito distinta a nível temporal, o que beneficia o presente estudo.

Tabela 10 – Caracterização sociodemográfica e profissional dos entrevistados no *Focus Group*

Entrevistado (E)	Idade	Sexo	Estado Civil	Área de Formação	Experiência Profissional
1	43	Feminino	Casada	Engenharia Geóloga	12 anos
2	49	Feminino	Casada	Engenharia de Produção/Técnica Superior de SHST	1 ano e 3 meses (Técnica Superior de SHST)
3	41	Masculino	Casado	Engenharia Civil	13 anos
4	42	Masculino	Casado	Engenharia Civil	16 anos
5	47	Masculino	Casado	Engenharia Civil	15 anos
6	37	Masculino	Casado	Engenharia Civil	9 anos
7	41	Masculino	Solteiro	Engenharia Civil	7 anos

Similarmente ao previamente exposto no caso dos resultados das entrevistas, os resultados obtidos no *focus group* resultaram da análise de conteúdo da entrevista realizada com os participantes (7 Engenheiros no total), sendo posteriormente agrupados em várias categorias consoante a área temática em foco nas questões colocadas aos participantes. Mais precisamente, os resultados obtidos no *focus group* serão apresentados da seguinte forma, tendo em consideração as várias categorias temáticas resultantes da análise de conteúdo:

- 1) Características das empresas onde desempenham o seu cargo profissional;
- 2) Processo de recrutamento das empresas onde trabalham;
- 3) Processo de seleção das empresas onde trabalham;
- 4) Atração e retenção de capital humano nas empresas onde trabalham.

4.2.1 Características das empresas

Num momento inicial do *focus group*, e depois de obtidas as informações sociodemográficas e profissionais dos 7 participantes/entrevistados, foram colocadas várias questões com o intuito de contextualizar as empresas onde os entrevistados desenvolvem as suas funções enquanto Engenheiros. Essencialmente, foram solicitadas informações relativas à dimensão da empresa, ao número de funcionários diretos que trabalham na empresa, se a empresa recorre a subempregados, se existe um Departamento de RH na empresa e se é importante a existência desse mesmo Departamento de RH na empresa. As respostas obtidas no *focus group* constam na Tabela 11, resumindo as principais características das empresas onde os entrevistados desenvolvem as suas funções profissionais.

Com base nas informações reunidas, constata-se que a maioria das empresas onde os entrevistados trabalham são pequenas empresas (E1, E2, E4, E6 e E7), sendo que apenas duas são multinacionais (E3 e E5). No que diz respeito ao número de funcionários diretos da empresa, as respostas fornecidas evidenciam uma clara discrepância entre empresas, tendo em consideração que o número de funcionários referido pelos entrevistados varia significativamente, registando-se os seguintes valores:

- 10 funcionários (E7);
- 15 funcionários (E1);
- 20 funcionários (E4 e E6);
- Cerca de 35 funcionários (E2);
- Mais de 500 funcionários (E5);
- Mais de 750 funcionários (E3).

No entanto, quando questionados acerca do recurso a subempregados, todos os entrevistados referiram que a empresa onde trabalham recorre, de facto, a este recurso em particular, não se verificando qualquer discrepância a este nível específico. De igual modo, quando questionados acerca da importância da existência de um Departamento de RH na empresa, todos os entrevistados responderam de modo afirmativo, o que pressupõe

que todos eles reconhecem a mais-valia da existência de um departamento específico para a GRH da empresa. Porém, apesar de todos concordarem com a importância deste departamento no âmbito empresarial, nem todas as empresas têm efetivamente um departamento de RH, visto que 3 delas não contam com este departamento no contexto empresarial (E1, E2 e E6).

É relevante acrescentar que as empresas que têm Departamentos de RH são variadas em termos do número de funcionários diretos, tendo em consideração que as empresas que contam com este departamento têm entre 10, 20, mais de 500 e mais de 750 funcionários diretos. Assim, não se pode concluir que a existência de um Departamento de RH nas empresas depende do número de funcionários diretos que nela trabalham, pois neste estudo não se verifica tal relação.

Tabela 11 – Perspetiva dos entrevistados acerca das características da empresa onde trabalham

Questão	Resposta	Entrevistado (E)
Dimensão da empresa	Pequena empresa.	1, 2, 4, 6, 7
	Multinacional.	3, 5
Funcionários diretos	10 funcionários.	7
	15 funcionários.	1
	20 funcionários.	4, 6
	Cerca de 35 funcionários.	2
	Mais de 500 funcionários.	5
	Mais de 750 funcionários.	3
Recurso a subempregados	Sim.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
Existência de Departamento de RH	Não.	1, 2, 6
	Sim.	3, 4, 5, 7
Importância da existência de um Departamento de RH	Sim.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7

4.2.2 Processo de recrutamento das empresas

Com o objetivo de compreender como é que as empresas dos entrevistados procedem ao processo de recrutamento foram solicitadas várias informações relativas a esse mesmo contexto. Assim, foi solicitado aos entrevistados no *focus group* que apresentassem a sua perspetiva relativamente aos seguintes aspetos (Tabela 12), todos eles inerentes à empresa onde desenvolvem as suas funções profissionais:

- Tipo de recrutamento para novos colaboradores;
- Importância de traçar um plano para delinear a estratégia de recrutamento;
- Processo de recrutamento da empresa;
- Fontes de recrutamento usadas;
- Vantagens das fontes usadas;
- Desvantagens das fontes usadas.

Tendo por base a perspetiva dos entrevistados no *focus group*, é possível constatar que o tipo de recrutamento para novos colaboradores mais frequente é o recrutamento interno e externo (E1, E3 e E5), bem como o recrutamento online (E5, E6 e E7), ainda que duas empresas recorram ao recrutamento externo (E2 e E4).

No entanto, e tal como é possível verificar na Tabela 12, na empresa onde o E5 desenvolve as suas funções profissionais o tipo de recrutamento de novos colaboradores é feito com recurso a várias modalidades, designadamente através do recrutamento interno, externo e online.

