



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo



*António Raiado Lda.,*

**Os Recursos Humanos da Empresa**

CARINA ISABEL MARTINS ANASTÁCIO

**Projeto para obtenção do grau de Mestre em**

**Gestão de Recursos Humanos**

Faro, 2014



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

**António Raiado Lda.,**  
**Os Recursos Humanos da Empresa**

CARINA ISABEL MARTINS ANASTÁCIO

**Projeto para obtenção do grau de Mestre em:**  
**Gestão de Recursos Humanos**

Trabalho efetuado sob a orientação de:  
Prof.<sup>a</sup> Doutora Gabriela Maria Ramos Gonçalves

Faro, 2014

## DECLARAÇÃO DE AUTORIA DE TRABALHO

ANTÓNIO RAIADO, LDA., OS RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA

“Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.”

---

(Assinatura do candidato)

«Copyright», Carina Isabel Martins Anastácio: “A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.”

*“O conhecimento pode ajudar ou inibir a inovação,  
mas quando vários conhecimentos se misturam,  
aí a inovação acontece.”*

(Dorothy Leonard)

## AGRADECIMENTOS

Ciente que um projeto desta dimensão implica um grande apoio por parte de quem nos rodeia, é então hora de agradecer a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra contribuíram para que este projeto fosse possível. Jonh F. Kennedy disse “Devemos encontrar tempo para parar, e agradecer às pessoas que fazem diferença nas nossas vidas”, é então este o momento para agradecer a todos os que me ajudaram a concluir esta etapa tão importante na minha vida, quer a nível pessoal quer profissional.

Começo então por agradecer à minha orientadora de projeto a Prof.<sup>a</sup> Doutora Gabriela Maria Ramos Gonçalves, por me auxiliar ao longo de toda esta caminhada. A todos os meus colegas de mestrado, por terem sempre uma palavra de apoio nos momentos mais difíceis e por terem sido fantásticos amigos, colegas e companheiros ao longo de todo o ano letivo.

Seguidamente quero agradecer a todos os colaboradores da empresa António Raiado, Lda., que me abriu as portas e que foi imprescindível para o cumprimento deste projeto.

Um agradecimento especial aos meus colegas de trabalho do Zoomarine, Isabel Delgado, Carla Duarte e Gonçalo Bibi, pela compreensão demonstrada e pelas palavras de apoio nos momentos certos.

Por fim, quero agradecer à minha família, sem dúvida o meu maior apoio. Primeiramente à minha irmã Salomé Anastácio, sendo a pessoa que mais me ajudou e motivou e sem ela nada disto seria possível. Ao longo de toda esta etapa sempre me apoiou e incentivou a não desistir, estando sempre a meu lado em tudo o que precisei. À minha mãe, Maria de Jesus, a melhor do mundo, sempre que precisei estava lá, sem dúvida, a minha apoiante incondicional. Ao meu pai António, à minha avó Cavaquinha, um muito obrigado porque sempre que precisei estavam lá. E finalmente ao meu noivo Nuno Pereira, por ter sido a pessoa que mais presente esteve nestes dois anos do mestrado, sempre pronto para me ajudar, consolar, apoiar e motivar em todos os momentos. Um sincero e enorme obrigado a todos.

*“A gratidão é a memória do coração”*

(Antístenes)

## RESUMO

Com as crescentes mudanças que têm vindo a ocorrer no mercado de trabalho, cada vez mais as empresas tendem a depender das pessoas que as compõem para conseguir atingir a produtividade e a competitividade de forma a alcançar sustentabilidade no mundo dos negócios.

É diante deste cenário que o meu projeto se insere, o presente procurou dar à empresa António Raiado, Lda., as ferramentas essenciais a uma boa gestão dos recursos humanos. Tanto o Manual de Análise de Funções, como o Manual de Acolhimento, são duas ferramentas fundamentais para atrair e manter os colaboradores certos, tendo em conta os objetivos da empresa.

Porém, considera-se que a Satisfação dos Colaboradores, a Cultura Organizacional, e a Atmosfera de Grupo desempenham um papel fundamental no que respeita a questões intrínsecas à organização. Assim considerou-se igualmente relevante, para o projeto avaliar estas variáveis e a forma como se relacionam entre si no seio da empresa.

A investigação recaiu sobre os colaboradores que exercem funções nos diversos setores da empresa. Os dados foram recolhidos através de um instrumento constituído por três escalas: a Escala de Satisfação Profissional (Lima, Vala, & Monteiro, 1994), a escala da Cultura Organizacional – FOCUS – First Organizational Culture Unified Search (Neves, 2000) e a Escala de Atmosfera do Grupo (Jesuíno, 1987).

Os resultados obtidos através da investigação revelaram que a empresa tem uma boa satisfação profissional, os colaboradores sentem-se satisfeitos com os vários aspetos do seu trabalho. Quanto à cultura verificou-se que a empresa possui uma cultura de Inovação, valoriza a flexibilidade, a mudança, o crescimento e preocupa-se acima de tudo com as exigências externas. Mediante o estudo apurou-se ainda que a Atmosfera do Grupo é muito produtiva, eficaz e agradável.

**Palavras chave:** Gestão de Recursos Humanos, Satisfação Profissional, Cultura Organizacional e Atmosfera de Grupo.

**ABSTRACT**

With the ongoing changes that have been taking place in the work environment, companies tend to depend more and more, on the people that make up the company for productivity and competitiveness in order to achieve sustainability in the business world.

It is with this in mind that my project, tried to give the António Raidado, Lda company the essential tools for a good management of human resources. The Analysis Functions manual and the welcoming manual, are both two fundamental tools to attract and maintain the right staff, within the company's goals/objectives.

However, it is also considered that staff Satisfaction, Cultural Organization and Group Atmosphere play a key role within a company's organization aspects. Therefore it was equally important, for the project to consider these variables and the way they relate to one another within the company.

The research was conducted with various staff members that have different duties within the various sectors of the company. Data was collected through a tool formed by three scales: the Professional Satisfaction Scale (Lima, Vala, & Monteiro, 1994), the Cultural Organization Scale – FOCUS – First Organizational Culture Unified Search (Neves, 2000) and the Group Atmosphere Scale (Jesuino, 1987).

The results obtained through the research demonstrated that the company has a good level of professional satisfaction, that the staff feel satisfied with the various aspects of their work. Culturally the company demonstrated that is has a culture of innovation, that it also values flexibility, change, growth and above all, it is concerned with external demands. The study also established that the Group Atmosphere is productive, efficient and pleasant.

**Keywords:** Human Resource Management, Professional Satisfaction, Organizational Culture and Group Atmosphere

## ÍNDICE GERAL

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>CAPÍTULO I - CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DO SETOR</b> .....	8
<b>APITULO II – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA</b> .....	10
<b>2.1. Envolve Internal</b> .....	10
<b>2.1.1 História e sua Evolução</b> .....	10
<b>2.1.2 Missão, Visão e Objetivos</b> .....	12
<b>2.1.3 Estrutura da Empresa</b> .....	14
<b>2.1.4 Estratégia da Empresa</b> .....	17
<b>2.1.5 Produtos e Serviços</b> .....	20
<b>2.1.6 Indicadores de Eficácia</b> .....	21
<b>2.2. Envolve External da Empresa</b> .....	25
<b>2.2.1 Posicionamento na Comunidade</b> .....	25
<b>2.2.2 Clientes</b> .....	29
<b>2.2.3 Fornecedores</b> .....	31
<b>2.2.4 Concorrência</b> .....	33
<b>CAPITULO III – ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b> .....	36
<b>3.1 A Gestão dos Recursos Humanos</b> .....	36
<b>3.2 Análise de funções</b> .....	37
<b>3.3 Recrutamento e Seleção</b> .....	40

<b>3.4</b>	<b>Processo de Integração e Socialização</b> .....	43
<b>3.5</b>	<b>Formação</b> .....	46
<b>3.6</b>	<b>Cultura Organizacional</b> .....	50
<b>3.6.1</b>	<b>Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn &amp; Cameron (1983)</b> .....	51
<b>3.7</b>	<b>Clima Organizacional</b> .....	53
<b>3.8</b>	<b>Satisfação Profissional</b> .....	55
<b>CAPITULO IV – METODOLOGIA</b> .....		58
<b>4.1</b>	<b>Pertinência do estudo e Objetivos</b> .....	58
<b>4.2</b>	<b>Tipo de Estudo e Público-Alvo</b> .....	59
<b>4.3</b>	<b>Instrumentos Aplicados</b> .....	59
<b>4.3.1</b>	<b>Escala de Satisfação Profissional (Lima, Vala e Monteiro, 1994)</b> .....	59
<b>4.3.2</b>	<b>Questionário FOCUS (Neves, 2000)</b> .....	59
<b>4.3.3</b>	<b>Escala de Atmosfera do Grupo (Jesuino, 1987)</b> .....	61
<b>4.3.4</b>	<b>Guião aplicado para o Manual de Funções</b> .....	61
<b>4.3.5</b>	<b>Guião aplicado para o Manual de Acolhimento</b> .....	61
<b>4.4</b>	<b>Procedimento</b> .....	61
<b>4.5</b>	<b>Análise estatística</b> .....	62
<b>CAPITULO V – RESULTADOS</b> .....		64
<b>5.1</b>	<b>Descrição das Escalas</b> .....	64
<b>5.2</b>	<b>Análise descritiva dos itens dos instrumentos aplicados</b> .....	66
<b>5.3</b>	<b>Análise da Consistência dos Instrumentos</b> .....	82

---

---

<b>5.4 Análise Correlacional .....</b>	<b>83</b>
<b>CAPITULO VI - DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>86</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>90</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>96</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1.</b> <i>Estatísticas descritivas variável “Satisfação” e “Atmosfera de Grupo”</i> .....	64
<b>Tabela 2.</b> <i>Estatísticas descritivas para as variáveis “Apoio”, “Inovação”, “Objetivos” e “Regras” do instrumento FOCUS (Neves, 2000)</i> .....	65
<b>Tabela 3.</b> <i>Frequência absoluta e relativa em valor percentual para a “Promoção”, “Organização e funcionamento do Departamento” e “Colaboração e Clima com os Colegas” da Escala de Satisfação Profissional (Lima et al., 1994)</i> .....	66
<b>Tabela 4.</b> <i>Frequência absoluta e relativa em valor percentual para a “Remuneração”, “Competência e Funcionamento do Superior” e “Trabalho ” da Escala de Satisfação Profissional (Lima et al., 1994)</i> .....	67
<b>Tabela 5.</b> <i>Frequência absoluta e relativa em valor percentual para a “Competência e Funcionamento dos Colegas” e para “Todos os aspetos do trabalho e da Vida na Instituição” da Escala de Satisfação Profissional (Lima et al., 1994)</i> .....	68
<b>Tabela 6.</b> <i>Frequência absoluta e relativa em valor percentual do item 1 e 2 do Questionário FOCUS (Neves, 2000)</i> .....	69
<b>Tabela 7.</b> <i>Frequência absoluta e relativa em valor percentual do item 3 e 4 do Questionário FOCUS (Neves, 2000)</i> .....	69
<b>Tabela 8.</b> <i>Frequência absoluta e relativa em valor percentual do item 5 e 6 do Questionário FOCUS (Neves, 2000)</i> .....	70
<b>Tabela 9.</b> <i>Frequência absoluta e relativa em valor percentual do item 7 e 8 do Questionário FOCUS (Neves, 2000)</i> .....	71
<b>Tabela 10.</b> <i>Frequência absoluta e relativa em valor percentual do item 9 e 10 do Questionário FOCUS (Neves, 2000)</i> .....	72
<b>Tabela 11.</b> <i>Frequência absoluta e relativa em valor percentual do item 11 e 12 do Questionário FOCUS (Neves, 2000)</i> .....	72

<b>Tabela 12.</b> <i>Frequência absoluta e relativa em valor percentual do item 13 e 14 do Questionário FOCUS (Neves, 2000)</i> .....	73
<b>Tabela 13.</b> <i>Frequência absoluta e relativa em valor percentual do item 15 do Questionário FOCUS (Neves, 2000)</i> .....	74
<b>Tabela 14.</b> <i>Frequência absoluta e relativa em valor percentual do item 16, 17,18 e 19 do Questionário FOCUS (Neves, 2000)</i> .....	75
<b>Tabela 15.</b> <i>Frequência absoluta e relativa em valor percentual do item 20, 21,22 e 23 do Questionário FOCUS (Neves, 2000)</i> .....	76
<b>Tabela 16.</b> <i>Frequência absoluta e relativa em valor percentual do item 24, 25,26 e 27 do Questionário FOCUS (Neves, 2000)</i> .....	77
<b>Tabela 17.</b> <i>Frequência absoluta e relativa em valor percentual do item 28, 29,30 e 31 do Questionário FOCUS (Neves, 2000)</i> .....	78
<b>Tabela 18.</b> <i>Frequência absoluta e relativa em valor percentual do item 32, 33,34 e 35 do Questionário FOCUS (Neves, 2000)</i> .....	79
<b>Tabela 19.</b> <i>Frequência absoluta e relativa em valor percentual do item 1, 2 e 3 da Escala de Atmosfera do Grupo (Jesuino, 1987)</i> .....	80
<b>Tabela 20.</b> <i>Frequência absoluta e relativa em valor percentual do item 4, 5 e 6 da Escala de Atmosfera do Grupo (Jesuino, 1987)</i> .....	81
<b>Tabela 21.</b> <i>Frequência absoluta e relativa em valor percentual do item 7, 8 e 9 da Escala de Atmosfera do Grupo (Jesuino, 1987)</i> .....	81
<b>Tabela 22.</b> <i>Valores de confiabilidade: alfa de Cronbach para os Instrumentos aplicados</i> .....	82
<b>Tabela 23.</b> <i>Valores de Correlação não paramétrica de Spearman, para os Instrumentos ou dimensões</i> .....	84

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama da empresa António Raiado Lda. ....	16
<b>Figura 2:</b> Fases do Processo de Socialização .....	45
<b>Figura 3.</b> Modelo dos Valores Contrastantes .....	53

## INTRODUÇÃO

Com a constante evolução dos mercados de trabalho, ao longo dos últimos anos, as empresas buscam cada vez mais equacionar os seus recursos para fazer frente às adversidades exteriores que lhe são impostas. A envolvente empresarial apresenta-se, atualmente, muito complexa, incerta e volátil, este facto deve se essencialmente à panóplia de alterações de que tem sido alvo. Por um lado, as pessoas passaram a desejar mais autonomia no trabalho, as suas tarefas passaram a ser menos programáveis e por outro, as exigências do meio passaram a requer maiores níveis de rendimentos (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, Marques e Gomes, 2012).

Devido às constantes mutações no meio empresarial, tem sido cada vez mais desafiador para as empresas conseguirem o tão ambicionado sucesso empresarial. Este só é conseguido quando as empresas conseguem adaptar-se às alterações do meio, de forma a atingir os seus objetivos estabelecidos estrategicamente (Camara, Guerra e Rodrigues, 2013). Em todas as empresas, é a busca pelo sucesso empresarial que fomenta a delineação dos objetivos a curto e longo prazo. Porém para que as empresas consigam atingir estes objetivos é importante que tenham as estruturas e os modelos de organização do trabalho muito bem delineados.

A Gestão dos Recursos Humanos vem ao encontro deste cenário, uma vez que o desempenho das organizações depende cada vez mais da contribuição das pessoas que nelas trabalham. Não é por acaso que um dos grandes objetivos da Gestão dos Recursos Humanos é assegurar que as pessoas são utilizadas de forma a gerar o maior lucro possível para a empresa. Boas práticas de recursos humanos podem auxiliar a empresa, não só a melhorar a sua capacidade para atrair e manter as pessoas adequadas, de acordo com os objetivos da organização, mas também a estimular os comportamentos de forma a alinhá-los com esses mesmos objetivos. Em contraposição é necessário que a empresa forneça bons sistemas de recompensas quer materiais, quer imateriais de forma a retribuir o esforço conseguido pelos seus colaboradores (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2006).

Torna-se assim cada vez mais importante, a orientação do fator humano como um recurso estratégico para as empresas, de modo a fazer com que as pessoas se integrem na gestão global da organização. Para isso é importante que as empresas possuam uma boa gestão de

recursos humanos, pois esta vai auxiliar a organização, por um lado, a alcançar os seus objetivos, a facultar colaboradores competentes e motivados e a fomentar o autodesenvolvimento. E por outro lado, vai ajudar a desenvolver e manter a satisfação e a qualidade de vida no trabalho, e por conseguinte vai definir e manter políticas socialmente responsáveis e propiciar competitividade à organização (Sousa, *et al.*, 2006).

Uma boa gestão de recursos humanos, segundo vários autores só é possível tendo por base uma boa análise de funções, Cunha, *et al.* (2012) refere que esta é a espinha dorsal da Gestão dos Recursos Humanos. Pois permite traçar o perfil de cada função da empresa, e assim fornecer a informação necessária ao planeamento de recursos humanos, ao Recrutamento e Seleção, à Avaliação de Desempenho, à Formação e ao Planeamento de Carreiras.

Como forma de conseguir bons colaboradores, é importante que o recrutamento seja efetuado sob critérios rigorosos, deve por isso, ser baseado na análise das funções, pois só esta revela o perfil de cada função e determina quais as competências, capacidades e aptidões que cada indivíduo deve ter para ingressar numa determinada função. Posteriormente o Processo de Seleção, também deve ser feito de forma cuidadosa e deve basear-se em critérios éticos e justos. Nesta fase é importante ter em conta a articulação das necessidades da organização com as do candidato, ou seja deve haver um ajustamento entre as pessoas e a função que irão desempenhar (Cunha, *et al.*, 2012). Desta forma é importante que durante o processo de seleção, as competências profissionais dos candidatos sejam bastante testadas quer ao nível dos conhecimentos técnicos, quer ao nível das características pessoais (Caetano & Vala, 2002).

Seguidamente vem o Processo de Integração e Socialização, vários autores referem que este processo se inicia logo no decorrer do Processo de Recrutamento e Seleção, e continua com as atividades de acolhimento levadas a cabo pela organização. A socialização vai ser muito importante aquando da entrada do indivíduo na organização porque é esta que vai “ensinar” ao indivíduo os valores, as competências e os comportamentos essenciais para assumir um papel na organização e participar nela como um membro pleno (Cunha, *et al.*, 2012).

Foi após o estudo sobre a importância da Gestão dos Recursos Humanos nas empresas, que decidi que seria relevante fazer um projeto que fosse auxiliar uma empresa a melhorar a sua

própria gestão de recursos humanos. Comecei a investigar empresas, e foi então que me indicaram a António Raiado, Lda., uma pequena e média empresa ligada ao ramo tabagístico. Fiz um pequeno estudo sobre a empresa, com o intuito de averiguar se o projeto era, de facto, viável e coerente.

Foi então que no mês de setembro de 2013, decidi dirigir-me à empresa e contatar o Administrador. Na reunião mencionei o porquê do interesse em desenvolver um projeto na empresa, e ele após uma breve reflexão, considerou a proposta bastante interessante e essencial à empresa, pelo facto de considerar realmente necessárias as alterações que lhe eram sugeridas, de forma a melhorar a Gestão dos Recursos Humanos.