Por sua vez, quando questionados acerca da importância de se traçar, a priori, um plano para delinear a estratégia de recrutamento, todos os entrevistados responderam afirmativamente, no sentido em que todos concordam com um planeamento prévio do processo de recrutamento para uma empresa, no sentido de analisar as melhores opções e estratégias, almejando-se a contratação de RH valiosos para a empresa.

Relativamente ao processo de recrutamento da empresa em si, e apesar de dois entrevistados (E1 e E2) terem referido a existência de alguns problemas neste âmbito devido à falta de organização, conclui-se que este é desenvolvido de modos distintos nas várias empresas.

De facto, em duas empresas o processo de recrutamento baseia-se na análise dos currículos, nos conhecimentos pessoais e na realização de entrevistas (E3 e E6); numa empresa este processo é bastante simples, sendo que o recrutamento é realizado com o objetivo de responder às solicitações e às necessidades da empresa (E4); e noutras duas

empresas o processo baseia-se na definição do pessoal pretendido, na análise dos seus currículos e na realização de entrevistas (E5 e E7).

No que diz respeito às principais fontes de recrutamento utilizadas pelas empresas, e tal como é possível verificar na Tabela 12, as empresas recorrem às seguintes fontes:

- 1) Análise dos currículos rececionados na empresa (E1);
- 2) Recrutamento externo (E2);
- 3) Candidaturas espontâneas, plataformas digitais e redes sociais (E3 e E5);
- 4) Internet e intermédio de pessoas conhecidas (E4 e E6);
- 5) Recomendação dos colaboradores que já trabalham na empresa (E7).

Atentando nas principais vantagens das fontes usadas para o recrutamento de novos colaboradores, os entrevistados referiram os seguintes fatores:

- 1) A seleção do profissional é realizada com base no que é explanado no seu currículo (E1);
- 2) Permite angariar novos talentos para o sucesso da empresa (E2 e E5);
- 3) Na atualidade são as fontes mais usadas (plataformas digitais e redes sociais) (E3);
- 4) O uso da internet e através de pessoas conhecidas remetem para processos mais simples, eficazes e menos morosos (E4 e E6);
- 5) Os colaboradores têm mais experiência profissional no ramo/área da empresa (E7).

Não obstante, existem também algumas desvantagens associadas às fontes de recrutamento usadas pelas empresas, merecendo especial destaque por parte dos entrevistados as seguintes situações:

- Demora na análise de todos os currículos rececionados, os quais podem não corresponder aos requisitos pretendidos pela empresa (E1);
- Insatisfação por parte dos funcionários existentes na empresa (E2);
- Repetição de candidaturas, nomeadamente quando estas são recebidas através das plataformas digitais e das redes sociais (E3 e E5);
- Possibilidade de concorrerem várias pessoas, com e sem as qualificações e aptidões necessárias (quando é através da internet e por intermédio de pessoas conhecidas) (E4 e E6);
- Referências podem não ser as mais corretas, no caso de recomendação por parte dos colaboradores da empresa (E7).

Ora, a nível do processo de recrutamento das empresas em análise, e onde os entrevistados desenvolvem as suas funções profissionais, pode-se concluir que este processo engloba vários tipos (recrutamento interno, externo e online), apesar de ser fundamental traçar um plano inicial para delinear a melhor estratégia de recrutamento para a empresa.

A maioria das empresas analisadas baseia-se nos currículos enviados pelos candidatos e na realização de entrevistas, almejando selecionar os profissionais mais adequados, não só a nível das necessidades da empresa, mas também a nível do profissional pretendido para o cargo em questão.

Um outro aspeto relevante está associado ao uso da internet e das plataformas digitais/redes sociais para a receção de currículos e posterior recrutamento dos colaboradores, remetendo para uma fonte de recrutamento bastante recente e muito usada.

Entre as principais vantagens das fontes de recrutamento usadas pelas empresas evidenciam-se a angariação de novos talentos para a empresa, a seleção do pessoal com base no seu currículo e o facto de serem fontes simples e eficazes neste processo em particular.

Porém, estas fontes de recrutamento também compreendem algumas desvantagens, relacionadas essencialmente com a demora no processo de análise de todos os currículos rececionados, a insatisfação dos funcionários já existentes na empresa e a possibilidade de concorrerem várias pessoas sem as qualificações e aptidões necessárias e pretendidas pela empresa.

Tabela 12 – Perspetiva dos entrevistados acerca do processo de recrutamento da empresa onde trabalham

Questão	Resposta	Entrevistado (E)
Tipo de recrutamento para novos colaboradores	Recrutamento interno e externo.	1, 3, 5
	Recrutamento externo.	2, 4
	Recrutamento online, candidaturas espontâneas efetuadas através do site da empresa.	5, 6, 7
Importância de traçar um plano para delinear a estratégia de recrutamento	Sim.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7

Questão	Resposta	Entrevistado (E)
Processo de recrutamento da empresa	Recrutamento com vários problemas de organização.	1, 2
	Análise de CV, conhecimentos pessoais e entrevistas.	3, 6
	Simple, mas que responde às solicitações e necessidades da empresa.	4
	Definição do profissional pretendido, análise dos CV e entrevistas.	5, 7
Fontes de recrutamento usadas	Análise dos CV rececionados.	1
	Fontes de recrutamento externo.	2
	Candidaturas espontâneas, plataformas digitais e redes sociais.	3, 5
	Internet e por intermédio de pessoas conhecidas.	4, 6
	Recomendação dos colaboradores.	7
Vantagens das fontes usadas	Seleção do profissional de acordo com o explanado no CV.	1
	Permite angariar novos talentos para obter sucesso.	2, 5
	Atualmente são as mais usadas.	3
	Processo simples, eficaz e menos moroso.	4, 6
	Colaboradores têm mais experiência profissional.	7
Desvantagens das fontes usadas	Demora a analisar todos os CV rececionados, os quais podem não corresponder aos requisitos pretendidos.	1
	Insatisfação por parte dos funcionários existentes na empresa.	2
	Repetição de candidaturas.	3, 5
	Possibilidade de concorrerem várias pessoas, com e sem as qualificações e aptidões necessárias.	4, 6
	Referências não são as mais corretas.	7

4.2.3 Processo de seleção das empresas

Num momento posterior, os entrevistados do *focus group* foram solicitados para fornecer informações relativas ao processo de seleção dos colaboradores nas suas empresas, mais precisamente sobre o modo como este processo é desenvolvido na empresa, quais as técnicas de seleção de candidatos utilizadas e as principais vantagens e desvantagens dessas mesmas técnicas. Na Tabela 13 encontram-se resumidas as respostas

dos entrevistados acerca destes aspetos, objetivando-se compreender como se desenvolve o processo de seleção dos candidatos nas empresas onde eles desenvolvem as suas funções profissionais.

Tendo em consideração as respostas fornecidas pelos 7 Engenheiros entrevistados, o processo de seleção dos candidatos nas empresas onde trabalham baseia-se na realização de entrevistas individuais e presenciais (E1, E2 e E3), na experiência demonstrada pelos candidatos, assim como a sua disponibilidade e vencimento pretendido (E4), na análise do currículo e posterior entrevista (presencial ou online) (E5) e na análise da experiência e das aptidões demonstradas (E6 e E7).

Por outro lado, quando questionados acerca das principais técnicas de seleção dos candidatos usadas pela sua empresa, os entrevistados mencionaram as seguintes:

- Divulgação na internet e nas redes sociais (E1 e E2);
- Arquivo de currículos e indicação de terceiros (E2);
- Prova escrita ou entrevista (E3);
- Verificação da experiência profissional e do vencimento pretendido (E4);
- Triagem de currículo consoante o perfil profissional pretendido e entrevista final (E5);
- Técnicas de acordo com o candidato (E6);
- Experiência profissional anterior e motivação dos candidatos (E7).

Nesta senda, as principais vantagens das técnicas usadas no processo de seleção dos candidatos, e de acordo com a perspectiva dos entrevistados, são as seguintes: a internet e as redes sociais são meios que estão ao alcance de todas as pessoas que procuram emprego, permitindo encontrar candidatos onde menos se espera (E1 e E2); são técnicas usadas pelo Departamento de RH (E3); pressupõem processos simples e rápidos (E4 e E6); são técnicas mais credíveis (E5); e permite saber a experiência profissional anterior dos candidatos (E7).

Por sua vez, as principais desvantagens das técnicas usadas mencionadas pelos entrevistados estão associadas aos seguintes aspetos:

- Os candidatos mais experientes podem não responder ao tipo de técnica de seleção (caso remeta para a internet e para as redes sociais) (E1);
- Podem dar-se oportunidades de emprego a candidatos que não irão corresponder às expectativas da empresa (E2, E4, E5 e E6);

- Contacto direto e impossibilidade de verificar a veracidade do currículo do candidato (E3);
- Os candidatos podem não se adaptar às condições de trabalho, deixando os postos de trabalho ainda durante o período experimental (E7).

Em suma, constata-se que as principais técnicas de seleção de colaboradores nas empresas onde os entrevistados trabalham são a análise de currículos, a divulgação na internet e nas redes sociais, entrevistas presenciais ou online e análise da experiência profissional dos candidatos. As vantagens apontadas relativamente ao uso destas técnicas remetem para o facto de a internet e as redes sociais estarem atualmente ao alcance das pessoas que procuram emprego, se poder encontrar candidatos em muitos contextos distintos, e remeterem para processos relativamente simples e rápidos. Contudo, o recurso a estas técnicas pressupõe também algumas desvantagens, tal como é o caso de se contratarem candidatos inadequados para o cargo a ocupar, seja por não terem a experiência ou as capacidades necessárias/expectáveis, seja por não se adaptarem às condições de trabalho.

Tabela 13 – Perspetiva dos entrevistados acerca do processo de seleção da empresa onde trabalham

Questão	Resposta	Entrevistado (E)
Processo de seleção dos candidatos	Através de entrevistas individuais e presenciais.	1, 2, 3
	Pela experiência demonstrada, disponibilidade e vencimento pretendido.	4
	Análise do CV e posteriormente entrevista, presencial ou através de plataformas online.	5
	Análise da experiência e das aptidões demonstradas.	6, 7
Técnicas de seleção dos candidatos	Divulgação na internet e redes sociais.	1, 2
	Arquivo de currículos e indicação de terceiros.	2
	Pode ser efetuada prova escrita ou apenas a entrevista.	3
	Verifica-se a experiência e o vencimento pretendido.	4
	Triagem de CV consoante o perfil pretendido e entrevista final.	5
	Técnicas de acordo com o candidato.	6
	Experiência no trabalho anterior e motivação dos candidatos.	7
Vantagens das técnicas usadas	Meios que estão ao alcance de todas as pessoas que procuram emprego.	1
	Encontrar os candidatos certos onde menos se espera.	2
	Técnicas usadas pelo Departamento de RH.	3
	Processo simples e rápido.	4, 6
	São as mais credíveis.	5
	Experiência profissional dos candidatos.	7
Desvantagens das técnicas usadas	Candidatos mais experientes podem não responder a este tipo de técnica de seleção.	1
	Dar oportunidade a candidatos que não irão corresponder às expetativas da empresa.	2, 4, 5, 6
	Contacto direto e impossibilidade de verificar a veracidade do CV.	3
	Candidatos não se adaptam às condições de trabalho e deixam os postos de trabalho ainda durante o período experimental.	7

4.2.4 Atração e retenção de capital humano nas empresas

Finalmente, durante o *focus group* foi solicitado aos entrevistados que fornecessem a sua perspetiva sobre a atração e a retenção de capital humanos nas empresas onde trabalham, no sentido de compreender quais as principais características inerentes a este processo, bem como as principais competências pessoais valorizadas aquando da seleção dos candidatos. A Tabela 14 reúne as respostas fornecidas pelos entrevistados relativamente às seguintes questões: processo de retenção de capital humano, uso de plataformas de oferta de emprego, oportunidades e ameaças na atração de futuros colaboradores e principais competências valorizadas na seleção dos candidatos.