Após ter tudo acertado com o Administrador iniciei o projeto, com várias entrevistas ao pessoal administrativo, que na altura era quem estava ligado às questões relacionadas com a Gestão de Recursos Humanos. Com as entrevistas realizadas e com várias leituras sobre os perfis da Gestão dos Recursos Humanos nas empresas constatei que a António Raiado, Lda., possuía o perfil de Gestão Administrativa de Recursos Humanos descrito por Sousa, *et al.* (2006). Este perfil insinua-se nas empresas que não dispõem de um departamento de recursos humanos e que as responsabilidades pelas atividades de recursos humanos recaem sobre o pessoal administrativo. Outras características associadas a este perfil, é o facto de algumas atividades correntes dos recursos humanos serem externalizadas, das necessidades de recrutamento não serem planeadas, e finalmente por o sistema formal de acolhimento e integração, apenas transmitir aos novos colaboradores conteúdos funcionais (Sousa, *et al.*, 2006).

Verificada esta realidade, o meu objetivo inicial foi alterar este perfil e conseguir que a empresa passasse a fazer uma Gestão Funcional de Recursos Humanos. Uma gestão deste tipo implica desde logo que exista um departamento de recursos humanos, ou pelo menos, dado que se trata de uma pequena e média empresa, uma pessoa que trate somente das questões relacionadas com os mesmos.

Seguidamente era importante que unicamente as atividades menos estratégicas fossem externalizadas, para que a pessoa responsável pelos recursos humanos estivesse sempre a par de todas as questões que envolvem o seu trabalho. Uma vez que se trata de uma pequena-

média empresa na qual os colaboradores são maioritariamente efetivos, a necessidade de recrutamento não é constante, contudo existem picos anuais, nos quais o negócio é maior e aí há sempre a necessidade de novas contratações. Diante desta realidade era importante que a empresa começasse a planejar as suas necessidades de recrutamento anuais de forma a tornar mais fácil e rápida essa tarefa. Para que este recrutamento seja feito da melhor forma seria importante dotar a empresa de um sistema de acolhimento e integração formalizados, onde incluíssem as ferramentas essenciais a esse processo. Por outro lado, era necessário que fosse a chefia direta a tratar da integração dos novos colaboradores, fornecendo-lhes toda a informação relacionada com a estrutura e com a sua função na empresa. Por fim era importante que a empresa definisse uma política de formação como forma de dar aos seus colaboradores, os conhecimentos essenciais para consolidarem e/ou adquirirem novas competências para o desenvolvimento das suas funções.

A proposta de colaboração com a empresa recaía principalmente no desenvolvimento de ferramentas que facilitassem a integração, o acolhimento, o recrutamento e o planeamento da formação dos novos colaboradores. Diante da teoria estudada e referida anteriormente verificou-se que para um bom acolhimento e integração é necessário a empresa disponibilizar ao novo colaborador, um Manual de Acolhimento que o ajude a conhecer a empresa e todas as suas especificidades. Daí a pertinência em construir um Manual de Acolhimento que fornecesse aos novos colaboradores as informações essenciais ao seu início e percurso na empresa.

Decidiu-se ainda construir um Manual de Funções, visto ser o objeto que mais utilidade tem nos vários aspetos da Gestão dos Recursos Humanos. Ora vejamos, o Manual de Funções, vai ser, não só, imprescindível para o recrutamento, na medida em que integra todas as informações necessárias sobre o perfil de cada função da empresa, como também vai apoiar a elaboração dos testes de seleção. Por outro lado, vai fornecer a informação essencial aos programas de formação e fornecer dados à Higiene e Segurança no Trabalho.

Para a recolha da informação necessária à construção do Manual de Acolhimento, foram utilizadas entrevistas qualitativas semiestruturadas, que foram aplicadas ao Administrador e ao pessoal administrativo. No que respeita ao Manual de Funções, foram feitas observações

qualitativas acompanhadas por entrevistas não estruturadas, como forma de conseguir recolher o máximo de informação sobre cada função.

No decorrer deste projeto, surgiu ainda a ideia de que seria interessante desenvolver um estudo com o intuito de averiguar a Satisfação dos colaboradores em relação a questões relacionadas com o seu trabalho, apurar qual o tipo de Cultura Organizacional que a empresa apresenta e verificar a Atmosfera do Grupo. Este estudo mostrou-se importante na medida em que as informações recolhidas iriam dar ao Administrador uma noção da visão dos seus colaboradores diante das várias questões relacionadas com a empresa. Estas informações por sua vez consideram-se importantes na medida em que podem vir a ser úteis posteriormente, não só para criar formas de corrigir o que está menos bem, mas também de melhorar o que já se considera suficiente.

Para a recolha destas informações utilizou-se um questionário que integra três escalas, a Escala de Lima, Vala e Monteiro (1994), a Escala FOCUS (First Organizational Culture Unified Search), adaptada por Neves (2000) e a Escala de Atmosfera do Grupo de Jesuínio (1987).

No que concerne à estrutura do trabalho, esta divide-se em seis capítulos, o primeiro capítulo faz alusão ao Setor Tabagístico, sendo este o principal ramo de negócio da empresa em estudo. Seguidamente no segundo capítulo é feito o balanço social da empresa, como forma de conhecer a empresa e a sua envolvente interna e externa. Na envolvente interna, inicia-se com a história e a evolução da empresa ao longo dos anos, e seguidamente são abordados vários pontos fulcrais da empresa, a missão, a visão, os valores, os objetivos, a estrutura e a estratégia organizacional, os produtos comercializados e serviços prestados e finalmente os indicadores de eficácia. Na envolvente externa, será referenciado o posicionamento da empresa na comunidade, a caracterização dos clientes, dos fornecedores e da concorrência da empresa.

Num terceiro capítulo, terá lugar o Enquadramento Teórico, onde serão analisados os referenciais teóricos que basearam a investigação. Irá ser feita uma alusão à importância da Gestão de Recursos Humanos, e seguidamente irá ser discutida a importância da Análise de Funções, caracterizado o Processo de Recrutamento e Seleção e o Processo de Integração e Socialização, e continuamente será analisada a importância da Formação na Gestão dos

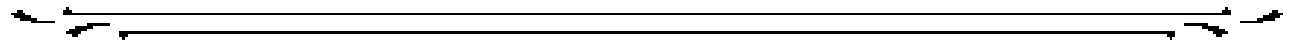
Recursos Humanos. Ainda no mesmo capítulo serão explicadas as teorias subjacentes ao conceito de Cultura Organizacional, Clima Organizacional e Satisfação Profissional.

O capítulo seguinte refere-se à Metodologia adotada para a realização do estudo. Primeiramente é feita uma breve alusão à pertinência do estudo e aos seus objetivos e seguidamente é referenciada a Caracterização do Público-Alvo, e posteriormente mencionada a Descrição dos Instrumentos e o Procedimento da Recolha de Dados.

No quinto capítulo do presente projeto são descritas as escalas e apresentados os resultados obtidos através da Análise dos Itens dos Instrumentos Aplicados, da Análise da Consistência dos Instrumentos e da Análise Correlacional dos dados recolhidos.

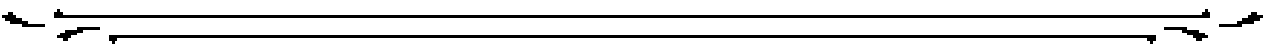
No último capítulo irão ser discutidos os dados obtidos através da análise anterior, com recurso a teorias e a diversos autores no âmbito das temáticas em estudo.

Finalmente, nas Considerações Finais, vão ser analisados os benefícios e as mais-valias que o projeto trouxe para a empresa, e por conseguinte irão ser sugeridas futuras investigações que se consideram pertinentes. Serão ainda apresentadas algumas limitações encontradas no decorrer da investigação.



# **CAPÍTULO I**

## **CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DO SETOR**



## CAPÍTULO I - CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DO SETOR

Foi em 1492, que a Europa teve o primeiro contacto com o tabaco, mediante a viagem de Colombo à América Central. Em Portugal o tabaco chegou vindo do Brasil em 1530, essencialmente para fins medicinais. Contudo, rapidamente, o tabaco se generalizou por todo o mundo, já não só com finalidades medicinais, mas sim como símbolo de originalidade, distinção e exibicionismo essencialmente pela classe alta, a aristocracia (Marques, 2007).

O tabaco começou a ser utilizado como aromatizador, mas depressa passou a ser consumido em cachimbos e mais tarde em forma de cigarros que se generalizou a todas as classes sociais. A indústria tabagística expandiu-se por todo o mundo, tornando-se numa enorme atividade económica. Esta indústria foi a principal responsável pelo desenvolvimento da publicidade, uma vez que foi a maior impulsionadora dos anúncios e cartazes como forma de divulgar o consumo de tabaco. O cigarro, o próprio ato de fumar foi rapidamente associado ao prestígio, à fama e à liberdade. Somente nos anos 60, o tabaco foi associado ao aparecimento de doenças nos fumadores, nomeadamente doenças pulmonares, tais como o cancro. Passou-se a ver o consumo do tabaco como uma dependência à nicotina, a principal componente do cigarro. De planta medicinal, o tabaco rapidamente se tornou num dos maiores causadores de doenças no mundo. Derivado destas descobertas nocivas, houve um grande rol de ações e publicidades contra o consumo do tabaco, chegando a fazer com que o governo criasse leis que minimizassem o consumo do tabaco. Nos anos 70, apareceram as primeiras restrições de fumar em locais públicos, tais como teatros, cinemas, transportes públicos, entre outros (Marques, 2007).

Apesar de todas as restrições que se vinham a verificar ao longo dos anos, foi somente a 14 de agosto de 2007 que a lei do tabaco foi anunciada pelo governo. Esta lei, não só veio condicionar o consumo do tabaco, mas também a sua venda. As publicidades passaram a ser proibidas e os maços de tabaco passaram a conter frases sobre as consequências do ato de fumar. Tudo isto fez com que a imagem do tabaco ficasse denegrida e conseqüentemente ajudou a que as vendas, e até mesmo o seu consumo baixasse circunstancialmente (Marques, 2007).

---

## **CAPITULO II**

### **CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

---

## APITULO II – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

### 2.1. Envolvente Interna

#### 2.1.1 História e sua Evolução

Dr. Manuel Rodrigues Correia foi o grande impulsionador da atual António Raiado, Lda. A atividade da empresa iniciou no ano de 1895, em Albufeira, com a abertura do primeiro depositário de tabaco do Algarve. Este dia foi ainda marcado pelo lançamento do primeiro balão de ar quente no Algarve, com referência à Companhia Portuguesa de Tabaco. Nesta altura, a empresa tinha como principal objetivo a venda de tabaco ao público em geral.

Nestes primeiros anos em que o tabaco estava a despoletar em Portugal, o negócio mostrou-se bastante rentável, contudo alguns anos mais tarde devido à falência de alguns bancos, o negócio começou a atravessar uma fase menos boa.

Em 1908, treze anos mais tarde, o depositário de tabaco fechou as portas devido à falência dos bancos Botelho Moniz e à crise dos frutos secos, que se verificaram na altura. Contudo, houve sempre por parte da família uma enorme vontade de dar continuação ao negócio, apesar das adversidades verificadas no setor tabagístico.

Foi assim que, após ultrapassar a crise que deu origem ao encerramento do depositário, António Rodrigues Correia, filho de Manuel Rodrigues Correia, decidiu apostar novamente no negócio e a 15 de novembro de 1913, abriu uma loja de tabaco em Loulé ao cimo da rua 5 de Outubro, ligada à Companhia de Tabacos de Portugal.

Com o sucesso que o negócio estava a apresentar, decidiu-se que seria rentável alargá-lo a outras zonas do algarve, para conseguir obter um maior número de clientes. Com este propósito, em 1914, António Rodrigues Correia, abriu uma nova agência de tabaco em Faro, que se manteve no ativo até 1920, altura em que foi trespassada, uma vez que não estava a dar a rentabilidade esperada.

Após esta situação, começou-se a rever as zonas mais rentáveis para alargar o negócio e verificou-se que a cidade de Loulé, estando no centro do Algarve seria uma mais-valia em termos de concentração do negócio. Como tal, em 1921, abriu-se uma nova loja em Loulé, desta vez no largo Dr. Bernardo Lopes.

Tal como em todos os ramos comerciais, é necessário procurar dinamizar o negócio para que este se torne cada vez mais rentável e sustentável em termos monetários. Foi com este propósito que a empresa alargou o ramo comercial à venda a retalho, deixando assim de ter unicamente a venda ao público.

Em 1955, com o falecimento do Dr. António Rodrigues Correia, quem toma posse do negócio é o seu filho Manuel Rodrigues Correia (mesmo nome do avô).

Como a loja estava a manter-se sustentável, ficou ativa com as duas vertentes comerciais, venda ao público e a retalho, contudo era um negócio que possuía apenas dois funcionários. Com o negócio a vigorar, em 1986 o Dr. Manuel Rodrigues Correia adquiriu mais uma Tabacaria, desta vez em Quarteira, no Largo do Mercado, também esta dedicada maioritariamente à venda de tabaco e afins.

Quando em janeiro de 1992, o Dr. Manuel Rodrigues Correia faleceu, o Eng.º António José Raiado Pereira, como seu afilhado e herdeiro decidiu dar continuidade ao negócio. E a empresa passou de Manuel Rodrigues Correia para uma empresa de nome individual designada de António José Raiado Pereira.

Contudo, esta altura não mostrava ser a mais favorável ao comércio do tabaco, devido às várias campanhas anti tabagismo, e à lei anti tabaco que se tinha instaurado. Por esta razão, o Eng.º António José Raiado Pereira decidiu, que para tornar o negócio rentável teria que se dedicar a ele ao máximo. Foi assim que em 1997, abre uma nova loja em São Bartolomeu de Messines, na rua Gago Coutinho. Esta começou por ser uma loja de venda ao público, mas depressa se tornou também num armazém de apoio aos vendedores retalhistas. Em 1998, a empresa adquiriu a carteira de clientes da zona de Silves aumentando assim o seu negócio pelo Barlavento algarvio.

Com o intuito de alargar o seu negócio a todo o Algarve, em 2001, abriram um armazém na Praça Zacarias Guerreiro de apoio aos vendedores do Sotavento. Porém verificou-se que o negócio era mais rentável na venda a retalho

do que na venda ao público, e por esta razão a loja de venda a público em Loulé fechou e em 2002, abriu-se um armazém na rua Afonso de Albuquerque. Este servia maioritariamente de apoio aos vendedores.

Com o aumento das vendas, criou-se a necessidade de ter um espaço somente para os escritórios de apoio ao negócio, foi então que em 2002 estes tiveram lugar em Loulé na Rua Engenheiro Duarte Pacheco.

O negócio foi então crescendo não só com a venda, mas também com a compra de grossistas e por aquisição de carteiras de clientes de tabaco. Por esta razão, em 2008, sentiu-se a necessidade de mudar para um espaço maior e foi adquirido um novo armazém na rua Frei Joaquim de Loulé, que se mantem até hoje. Ainda neste ano a empresa adquire uma nova loja em Tavira na Praceta Baltazar Gonçalves Lobato que se mantem até então. Foi neste mesmo ano de 2008, que a empresa mudou para o seu atual nome António Raiado, Lda.

Com o negócio a aumentar e a tecnologia a proliferar, foram sendo introduzidas ao longo dos anos as máquinas de tabaco nos vários estabelecimentos, diminuindo assim a venda a retalho. Com o aumento circunstancial das máquinas, houve a necessidade de existir um espaço de apoio às mesmas, por esta razão em 2011, abriu-se um armazém e um ano mais tarde, outro. A mais recente aquisição da empresa foi feita em 2013, com a Tabacaria Ilda em Albufeira.

### **2.1.2 Missão, Visão e Objetivos**

Uma empresa com este historial de inovação e emancipação demonstrado até então, foi de certeza orientada por uma missão bem definida. Segundo Teixeira (2001) a Missão de uma empresa, traduz-se na definição dos fins estratégicos gerais, é acima de tudo, a finalidade ou o objetivo fundamental da empresa. É no fundo a razão de ser da organização, na medida em que explicita os motivos por que ela existe, por que oferece certos produtos ou presta certos serviços e não outros, por que atua desta forma que lhe é própria e não de forma diferente.

Já Peter Drucker (cit. por Pagnoncelli e Vasconcellos, 2001) entende que a missão é a essência, o desígnio da organização e que esta não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz, define-se pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é a razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da mesma.

Philip Kotler (cit. por Pagnoncelli *et al.*, 2001) admite que uma missão bem difundida incrementa nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem expressa atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa.

Para a António Raiado. Lda., a missão delineada foi desde sempre o pilar que a orientou até aos dias de hoje, tal como refere Cardoso (2003) a missão deve ser uma afirmação do sentido, da imagem e do carácter da organização, foi de acordo com esta definição que nasceu a missão da empresa,

***“Distribuir tabaco e afins, honesta e responsavelmente na região do algarve”***

Esta é a missão que desde sempre marcou a empresa e a destacou de todas as outras na área da distribuição de tabaco.

No seguimento da missão encontra-se a visão, que se traduz numa «aspiração ambiciosa» que desafia e motiva o pessoal proporcionando um significado e uma realização do seu trabalho (Teixeira, 2011). Enquanto a missão mostra o hoje, o presente, a razão de existir, a visão indica onde a empresa gostaria de chegar ou como desejaria ser vista no futuro (Serrano, 2010).

Assim sendo é necessário desde logo ter uma visão bem estruturada, porque esta será a base de todo o planeamento estratégico, por isso, deve ser acima de tudo clara e perceptível para todos os membros da organização. Na António Raiado, Lda., foi desde sempre evidenciado, e claro para todos os colaboradores, onde a empresa desejava chegar. Ou seja, todos sempre tiveram cientes da visão da empresa:

***Ser a melhor distribuidora de tabaco do Algarve.***

Definidas a missão e a visão, a empresa está apta a definir os seus objetivos claros e realistas. É importante referir que estes advêm da missão e da visão da organização e englobam os valores que se pretendem atingir no futuro, como consequência das atividades da organização.

Os objetivos, de acordo com Cardoso (2003) devem contemplar aquilo que a organização pretende atingir através das suas atividades. São basilares na gestão estratégica, uma vez que clarificam onde se quer chegar e como avaliar se a organização o está a conseguir.

Contudo, aquando da definição dos objetivos, há que ter em conta as suas características, estas resumem-se no acrónico “SMART”, devem ser, específicos (S- *specific*), mensuráveis (M- *measurable*), atingíveis (A – *attainable, agreed*), realistas (R- *realistic, reaching*) e calendarizáveis (T- *timed*) (Teixeira, 2011). Os objetivos de uma empresa são como uma guia, pela qual a empresa se vai orientando ao longo dos tempos, com o intuito de se tornar rentável e bem-sucedida.

Uma definição bem conseguida dos objetivos ajudam a interpretar a organização em relação ao ambiente, auxiliam na coordenação das decisões e possibilitam uma avaliação do sucesso da organização (Cardoso, 2003).

Os objetivos primordiais da António Raiado, Lda., são:

- ☞ Manter a empresa rentável e torná-la referência no Algarve na área da distribuição;
- ☞ Aumentar a produtividade e a capacidade competitiva nos mercados;
- ☞ Dar toda a atenção ao cliente, fazendo com que este prefira a António Raiado, Lda. em vez da concorrência;
- ☞ Proporcionar aos clientes o melhor serviço do mercado.