No que diz respeito ao processo de retenção de capital humano nas empresas, os entrevistados em geral apontaram algumas técnicas usadas para manter, efetivamente, os seus colaboradores atuais na empresa, à exceção do E1, que referiu que a empresa onde trabalha não tem, de momento, qualquer técnica de retenção dos seus RH. Assim, entre as empresas que de facto implementam este processo de retenção de RH as técnicas mais usadas são:

- Incentivos monetários e/ou aumento do vencimento (E2 e E6);
- Oferta de todas as regalias da empresa, acrescido de aumento salarial (E3 e E5);
- Aumento do vencimento e oferta de transporte (E4);
- Boa relação entre os colaboradores e meios técnicos (E7).

Relativamente à utilização de plataformas de oferta de emprego todos os entrevistados afirmaram que as empresas onde trabalham recorrem a estas ferramentas para atrair novos colaboradores, visto que esta facilita no processo de recrutamento. Por outro lado, quando questionados acerca das oportunidades na atração de futuros colaboradores, os entrevistados referiram que estas remetem para os seguintes aspetos:

- A pessoa contratada pode, de facto, corresponder às expectativas da empresa (E1 e E2);
- Maior oportunidade de inovação, maior produção e motivação para a empresa (E3 e E5);
- Oportunidade de recorrer a subempregados (E4, E6 e E7).

Já as ameaças a nível da atração de futuros colaboradores estão associadas à possibilidade de se contratarem pessoas que não correspondem às expectativas da

empresa (E1 e E2), de a inovação não se adequar ao trabalho da empresa, desmotivando, portanto, as equipas de trabalho (E3 e E5) e de não existir mão-de-obra qualificada (E4, E6 e E7).

Por fim, as principais competências pessoais valorizadas aquando da seleção dos candidatos nas empresas onde os entrevistados desenvolvem as suas funções profissionais são:

- 1) A sinceridade e a proatividade (E1 e E2);
- 2) A capacidade de organização, a pontualidade e a sabedoria (E2);
- 3) A disponibilidade para viajar, a resiliência e a responsabilidade social (E3);
- 4) A honestidade e a seriedade (E4);
- 5) A capacidade de trabalho, a honestidade, a assiduidade, a disponibilidade para viajar e estar longe da família (E5);
- 6) A pontualidade, a assertividade e a responsabilidade (E6);
- 7) A experiência profissional, a motivação, o desempenho e a responsabilidade (E7).

Assim, constata-se que o processo de retenção de capital humano nas empresas onde os entrevistados trabalham baseia-se no aumento salarial, na oferta de várias regalias (incluindo meio de transporte) e na boa relação entre os colaboradores e os meios técnicos. As plataformas de oferta de emprego são amplamente usadas em todas as empresas, objetivando-se precisamente atrair novos colaboradores para a empresa. As oportunidades relacionadas com a atração de novos colaboradores estão associadas à contratação de pessoas adequadas ao cargo a ocupar, ao aumento da inovação, da produção e da motivação na empresa, e à recorrência a subempreiteiros. No entanto, as principais ameaças deste processo remetem para a contratação das pessoas erradas para o cargo a ocupar, a inadequação da inovação ao trabalho desenvolvido na empresa e a falta de mão-de-obra qualificada. De um modo geral, as principais competências pessoais valorizadas pelas empresas aquando da seleção de candidatos são a sinceridade, a capacidade de organização, a pontualidade e assiduidade, a disponibilidade para viajar, a seriedade, a honestidade, a capacidade de trabalho, a responsabilidade, a motivação e a experiência profissional.

Tabela 14 – Perspetiva dos entrevistados acerca da atração e retenção de capital humano na empresa onde trabalham

Questão	Resposta	Entrevistado (E)
Processo de retenção de capital humano	A empresa não tem este tipo de atitude perante os funcionários.	1
	Através de incentivos monetários/aumento de vencimento.	2, 6
	Oferta de todas as regalias da empresa, acrescido de aumento salarial.	3, 5
	Aumento de vencimento e oferta de transporte.	4
	Boa relação entre os colaboradores e meios técnicos.	7
Uso de plataformas de oferta de emprego	Sim.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
Oportunidades/ameaças na atração de futuros colaboradores	Oportunidade é que se pode ter sorte, e a pessoa contratada pode corresponder às expetativas. A ameaça é precisamente o oposto.	1, 2
	Oportunidade de inovação, maior produção e motivação para a empresa. A ameaça remete para o facto de a inovação não se adequar ao trabalho da empresa, podendo desmotivar as equipas.	3, 5
	Ameaça é a falta de mão-de-obra qualificada. Oportunidade é recorrer a subempreiteiros.	4, 6, 7
Principais competências pessoais valorizadas na seleção dos candidatos	Sinceridade e proatividade.	1, 2
	Capacidade de organização, pontualidade e sabedoria.	2
	Disponibilidade para viajar, resiliência e responsabilidade social.	3
	Honestidade e seriedade.	4
	Capacidade de trabalho, honestidade, assiduidade, disponibilidade para viajar e estar longe da família.	5
	Pontualidade, assertividade e responsabilidade.	6

Questão	Resposta	Entrevistado (E)
	Experiência profissional, motivação, desempenho e responsabilidade.	7

4.3 Proposta do Departamento de RH para a empresa Z

Tendo em consideração os pressupostos teóricos e os resultados empíricos reunidos no presente estudo, será agora apresentada a proposta do Departamento de RH a implementar pelo Grupo Empresarial Z. De um modo geral, e para que a empresa tenha sucesso e uma boa gestão dos seus RH, bem como uma maior competitividade e sustentabilidade, o Departamento de RH terá ao seu encargo as seguintes funções:

- Realização do recrutamento, da seleção, do acolhimento e da integração dos colaboradores;
- Desenvolvimento e monitorização do plano de formação dos colaboradores;
- Desenvolvimento do processo de avaliação de performance, retenção, desenvolvimento e satisfação dos colaboradores;
- Realização do reporte mensal de indicadores de performance;
- Gestão da comunicação interna do Grupo Empresarial;
- Acompanhamento e validação do processamento salarial;
- Certificação do cumprimento da legislação laboral e das obrigações legais.

Porém, e tendo em consideração os resultados empíricos obtidos neste estudo, propõem-se também algumas especificidades a nível do processo de recrutamento, de seleção, de atração e de retenção dos colaboradores, com medidas e técnicas específicas a implementar e a usar no contexto da GRH. As propostas a nível destes processos encontram-se resumidas na Tabela 15.

Tabela 15 – Medidas e técnicas a implementar no Departamento de RH da empresa Z

Processo	Medidas e Técnicas a Implementar	
Recrutamento	<ul style="list-style-type: none"> • Interno, externo e online • Realização de entrevistas (presenciais ou online) • Plataformas digitais/redes sociais 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de currículos • Definição dos colaboradores pretendidos • Internet e recomendações de colaboradores da empresa
Seleção	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas individuais (presenciais ou online) • Análise dos currículos • Divulgação na internet e redes sociais • Motivação dos candidatos 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência dos candidatos, disponibilidade e vencimento pretendido • Triagem dos currículos consoante o perfil profissional pretendido
Atração	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de plataformas de oferta de emprego • Recorrer a subempreiteiros 	<ul style="list-style-type: none"> • Competências pessoais (sinceridade, honestidade, responsabilidade, experiência profissional e motivação)
Retenção	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos monetários ou aumento do vencimento • Boa relação entre colaboradores e meios técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de várias regalias da empresa

4.4 Plano estratégico da criação do Departamento de RH

Em estreita congruência com a proposta do Departamento de RH a implementar pelo Grupo Empresarial Z apresentada acima (ver ponto 4.3), englobando todos os pressupostos estabelecidos a nível das funções de sua responsabilidade e das especificidades delineadas em termos do processo de recrutamento, de seleção, de atração e de retenção dos colaboradores, propõe-se agora um plano estratégico para a criação desse departamento, o qual se baseia fundamentalmente em 7 estratégias específicas, diretamente associadas aos seguintes aspetos:

- 1) Recrutamento e seleção;
- 2) Acolhimento e integração;
- 3) Avaliação de desempenho;

- 4) Formação e desenvolvimento;
- 5) Higiene e Segurança no trabalho;
- 6) Remuneração e incentivos;
- 7) Gestão de carreiras.

No que diz respeito ao processo de recrutamento e de seleção, o DRH deverá sempre optar por um recrutamento presencial, independentemente de ser interno, externo ou online, e no seguimento de uma avaliação prévia dos currículos obtidos por parte dos candidatos interessados na função laboral a desempenhar. A estratégia deverá sempre nortear-se pela verificação das competências e experiência profissional mencionada nos currículos, motivo pelo qual é preferível proceder a entrevistas presenciais com os candidatos. A nível do processo de seleção, o DRH deve sempre ponderar, e de forma primordial, a experiência profissional dos candidatos, e acima de tudo, as suas competências pessoais e profissionais, objetivando-se a seleção dos candidatos mais adequados para a função em questão, visando aumentar a produtividade da empresa.

Em termos do acolhimento e da integração dos novos colaboradores, o DRH deverá assegurar que no primeiro dia de trabalho todos os novos funcionários são apresentados aos seus colegas e chefes de trabalho, tal como contextualizados no que diz respeito às normas, princípios, missão e visão da organização. O principal objetivo é dotar todos os colaboradores do conhecimento das normas e do funcionamento organizacional. Quanto à integração, e tendo em consideração que esta não depende exclusivamente dos novos colaboradores, é vital que o DRH realize treinos e reuniões anuais (ou antes da contratação de novos colaboradores) no sentido de formar os atuais funcionários em termos de capacidade de interação e de trabalho em equipa, com o objetivo último de estabelecerem boas relações com os seus novos colegas. Deve-se fomentar sempre um bom ambiente, baseado na simpatia e entreajuda, assim como na motivação e valorização do pessoal.

A nível da avaliação de desempenho, o DRH deve ter, desde logo, a clara noção de que estes sistemas de avaliação devem estar devidamente ajustados com os objetivos da empresa. O objetivo por detrás da avaliação de desempenho prende-se à necessidade de avaliar a qualidade do cumprimento das práticas implementadas, dado que esta interfere diretamente nos resultados da empresa e, por conseguinte, no seu sucesso e competitividade. Logo, o DRH deve proceder a avaliações de desempenho sempre que seja realizada uma obra, sendo reportado logo após o seu término. O objetivo não será apenas avaliar a qualidade do trabalho realizado, mas também a qualidade de todos os

funcionários envolvidos na obra, avaliando-se os resultados, o cumprimento das normas, o relacionamento com os seus colegas, a capacidade de gestão do pessoal, o cumprimento de prazos e o cumprimento dos objetivos da obra.

No que diz respeito à formação e desenvolvimento, o DRH deverá sempre promover um espírito de enriquecimento de conhecimento entre os seus funcionários, oferecendo formações, workshops e cursos relacionados com os vários aspetos laborais, desde técnicas inovadoras no ramo da construção civil às melhores práticas de boa conduta no local de trabalho. Deverá sempre existir disponibilidade por parte da empresa em investir no desenvolvimento dos seus colaboradores, dotando-os de mais formação e conhecimento para o desenvolvimento das suas qualidades e capacidades, não só profissionais, mas também pessoais.

Um outro aspeto importante está associado à Higiene e Segurança no trabalho, sendo que o DRH deverá sempre garantir que os seus colaboradores trabalham nas melhores condições possíveis (ambiente, mas também com os equipamentos de proteção individual necessárias) e em total segurança. Para tal, é crucial que a empresa implemente um Sistema de Gestão de Segurança, mantendo sempre esta área atualizada e em estreita congruência com as normas.

A nível da remuneração e dos incentivos, o DRH deverá ter em conta a necessidade de motivar os seus funcionários, auferindo-lhes alguns incentivos, mas também aumentando a remuneração sempre que o desempenho laboral o justifique. A título de exemplo, os incentivos poderão ser a remuneração de uma certa percentagem nas horas extras realizadas, oferta de cheques ou vales de saúde, realização de jantares comemorativos sempre que os objetivos da empresa são atingidos. A nível da remuneração, o DRH poderá também proceder a aumentos quando os funcionários adquirem mais formação, na área ou não, visto que desta forma acaba também por fomentar o desenvolvimento dos colaboradores, o que irá repercutir-se nos resultados da empresa.