### **2.1.3 Estrutura da Empresa**

Existem estudos, que refletem várias noções e definições do que se entende por estrutura organizacional. Ao longo dos anos o conceito tem acompanhado a alteração e a evolução das empresas. Nos anos 50, March e Simon (1958, cit. por Almeida, 2002) definiram a estrutura

organizacional como um conjunto de relações hierárquicas entre membros de uma organização. Distinguem-se duas teorias no que respeita à estrutura organizacional, a clássica e a organizacional. Quanto à teoria clássica pode dizer-se que esta considera a estrutura como uma hierarquia de autoridade, onde os indivíduos atuam sob as normas e regulamentações específicas. No que concerne à teoria organizacional, a estrutura é vista segundo dois prismas, a descentralização que visa a distribuição de autoridade pela organização, e a complexidade que aponta para três dimensões, a diferenciação horizontal, a vertical e a espacial.

Anos mais tarde, Duncan (1973 cit. por Almeida, 2002) refere que a estrutura organizacional se divide em cinco dimensões, a divisão do trabalho, a impessoalidade, o nível de participação no processo de decisão, a hierarquia, a autoridade e o formalismo.

Ainda nos anos 70, Mintzberg, (1979 cit. por Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2004) menciona que a estrutura organizacional compreende dois elementos: o modo como a organização divide o trabalho em múltiplas tarefas, e a forma como delibera a coordenação entre elas. Já na opinião de Robbins, (1990) a estrutura define a atribuição das tarefas, as relações de autoridade e os mecanismos de coordenação formal das atividades (Cunha, *et al.*, 2004).

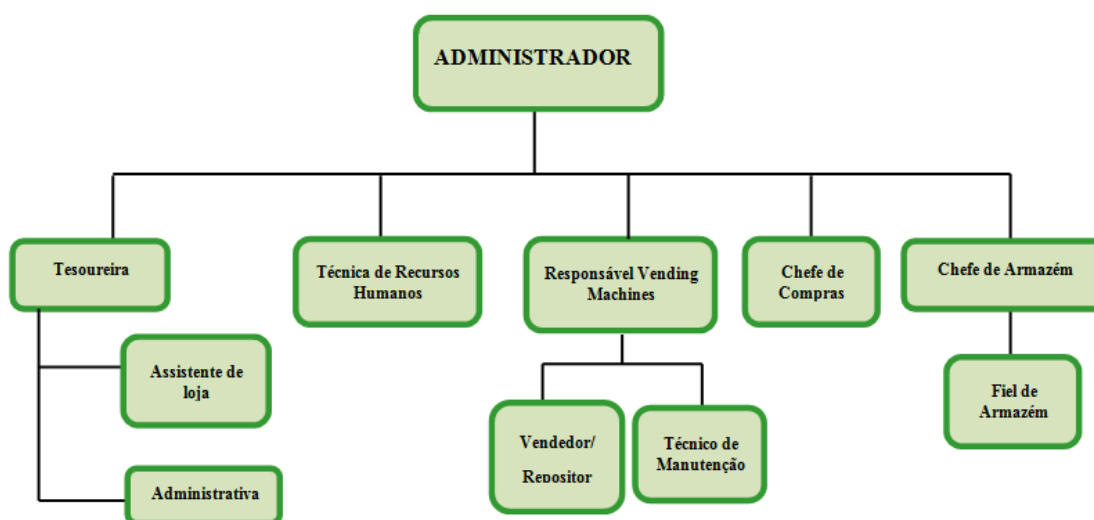
Uma das definições mais recentes sugere que, a estrutura de uma empresa surge como instrumento de coordenação de atividades e de controlo da atuação dos seus membros. É por isso normalmente definida como a forma de gerir a complexidade, a formalização e a centralização existentes numa organização (Camara, Guerra, e Rodrigues, 2007).

A estrutura das empresas surge deste modo, como uma forma de organizar as atividades e controlar os seus colaboradores. Segundo, Camara, *et al.* (2013) a estrutura é definida como a forma de gerir a complexidade, a formalização e a centralização existentes na organização.

Segundo Cardoso (2003) organizar ou estruturar uma organização consiste em definir que funções cabem a cada colaborador, com quem e como se deve relacionar em termos horizontais e verticais.

A António Raiado, Lda., apresenta uma estrutura funcional uma vez que se baseia na divisão do trabalho e na transmissão de responsabilidades aos colaboradores (Figura 1.). Mostra-se importante que os detentores das várias funções estejam coordenados entre si para que a empresa consiga desenvolver as suas atividades fluidamente.

Figura 1. Organigrama da empresa António Raiado Lda.



Segundo Teixeira (2011) esta estrutura apresenta algumas vantagens e desvantagens. No que concerne às vantagens, destaca-se o grande proveito das capacidades técnicas e de gestão do pessoal qualificado, a clareza das responsabilidades de cada colaborador, a possibilidade de utilização de especialistas com vista ao melhoramento da coordenação e do controlo do grupo e por fim dá a possibilidade de centralizar as decisões de forma a atuar sempre numa perspetiva global da empresa. No que toca às desvantagens, esta estrutura pode fazer com que os responsáveis das várias áreas se posicionem numa perspetiva a curto prazo, e que os conflitos que possam existir entre as áreas tragam dificuldades para a comunicação e para a coordenação. Pode também evidenciar dificuldades na adaptação às mudanças.

A António Raiado, Lda. sendo uma empresa centenária, afirma-se como líder no mercado abrangendo todo o Algarve. Esta empresa consolidou-se em várias áreas de negócio no ramo hoteleiro, comercializando os seus produtos em várias superfícies nomeadamente, pastelarias,

restaurantes, snack-bares, cafés, bombas de gasolina, quiosques, parques de campismo, supermercados e hipermercados.

Atualmente conta com uma equipa de 31 colaboradores, sendo que 16 são do sexo feminino e 15 do sexo masculino. A sua idade é variável, sendo que a maioria se situa entre os 25 e 34 anos de idade. O colaborador mais novo da empresa possui 26 anos de idade e o mais velho possui 60.

Constatou-se que quanto à escolaridade, os colaboradores maioritariamente possuem o ensino básico concluído, ou seja o 9º ano de escolaridade, sendo que 5 possuem o ensino primário, 9, o ensino secundário e somente 2 dos colaboradores possuem o ensino superior. É importante referir que a maioria dos colaboradores estão efetivos na empresa.

#### **2.1.4 Estratégia da Empresa**

Após a delimitação dos objetivos e dos valores intrínsecos à empresa, importa agora delinear a estratégia, uma vez que, é esta que envolve a decisão sobre onde e como aplicar os recursos, de forma a atingir os objetivos definidos (Cardoso, 1997).

No entender de Porter (1985 cit. por Almeida, 2002) a estratégia empresarial declama um quadro de referências no desenvolvimento de ações concretas, que em ambientes competitivos permitam conseguir objetivos de negócio que tragam vantagens competitivas sustentáveis face ao mercado, garantindo assim a rentabilidade a longo prazo.

Segundo Camara *et al.* (2007) é importante sublinhar que a estratégia empresarial define os objetivos de negócio a atingir, bem como o caminho crítico para lá chegar, que é balizado pelos valores, pela cultura e pelos princípios operativos da empresa que foram definidos. Ainda segundo estes autores a estratégia de uma organização consiste, na identificação dos objetivos ou resultados que ela pretende alcançar no curto, médio e longo prazo.

De acordo com os objetivos propostos inicialmente pela empresa, verifica-se que estes têm conseguido ser cumpridos até à atualidade. Verifica-se que a empresa é das melhores

distribuidoras de tabaco no Algarve, é autossuficiente, conseguiu abarcar uma grande panóplia de superfícies comerciais com os seus produtos e tem uma grande carteira de clientes fidelizados. Este sucesso alcançado deve-se ao incessante trabalho levado a cabo, pelo administrador e pelos seus colaboradores.

Contudo, como na António Raiado, Lda., procura-se fazer sempre mais e melhor, por isso sentiu-se a necessidade de adotar uma nova estratégia para conseguir obter melhores resultados em termos de angariação de novos clientes. Esta necessidade foi surgindo à medida que as empresas distribuidoras de tabaco a retalho também foram aumentando.

Por estas razões, a empresa adotou primeiramente uma estratégia de inovação que segundo Camara *et al.* (op cit.) visa a introdução de novos produtos e serviços no mercado. Começou por introduzir novas marcas de tabaco, novos produtos ligados ao tabaco, tais como cigarrilhas, charutos, tabaco de enrolar, isqueiros, entre outros. Em termos de serviços, adquiriu novas máquinas de tabaco e mais modernas, não só para fazer frente à concorrência, mas também para melhorar o serviço prestado aos clientes.

Aos olhos de Teixeira (2011, p.120) a empresa adotou a estratégia de diferenciação, que aponta para a ideia de que os seus produtos e serviços são superiores aos dos apresentados pela concorrência. Esta estratégia assenta essencialmente na preocupação de desenvolver características que diferenciem os produtos e serviços, de forma a que, o cliente os passe a valorizar ainda mais.

Nesta linha de ideias, a empresa buscou essencialmente oferecer um serviço pós-venda de alta qualidade, auxiliando o cliente cada vez melhor e mais rápido. Criou novos centros de armazenagem dos produtos para facilitar a sua distribuição e procurou diferenciar-se, apresentando novos produtos, melhores e mais modernos.

A título de exemplo, a empresa foi adaptando os seus produtos a cada estabelecimento que detinha, jogando com os vários tipos de maquinaria que dispunha, de modo a facilitar cada vez mais os clientes. O produto adquirido mais recentemente foi uma máquina de tabaco que é desbloqueada através do cartão de cidadão, esta facilitou em muito os donos dos estabelecimentos, uma vez que não é necessário estarem constantemente a bloquear e a desbloquear a máquina, cada vez que um cliente pretende retirar tabaco da máquina. O mecanismo destas novas máquinas verifica a idade do consumidor após a inserção do Cartão

de Cidadão e desbloqueia a máquina caso verifique que o consumidor está legalmente autorizado a comprar tabaco.

Com o evoluir dos mercados e das exigências dos clientes, sente-se cada vez mais a necessidade de formar os colaboradores para que estes vão ao encontro destas exigências. É neste contexto que a formação se torna cada vez mais um elemento crucial para o desenvolvimento dos colaboradores, dando a possibilidade ao Marketing interno de proporcionar uma resposta ajustada às exigências exteriores. De acordo com esta panorâmica, Camara, *et al.* (2013, p. 509) refere que para se afirmar como um instrumento de gestão de recursos humanos, a formação deve ser enquadrada na estratégia da empresa.

Transpondo esta realidade para a António Raiado Lda., verifica-se que a empresa ainda agora está a entender o benefício da formação para os seus colaboradores. Até hoje, as formações da empresa eram muito limitadas e somente abrangia alguns dos colaboradores, nomeadamente o pessoal administrativo.

Contudo, o ano de 2014 foi muito inovador em termos de formação, uma vez que a empresa aderiu ao projeto MOVE PME desenvolvido pelo NERA - Associação Empresarial da Região do Algarve. Esta é uma associação empresarial sem fins lucrativos e de Utilidade Pública, e a representante no Algarve da AIP – Associação Industrial Portuguesa.

Quanto ao Projeto MOVE PME, este tem por objetivo conduzir e apoiar as pequenas e médias empresas a atingir padrões de desempenho mais competitivos, recorrendo para o efeito a uma metodologia diversificada e ativa de formação teórica e personalizada, *workshops* e consultoria, visando a promoção de intervenções concertadas e integradas, que atuem simultaneamente, sobre a melhoria de processos de gestão das empresas e sobre o reforço das qualificações dos seus empresários, quadros e trabalhadores. Importa realçar que todo o apoio e acompanhamento prestados no âmbito deste projeto, serão efetuados sem quaisquer encargos para as Empresas participantes (ver Anexo 4).

As empresas que participam nesta iniciativa têm a possibilidade, de dispor de uma equipa de consultores profissionais, competentes e com experiência e em conjunto:

- ☞ Diagnosticar pontos a desenvolver para melhorar os resultados do negócio e desempenho dos seus quadros;

- ☞ Planear, desenvolver e implementar as respetivas ações de melhoria de forma individualizada e sempre mediante as necessidades específicas da empresa;
- ☞ Capacitar os recursos humanos da empresa na área de intervenção.

No mês de março de 2014, 27 dos colaboradores da empresa assistiram à formação de Vendas e Atendimento Presencial que teve uma carga horária de 25 horas. No mês de maio de 2014, assistiram à formação de Prevenção de Incêndios e SHST, com um total de 15 horas, 15 colaboradores, e esta formação foi dirigida essencialmente ao pessoal que trabalha em armazéns e escritórios. No mês de abril de 2014, foi desenvolvida uma formação dirigida aos vendedores de Gestão de Stocks, esta teve uma duração de 10 horas.

### **2.1.5 Produtos e Serviços**

É fundamental agora verificar em que meios, a empresa se foca para proporcionar aos seus clientes um serviço de excelência. É aqui que entram todos os serviços que a empresa engloba. A António Raiado, Lda. iniciou a sua atividade, como foi descrito anteriormente, baseada no ramo do tabaco, vendendo sobretudo tabaco e produtos relacionados com o mesmo.

Com o passar dos anos, a empresa foi tendo a necessidade de estender o seu negócio e começou a comercializar uma vasta gama de produtos nas suas lojas, atualmente conta com cerca de 2850 produtos em loja.

Nas lojas, a venda de tabaco e de todos os outros produtos é feita diretamente ao público final. Contudo, existe outra forma de comercializar o tabaco e seus afins, que é a venda a retalho, esta é feita através de vendedores que entregam a mercadoria diretamente em estabelecimentos comerciais.

A principal forma de fazer chegar estes produtos aos clientes é por meio da distribuição. Segundo os autores, Boyer, Hirigoyen, Thépop, Tournois e Védrine (2001) a distribuição engloba o conjunto de operações que permite que o produto comercializado pela empresa seja posto à disposição dos seus clientes. A distribuição, ainda segundo os mesmos autores,

apresenta três funções, a espacial, temporal e comercial. A função espacial está relacionada com a separação dos produtos em pequenos lotes consoante a necessidade de cada cliente e com o encaminhamento do produto para o mesmo. A função temporal da distribuição comporta a possibilidade de colocar os produtos à disposição dos clientes ao longo do tempo e quando estes pretendem. No que concerne à função comercial, esta engloba a transformação dos lotes de produção em lotes de venda, e a publicidade que é feita através das ações promocionais, e no próprio local de venda. Esta função engloba ainda o serviço que se traduz no aconselhamento, na entrega, instalação de produtos e serviço pós venda (Boyer *et al.* 2001).

A distribuição é feita através de canais, os chamados, canais de distribuição, estes caracterizam-se pelo percurso que o produto faz desde o produtor ao consumidor. As componentes destes canais de distribuição podem apresentar três categorias, os intermediários, que atestam o relacionamento ou a conclusão de contratos sem manipulação física e sem direito de propriedade sobre os produtos. Os grossistas que gerem as transações entre os fabricantes e os retalhistas, não estando em contacto com o consumidor final. E por fim os retalhistas que asseguram a venda dos produtos junto dos clientes.

### **2.1.6 Indicadores de Eficácia**

Venkatraman e Ramanujam (1987) e Savoie e Morin (2001) defendem que a eficácia organizacional é um fenómeno complexo e multidimensional que está no coração da teoria e prática da gestão estratégica. Assim sendo, segundo Hoy e Ferguson, (1985) e Conceição *et al.*(1998) torna-se difícil delinear e definir o conceito de eficácia organizacional, mas tal facto acontece também, porque as empresas devido à sua grande diversidade tendem a definir o conceito de forma diferente e a medir a eficácia recorrendo a critérios distintos (Fernandes, 2008).

Outro fator que é relevante mencionar, é que existe a tendência de se direcionar a eficácia organizacional para o contexto dos negócios. Por isso, os critérios de eficácia baseiam-se e

derivam de considerações económicas como a produtividade, a qualidade do serviço e o serviço de entregas.

Fernandes (2008) refere ainda cinco dimensões de eficácia organizacional correspondentes a outras tantas orientações, nomeadamente a orientação para os processos, a orientação para as pessoas, a orientação para a aquisição dos recursos, a orientação para a realização de objetivos e, por fim, a orientação para a satisfação dos múltiplos constituintes.

Na opinião de Chievenato (1992) há várias medidas orientadas para o comportamento com o objetivo de se avaliar a eficácia administrativa, para ele esta encontra-se fortemente ligada ao clima e à ética. Baseando-se em Argyris, Likert e outros, Negandhi sugere oito medidas de eficácia administrativas:

1. Capacidade da administração em atrair uma força de trabalho adequada;
2. Ética dos empregados e satisfação no trabalho em níveis elevados;
3. Rotação de pessoal e absentismo em níveis baixos;
4. Boas relações interpessoais;
5. Boas relações departamentais;
6. Perceção a respeito dos objetivos globais da organização;
7. Utilização adequada da força de trabalho de alto nível;
8. Eficácia organizacional em adaptar-se ao ambiente externo.

É então esta eficácia administrativa que leva à eficácia organizacional e pode ser alcançada quando se reúnem as três condições essenciais:

1. Alcance de objetivos organizacionais;
2. Manutenção do sistema interno;
3. Adaptação ao ambiente externo.

Em concordância com todas estas teorias, evidencia-se que na António Raiado Lda., ao longo dos anos, cada vez mais, tem vindo a conseguir atingir os objetivos propostos de acordo com os indicadores de eficácia. De acordo com a capacidade da administração em atrair uma força de trabalho adequada, verifica-se que a empresa conta com alguns dos seus colaboradores há mais de vinte anos ao seu serviço. Note-se ainda que noventa por cento dos seus colaboradores estão efetivos na empresa.

Quanto à perspectiva da ética dos empregados e satisfação no trabalho em níveis elevados. Numa primeira a bordagem verifica-se que os colaboradores são profissionais experientes nas diversas áreas da empresa e trabalham em prol de objetivos comuns. Procuram trabalhar respeitando as regras da empresa, especialmente no que respeita ao trato com clientes e fornecedores. Comprova-se ainda que os colaboradores de um modo geral se sentem satisfeitos com o trabalho que realizam, com os colegas e com a empresa (dados evidenciados após o estudo realizado).

A empresa tem procurado ao longo dos anos fazer com a que a rotação de pessoal seja muito baixa. Esta realidade é antes de mais uma necessidade, uma vez que a rotação de pessoal numa área que requer extrema responsabilidade não é plausível.

Como o Algarve é uma zona extremamente turística, os empregos consequentemente são muito sazonais nas empresas relacionadas com o setor do turismo e da hotelaria. Por esta razão a maior parte das pessoas só têm emprego durante o verão. Deste modo, para colmatar esta realidade e para reduzir cada vez mais o recrutamento de novo pessoal, a empresa decidiu manter um menor número de colaboradores, mas que se mantivessem ativos durante todo o ano.

Deste modo, de inverno, como o pico de trabalho reduz circunstancialmente, os colaboradores aproveitam para tirar férias e descansar do trabalho intensivo durante o verão. Esta situação tem vindo a agradar cada vez mais os colaboradores, uma vez que a realidade do país em termos de empregos está cada vez pior.