Finalmente, a nível da gestão de carreiras, o DRH deverá basear a sua atuação consoante os resultados obtidos após a realização da avaliação de desempenho, ponderando a situação contratual de cada funcionário com base nesses mesmos resultados. Ou seja, o DRH não deverá implementar uma norma contratual homogénea e passível de ser aplicada com todos os seus funcionários, mas sim uma norma contratual heterogénea, baseada na gestão de carreiras consoante o desempenho do funcionário. Desta forma, a empresa não será obrigada a manter um funcionário a contrato efetivo caso

este não obtenha bons resultados na sua avaliação de desempenho, podendo negociar um melhor contrato com o funcionário e, inclusive, até motivá-lo para melhorar o seu desempenho com o intuito de conseguir um contrato a longo prazo na empresa.

5. Considerações Finais

O presente estudo pretendeu demonstrar que a implementação de um departamento de RH na empresa Z é de extrema importância, visto que permite uma otimização dos seus recursos, assim como uma eficiência e eficácia a nível da GRH da empresa, pois tal como é referido por Nogueira (2010), nas empresas do setor da construção civil sente-se uma grande dificuldade a nível da atualização dos conhecimentos. De facto, atualmente surgem novas técnicas, novos métodos, novos equipamentos, novos regulamentos e novos materiais, o que faz com que a atualização e formação dos colaboradores das empresas deste setor sejam uma necessidade constante e crescente, muito dependente e interligada ao departamento de RH.

Visto que o objetivo geral deste estudo foi a criação e implementação do Departamento de Recursos Humanos na empresa Z, procurou-se aliar os conhecimentos teóricos aos conhecimentos empíricos, no sentido de validar cientificamente o trabalho desenvolvido no presente projeto. Por conseguinte, apresentou-se uma breve evolução da GRH, bem como uma contextualização da sua relevância em contexto organizacional. Mais especificamente, abordou-se também a GRH nas PME em Portugal, no sentido de compreender que esta é cada vez mais essencial nesta senda, nomeadamente quando se pretende evoluir e crescer no mercado global, aumentando a competitividade e a sustentabilidade da empresa. No entanto, o foco a nível do conhecimento teórico, remetendo para a literatura existente sobre a temática em análise, foi especificamente as práticas de GRH nas PME, pressupondo os processos de recrutamento, seleção, formação, descrição e análise de funções e avaliação do desempenho.

Essencialmente, o conhecimento teórico aqui apresentado, referindo-se ao enquadramento teórico que suporta a parte prática do projeto, pretendeu evidenciar a crescente importância da GRH no contexto organizacional, mais precisamente no contexto português, que remete para o país onde se localiza a empresa Z. Além disso, pretendeu também demonstrar que existem várias práticas de GRH que são implementadas em PMEs, com o intuito de aumentar a sua competitividade, o seu sucesso e a sua sustentabilidade a longo prazo.

Aliado a este conhecimento teórico, o conhecimento prático baseou-se na realização de entrevistas e *focus group*, remetendo para um total de 10 entrevistados (3 Administradores – Entrevista; 7 Engenheiros – *Focus Group*). Ora, foram precisamente os resultados obtidos nestes dois tipos de entrevistas que permitiram a delimitação do

Departamento de RH para implementar na empresa Z, visto que compreendem as práticas atuais da empresa em questão, mas também das outras empresas englobadas nesta análise, o que permite compreender o que falta na empresa Z e o que deve ser delineado a nível do plano de implementação do Departamento de RH.

É importante referir que todos os entrevistados forneceram informações relevantes e pertinentes para o presente projeto, evidenciando problemas, sugestões, oportunidades, mais-valias e recomendações importantes no âmbito da GRH e do Departamento de RH. De facto, os entrevistados do *focus group* acabaram por evidenciar o papel importante que o departamento de RH desempenha na empresa onde trabalham, fomentando a necessidade de implementar um mesmo departamento na empresa Z.

Partindo da experiência profissional das outras empresas, onde os entrevistados trabalham, constata-se que é essencial criar um Departamento de RH na empresa Z, que deverá ficar responsável pelos processos de recrutamento, seleção, atração e retenção dos colaboradores. Mais ainda, propõem-se que este departamento realize todas as atividades relacionadas com a gestão dos RH, tanto atuais como futuros, da empresa, mas também outras tarefas de escopo mais abrangente, tal como é o caso do desenvolvimento e monitorização do plano de formação dos colaboradores, do desenvolvimento do processo de avaliação da performance, retenção, desenvolvimento e satisfação dos colaboradores, da realização do reporte mensal de indicadores de performance, da gestão da comunicação interna do grupo empresarial, do acompanhamento e validação do processamento salarial e da certificação do cumprimento da legislação laboral e das obrigações legais.

Apesar de o presente projeto apresentar um contributo importante e relevante para a empresa Z, pois propõe e delinea um departamento de RH a implementar na mesma, também se reveste de especial importância para a literatura, visto que aprofunda o conhecimento existente na área de estudo, demonstrando com maior ênfase e necessidade constante de se atualizar o conhecimento, e nalguns casos os colaboradores, no âmbito organizacional, no sentido de manter a inovação, a sustentabilidade e a competitividade. Porém, este projeto apresenta algumas limitações, diretamente associadas ao escopo do estudo, que se foca essencialmente no caso da empresa Z, fornecendo, portanto, resultados mais direcionados para esta empresa e não para uma empresa do setor da construção civil em geral.

Como sugestões para o desenvolvimento futuro de investigação e implementação do DRH neste setor, seria interessante realizar um estudo direcionado para os

trabalhadores na sua generalidade como forma de ajuda na clarificação da relação entre as perceções de GRH e a satisfação no trabalho.

Neste sentido, seria importante a empresa investir mais no digital, através da utilização de programas e tecnologias existentes no mercado para este setor de atividade.

Relativamente ao diretor de RH, apenas reiterar a importância do processo de avaliação de desempenho e sistema de recompensas associado, como forma de reforçar a motivação e produtividade dos colaboradores.