É então no seguimento destas ideias que se encaixa o absentismo, como sendo também um dos indicadores de eficácia da empresa. Segundo, Cunha, *et al.* (2012) o absentismo refere-se à ausência inesperada de um trabalhador do seu posto de trabalho. O termo «inesperado» exclui as ausências devido a férias, “pontes”, folgas, licenças especiais de ausências (ex. maternidade), ou por outros motivos conhecidos e/ou programados pela organização.

O absentismo é considerado um grande problema para as empresas, uma vez que aumenta os custos da empresa e, por conseguinte, tem um efeito negativo na sua posição concorrencial.

Este tem também um efeito negativo na economia nacional em consequência da perda de produção potencial devido à redução da força de trabalho disponível e ao aumento dos custos com tratamentos médicos e segurança social (Fundação Europeia para a melhoria das condições de vida e de trabalho, 1997).

Este pode ser causado por motivos ocupacionais, onde se inclui, os acidentes típicos de trabalho e as doenças ocupacionais e do trabalho. Por motivos assistenciais, que prevê as doenças comuns, os tratamentos médicos ou odontológicos, os acidentes domésticos e de trânsito e as ainda as cirurgias. Este pode também ser causado por motivos que não estão relacionados diretamente com a saúde, tal como a doação de sangue, razões diversas de carácter familiar, atrasos involuntários por motivos de força maior, faltas voluntárias por motivos pessoais, dificuldades e problemas financeiros ou problemas de transporte.

O absentismo pode ainda ser causado por baixa motivação para trabalhar e supervisão precária da chefia, que se pode verificar pelo facto de algumas não controlarem a presença ou a ausência dos seus colaboradores, ou ainda justificarem a falta do colaborador por tempo maior que o necessário. Importa ainda referir os motivos causados pelas políticas inadequadas da organização, como por exemplo os baixos salários, a ausência de planos de carreira, ou ainda as desavenças com chefias ou colegas (Chievenato, 1992).

Na empresa, verifica-se que os níveis de absentismo têm vindo a baixar de ano para ano, o que realça o agrado dos colaboradores em relação à empresa, e à forma como esta opera (dados revelados pela Administração).

Há que valorizar um outro ponto muito importante que são as boas relações interpessoais e departamentais que se vivem na empresa. Verifica-se que a convivência entre os vários colaboradores da empresa é muito familiar, uma relação que tem vindo a solidificar-se ao longo dos anos o que facilita o trabalho e o desenvolvimento da empresa, uma vez que todos estão a trabalhar com objetivos comuns.

Diante desta realidade confere-se que existe uma grande perceção e respeito pelos objetivos globais da organização, o que tem feito com que a empresa se torne cada vez mais rentável e autossuficiente. Existe aqui também um grande acompanhamento por parte do administrador

na medida em que este se mantém constantemente a par dos problemas e das dificuldades pelos quais os colaboradores passam. Sempre na perspectiva de os auxiliar dando-lhes ferramentas para que possam superar, e retirar a maior aprendizagem possível de cada dificuldade e problema que atravessam.

Há sempre uma grande preocupação em manter uma eficácia organizacional, o que faz com que a empresa esteja constantemente a incentivar os seus colaboradores para que se mantenham atualizados e consigam adaptar-se ao ambiente externo da melhor maneira. Neste aspeto, a empresa atualmente, joga muito com a formação aos seus colaboradores, procurando mantê-los atualizados das técnicas mais recentes de acordo com o trabalho de cada um.

## **2.2. Envoltente Externa da Empresa**

### **2.2.1 Posicionamento na Comunidade**

Tendo como realidade a incerteza nos negócios que se assiste um pouco por todo o mundo, a reflexão estratégica torna-se imprescindível para qualquer empresa. Este facto ocorre devido ao aumento da exigência dos clientes, à sua fraca fidelização e ainda pelo clima de desaceleração económica. Torna-se assim essencial dar especial enfoque à análise da empresa e ao seu meio envolvente.

A caracterização de uma indústria, do ponto de vista estratégico, efetua-se pela caracterização dos fatores de competitividade determinantes da estrutura dessa indústria, da sua evolução e das relações que se estabelecem entre eles.

É importante para uma organização, identificar de forma integrada os principais aspetos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, tanto a nível interno como externo. Para tal, é necessário recorrer a uma análise que permita captar esses aspetos, essa

análise denomina-se SWOT, (*Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças)).

A análise SWOT é uma ferramenta excelente para analisar as forças e fraquezas internas de uma organização, e as oportunidades e ameaças externas que surgem como consequência Value Based Management (2007, cit. por Corrêa, 2007).

A tarefa a realizar consiste assim, por um lado, em identificar aquelas variáveis que, no interior de uma organização, traduzem os aspetos em que a empresa é melhor ou pior que os seus concorrentes (Teixeira, 2011).

Incidindo esta perspetiva, em termos de ambiente interno, na António Raiado, Lda., enumeraram-se os seguintes **Pontos Fortes**:

- ☞ O administrador é experiente no trabalho que desempenha, o que faz com que a atividade funcione na perfeição;
- ☞ O acompanhar da evolução das tecnologias de informação, permite uma redução do tempo de execução e aumento da precisão das tarefas;
- ☞ O bom relacionamento entre os colaboradores da empresa proporciona um ótimo ambiente de trabalho. Consequentemente faz com que exista uma grande cumplicidade e interajuda entre todos, proporcionando um serviço de qualidade;
- ☞ O facto de ser uma empresa centenária no ramo do tabaco permite ter uma melhor perceção dos mercados, ter um melhor acompanhamento dos clientes fazendo com que estes depositem a máxima confiança na empresa;
- ☞ A demarcação da imagem da empresa e o seu posicionamento estável e fiável no mercado da região faz com os clientes recomendem uns aos outros;
- ☞ A maior parte dos imóveis nos quais a empresa opera são propriedade da mesma, o que permite um grande controlo de custos, nomeadamente no que concerne às rendas mensais sobre os imóveis.

- ☞ As instalações principais estão situadas numa região central do algarve, em Loulé, o que auxilia muito o reabastecimento de lojas e outros pequenos armazéns de distribuição;
- ☞ Os recursos humanos são compostos essencialmente por colaboradores efetivos, o que dá uma grande estabilidade à empresa;
- ☞ Procura estar sempre atualizada das novidades na área tabagística, mantendo-se atualizada das tendências que mais cativam os clientes;
- ☞ A qualidade do produtos e o acompanhamento especializado ao cliente, ajudam a posicionar a empresa ao nível da imagem.

Quanto aos **Pontos Fracos**, ainda no que respeita ao ambiente interno, podem-se destacar os seguintes:

- ☞ No Algarve existem muitas empresas no mesmo ramo de negócio, o que retira percentagem de clientes à empresa;
- ☞ As empresas concorrentes para vencerem no mercado passam a praticar preços abaixo dos consideráveis rentáveis, sendo impossível igualá-las;
- ☞ Este ramo de negócio requer muitos custos financeiros em termos de armazenamento de stock, uma vez que é preciso encomendar os produtos em grandes quantidades para que estes saiam cada vez mais rentáveis;
- ☞ Devido às várias campanhas anti tabagismo e às proibições de fumar em locais fechados, o consumo de tabaco tem vindo a decair cada vez mais, o que perfaz uma redução circunstancial nas vendas;
- ☞ Cada vez se torna mais difícil receber o pagamento por parte dos clientes devido à crise que se tem instalado no setor hoteleiro;

- ☞ A sazonalidade no Algarve faz com que a venda dos produtos decaia em muito nos meses de novembro a fevereiro;

Paralelamente, mediante o levantamento dos principais fatores provenientes do mercado e do meio envolvente, foi possível apurar as oportunidades e as ameaças inerentes à empresa.

No que respeita às **Oportunidades** na António Raiado, Lda., podem-se nomear as seguintes:

- ☞ Boa visão estratégica que é auxiliada com o bom conhecimento do mercado;
- ☞ Bom relacionamento com as instituições locais;
- ☞ Dinamização e expansão do negócio pelas várias regiões do Algarve;
- ☞ Investimento em responsabilidade social;
- ☞ Comercialização de produtos menos prejudiciais à saúde (cigarros eletrónicos);
- ☞ Marketing nos pontos de venda;
- ☞ Diferenciação dos produtos.

Quanto às **Ameaças**, nomeiam-se:

- ☞ A competição em relação aos preços com as outras empresas de distribuição de tabaco;
- ☞ O Momento económico que o país está a atravessar não dá estabilidade à empresa;
- ☞ Mercado ilegal de tabaco;
- ☞ O preço do tabaco tem vindo a subir de ano para ano;

- ☞ Os estudos relacionados com o tabaco, que provam que estes têm graves malefícios para a saúde têm feito com que muitas pessoas tenham deixado de fumar;
- ☞ Vários medicamentos e substâncias criadas para deixar de fumar;
- ☞ As políticas anti tabagismo e as proibições de fumar em locais públicos faz com que as vendas decaiam em muito.

Constata-se assim que a formulação de estratégias deriva da capacidade de promover um confronto entre as variáveis externas e internas, facilitando a geração de alternativas de escolhas estratégicas, bem como de possíveis linhas de ação (Caires, 2008).

### 2.2.2 Clientes

No contexto atual, cada vez mais se reconhece que o cliente é a razão de ser da empresa, segundo Camara (2013, p. 822), “a sobrevivência desta obriga a uma postura onde prevalece o primado do cliente”. Adianta ainda que oferecer produtos e serviços que aumentem a satisfação dos clientes e excedam as suas expectativas, é a base para o sucesso empresarial.

É importante antes de mais verificar o processo de qualidade dos produtos e a influência que estes têm perante a empresa e os clientes. Romagni *et al.* (1999) reconhece que o processo da qualidade processa-se cada vez mais para o exterior da organização, passando por três grandes etapas, o desempenho do produto, da empresa e do cliente.

Ainda segundo estes autores o processo qualidade assenta em quatro princípios basilares. O primeiro refere que a qualidade que diferencia é a captada pelo cliente e não, a que é inerente ao produto. O segundo reflete que a satisfação do cliente não depende somente do produto, mas acima de tudo das prestações que estão associadas, tais como embalagem, serviços, condições financeiras e comerciais, ou seja a satisfação do cliente depende do esforço de toda a organização. O interesse da empresa não pode divergir do interesse do cliente. No terceiro princípio, constata-se que os clientes estão cada vez mais exigentes e que a sua exigência vai aumentando consoante a melhoria das prestações e a evolução das necessidades. No quarto e

último ponto reconhece-se que todas as funções quer de gestão, comunicação, entre outras são envolvidas pela qualidade.

Quando se fala de clientes é importante referir-nos ao marketing interativo, este tem por base a integração do cliente em todas as fases da oferta, desde a elaboração da estratégia da empresa, da conceção de novos produtos e serviços, da determinação da oferta comercial, até aos testes de aperfeiçoamento, lançamento e colocação no mercado (Romagni *et al.*, 1999). Deste modo é imprescindível envolver o cliente no funcionamento da empresa. A aplicação do marketing interativo passa assim por três etapas, o conhecimento dos clientes, identificação dos clientes parceiros e da colocação em prática do próprio marketing interativo, ou seja, da instauração da comunicação, e da integração do cliente nos processos relativos aos produtos e serviços.

Para que se consiga implementar todos estes princípios na empresa, esta tem que conhecer bem os seus clientes, ou seja tem que ser capaz de identificá-los e conhecer as suas necessidades. Existem vários meios que auxiliam no conhecimento dos clientes nomeadamente, os estudos de mercado e as estatísticas, na medida em que tendem a determinar os clientes-alvo e a evidenciar as características dos potenciais clientes. Os inquéritos é outro meio utilizado não só para conhecer os clientes mas para saber a sua satisfação com os produtos da empresa, porém por vezes não permitem uma análise profunda e categorizada dos clientes. São também muitas vezes utilizadas entrevistas com o intuito de conhecer profundamente os clientes, uma vez que permitem uma compreensão muito mais eficaz.

É essencial referir que os clientes são os elementos mais importantes do ativo da empresa, desta forma é imprescindível conhecer bem o seu comportamento. Segundo Boyer *et al.*(2001) este comportamento engloba toda a atividade que visa a aquisição e a utilização dos produtos.

A António Raiado, Lda., tem procurado desenvolver continuamente os seus processos internos com o intuito de garantir a adequação ao mercado, a concentração e foco no cliente e a identificação das suas necessidades e expectativas, de forma a oferecer a cada cliente um serviço de excelência. Assim, busca incansavelmente manter um diálogo com os seus clientes

realizando uma avaliação da sua satisfação, e uma análise das reclamações de modo a adequar e melhorar os seus serviços e produtos. Os clientes da empresa são muito variados, podemos dizer que atinge gerações dos oito aos oitenta, isto porque as lojas associadas ao negócio do tabaco vendem uma variada panóplia de produtos que interessa a todas as faixas etárias.

Para além das variadas lojas próprias de venda de produtos, incluindo tabaco, a empresa conta com uma grande quantidade de clientes que estão somente ligados ao ramo tabagístico. Estes estão sobretudo relacionados com a hotelaria e o comércio, onde podemos destacar pastelarias, restaurantes, snack-bares, cafés, bombas de gasolina, quiosques, parques de campismo, supermercados e hipermercados.

Estes clientes referidos anteriormente são anuais, independentemente da sazonalidade turística que se verifica no Algarve. Contudo, a empresa no verão costuma ter ainda outro tipo de clientes, estes sim sazonais, tais como discotecas, festas ao ar livre, entre outras que só abrem ou só se realizam durante o verão.

### **2.2.3 Fornecedores**

A lista de fornecedores com os quais a empresa trabalha é extensa, não só porque para além do tabaco e afins, nas lojas vende outros tipos de produtos, tais como, revistas, acessórios, entre muitos outros produtos.

Os fornecedores principais da António Raiado, Lda., são os seguintes:

- ☞ Tabaqueira II, S.A.
- ☞ Viuva Contreiras & Filho, Lda.
- ☞ Sreidistri Distribuição e Logística, Lda.
- ☞ Swedish Match, Fósforos Portugal, S.A.
- ☞ Global Tabacos, Lda.
- ☞ Empor, S. A.
- ☞ Bic Portugal, S.A.
- ☞ Arnold Andre Unipessoal, Lda.
- ☞ Grand River

- ☞ Poschl - Taback
- ☞ STG Iberia
- ☞ PTB - Protabac
- ☞ Villiger
- ☞ Companhia Distribuidora Integral
- ☞ B.A.T. Portugal Limited
- ☞ JTI
- ☞ Imperial
- ☞ Gallaher
- ☞ Altadis
- ☞ Fabrica Tabacos Micaelense
- ☞ FlamaGas Portugal
- ☞ Lusiteca – Transformação e Embalagem de Produtos Alimentares Lda.
- ☞ Sweets And sugar, S.A.
- ☞ Casa da sorte
- ☞ António Borges-Representações, Lda.
- ☞ Logista Portugal Distribuição de Publicações, S.A.
- ☞ Vasp-Distribuidora de Publicações, Lda.
- ☞ Gonçalves & Ribeiro, Lda.
- ☞ DLP Portugal, S.A.
- ☞ Partylandia - Publicações Periódicas, Unipessoal Lda.
- ☞ Publisoft - Informática e Formação Lda.
- ☞ Ccasanova, Lda.
- ☞ Luís Paulo - Representações, Lda.
- ☞ widecare-Soc. Unipessoal, Lda.
- ☞ Alcigarve - Distribuidora de Tabacos e Bebidas S.A.
- ☞ Smoking Master, Lda.
- ☞ Herdeiros de José Manuel mealha guerreiro
- ☞ Fernanda Maria Gonçalves Viegas
- ☞ Mercadona S.A.
- ☞ STG Portugal S.A.
- ☞ Intg-Independent National Tobacco Group, Ace
- ☞ Higiene Alpacmatic S. L.

- ☞ Tecnibrinde-Importação e Exportação, Lda.
- ☞ J. M. Inácio, Lda.
- ☞ Gelados Menorquina Portugal, Lda.
- ☞ Idream, Unipessoal Lda.
- ☞ Dupla - Têxteis, Importação e Exportação, Lda.
- ☞ Multigourmet Lda.
- ☞ Matudis - Comércio de Produtos Alimentares Lda.
- ☞ Recheio Cash & Carry, S.A.
- ☞ Expenda Distribuidor Oficial - Azkoyen
- ☞ Moedogarve - Distribuição Automática, Lda.
- ☞ JC Nascimento, Lda.
- ☞ Plasticosurdos SI
- ☞ Eurinver-Eurohispana de Inversiones, S.A.
- ☞ K Vending, Lda. - Comercio Maquinas de Venda auto. Lda.
- ☞ Antonio Manuel S.f. De Pinho
- ☞ Benog Comercial - Importação e Exportação, Lda.
- ☞ LimaoChique
- ☞ Futurola Portugal - Ola Futuro Lda.
- ☞ Distrigarbe - Sociedade Representações, Lda.

#### **2.2.4 Concorrência**

Segundo Camara, *et al.* (1997) a concorrência engloba todas as empresas que, no mercado de trabalho, oferecem funções semelhantes às que existem na empresa, ou quaisquer outras a que os clientes internos aspirem e não apenas as do seu ramo de atividade.

De acordo com Teixeira (2011) as empresas devem fazer uma análise cuidada da concorrência, e esta deve permitir obter conhecimento das estratégias no passado, no presente e no futuro da concorrência e acima de tudo contribuir para o apuramento de informações, que mais tarde possam servir para o desenvolvimento de futuras estratégias de forma a aumentar a sustentabilidade da empresa.

Verifica-se deste modo que a análise da concorrência é extremamente importante no decorrer de qualquer negócio. É importante que a empresa saiba identificar os seus concorrentes e analisar os seus métodos de trabalho, para que consiga melhorar os seus, de forma a fidelizar os clientes atuais e angariar novos, sem deixar que passem para a concorrência.

Ao longo dos anos, a António Raiado Lda. tem sido uma empresa que se tem demarcado na área tabagística, de forma a manter-se sustentável e com uma considerável carteira de clientes.

No Algarve, algumas das empresas na área tabagística que formam a concorrência da empresa são as seguintes:

- ☞ Alçgarve - Distribuidora de Tabacos e Bebidas S.A.
- ☞ Almeirim & Bravo, Lda.
- ☞ Castro Centeno, Irmãos, Lda.
- ☞ F. N. E. T. - Comércio de Tabacos, Lda.
- ☞ Fumos e Mitos - Lojas de Tabaco e Bebidas, Lda.
- ☞ Grudisul - Sociedade Distribuidora do Sul S.A.
- ☞ Maria de Lurdes Ramos Correia, Lda.
- ☞ Pires & Sancho, Lda.
- ☞ Rui Amaral Dias, Unipessoal, Lda.
- ☞ Alçgarve - Distribuidora de Tabacos e Bebidas S.A.
- ☞ Dois Lados Distribuição de Tabacos e Beidas S.A.

---

## **CAPITULO III**

# **ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

---

## CAPITULO III – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 3.1 A Gestão dos Recursos Humanos

John Rockefeller, (cit. por Citado por Cunha, *et al.*, 2012, p.56) sugere que “A boa gestão consiste em demonstrar às pessoas comuns como é que elas devem fazer o trabalho de pessoas excepcionais”. É importante desta forma, referir que para uma empresa atingir o sucesso e a autonomia pretendidos é necessário saber gerir as pessoas que nela trabalham, pois elas são a peça fundamental de todo o processo.

De acordo com os autores, Cunha, *et al.* (2012) a gestão de pessoas engloba as políticas, as práticas e os sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização, de forma a aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização. Ainda segundo os mesmos autores, um dos maiores desafios da Gestão de Recursos Humanos baseia-se na preparação, adaptação e criação das bases essenciais para uma boa atração e seleção de pessoas talentosas e um eficaz ajuste entre as pessoas e a organização.

A gestão de recursos humanos tem objetivos essenciais ao bom funcionamento de uma organização. Vejamos, uma boa gestão de recursos humanos tem que assegurar que os colaboradores através do seu desempenho sejam utilizados de forma a auxiliar a empresa na obtenção do maior lucro possível. Paralelamente vai ter que atestar que os colaboradores recebem as recompensas justas pelo seu desempenho prestado em prol da empresa (Sousa, *et al.*, 2006).

Boas práticas de gestão de recursos humanos podem ajudar as organizações em variados aspetos. Primeiramente podem auxiliar na capacidade de atrair e manter colaboradores com boas competências e boas capacidades, através da implementação de bons processos de recrutamento e um bom sistema de recompensas. Seguidamente, se a empresa tiver um bom sistema de carreiras e boas perspetivas de evolução, consegue que os seus colaboradores

mantenham comportamentos que vão ao encontro dos objetivos da empresa (Sousa, *et al.*, 2006).

### 3.2 Análise de funções

A análise de funções na gestão de recursos humanos corresponde a uma metodologia que tem como principal intuito, a descrição tão exata quanto possível, das diversas componentes de uma função (Caetano, *et al.*, 2002, p. 273).

Já no que concerne à opinião de Sekiou, *et al.* (2001) a análise de funções é um processo, que devido a um estudo ou observação direta, possibilita verificar a informação respeitante à natureza de um posto de trabalho específico e transmitir essa informação. Engloba ainda a descrição das tarefas que cada posto de trabalho compreende, bem como as aptidões, os conhecimentos, as capacidades e as responsabilidades necessárias para que o colaborador execute o seu trabalho com eficiência.

Ainda segunda a Organização Europeia de Cooperação Económica, a análise de funções consiste em decompor os factos relativos a uma função de modo a determinar as partes que a compõem e as qualidades exigidas ao titular que a ocupa (Sekiou, *et al.*, 2001, p.128).

Brannick e Levine (2002 cit. por Cunha, *et al.*, 2012, p.142) indicam uma definição um pouco mais complexa no que respeita à análise de funções referindo que esta consiste num processo estruturado e sistemático e recolha e organização de informação sobre as tarefas e operações que uma pessoa ou um grupo devem realizar no âmbito do seu trabalho.

A análise de funções permite assim:

- ☞ Adquirir a informação necessária ao recrutamento;
- ☞ Verificar os perfis dos candidatos para cada função;
- ☞ Auxiliar no levantamento de informação necessária aos programas de formação;
- ☞ Qualificar as funções e definir a posição de cada uma;
- ☞ Orientar a chefia na relação com os colaboradores de modo a servir de guia;

- ☞ Recolher dados importantes sobre cada função em termos de Higiene e Segurança no Trabalho (Sousa, *et al.*, 2006, p. 30).

Existem várias técnicas para recolher a informação necessária às fichas de funções de uma organização. Essas passam pela observação, questionários e entrevistas. No que respeita à observação, esta destaca-se das outras por ser a que mais se utiliza pelos analistas de funções. A observação permite recolher variados dados sobre uma função e sobre as tarefas que a compõem, nomeadamente a duração, frequência e complexidade de cada uma, a eficiência da produção, as condições de trabalho, os materiais e instrumentos utilizados, entre outras. Esta técnica pode ser feita livremente ou com a ajuda de grelhas ou de dispositivos de áudio e vídeo. Porém esta técnica apresenta alguns entraves, na medida em que não permite obter informação sobre o trabalho mental do indivíduo, e por outro lado, os colaboradores ao se sentirem observados podem não realizar o trabalho como habitualmente.

As maiores vantagens da observação, segundo os autores Sekiou, *et al.* (2001) é o registo direto e objetivo de todos os movimentos necessários para cada tarefa e do tempo de execução das mesmas. Possibilita ainda a utilização de um equipamento eletrónico simples e acima de tudo faculta o máximo de informações reais e concretas. No entanto, segundo os mesmos autores esta técnica também apresenta algumas desvantagens, uma vez que, não se adapta quando os colaboradores possuem tarefas muito complexas, e se o ciclo de trabalho for longo.

Outra das técnicas utilizadas para a análise de funções é o questionário. Apesar de permitir obter a informação específica sobre a função, existe a possibilidade do colaborador distorcer a informação. Esta técnica apresenta duas variantes a *checklist* e o diário, a primeira variante integra uma série de itens dicotómicos associados às atividades dos colaboradores e permite uma boa recolha e tratamento da informação. Já o diário é um instrumento autoadministrado, no qual o colaborador regista o que faz e como o faz, porém esta é uma variante que exige mais esforço por parte do trabalhador (Cunha, *et al.*, 2012).

Também esta técnica mostra algumas vantagens e desvantagens, por um lado é uma técnica muito flexível, consegue abarcar um grande número de pessoas questionadas, e facilita a exploração de resultados. Contudo, esta técnica pode levantar dificuldades de colaboração e

pode diminuir a objetividade e algumas perguntas podem gerar uma interpretação incorreta (Sekiou, *et al.*, 2001).

Finalmente, a entrevista permite a recolha de informação diretamente dos colaboradores. As perguntas de uma entrevista vão muito ao encontro das do questionário, com a diferença que as respostas da entrevista são muito mais claras e compreensíveis. Por sua vez, uma das desvantagens desta técnica é a quantidade de tempo gasta e a desconfiança que os colaboradores possam demonstrar perante a pessoa que os está a entrevistar, levando-os a distorcer as informações (Cunha, *et al.*, 2012).

A entrevista é uma técnica que pode complementar as outras duas técnicas anteriores, aplica-se a qualquer tipo de atividades, permite uma comunicação interpessoal e é uma técnica motivante, que proporciona a colaboração e a participação.

No entanto, a entrevista pode diminuir a objetividade da recolha, para a fazer é necessário estar a interromper o trabalho dos colaboradores, o que nem sempre é bem aceite pelos mesmos e até mesmo pela organização. Pode ainda gerar algum *stress* ao entrevistado (Sekiou, *et al.*, 2001).

A análise de funções, dentro de uma organização apresenta-se assim como uma das peças fundamentais em vários aspetos. No planeamento dos recursos humanos, possibilita a obtenção da informação fundamental para entender as capacidades, comportamentos e as aptidões dentro da organização quer presentemente, quer futuramente.

No recrutamento e na seleção o conhecimento aprofundado das funções auxilia não só no conhecimento do trabalho, como também no perfil que os candidatos devem possuir. Isto porque normalmente é com base na análise das funções que os anúncios de emprego se constroem, que se fornecem as informações sobre cada função aos candidatos, e que se dão as informações indispensáveis aos colaboradores das suas futuras funções.

Quanto à formação, uma boa descrição das funções ajuda a perceber qual a formação que é mais importante para cada função, derivado do tipo de exigência que cada uma requer.

Na avaliação de desempenho, a análise de funções, possibilita a identificação dos deveres e das responsabilidades de cada função, o que é imprescindível para que se consiga avaliar o desempenho de cada colaborador.

No planeamento de carreiras, ou seja na evolução profissionalmente de um colaborador, a análise de funções tem um papel indispensável no que respeita à definição dos grupos profissionais, nos quais as várias funções estão articuladas, fazendo com que a passagem de um nível para o outro aconteça de forma natural.

Apesar de todas as mais-valias da análise de funções descritas anteriormente, é de destacar, o facto de esta cooperar no melhoramento dos métodos de trabalho, na redução dos erros, na eliminação das ações e esforços desnecessários, na redução da fadiga, no aumento do envolvimento e responsabilidade dos colaboradores, e na melhoria do desempenho de toda a unidade de trabalho (Cunha, *et al.*, 2012).

### **3.3 Recrutamento e Seleção**

A seleção de pessoal tem vindo a ser considerada como um dos meios mais importantes às empresas, no que concerne ao cumprimento dos seus objetivos. A razão recai na ideia de que é através da seleção de pessoal, que a empresa consegue os meios humanos necessários para a sua evolução e consolidação no mercado.

Assim sendo é importante que o recrutamento dos colaboradores, não responda somente às necessidades momentâneas, mas que se enquadre no panorama do cumprimento de objetivos futuros. Segundo Cunha (1989) “as pessoas têm que ser entendidas como um recurso estratégico de importância primordial para o funcionamento e desenvolvimento das organizações” (Caetano e Vala, 2002, p.268).

Entenda-se por recrutamento, o processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago, e o apuramento dos candidatos que preencham o perfil da função e que reúnam as condições para ingressar na empresa (Camara, *et al.*, 2013, p.344).

Taylor e Collins (2000) referem por outro lado que o recrutamento é o conjunto de atividades levadas a cabo por uma organização com o objetivo fundamental de identificar um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para a empresa e retendo-os pelo menos no curto prazo (Cunha, *et al.*, 2012). O recrutamento torna-se assim o meio que a empresa encontrou de informar no mercado de trabalho que está a oferecer oportunidades de trabalho para as diversas funções.

Já no que respeita à seleção, esta consiste no processo de escolha entre os finalistas e a tomada de decisão sobre a qual deles deve ser feita a oferta do cargo (Camara, *et al.*, 2013, p.344). Do ponto de vista de Miler (1984 cit. por Caetano, Passos, Cal, Carmo, Alcobia, Alves, Bogalho, Tavares, 2000) o processo de recrutamento e seleção requer acima de tudo uma interpretação das relações entre os vários níveis das políticas de recursos humanos e do processo de planeamento de longo prazo, tendo em vista as necessidades latentes futuras da organização.

De acordo com Cunha, *et al.* (2012) o recrutamento pode ser feito internamente ou externamente. Internamente, quando a empresa se auxilia dos seus membros internos para preencher as vagas que têm em aberto, nestes casos verifica-se uma transferência ou promoção de colaboradores. No entender de Cardoso (2005) o recrutamento interno pode ser desenvolvido através de movimentações verticais, horizontais e diagonais. A diferença ocorre quando se trata de uma promoção dentro da carreira, da transferência de alguém com o mesmo estatuto vindo de outra área, não havendo promoção, ou ainda se for uma transferência envolvendo ao mesmo tempo uma promoção. Este tipo de recrutamento apresenta uma panóplia de vantagens que se prendem com o baixo custo, baixo risco de adaptação cultural entre o indivíduo e a organização, e a possibilidade de progressão de carreiras que se apresenta muitas vezes como uma mais-valia para a empresa (Camara, *et al.*, 2013).

No entanto, existem também algumas limitações neste tipo de recrutamento, por um lado destaca-se a morosidade do processo e a necessidade de ocupação do cargo anterior do candidato. Por outro lado, a saída do indivíduo das suas funções nem sempre é bem aceite pelos seus superiores, visto que normalmente são selecionados os melhores colaboradores. Este tipo de recrutamento pode fazer ainda com que aconteça rotação de pessoal em excesso,

no caso dos indivíduos não se adaptarem às novas funções. Pode também no mesmo panorama, verificar-se a rejeição de alguns candidatos, o que lhes pode provocar frustração e desmotivação e fazer com que estes percam o interesse e baixem o rendimento.

O recrutamento interno pode ser feito de três formas distintas, pela escolha direta, que consiste na eleição, pela gestão, da pessoa que irá ocupar o novo cargo sem passar por um processo de consulta. Pode ser feito também através de concurso interno, mediante a afixação de um anúncio e dá a possibilidade de todos os colaboradores se candidatarem dentro do prazo estabelecido. Por fim outra das formas de recrutamento interno é “recomendar um amigo”, que consiste em solicitar aos colaboradores o nome de um amigo, que na sua opinião tenha as aptências necessárias para a ocupação da vaga em aberto (Camara, *et al.*, 1997).

No caso de um recrutamento externo, este acontece quando a empresa, decide recrutar candidatos externos à organização, quando precisa preencher alguma vaga. Este tipo de recrutamento tal como o anterior também acarreta variadas vantagens, é um processo rápido uma vez que não requer períodos de passagem de tarefas e a bagagem de competências e de conhecimentos do novo colaborador pode revelar-se uma mais-valia para a empresa. E ainda os candidatos identificados durante o processo de recrutamento de uma função podem vir a enriquecer o banco de candidatos da empresa auxiliando futuras necessidades de contratação. Outra das vantagens eminentes é a visibilidade que a empresa adquire do mercado de trabalho e da sua imagem como empregadora (Sousa, *et al.*, 2006).

No que concerne às desvantagens do recrutamento externo, evidencia-se os custos elevados e o risco de incompatibilidade cultural. Por outro lado, pode desenvolver frustração e desmotivação nos colaboradores, porque não sentem preocupação por parte da empresa perante a sua progressão na carreira. Existem neste tipo de recrutamento duas formas de se proceder, ou a empresa possui um banco de candidatos e inicia o processo por aí, recrutando diretamente ou utilizando os serviços de empresas especializadas, ou não tem o banco de candidatos e precisa de consultar o mercado. Caso a segunda opção se verifique há que ter em conta duas variáveis, o tipo de função a preencher e a vantagem ou desvantagem da empresa apresentar necessidade de recrutar novos colaboradores.

Para que um recrutamento seja concretizado, este tem que obedecer a vários métodos diferenciados entre si. É sabido que os métodos de recrutamento têm vindo ao longo dos anos a ganhar terreno quando se fala em gestão de recursos humanos. Têm-se mostrado de extrema importância, não só no que toca à opinião da empresa perante os candidatos a recrutar, mas também, dos candidatos em relação à empresa. O processo de recrutamento permite verificar antecipadamente a compatibilidade entre o empregador e o empregado e vice-versa.

No entender de Camara, *et al.* (2013) a entrevista é a peça fundamental do processo de recrutamento, podendo ser completada por testes psicotécnicos. Estes são aplicados aos candidatos como forma de medir dimensões relevantes para a função e de averiguar traços do seu perfil. A entrevista deve ser realizada e orientada através de um plano, de forma a conseguir atingir os objetivos a que se destina. Devendo, esta ter como principais designios, o apuramento das aptidões técnicas do candidato para o cargo em questão, das dimensões comportamentais relevantes para a função, do potencial do candidato e da sua aptidão para se inserir na empresa e no grupo.

O ato da seleção baseia-se, por sua vez, na apresentação da proposta de trabalho ao candidato, na negociação e na aceitação por parte do mesmo. A proposta deve ser anunciada claramente pela chefia, que deve no final elucidar o candidato do salário e dos benefícios adjacentes. Quando aceite a proposta, é importante que se fixe a data de início do contrato. Posteriormente e após tudo acertado, e assim, chega ao fim o processo de seleção, com a assinatura do contrato de trabalho (Camara, *et al.*, 2013).

Segundo, Caetano, *et al.* (2000) o maior desafio do processo de recrutamento e seleção é desenvolver uma perspectiva a longo prazo, ou seja os colaboradores que são recrutados hoje têm que se refletir positivamente na performance da organização, uma vez que as decisões de hoje são as consequências de amanhã.

### **3.4 Processo de Integração e Socialização**

A integração organizacional compreende a obtenção, mediante o alinhamento e a integração das metas dos indivíduos com os objetivos da organização. Assim, quanto maior for a congruência entre as metas individuais e os objetivos organizacionais, maior será a sua

integração (Gibson, *et al.*, 2006). A integração de um colaborador está compreendida no processo de socialização, aquando a sua entrada numa nova organização.

No que concerne à socialização, esta segundo Louis (1980 cit. por Cunha, *et al.*, 2012, p.330) a Socialização pode ser definida como “o processo através do qual o indivíduo aprende os valores, as competências, os comportamentos esperados, e o conhecimento social sequencial para assumir um papel organizacional e participar como membro pleno da organização”. O processo de socialização pode encarar-se ainda, como um processo de transmissão da cultura da empresa aos colaboradores.

A socialização compreende assim os seguintes planos:

- ☞ A aquisição, pelo indivíduo, de comportamentos apropriados, no sentido de que venha a exercer convenientemente o seu papel;
- ☞ O desenvolvimento de competências e capacidades relacionadas com o trabalho;
- ☞ O ajustamento aos valores e normas da organização (Feldman, (1981 cit. por Cunha, *et al.*, 2004, p. 330).

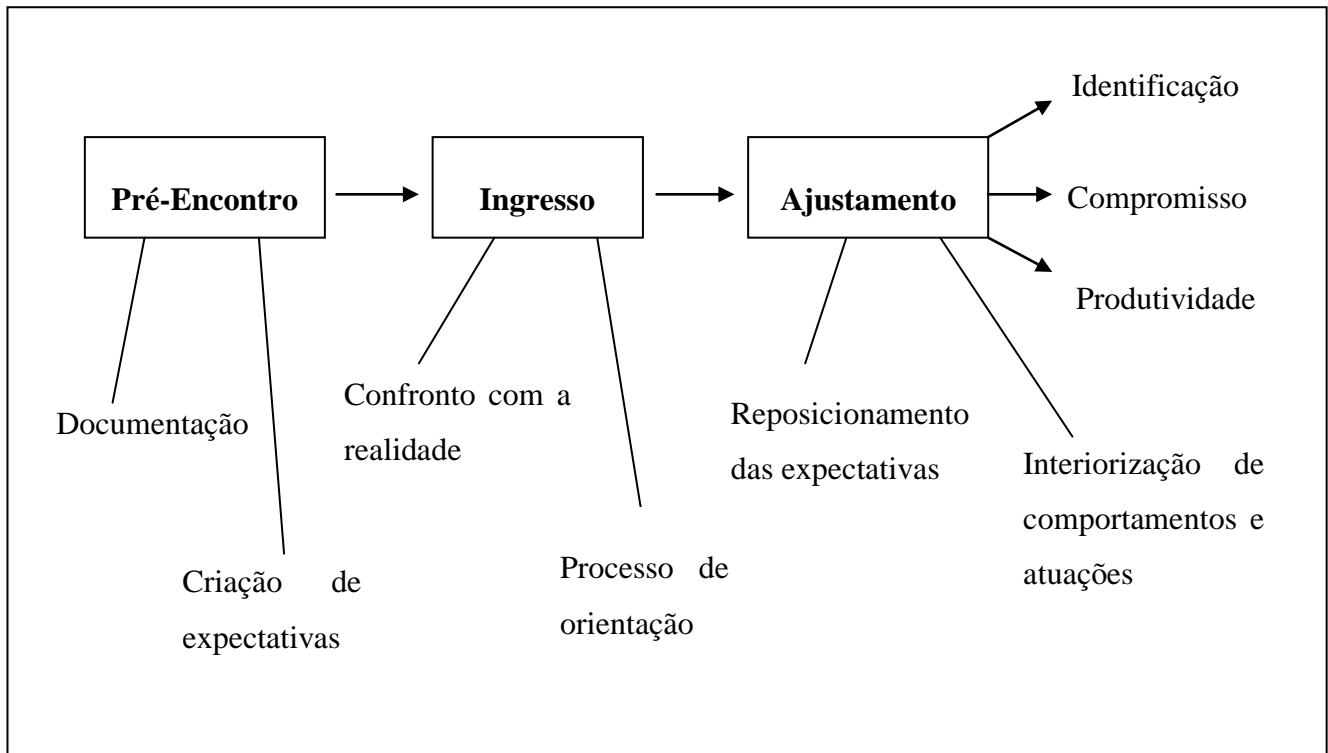
A Socialização é um processo que ocorre durante toda a carreira de um indivíduo, ou seja, conforme as alterações das necessidades da empresa, assim os seus colaboradores se devem adaptar às novas necessidades. Segundo, Anderson & Ostroff (1997) o processo de socialização possui cinco características fundamentais: Longitudinalidade, Aquisição de Informação, Aprendizagem Social, Mudança Pessoal e Complexidade dos Resultados.

A longitudinalidade refere-se ao facto da Socialização ocorrer ao longo do tempo. A aquisição de informação compreende que a socialização é um processo de aprendizagem. Por conseguinte, a socialização gera mudança pessoal, uma vez que a organização tende a estimular uns comportamentos e a desincentivar outros. Finalmente, a complexidade dos resultados refere-se à aquisição de resultados por ambas as partes. Para o indivíduo, compreende-se a aquisição de experiência profissional, o sentimento de pertença a uma organização e a um grupo, o desenvolvimento pessoal, entre outros. Quanto à organização, espera-se que a socialização contribua para formar um profissional adaptado e empenhado na

melhoria do progresso organizacional. Ainda segundo Robins, o processo de Socialização comporta três fases, o Pré-Encontro, o Encontro e a Metamorfose (Cunha, *et al.*, 2012).

A fase de Pré-Encontro, decorre entre o processo de seleção e o início de funções. É a fase em que o indivíduo vai tentar adquirir conhecimento acerca da empresa, do modo como esta funciona, da sua estrutura, dos métodos de trabalho e das pessoas com quem vai interagir. Assim quando o colaborador ingressa na empresa, já tem um leque de expectativas em relação à função, aos colegas, às chefias e à organização. Na fase do Encontro, o colaborador vai confrontar as suas expectativas com a realidade da empresa, contudo normalmente as organizações proporcionam programas de orientação que ajudam a familiarizar-se com os padrões de comportamentos desejados. Após esta fase de confronto, segue-se a fase de Ajustamento à cultura da empresa, ou seja a metamorfose, é aqui que o colaborador vai identificar os valores da empresa e familiarizar-se com os comportamentos desejáveis (Camara, *et al.*, 2007).

**Figura 2:** Fases do Processo de Socialização



Adaptado de Camara, et al.(2007)

Tendo por base toda esta abordagem sobre a integração e a socialização, verifica-se a enorme importância que estas têm para um novo colaborador. Uma socialização bem conseguida é meio caminho andado para o sucesso de um colaborador numa empresa, esta vai-lhe disponibilizar as ferramentas essenciais para conseguir o sucesso na sua função.

### 3.5 Formação

Apesar de hoje em dia se dar uma grande importância à formação nem sempre foi assim. Há uns anos atrás a formação não fazia parte integral da Gestão de Recursos Humanos da empresa, porém quando Portugal entra para a Comunidade Económica Europeia (CEE), com os apoios estruturais, houve uma revolução nesta área. Passou-se a investir e dar mais importância à formação.

Percebeu-se que a formação na área comportamental constituía uma peça essencial para o desenvolvimento do trabalho em equipa e na área técnica era fundamental para gerar polivalência, a fim de permitir rotatividade de tarefas entre a equipa de trabalho. Tudo isto conduz a que os postos de trabalhos enriqueçam e fiquem mais diversificados. Conclui-se assim que, só com a formação é possível melhorar as aptidões de relacionamento interpessoal, de organização do próprio trabalho e ao mesmo tempo respeitar o trabalho em equipa (Camara, *et al.*, 1997).

A formação tem vindo a afirmar-se nas empresas como um utensílio fundamental ao gestor de recursos humanos, na medida em que auxilia no desenvolvimento das pessoas e da empresa, para melhor responderem às exigências que lhe são colocadas.

Pode-se assim dizer que a formação em contexto organizacional é o conjunto de ações, meios, técnicas e apoios estruturados, com a ajuda dos quais os trabalhadores são impelidos a melhorar os seus conhecimentos, comportamentos, atitudes e capacidades intelectuais. Esses são necessários para atingir os objetivos da organização e os objetivos pessoais ou sociais, para se adaptarem ao seu ambiente e para cumprirem de forma adequada as suas tarefas no presente e no futuro (Sekiou, *et al.*, 2001).

É nesta base que a formação entra nas empresas, como uma forma de responder às necessidades vigentes e específicas de cada organização. A formação aparece com o objetivo

não só de dotar os colaboradores de capacidades de planeamento e tratamento de informação, mas também como forma de fazer uma adaptação dos mesmos às novas tecnologias.

A formação de acordo com os autores, Camara, *et al.* (2013, p. 490), assenta em três orientações:

- ☞ **Orientação Técnica** - direcionada para a atualização tecnológica;
- ☞ **Orientação de Gestão** - visa colocar em ação os métodos de gestão de objetivos ou de gestão participativa por objetivos;
- ☞ **Orientação Comportamental** - visa desenvolver comportamentos que vão ao encontro do objetivos da organização.

Constata-se, segundo (Sekiou, *et al.*, 2001) que a formação intenta atingir vários objetivos, nomeadamente:

- ☞ Assegurar que as capacidades e os conhecimentos dos trabalhadores se ajustam entre si;
- ☞ Preparar os colaboradores para a mudança, quer das tarefas, quer das funções;
- ☞ Auxiliar no progresso dos colaboradores dentro da organização;
- ☞ Ajudar os novos trabalhadores a utilizar o material e os equipamentos de forma a reduzir os acidentes de trabalho e as saídas por inadaptação ao posto de trabalho;
- ☞ Desenvolver comportamentos que aumentem as atitudes positivas de forma a melhorar a qualidade do trabalho e conseqüentemente dos produtos;
- ☞ Incrementar a auto estima de cada colaborador;
- ☞ Auxiliar a hierarquia a encontrar o equilíbrio nos seus recursos humanos, de forma a conseguir dar resposta aos objetivos de qualquer serviço na organização.

Contudo, no entender de Camara, *et al.* (1997) a formação tem apenas três tipos de objetivos essenciais, incrementar capacidades profissionais nos formandos, para que estes sejam uma mais-valia nos negócios da empresa. Ampliar comportamentos e atitudes nos mesmos, que contribuam para a aquisição de mais eficiência, eficácia e satisfação profissional no desempenho das suas funções. E finalmente propiciar aos formandos a aquisição dos conhecimentos essenciais para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

A formação pode ser caracterizada de diversas formas, quanto à sua Natureza pode ser, Reativa na medida em que pode instruir o colaborador a desempenhar as suas funções com mais

qualidade, e de forma mais produtiva. E pode ser Proactiva quando tende a introduzir nova energia no sistema ou criar antecipadamente dinâmica que futuramente irão ser necessárias. Nesta vertente a formação distingue-se no conhecimento, na técnica, no comportamento e no desenvolvimento pessoal.

Quanto ao Objetivo, a formação está orientada para o Cargo, com o intuito de melhorar o desempenho das funções, pode também estar orientada para o Desenvolvimento como forma de preparar o indivíduo para o desempenho de uma função futura. Pode ser orientada para a Estratégia quando visa desenvolver novas competências essenciais ao desenvolvimento da empresa, e para a Inibição, quando o objetivo da formação é inibir competências desadequadas às empresas. Finalmente a formação pode estar orientada para a Motivação, quando se propõe introduzir energia na dinâmica da empresa.

No que concerne à Forma, a formação pode ser interna quando o gestor de recursos humanos recorre a pessoal interno para efetuar a ação. E pode ser externa, quando conseqüentemente, o gestor de recursos humanos recorre a pessoal externo para realizar a ação. A formação em sala, tal como o nome indica é realizada numa sala de formação. A formação *on the job*, é ministrada no local de trabalho e a formação *outdoor*, é realizada em espaço aberto.

Finalmente, a formação quanto ao Sujeito, pode ter diferentes públicos-alvo, o indivíduo, quando é formação individualizada, o grupo, quando é administrada em grupos, e a organização quando a formação reporta a toda a organização (Camara, *et al.*, 2013).

Dentro de uma empresa, podem existir diversos tipos de formação, a de integração e orientação, a técnica funcional e a formação para o desenvolvimento de comportamentos desejáveis, para o desenvolvimento grupal, pessoal e a formação no cargo.

Tal como o nome indica a formação de integração e orientação, tem como principal intuito a integração do colaborador na empresa ou seja, dar a conhecer ao novo membro, os valores, a gestão, a estrutura, as regras e a forma de trabalho da empresa.

No que concerne à formação técnica funcional, esta tem como principal desígnio, oferecer e/ou melhorar conhecimentos e técnicas que sejam úteis para o desempenho de funções.

A formação para desenvolvimento de comportamentos desejáveis procura acima de tudo corrigir comportamentos menos aconselháveis no desempenho da função. Vai ajudar o

colaborador a corrigir comportamentos menos apropriados e conseguir alcançar outros mais adequados no desenvolvimento do seu trabalho.

Tal como o tipo de formação descrito anteriormente, a formação para o desenvolvimento pessoal também ela é um tipo de formação mais direcionada para o indivíduo em si. Busca acima de tudo incrementar o bem estar social e pessoal do colaborador ajudando-o a gerir o *stress*, a melhor se organizar e gerir a sua vida. Tudo isto gira em torno de um objetivo sólido que se prende com a ideia de que quanto mais desenvolvida for a pessoa melhor profissional é (Camara, *et al.*, 1997).

O tipo de formação anterior é claramente mais virada para o colaborador enquanto indivíduo singular, contudo hoje em dia, cada vez mais, as empresas necessitam de pessoas que trabalhem em grupo. Por isso surgiu uma modalidade de formação que busca colmatar quaisquer problemas que existam no trabalho em grupo. Assim a formação para o desenvolvimento grupal pretende inculcar nos colaboradores a necessidade de trabalhar em grupo para atingir os objetivos da empresa. Contudo, para isso é essencial que todos procurem respeitar o trabalho uns dos outros, saibam pedir ajuda, fazer perguntas quando não compreendem algum assunto, saibam utilizar da melhor forma as suas aptidões individuais em prol do grupo e conseqüentemente da empresa e saibam repartir o trabalho eficientemente.

Finalmente, na empresa pode ser necessária a formação no cargo ou mais conhecida por “*on the job*”. Esta formação procura acima de tudo habilitar o colaborador para que seja polivalente, ou seja, tende a prepará-lo para a execução de novas tarefas e para a utilização de novas tecnologias (Camara, *et al.*, 1997).

Quando uma empresa decide implementar um programa de formação, é porque pretende incrementar a competência dos profissionais de forma a aumentar a eficácia e a eficiência organizacional, com o intuito de aumentar quantitativamente e qualitativamente o negócio.

Segundo Pereira & Ganhão (1992) é essencial que se considere a formação como um processo de mudança que através do engrandecimento dos conhecimentos, das capacidades e da melhoria das atitudes e comportamentos se consiga aliar o saber-fazer ao poder-fazer e ao querer-fazer. É fundamental que os indivíduos que receberam a formação possam e consigam aplicar os conhecimentos que obtiveram.

O responsável da formação numa empresa tem como responsabilidade a criação de um plano de formação. Contudo, para que este plano traduza a realidade da empresa, é necessário fazer um levantamento da situação atual da mesma. Tem que ter em conta, a situação financeira, tecnológica, os recursos humanos e as suas perspetivas para o futuro. É ainda crucial identificar os objetivos pretendidos com a formação. Posteriormente é importante identificar as necessidades de formação, para que depois se possa preparar o programa e realizar as ações tendo em conta a logística e a sua avaliação (Pereira, *et al.*, 1992).

### 3.6 Cultura Organizacional

A cultura organizacional começou a ser estudada nos finais dos anos 70 e desenvolve-se na década de 80, por se ter relevado um importante fator no que respeita ao sucesso económico.

Schein (1990 cit. por Ferreira, Abreu e Caetano, 1996, p. 315) menciona que “a cultura organizacional pode definir-se como um conjunto de valores nucleares, normas de comportamento, artefactos e padrões de comportamento que governam a forma como as pessoas interagem numa organização e o modo como se empenham no trabalho e na organização”.

Uma outra opinião sobre a cultura é descrita por Morey e Luthans (1985) defendem que esta é um atributo dos grupos e não um atributo individual, uma vez que é algo que se aprende, compartilha e assenta no simbolismo das suas manifestações, contribuindo assim para uma função integradora e adaptativa no seio da organização (Ferreira *et al.*, 1996 p. 315).

Por sua vez, Neves (2000) refere que a essência da cultura organizacional encontra-se nos valores, nas crenças, nas atitudes e nos pressupostos fundamentais partilhados pelos membros de uma organização.

Já no entender de Ferreira, Neves e Caetano (2001, p. 456) a cultura organizacional é um conceito multifacetado e divide-se em três níveis de análise. O primeiro nível integra a parte visível e superficial da cultura e engloba os artefactos, ou seja, os objetos materiais, a tecnologia, a linguagem os procedimentos, etc.. O nível seguinte corresponde à componente

cognitiva da cultura e é composto pelas crenças, valores e atitudes organizacionais. O último nível reúne os pressupostos fundamentais e inconscientes que operam como hábitos de perceber, pensar e sentir, que estão na origem dos valores e da ação.

Diversos autores referem que a cultura organizacional evidencia diversas funções no interior de uma organização. Dandridge (1983) divide essas funções em três categorias. A primeira categoria denomina-se por Descritiva e tem como principal intuito descrever a organização para os seus membros, mediante experiências anteriormente vividas, possibilitando assim a comunicação dos seus valores. A segunda categoria é designada por Controlo de Energia e tem como função primordial, atrair os membros desejáveis à organização e proporcionar aos membros já existentes bons meios para expressarem sentimentos. Por fim a terceira categoria denomina-se por Manutenção do Sistema, e possibilita a proteção do sistema e orienta as suas transformações estruturais, ou seja facilita o estabelecimento de relações funcionais (Gomes, 2000).

No mesmo seguimento, Lemaitre (1984) evidencia quatro funções basilares da cultura organizacional. Para este autor, a cultura facilita uma interpretação da realidade, uma vez que dá sentido à realidade organizacional e torna-a significativa para os seus membros. Consta ainda que a cultura coloca os seus colaboradores em posição para agir, uma vez que proporciona uma visão da realidade organizacional. Por último o autor refere que a cultura é fator de identificação, fomentando assim a integração e a interdependência (Gomes, 2000, p.113)

### **3.6.1 Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn & Cameron (1983)**

O modelo dos valores contrastantes trouxe a possibilidade de integrar vários tipos de cultura organizacional nas principais teorias organizacionais, permitindo assim um maior e mais profundo entendimento da cultura.

Este modelo pode ser representado por dois eixos, nos quais três dimensões se distribuem e formam quatro quadrantes (Figura 3.). Da análise do modelo, a primeira dimensão, é

apresentada no eixo horizontal que integra a orientação interna que evidencia o desenvolvimento dos recursos humanos e um bom ambiente de trabalho, e a orientação externa, que assenta no desenvolvimento de atividades que proporcionem o crescimento e a aquisição de novos recursos.

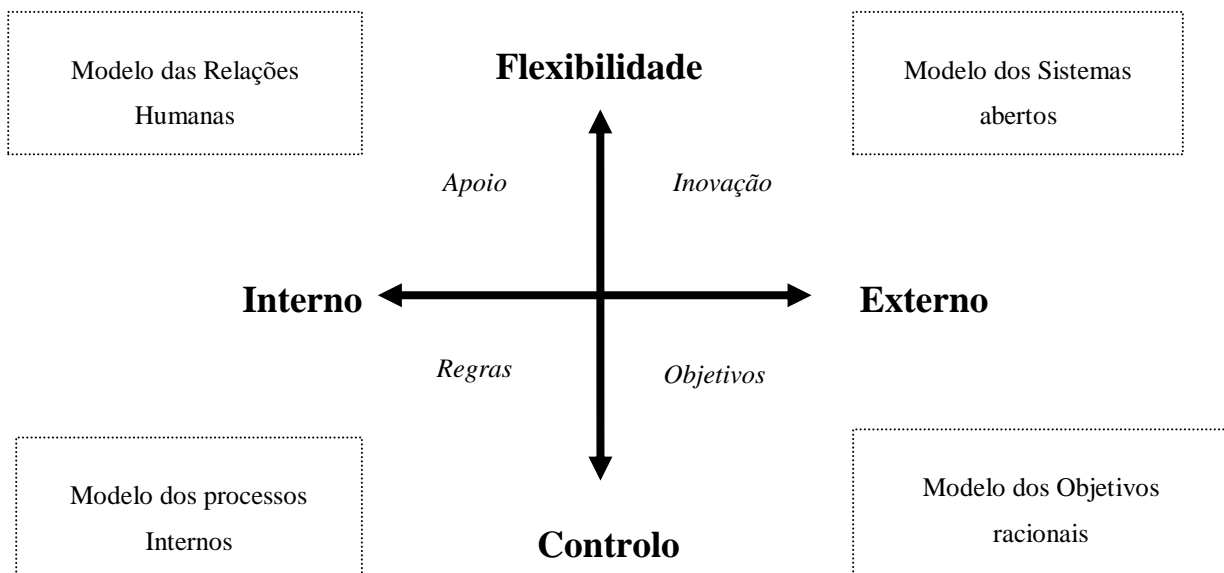
A segunda dimensão representada pelo eixo vertical integra a Flexibilidade que sublinha a importância da iniciativa individual e da adaptabilidade organizacional, e o Controlo que acentua a hierarquia e o controlo entre funções.

A terceira dimensão assenta num eixo invisível que abarca quatro modelos, o das Relações Humanas, na qual a importância é dada à motivação e à descentralização das decisões.

O modelo dos processos internos que destaca a relevância da integração do controlo. O modelo dos Sistemas Abertos cuja finalidade é a adaptação, e finalmente o Modelo dos Objetivos Racionais, no qual o destaque recai sobre os objetivos definidos (Ferreira, *et al.*, 2001, p. 462)

Da contiguidade das dimensões anteriores resultam quatro tipos de cultura, a de Apoio, Inovação, Regras e Objetivos. Ambas as culturas divergem entre si, nomeadamente no que é partilhado pelos membros da organização. No que respeita à Cultura de Inovação, a importância recai sobre a criatividade, inovação, flexibilidade, enquanto a Cultura de Objetivos, o mais importante é a produtividade, a eficiência.

Relativamente à Cultura de Apoio, esta aponta como aspetos relevantes a cooperação, o espírito de grupo e o bem-estar dos indivíduos, já a Cultura de Regras é diferente, a importância reside nos valores da ordem, da hierarquia, do controlo Neves (2000, p. 93).

**Figura 3.** Modelo dos Valores Contrastantes

Adaptado de Neves (2000, P. 94)

### 3.7 Clima Organizacional

A importância em analisar o clima organizacional no seio de uma organização, tem sido abordado por diversos autores, por se comprovar que este influencia não só a motivação, mas também o comportamento e a produtividade dos colaboradores.

O clima caracteriza-se por ser um conceito de raiz individual, enquanto “a cultura é um conceito mais amplo que visa compreender a forma como normas e valores influenciam a formulação de políticas e práticas organizacionais, o clima preocupa-se com a influência que tais políticas e práticas exercem sobre o desempenho individual e organizacional” (Ferreira, *et al.*, 2001, P. 448).

O clima organizacional pode definir-se “como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela

qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho” (Champion, cit. por Luz, 1996, P.5).

Ainda segundo Luz (1996), o clima pode ser considerado como o reflexo do estado de espírito das pessoas que predomina numa organização, num determinado período. E pode resultar tanto dos aspetos positivos e negativos da cultura das organizações, como dos acontecimentos positivos e negativos que acontecem fora das organizações. Por esta razão o clima organizacional pode ser afetado pelos conflitos entre as pessoas, grupos ou entre as pessoas e organização.

Diante da perspectiva de Moran e Volkwein (1992 (cit. por Ferreira, Neves, Abreu, Caetano, 1996) o conceito de clima organizacional pode formar-se a partir de quatro perspectivas distintas, a estrutural, a preceptiva, a interaccionista e a cultural.

De acordo com a perspectiva estrutural, o clima é percecionado como um conjunto de características que caracterizam uma organização e a diferencia de outras. Já no que respeita à perspectiva perceptiva, esta assenta na ideia de que a origem do clima está na perceção do indivíduo. Porém a perspectiva interacionista defende que o clima tem origem nas interações dos indivíduos de acordo com as características da organização. Finalmente, na perspectiva cultural, a criação do clima acontece quando um grupo de indivíduos interage e partilha a mesma cultura organizacional (Ferreira, *et al.*, 1996).

No entender de Neves (2000) o conceito de clima organizacional também é abordado a partir de quatro perspectivas, organizacional, psicológica, psicossocial e cultural. No que respeita à perspectiva organizacional está ligada às características da organização em si. Ainda de acordo com esta perspectiva, o clima forma-se pelo facto dos indivíduos na organização estarem condicionados aos mesmos fatores, como por exemplo, ao estilo de liderança, aos níveis hierárquicos, à tecnologia, etc.

Ainda segundo o mesmo autor, a perspectiva psicológica, encara o indivíduo como sendo o que processa a informação, e o que gera o clima emergente. Ou seja, é a perceção do indivíduo que vai fazer com que este entenda o seu ambiente de trabalho. Porém este clima psicológico

pode ser instável no tempo, podendo o indivíduo alterar as suas interpretações. Este, também não se mostra uniforme, uma vez que pode ser percebido de diversas formas pelos vários indivíduos. O clima vai ainda ao encontro da opinião pessoal de cada um, e por essa razão muitas vezes é divergente. O clima de acordo com esta perspetiva é compreendido como um processo psicológico pelo qual os acontecimentos na organização são descritos.

A perspetiva Psicossocial prende-se essencialmente com a interação interindividual, quer em termos de perceção, quer em termos de comunicação. Aqui o clima baseia-se na representação criada pela interação dos indivíduos na organização. Finalmente, na perspetiva cultural, o clima organizacional cria-se a partir da interação de um grupo de indivíduos que detêm uma estrutura de referência comum, que compreende a cultura organizacional. Nesta perspetiva o clima resulta da perceção dos indivíduos perante as características da organização, contudo a perceção pode ser regulada pela personalidade, pelas estruturas cognitivas das interações e pela cultura organizacional (Neves, 2000).

### **3.8 Satisfação Profissional**

A satisfação profissional desde cedo desencadeou várias teorias em seu redor. Constatou-se ao longo dos anos que existem variados fatores no seio de uma organização que influenciam vivamente a satisfação dos colaboradores, estes fatores tanto podem ser individuais, sociais, entre outros.

Para Beer (1964) e Arnold, Robertson e Cooper (1991 cit. por Ferreira, *et al.*, 2001, p. 289) a satisfação profissional é uma atitude generalizada em relação ao trabalho. Nesta perspetiva, as atitudes são vistas como associações dos objetos e suas avaliações, consequentemente estas avaliações integram a componente afetiva e emocional das experiências dos indivíduos. Esta definição integra-se na dimensão com abordagem unidimensional defendida por Peiró e Prieto (1996) que contempla esta mesma ideia de que a satisfação é vista como uma atitude em relação ao trabalho.

Já uma outra dimensão da satisfação organizacional, defendida por Cook *et al.* (1981) foca-se na abordagem multidimensional, esta defende a ideia de que a satisfação é influenciada por

diversos fatores que estão ligados com o trabalho, por exemplo, a relação com a chefia, com os colegas, a progressão na carreira, as recompensas salariais, entre outras (Ferreira, *et al.*, 2001, p. 290).

Numa outra abordagem, Vala, Monteiro, Lima e Caetano (1994) referem três modelos de explicação para a satisfação organizacional. O primeiro modelo prende-se com as características da situação de trabalho e compreende algumas teorias. Uma delas é a bifatorial defendida por Hackman & Oldham (1980) sugerindo que a satisfação profissional está intimamente ligada às tarefas que os colaboradores realizam, sendo as que apresentam uma maior variedade, autonomia, significado e *feedback*, são as que mais satisfações proporcionam. Ainda no mesmo modelo, uma outra teoria defende que a satisfação está relacionada com a tomada de decisão dos colaboradores. Os autores Miler e Monge (1986 cit. por Vala, *et al.*, 1994, P. 104) chegam a referir que “quanto maior a congruência entre a participação desejada e a perceção da participação efetiva, maior a satisfação”. Ainda nesta base de ideias, os outros autores sugerem que a satisfação pode ainda estar ligada ao sistema de recompensas na empresa.

Outro dos modelos referido por Vala, *et al.*, (1994) recai sobre as características individuais. Nesta perspetiva, a satisfação está ligada com variáveis mais intrínsecas dos colaboradores, tais como sexo, idade, tipo de profissão. Finalmente o último modelo de explicação da satisfação prende-se com a interação social. E uma das teorias deste modelo é a de Homans (1961) que recai sobre a análise do comportamento interpessoal em termos das contribuições dos colaboradores para a empresa (Vala, *et al.*, 1994).

As causas da satisfação dividem-se em duas vertentes, a Pessoal e a Organizacional. As causas pessoais podem ser decompostas em Variáveis Demográficas que englobam a idade e o sexo. Estudos revelam que os trabalhadores mais velhos são mais satisfeitos que mais novos, e que os homens apresentam níveis de satisfação maiores que as mulheres. A satisfação com o trabalho deve ser compreendida como a resposta a um conjunto de fatores percecionados pelos indivíduos mais ou menos ajustados às suas expetativas (Cunha, *et al.*, 2007, p.188).

---

---

## **CAPITULO IV**

### **METODOLOGIA**

---

---

## CAPITULO IV – METODOLOGIA

### 4.1 Pertinência do estudo e Objetivos

A António Raiado, Lda. trata-se de uma empresa com ausência de um Departamento de Recursos Humanos formal. Até novembro de 2013, não haviam colaboradores que estivessem encarregados especificamente dos recursos humanos, cabendo os assuntos relacionados com esta área, ao pessoal administrativo. Como consequência, a Gestão de Recursos Humanos não era feita da melhor forma, não havia ninguém específico para tratar dos assuntos e nem ferramentas de apoio.

Daí o meu projeto ir ao encontro da melhoria e aperfeiçoamento da Gestão de Recursos Humanos da empresa. O objetivo principal prendeu-se com a construção de ferramentas essenciais na área dos recursos humanos, que pudessem auxiliar a empresa e os seus colaboradores. Para isso decidi iniciar pela base da Gestão de Recursos Humanos e construir o Manual de Funções para a empresa, para auxiliar em todo o Processo de Recrutamento e Seleção, mas também na Formação e mais tarde quem sabe, na Avaliação de Desempenho dos colaboradores. Seguidamente pareceu-me importante construir o Manual de Acolhimento, como forma de dar aos novos colaboradores as informações essenciais sobre a empresa para a qual acabam de entrar.

Paralelamente à construção destas ferramentas essenciais a uma boa Gestão dos Recursos Humanos, efetuou-se um estudo com o intuito de apurar a Satisfação dos colaboradores mediante algumas questões relativas ao seu trabalho e ainda a Cultura Organizacional e a Atmosfera do Grupo na empresa.

## **4.2 Tipo de Estudo e Público-Alvo**

Este estudo em termos temporais teve carácter transversal e foi realizado num só momento de observação. O público-alvo deste projeto engloba todos os colaboradores da António Raiado, Lda., tratando-se assim de uma amostra não probabilística por conveniência e acessibilidade.

## **4.3 Instrumentos Aplicados**

O instrumento de recolha de dados que o presente estudo se baseou, foi um questionário composto por três escalas. É de referir que as escalas já foram anteriormente testadas e validadas por estudos realizados por diversos autores. Todas as escalas foram agrupadas num só inquérito.

### **4.3.1 Escala de Satisfação Profissional (Lima, Vala e Monteiro, 1994)**

Este questionário permite avaliar a satisfação global com o trabalho e ainda os aspetos que podem afetar essa satisfação. As questões revelam aspetos referentes à promoção do indivíduo, à organização e funcionamento do seu departamento, ao clima de relação com os seus colegas, à sua remuneração, à competência e funcionamento do seu superior, ao trabalho que realiza, e à competência e funcionamento dos seus colegas.

Todas as questões apresentam uma escala de sete níveis em que o nível 1 corresponde a Extremamente Insatisfeito e o nível 7 corresponde a Extremamente Satisfeito.

### **4.3.2 Questionário FOCUS (Neves, 2000)**

O questionário FOCUS (First Organizational Culture Unified Search), adaptado por Neves, (2000), teve origem num simpósio realizado em 1989 na Universidade Católica de Leuven. Este baseia-se no Modelo de Valores Contrastantes de Quinn e Colaboradores (1991) e no Modelo de Clima Organizacional de De Cock, Bouwen e De Witte (1986).

O questionário é constituído por duas partes e ambas contêm quesitos, referentes a normas, valores em pressupostos básicos, relacionados com as vertentes externas e internas da organização. Cada parte contém quesitos que se distribuem pelas quatro orientações do Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e a sua avaliação é feita através de uma escala tipo Likert.

A primeira parte visa avaliar o clima organizacional e as respostas podem variar entre seis posições: 1. Ninguém/nunca, 2. Poucos/raramente, 3. Alguns/Por vezes, 4. Muitos/Com frequência, 5. Quase todos/Quase sempre, 6. Todos/Sempre. A segunda parte é composta por questões de carácter informativo, relativamente à cultura organizacional. As respostas a estes itens variam igualmente entre seis níveis: 1. De modo nenhum, 2. Raramente, 3. Um pouco, 4. Bastante, 5. Muito e 6. MUITÍSSIMO (Neves, 2000).

Como forma de testar se os dados empíricos apoiavam a hipótese teórica da ideia indistinta dos conceitos de clima e de cultura organizacional, Neves agregou as duas partes do questionário e obteve soluções fatoriais bastante aceitáveis, dos pontos de vista estatístico e interpretativo, o que veio a confirmar a possibilidade teórica da ideia indistinta dos conceitos.

Desta análise fatorial derivaram fatores que explicam 67,1% da variância total, e como forma de reforçar a sua retenção, utilizou-se o Método de Rotação Varimax. Posteriormente foram excluídas as variáveis que apresentavam saturações inferiores a 0,40, e assim obteve-se quatro fatores interpretáveis em termos estatísticos e de significado, (Neves, 2000).

O primeiro fator mostra-se composto por 10 quesitos e exhibe um alfa de Cronbach de 0,92, neste a orientação “apoio” é a que mais se destaca. O segundo fator é constituído por 9 quesitos, mostra um alfa de Cronbach de 0,90 e a orientação manifestada é a “inovação”. O terceiro fator tem a sua orientação para os “objetivos” e é formado por 7 quesitos, possuindo um alfa de Cronbach de 0,86. Finalmente no quarto fator, a orientação das “regras” domina e este é composto por 8 quesitos e o valor do alfa de Cronbach é de 0,84.

Deste modo, Neves (2000) selecionou somente 34 itens do questionário FOCUS, devido à sua relevância na avaliação das quatro orientações acima descritas. São estes 34 itens que irei igualmente tratar no presente trabalho.

#### **4.3.3 Escala de Atmosfera do Grupo (Jesuíno, 1987)**

Na escala de Jesuíno, o objetivo é que os inquiridos descrevam a atmosfera do seu grupo. Esta contém 9 características possíveis da empresa e os inquiridos têm que dar uma pontuação a cada uma delas que vai de 1 a 8, sendo que 1 são os aspetos mais negativos e o 8 são os aspetos mais positivos. Porém esta escala tem um item invertido, o 5 de modo a haver distinção entre o eixo positivo e negativo.

#### **4.3.4 Guião aplicado para o Manual de Funções**

Para proceder ao manual de funções, foi necessário utilizar dois métodos de recolha de dados, a entrevista individual sem guião previamente estruturado e a observação qualitativa. Como auxílio das observações e para que se pudessem retirar as informações essenciais sobre cada função foi utilizado um formulário meramente auxiliar (ver anexo 3).

#### **4.3.5 Guião aplicado para o Manual de Acolhimento**

Para o manual de acolhimento, foram utilizadas, como instrumento de recolha de dados, entrevistas qualitativas semiestruturadas. As entrevistas mais complexas foram realizadas ao Administrador (ver anexo 1) e à responsável de *Vending Machines* (ver anexo 2).

### **4.4 Procedimento**

As primeiras entrevistas a serem realizadas foram as que correspondiam ao Manual de Funções e tiveram lugar entre os meses de outubro a dezembro de 2013 e entre janeiro a maio de 2014. Pretendeu-se recolher o maior número possível de informação sobre cada função existente na empresa. As entrevistas foram baseadas em perguntas abertas, com o intuito de se assemelharem a uma conversa informal, conseguindo-se assim, rapidamente a atenção de cada

colaborador mas também, como forma de criar uma empatia com cada um, fazendo com que a recolha de informações decorresse naturalmente.

Todas as entrevistas para o manual foram elaboradas no local de trabalho de cada colaborador, enquanto estes desempenhavam as suas tarefas diárias. Todas foram acompanhadas por observações qualitativas que permitiram tirar anotações importantes e essenciais sobre cada função. Em algumas funções foi necessário um maior número de observações do que outras, pela quantidade de tarefas que os colaboradores desenvolvem.

Posteriormente foram realizadas as entrevistas dedicadas ao Manual de Acolhimento entre os meses de janeiro a maio de 2014, nas instalações da empresa. Para tal, foi elaborado um guião, com várias perguntas, de forma a recolher o maior número de informação para a construção do Manual de Acolhimento. Seguidamente foi feita uma entrevista à responsável de *Vending Machines*, na altura a responsável pelas questões ligadas aos recursos humanos. Também esta entrevista seguiu um guião previamente elaborado e estruturado com as questões que seriam fundamentais para a elaboração do manual. Mais tarde, foram necessárias outras entrevistas, estas sem um guião previamente estruturado que serviram essencialmente para engrandecer a construção do manual.

Quanto aos questionários, (ver anexo 7), estes foram aplicados aos colaboradores entre abril a maio de 2014, após autorização prévia do administrador da empresa. Os questionários foram deixados nos seus diversos postos de trabalho para que os colaboradores pudessem preenchê-los quando mais lhe conviesse. Foi igualmente colocada uma urna para que fossem colocados os questionários após o seu preenchimento. A principal preocupação foi, sem dúvida, proteger o anonimato dos colaboradores e a confidencialidade das suas respostas.

#### **4.5 Análise estatística**

A informação recolhida destes questionários foi posteriormente organizada e analisada de acordo com os objetivos estipulados para este estudo. Os dados obtidos foram organizados e processados através do programa SPSS versão 21,0 (*Statiscal Program for Social Science*).

---

## **CAPITULO V**

## **RESULTADOS**

---

## CAPITULO V – RESULTADOS

### 5.1 Descrição das Escalas

No que respeita à análise das variáveis Satisfação e Atmosfera do Grupo, observou-se que a variável Satisfação apresentou um valor médio de 5,13 com um Desvio Padrão (DP) = 0,84, mediante um intervalo de confiança para a média a 95% a variar entre um limite inferior 4,66 e limite superior de 5,59. O valor mínimo foi de 3,75 e o valor máximo de pontuação da dimensão foi de 7,0 (Tabela 1.).

Já no que respeita à variável Atmosfera de Grupo, esta apresentou um valor médio de 6,34 com um DP = 0,90 e um intervalo de confiança para a média a 95% a variar entre um limite inferior 5,84 e limite superior de 6,84. Quanto ao valor mínimo apresentou um valor de 4,67 e um valor máximo de pontuação da dimensão de 7,67 (Tabela 1.).

**Tabela 1:** Estatísticas descritivas variável “Satisfação” e “Atmosfera de Grupo”

	Satisfação	Atmosfera de Grupo
Média	5,1333	6,3407
Intervalo de confiança para a média a 95%	Limite Inferior	4,6679
	Limite Superior	5,5988
Mediana	4,8750	6,5556
Variância	,706	,817
Desvio Padrão (DP)	,84048	,90410
Mínimo	3,75	4,67
Máximo	7,00	7,67
Amplitude	3,25	3,00

De acordo com a análise das variáveis referentes ao instrumento FOCUS, verificou-se que a variável Apoio apresentou um valor médio de 4,33 com um DP = 0,94 e um intervalo de confiança para a média a 95% a variar entre um limite inferior 3,81 e limite superior de 4,85 de pontuação. Quanto aos valores mostrou de mínimo 3,10, e de máximo 6,00.

Já no que concerne à variável Inovação, esta ostentou uma média de 4.60, um DP = 0,88 e um intervalo de confiança para a média a 95% a variar entre um limite inferior 4,11 e limite superior de 5,09. O valor mínimo foi de 3,22 e o máximo de 5.78 (Tabela 2.).

Quanto à variável Objetivos, esta apresentou uma média de 3.91 e como valor de DP = 1,01. O intervalo de confiança para a média a 95% variou entre um limite inferior 3,34 e limite superior de 4,47. O valor mínimo desta variável situou-se no 2,50 e o máximo nos 5,67 (Tabela 2.).

Finalmente, a variável Regras mostrou um valor médio de 4.14 e o DP = 0.65, um intervalo de confiança para a média a 95% a variar entre um limite inferior 3,78 e limite superior de 4,50. Os valores mínimos e máximos são de 3,14 e de 6,00, respectivamente (Tabela 2.).

**Tabela 2.** Estatísticas descritivas para as variáveis “Apoio”, “Inovação”, “Objetivos” e “Regras” do instrumento FOCUS (Neves, 2000)

		Apoio	Inovação	Objetivos	Regras
Média		4,3333	4,6074	3,9111	4,1429
Intervalo de confiança para a média a 95%	Limite Inferior	3,8119	4,1196	3,3498	3,7803
	Limite Superior	4,8548	5,0952	4,4724	4,5054
Mediana		4,0000	4,4444	3,6667	4,0000
Variância		,887	,776	1,027	,429
Desvio Padrão (DP)		,94163	,88078	1,01353	,65465
Mínimo		3,10	3,22	2,50	3,14
Máximo		6,00	5,78	5,67	6,00
Amplitude		2,90	2,56	3,17	2,86

## 5.2 Análise descritiva dos itens dos instrumentos aplicados

Da análise de frequências absolutas ( $F$ ) e do valor percentual para o item número um, referente às perspectivas de Promoção, da Escala de Satisfação Profissional (Lima *et al.*, 1994) observou-se relativamente às respostas dadas que a maioria se sente satisfeito em relação às perspectivas de promoção (Tabela 3.).

De acordo com a análise efetuada, em relação ao item número dois da mesma escala, não se observaram respostas para a categoria insatisfeito, no que respeita à organização e funcionamento do departamento onde trabalha, verificando-se assim que a maioria se sente satisfeito com o mesmo (Tabela 3.). No que concerne ao terceiro item, que se prende com a colaboração e com o clima de relação com os colegas de trabalho, observou-se que igualmente à questão anterior, ninguém se sente insatisfeito, mas pelo contrário, a maioria das respostas recaiu sobre as opções muito satisfeito e extremamente satisfeito (Tabela 3.).

**Tabela 3.** *Frequência absoluta e relativa em valor percentual para a “Promoção”, “Organização e funcionamento do Departamento” e “Colaboração e Clima com os Colegas” da Escala de Satisfação Profissional (Lima et al., 1994)*

	Em relação às perspectivas de Promoção diria que está		Em relação à organização e funcionamento do departamento onde trabalha diria que está		Em relação à colaboração e clima de relação com os colegas de trabalho, diria que está	
	$F$	%	$F$	%	$F$	%
Insatisfeito	3	20,0				
Pouco insatisfeito	1	6,7			1	6,7
Nem insatisfeito e nem satisfeito	1	6,7	4	26,7	2	13,3
Satisfeito	7	46,7	6	40,0	3	20,0
Muito Satisfeito	1	6,7	3	20,0	5	33,3
Extremamente Satisfeito	2	13,3	2	13,3	4	26,7
Total	15	100,0	15	100,0	15	100,0

Constatou-se também a partir da análise de frequências absolutas ( $F$ ) e do valor percentual para o item número quatro da Escala de Satisfação Profissional (Lima *et al.*, 1994) que relativamente à Remuneração a maioria dos inquiridos se sente satisfeito com a mesma, porém as respostas encontram-se divididas, e três delas apontam para a insatisfação. (Tabela 4.).

Já no que respeita ao item número cinco que incidiu sobre a Competência e Funcionamento do Superior Imediato, ninguém se sente insatisfeito, contrariamente, a maioria dos inquiridos sentem-se muito satisfeitos (Tabela 4.).

No sexto item da Escala de Satisfação Profissional (Lima *et al.*, 1994), averiguou-se que a maioria se sente satisfeito em relação ao trabalho que realiza (Tabela 4.).

**Tabela 4.** *Frequência absoluta e relativa em valor percentual para a “Remuneração”, “Competência e Funcionamento do Superior” e “Trabalho ” da Escala de Satisfação Profissional (Lima et al., 1994)*

	Em relação à remuneração que recebe, diria que está		Em relação à competência e funcionamento do seu Superior imediato, diria que está		Em relação ao trabalho que realiza, diria que está:	
	$F$	%	$F$	%	$F$	%
Insatisfeito	3	20,0				
Pouco insatisfeito	1	6,7			1	6,7
Nem insatisfeito e nem satisfeito	3	20,0	2	13,3	2	13,3
Satisfeito	6	40,0	3	20,0	7	46,7
Muito Satisfeito	1	6,7	7	46,7	4	26,7
Extremamente Satisfeito	1	6,7	3	20,0	1	6,7
Total	15	100,0	15	100,0	15	100,0

Relativamente à análise de frequências absolutas ( $F$ ) e do valor percentual para o item número sete da Escala de Satisfação Profissional (Lima *et al.*, 1994), comprovou-se que apesar da maioria ter respondido satisfeito em relação à competência e funcionamento dos colegas, houve respostas que incidiram sobre o muito e o extremamente satisfeito (Tabela 5.).

No último item, número oito, sendo este a análise de todos os anteriores evidenciou-se que os inquiridos de um modo geral sentem-se muito satisfeitos (Tabela 5.).

**Tabela 5.** *Frequência absoluta e relativa em valor percentual para a “Competência e Funcionamento dos Colegas” e para “Todos os aspetos do trabalho e da Vida na Instituição” da Escala de Satisfação Profissional (Lima et al., 1994)*

	Em relação à competência e funcionamento dos seus colegas, diria que está:		Tudo somado, e considerando todos os aspetos do seu trabalho e da sua vida nesta instituição, diria que está:	
	F	%	F	%
Insatisfeito				
Pouco insatisfeito	1	6,7	1	6,7
Nem insatisfeito e nem satisfeito	1	6,7	2	13,3
Satisfeito	7	46,7	5	33,3
Muito Satisfeito	4	26,7	6	40,0
Extremamente Satisfeito	2	13,3	1	6,7
Total	15	100,0	15	100,0

Passando para a análise do Questionário FOCUS (Neves, 2000), verificou-se a partir da análise de frequências absolutas ( $F$ ) e do valor percentual para o item número um, observou-se que a maioria dos inquiridos considerou que quando as pessoas erram lhes são dadas todas as oportunidades (Tabela 6.).

Já no que respeita ao item número dois do mesmo questionário, verificou-se que a maioria considerou que somente algumas pessoas procuram novas formas de fazer o seu trabalho (Tabela 6.).

**Tabela 6.** *Frequência absoluta e relativa em valor percentual do item 1 e 2 do Questionário FOCUS (Neves, 2000)*

1. Quantas pessoas que erram, lhes é dada uma nova oportunidade?			2. Quantas pessoas procuram novas formas de fazer o seu trabalho?		
	<i>F</i>	<i>%</i>		<i>F</i>	<i>%</i>
Poucas	1	6,7	Poucas		
Algumas	1	6,7	Algumas	7	46,7
Muitas	3	20,0	Muitas	4	26,7
Quase todas	3	20,0	Quase todas	1	6,7
Todas	7	46,7	Todas	3	20,0
Total	15	100,0	Total	15	100,0

Relativamente à análise de frequências absolutas (*F*) e do valor percentual para o item número três, do Questionário FOCUS (Neves, 2000), constatou-se que a maioria considera que recebe com frequência, instruções precisas relacionadas com o trabalho (Tabela 7.). Já no que concerne ao item número quatro, conseguiu-se apurar, que a maioria considera que o seu desempenho individual também é avaliado com frequência (Tabela 7.).

**Tabela 7.** *Frequência absoluta e relativa em valor percentual do item 3 e 4 do Questionário FOCUS (Neves, 2000)*

3. Com que frequência recebem instruções precisas relacionadas com o trabalho?			4. Com que frequência o seu desempenho individual é avaliado?		
	<i>F</i>	<i>%</i>		<i>F</i>	<i>%</i>
Nunca			Nunca		
Raramente			Raramente	1	6,7
Por vezes	3	20,9	Por vezes	4	26,7
Com frequência	8	53,3	Com frequência	6	40,0
Quase sempre	3	20,0	Quase sempre	3	20,0
Sempre	1	6,7	Sempre	1	6,7
Total	15	100,0	Total	15	100,0

Ainda relativamente ao relativamente ao Questionário FOCUS (Neves, 2000), atestou-se, segundo a análise de frequências absolutas ( $F$ ) e do valor percentual para o item número cinco, que a maioria dos inquiridos considera que esta organização procura sempre novos mercados para os seus serviços (Tabela 8.).

Seguidamente no item seis, de acordo com a análise de frequências absolutas ( $F$ ) e do valor percentual, pôde constatar-se que a maioria considera que as críticas construtivas são estimuladas com frequência (Tabela 8.).

**Tabela 8.** *Frequência absoluta e relativa em valor percentual do item 5 e 6 do Questionário FOCUS (Neves, 2000)*

5. Com que frequência esta organização procura novos mercados para os seus serviços?			6. Com que frequência se estimulam as críticas construtivas?		
	$F$	%		$F$	%
Nunca			Nunca		
Raramente			Raramente	1	6,7
Por vezes	3	20,0	Por vezes	3	20,0
Com frequência	5	33,3	Com frequência	6	40,0
Quase sempre			Quase sempre	1	6,7
Sempre	7	46,7	Sempre	4	26,7
Total	15	100,0	Total	15	100,0

Posteriormente, ao analisar as frequências absolutas ( $F$ ) e o valor percentual do item número sete, verificou-se que sete dos inquiridos considera que a empresa investe com frequência em novos produtos/serviços, já outros sete inquiridos consideram que a empresa investe sempre porém verifica-se que apenas um inquirido considera que investe quase sempre (Tabela 9.).

Continuando com a análise do Questionário FOCUS (Neves, 2000), observou-se ainda segundo a análise das frequências absolutas ( $F$ ) e o valor percentual, para o item número oito, que os inquiridos têm as suas opiniões um pouco divergentes em relação à questão relativa ao facto da avaliação ser feita em função do grau em que os objetivos são atingidos. Contudo as opções com um maior número de resposta foram a “por vezes” e “quase Sempre” (Tabela 9.).

**Tabela 9.** *Frequência absoluta e relativa em valor percentual do item 7 e 8 do Questionário FOCUS (Neves, 2000)*

7.Com que frequência se investe em novos produtos/serviços?			8. Com que frequência a avaliação é feita em função do grau em que os objetivos são atingidos?		
	<i>F</i>	<i>%</i>		<i>F</i>	<i>%</i>
Nunca			Nunca	1	6,7
Raramente			Raramente	1	6,7
Por vezes			Por vezes	4	26,7
Com frequência	7	46,7	Com frequência	3	20,0
Quase sempre	1	6,7	Quase sempre	4	26,7
Sempre	7	46,7	Sempre	2	13,3
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>

No que se refere ao item número nove, diante da análise das frequências absolutas (*F*) e do valor percentual, verificou-se que a maioria dos inquiridos considera que as exigências externas pressionam sempre a investigação e o desenvolvimento na empresa (Tabela 10.).

Quanto ao seguinte item, o número dez, de acordo com a análise das frequências absolutas (*F*) e do valor percentual, observou-se que os inquiridos se encontram divididos quanto à sua opinião em relação à frequência com que a Administração estabelece os objetivos a alcançar, sendo que a maior parte respondeu “por vezes” e “sempre” (Tabela 10.).

**Tabela 10.** *Frequência absoluta e relativa em valor percentual do item 9 e 10 do Questionário FOCUS (Neves, 2000)*

9. Com que frequência as exigências externas pressionam a investigação e o desenvolvimento?			10. Com que frequência a Administração estabelece os objetivos a alcançar?		
	<i>F</i>	%		<i>F</i>	%
Nunca			Nunca		
Raramente	1	6,7	Raramente	2	13,3
Por vezes	2	13,3	Por vezes	4	26,7
Com frequência	5	33,3	Com frequência	2	13,3
Quase sempre	1	6,7	Quase sempre	3	20,0
Sempre	6	40,0	Sempre	4	26,7
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>

Ainda tendo por base o mesmo questionário, relativamente ao item onze, de acordo com a análise das frequências absolutas (*F*) e do valor percentual, verificou-se que a maioria dos inquiridos considera que quase sempre consegue ter uma ideia clara dos critérios em que o seu desempenho será avaliado (Tabela 11.). Respeitante ao item número doze, referente aos critérios objetivos para medir o desempenho de cada um, a maioria considerou que estes existem com frequência (Tabela 11.).

**Tabela 11.** *Frequência absoluta e relativa em valor percentual do item 11 e 12 do Questionário FOCUS (Neves, 2000)*

11. Com que frequência tem uma ideia clara dos critérios em que o seu desempenho será avaliado?			12. Com que frequência existem critérios objetivos para medir o desempenho de cada um?		
	<i>F</i>	%		<i>F</i>	%
Nunca	1	6,7	Nunca	2	13,3
Raramente	2	13,3	Raramente	3	20,0
Por vezes	4	26,7	Por vezes	2	13,3
Com frequência	1	6,7	Com frequência	5	33,3
Quase sempre	5	33,3	Quase sempre	1	6,7
Sempre	2	13,3	Sempre	2	13,3
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>

Seguindo o mesmo panorama, observou-se que no item treze, que a maioria dos inquiridos considera que a organização utiliza quase sempre bem a tecnologia para melhorar os seus serviços (Tabela 12.).

De acordo com a análise efetuada à questão número catorze, conseguiu-se constatar que os inquiridos estão com ideias divergentes no que respeita à procura de oportunidades no meio exterior, no entanto a maioria das respostas recaíram sobre as opções “Quase Sempre” e “Sempre” (Tabela 12.).

**Tabela 12.** *Frequência absoluta e relativa em valor percentual do item 13 e 14 do Questionário FOCUS (Neves, 2000)*

13. Com que frequência a organização utiliza bem a tecnologia para melhorar os seus serviços?			14. Com que frequência a organização procura oportunidades no meio exterior?		
	<i>F</i>	<i>%</i>		<i>F</i>	<i>%</i>
Nunca			Nunca		
Raramente			Raramente	1	6,7
Por vezes	3	20,0	Por vezes	2	13,3
Com frequência	2	13,3	Com frequência	2	13,3
Quase sempre	6	40,0	Quase sempre	5	33,3
Sempre	4	26,7	Sempre	5	33,3
Total	15	100,0	Total	15	100,0

Continuando com a análise do Questionário FOCUS (Neves, 2000), observou-se ainda segundo a análise das frequências absolutas (*F*) e o valor percentual, para o item número quinze, que a maioria dos inquiridos, considera que a empresa procura sempre novos mercados para novos produtos/serviços (Tabela 13.).

**Tabela 13.** *Frequência absoluta e relativa em valor percentual do item 15 do Questionário FOCUS (Neves, 2000)*

15. Com que frequência a organização procura novos mercados para novos produtos/serviços?	<i>F</i>	%
Nunca		
Raramente		
Por vezes	2	13,3
Com frequência	3	20,0
Quase sempre	4	26,7
Sempre	6	40,0
Total	15	100,0

Relativamente ainda ao Questionário FOCUS (Neves, 2000) observou-se mediante a análise das frequências absolutas (*F*) e do valor percentual, para o item número dezasseis, que os inquiridos consideram que a empresa não assume muitos riscos, tendo a maioria escolhido a opção “Um Pouco” (Tabela 14.).

Já em relação à questão seguinte, pôde verificar-se que a maioria considera que a empresa tem uma compreensão mútua razoável (Tabela 14.).

No item número dezoito, de acordo com a análise efetuada, a maioria considera que a empresa tem bastante unidade de comando (Tabela 14.).

Ainda na Tabela 14., pode constatar-se relativamente ao item dezanove que a maioria considerou que a empresa é bastante obediente às normas.

**Tabela 14.** *Frequência absoluta e relativa em valor percentual do item 16, 17,18 e 19 do Questionário FOCUS (Neves, 2000)*

	Assume Riscos		Tem Compreensão mútua.		Tem unidade de comando		É obediente às normas	
	<i>F</i>	%	<i>F</i>	%	<i>F</i>	%	<i>F</i>	%
De Modo Nenhum								
Raramente								
Um Pouco	6	40,0	6	40,0			2	13,3
Bastante	3	20,0	5	33,3	7	46,7	7	46,7
Muito	4	26,7	2	13,3	6	40,0	4	26,7
Muitíssimo	2	13,3	2	13,3	2	13,3	2	13,3
Total	15	100,0	15	100,0	15	100,0	15	100,0

No que se refere ao item número vinte ainda relativamente ao Questionário FOCUS (Neves, 2000), de acordo com a análise efetuado, averiguou-se que a maioria considera que a empresa faz bastante comunicação e contactos informais (Tabela 15.).

Seguindo a ordem de ideias, no item seguinte, o número vinte e um, apurou-se que a maioria considera que a empresa tem bastantes regras formalmente impostas (Tabela 15.).

Por conseguinte, no que respeita ao item número vinte e dois, observou-se mediante a análise das frequências absolutas (*F*) e do valor percentual, que a maioria respondeu que a empresa é bastante cumpridora das regras (Tabela 15.).

No item vinte e três, constatou-se devido à análise efetuada que os inquiridos acham que a empresa tem bastantes procedimentos estabelecidos (Tabela 15.).

**Tabela 15.** *Frequência absoluta e relativa em valor percentual do item 20, 21,22 e 23 do Questionário FOCUS (Neves, 2000)*

	Faz comunicação /contactos informais		Tem regras formalmente impostas		É cumpridora das regras		Tem procedimentos estabelecidos	
	<i>F</i>	%	<i>F</i>	%	<i>F</i>	%	<i>F</i>	%
De Modo Nenhum								
Raramente								
Um Pouco	1	6,7	5	33,3	1	6,7	3	20,0
Bastante	8	53,3	6	40,0	6	40,0	6	40,0
Muito	3	20,0	2	13,3	4	26,7	4	26,7
Muitissimo	3	20,0	2	13,3	4	26,7	2	13,3
Total	15	100,0	15	100,0	15	100,0	15	100,0

Seguindo a análise do questionário, verifica-se que no item vinte e quatro, a maioria considera que a empresa aceita bastante os erros (Tabela 16.).

Ainda relativamente ao Questionário FOCUS (Neves, 2000), e ao item número vinte e cinco, de acordo com a análise efetuada, aferiu-se que a maioria dos inquiridos considera que a empresa é bastante Flexível (Tabela 16.).

No item seguinte, após a análise, conferiu-se que a maior parte, considera a empresa bastante formal (Tabela 16.).

Da análise do item vinte e sete, apurou-se que em relação ao apoio ao colegas, que a maioria considera que estes são bastante apoiados (Tabela 16.).

**Tabela 16.** *Frequência absoluta e relativa em valor percentual do item 24, 25,26 e 27 do Questionário FOCUS (Neves, 2000)*

	Aceita os erros.		É flexível		É formal		Apoia os colegas	
	<i>F</i>	%	<i>F</i>	%	<i>F</i>	%	<i>F</i>	%
De Modo Nenhum					1	6,7		
Raramente							1	6,7
Um Pouco	4	26,7			5	33,3	1	6,7
Bastante	5	33,3	9	60,0	6	40,0	8	53,3
Muito	3	20,0	3	20,0	1	6,7	2	13,3
Muitissimo	3	20,0	3	20,0	2	13,3	3	20,0
Total	15	100,0	15	100,0	15	100,0	15	100,0

Seguindo a análise das frequências absolutas (*F*) e do valor percentual, averiguou-se, no item vinte e oito que a maior parte dos inquiridos considera que a empresa é bastante apoiante em relação à resolução de problemas no trabalho (Tabela 17.).

No item seguinte, constatou-se, mediante a análise efetuada, que a maioria considera que a empresa tem bastante harmonia interpessoal (Tabela 17.).

Em relação ao item número trinta, as respostas dadas pelos inquiridos foram um pouco dispersas, contudo a maioria considerou que a empresa é um pouco rígida (Tabela 17.).

Da análise do último item da Tabela 17., aferiu-se que a maioria considera que a empresa tem um ambiente bastante agradável de trabalho.

**