Referências Bibliográficas

- Aguiar, M. W. O. (2013). Métodos de avaliação de desempenho: Um estudo em micro e pequenas empresas varejistas de roupas femininas na região central da cidade de Goiânia. *Revista On-Line IPOG*, 1(5).
- Aignerren, M. (2002). La técnica de recolección de información mediante los grupos focales. *Revista Electrónica La Sociología en sus Escenarios*, 6, 1-32.
- Alves, M. P. (2016). *Avaliação de desempenho: Uma ferramenta de gestão*. Lisboa: Escolar editora.
- Arvey, R., Salas, E., & Gialluca, K. (1992). Using task inventories to forecast skills and abilities. *Human Performance*, 5(3), 171-190.
- Bardin, L. (2002). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, LDA.
- Bilhim, J. A. F. (2007). *Gestão estratégica de recursos humanos* (4ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bowin, R. B., & Harvey, D. (2001). *Human resource management: An experiential approach* (2nd ed.). New York: Prentice Hall.
- Camara, P. B. (2015). *Manual de gestão e avaliação de desempenho* (2ª ed.). Lisboa: Edições Recursos Humanos.
- Camara, P. B. (2017). *Dicionário de competências*. Lisboa: Edições Recursos Humanos.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., Rodrigues, J. V. (2007). *Novo humanator*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cardoso, C. (2004). The evolving Portuguese model of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 959-977.
- Cardoso, C. (2014). *Manual de funções e competências e manual de acolhimento e integração da INVDES: Uma proposta aplicada a uma organização do terceiro setor*. Dissertação de mestrado apresentada à Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto, Portugal.
- Carvalho, T. (1998). *Políticas e práticas de gestão de recursos humanos em Portugal: A influência da variável género*. Braga: Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.
- Cavaglieri, M., & Moreira, N. R. (2016). Modelo de avaliação de desempenho para micro e pequenas empresas. *Revista Eletrônica de Administração*, 15, 194-212.

- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: O capital humano das organizações* (9ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabos, Lda.
- Decreto-Lei nº 372/2007. *Diário da República nº 213, Série I*. Ministérios da Economia e da Inovação, 8080-8084.
- Felisardo, A. S. S. (2014). *Práticas de gestão de recursos humanos nas PME: Um estudo multi-caso no concelho de Alcácer do Sal*. Dissertação de mestrado apresentada à Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal.
- Gilbert, J., & Jones, G. (2000). Managing human resources in New Zealand small businesses. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 38(2), 55-68.
- Gonçalves, R. M. P. (2013). *Supervisão clínica de pares: Práticas supervisivas no desenvolvimento de competências na integração de novos enfermeiros*. Dissertação de mestrado apresentada à Escola Superior de Enfermagem do Porto, Porto, Portugal.
- Gramigna, M. (2018). *Gestão por competências: Ferramentas para avaliar e mapear perfis*. São Paulo: Editora Alta Books.
- Haguette, T. M. F. (2001). *Metodologias qualitativas na sociologia*. Petrópolis: Vozes.
- Huemann, M., Keegan, A., & Turner, J. R. (2007). Human resource management in the project-oriented company: A review. *International Journal of Project Management*, 25(3), 315-323.
- Khan, S. H., Cheema, F., Syed, N. A., & Asim, M. (2013). Human resource management practices in SMEs: An exploratory study. *GMJACS*, 3(3), 78-93.
- Kotey, B., & Slade, P. (2005). Formal human resource management practices in small growing firms. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 16-40.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (1996). *Técnicas de pesquisa* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Lawler, E. (2001). An affect theory of social exchange. *American Journal of Sociology*, 107(2), 321-352.
- Mancia, L. (1997). *Os desafios do modelo de consultoria interna: Uma experiência Gaúcha*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Melo, P., & Machado, C. (2013). Human resource management in small and medium enterprises in Portugal: Rhetoric or reality? *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 20(1), 117-134.

- Melo, P., & Machado, C. (2015). *Gestão de recursos humanos nas pequenas e médias empresas: Contextos, métodos e aplicações*. Lisboa: Editora RH.
- Mendes, I. (2012). *Gestão estratégica de recursos humanos na administração pública: Mito ou realidade?* Setúbal: IPS-ESCE.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2000). *Administração de recursos humanos* (2ª ed.). São Paulo: Edições Atlas.
- MTSSS (2017). *Inquérito à formação profissional contínua – 2015*. Lisboa: Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social.
- Nogueira, M. L. A. (2010). *Novas técnicas e métodos de formação na construção civil*. Dissertação de mestrado apresentada à Universidade Portucalenses Infante D. Henrique, Porto, Portugal.
- Núncio, M. J. S. (2008). *Mulheres em dupla jornada: A conciliação entre o trabalho e a família*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Oliveira, L. (1998). *Inserção profissional: O caso da reestruturação dos lanifícios na Covilhã*. Lisboa: Edições Cosmos.
- Oswald, F. L. (2003). Job analysis: Methods, research and applications for human resource management in the new millennium. *Personnel Psychology*, 56(3), 800-803.
- Pinto, R., & Dominguez, C. (2012). Characterization of the practice of project management in 30 Portuguese metalworking companies. *Procedia Technology*, 5, 83-92.
- Prien, E., Goodstein, L., Goodstein, J., & Gamble, L. (2009). *A practical guide to job analysis*. San Francisco: Pfeiffer.
- Rabaglio, M. (2004). *Ferramenta de avaliação de performance com foco em competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Reifschneider, M. B. (2008). Considerações sobre avaliação de desempenho. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 16(58), 47-58.
- Ribeiro, R. B. (2000). Recrutamento e seleção. In A. Caetano & J. Vala (Org.), *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas* (pp. X-X). Lisboa: Editora RH.
- Rivas, L., Cano, M., & Austria, F. (2013). *Need for developing human capital management in SMEs*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Rosa, M., Amendoeira, J. J. P., & Martins, M. (2015). Do *focus groups* à construção de um questionário. *Revista de UIIPS*, 3(5), 270-281.

- Saul, R. (2004). As raízes renegadas da teoria do capital humano. *Sociologias*, 6(12), 230-273.
- Schneider, B., & Konz, A. M. (1989). Strategic job analysis. *Human Resource Management*, 28(1), 51-63.
- Siddique, C. M. (2004). Job analysis: A strategic human resource management practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 219-244.
- Silva, M. S. G. (2021). *Estudo de caso em empresa de construção civil: Proposta de modelos de descrição e análise de funções e de avaliação de desempenho*. Dissertação apresentada ao Instituto Universitário da Maia, Porto, Portugal.
- Silva, T. M. S. (2017). *Avaliação da cultura de segurança em cuidados de saúde primários: Obstáculos e estratégias de melhoria da adesão*. Dissertação de mestrado não publicada. Escola Superior de Enfermagem do Porto, Porto, Portugal.
- Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review*, 18(2), 87-99.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (1998). *Human resource management* (7th ed.). England: Prentice Hall.
- Vinten, G. (2000). Training in small-and medium-sized enterprises. *Industrial and Commercial Training*, 32(1), 9-14.
- Zwikael, O., & Unger-Aviram, E. (2010). HRM in project groups: The effect of project duration on team development effectiveness. *International Journal of Project Management*, 28(5), 413-421.

Anexos

Anexo I

Guião de Entrevista

Caros/as membros do Conselho de Administração,

Encontro-me a realizar o Mestrado em Gestão, na área de especialização em Recursos Humanos, na Universidade de Évora, estando a desenvolver um projeto com o intuito de implementar um Departamento de Recursos Humanos na presente empresa do setor da Construção Civil. O objetivo geral do projeto a desenvolver é precisamente criar e implementar um Departamento de Recursos Humanos na empresa, enquanto os objetivos específicos remetem para a estruturação/desenho do departamento de RH, descrição do quadro funcional do departamento e definição de um plano estratégico de recursos humanos (modelo, políticas e práticas).

Comprometo-me a utilizar os dados obtidos somente para a finalidade mencionada e garanto-lhes, desde já, o total anonimato.

Peço-lhes que se desejarem colaborar neste estudo sigam as instruções indicadas.

A vossa colaboração é importante e desde já agradeço a vossa disponibilidade.

1ª Parte – Questões sobre dados pessoais e profissionais

1. Idade ____
2. Sexo: M____ F____
3. Cargo Profissional _____
4. Tempo de exercício profissional _____

2ª Parte – Questões sobre os conceitos em análise no projeto

Esta parte da entrevista compreende questões mais elaboradas acerca dos conceitos em estudo no projeto, tais como gestão, gestão de recursos humanos, departamento de recursos humanos e estratégia empresarial. Pretende-se que respondam às questões apresentadas de forma simples e objetiva, e de acordo com o que acharem mais pertinente, tendo em consideração a vossa experiência profissional e na presente empresa.

5. Quais são as lacunas da empresa devido à inexistência de um Departamento de Recursos Humanos?

6. Até à data, como é que a empresa procedeu à Gestão dos Recursos Humanos? Que áreas têm sido o principal foco da empresa no que diz respeito aos seus Recursos Humanos?

7. Quais os benefícios e eventuais limitações do Departamento de Recursos Humanos?

8. Que motivos norteiam a criação de um Departamento de Recursos Humanos por parte da empresa? Como é que a inexistência deste departamento afetou negativamente a empresa até à data?

9. Como é que a empresa pretende criar este departamento?

10. Quais são os principais pontos fortes da empresa? E quais são os principais desafios para a empresa?

11. Que desafios consegue apontar a nível da Gestão de Recursos Humanos na empresa?

12. Quais são as principais linhas estratégicas da Gestão de Recursos Humanos com vista à progressão da empresa?

13. O que irá marcar a diferença a nível da estratégia de Gestão de Recursos Humanos?

14. Na sua opinião, quais são as principais prioridades, necessidades e dificuldades da Gestão de Recursos Humanos, e atendendo ao momento atual da empresa?

Obrigado pela vossa disponibilidade e colaboração!

Anexo II

Guião do *Focus Group*

Exmos. Senhores,

Encontro-me a realizar o Mestrado em Gestão, na área de especialização em Recursos Humanos, na Universidade de Évora, estando a desenvolver um projeto com o intuito de implementar um Departamento de Recursos Humanos na presente empresa do setor da Construção Civil. O objetivo geral do projeto a desenvolver é precisamente criar e implementar um Departamento de Recursos Humanos na empresa, enquanto os objetivos específicos remetem para a estruturação/desenho do departamento de RH, descrição do quadro funcional do departamento e definição de um plano estratégico de recursos humanos (modelo, políticas e práticas).

Comprometo-me a utilizar os dados obtidos somente para a finalidade mencionada e garanto-lhes, desde já, o total anonimato.

Peço-lhes que se desejarem colaborar neste estudo sigam as instruções indicadas.

A vossa colaboração é importante e desde já agradeço a vossa disponibilidade.

1ª Parte – Questões sobre dados pessoais e profissionais

1. Sexo: _____
2. Idade: _____
3. Estado Civil: _____
4. Área de Formação: _____
5. Experiência Profissional da Função: _____

2ª Parte – Questões sobre os conceitos em análise no projeto e sobre as especificidades da empresa

6. Qual a dimensão da vossa empresa?

7. Quantos funcionários diretos existem?

8. Recorrem a subempreiteiros?

9. Na vossa empresa existe um Departamento de Recursos Humanos?

10. Considera importante a existência de um Departamento desta natureza?

11. Qual o tipo de recrutamento que utilizam para novos colaboradores?

12. Consideram importante traçar um plano para delinear a estratégia de Recrutamento?

13. Como descrevem o vosso processo de recrutamento?

14. Quais as fontes de recrutamento que utilizam?

15. Quais as vantagens da utilização dessas fontes?

16. Quais as desvantagens da utilização dessas fontes?

17. Depois de realizado o recrutamento, como é feita a seleção dos candidatos?

18. Que técnicas são usadas para selecionar os candidatos?

19. Quais as vantagens do uso dessas técnicas?

20. Quais as desvantagens do uso dessas técnicas?

21. Na vossa empresa como é feita a retenção de capital humano?

22. São utilizadas algumas plataformas de oferta de emprego?

23. Que oportunidades/ameaças podem existir na atração de futuros colaboradores?

24. Quais as principais competências pessoais que mais valorizam na hora de selecionar os candidatos?

Obrigado pela vossa disponibilidade e colaboração!

Anexo III

Organigrama de Empresa Z

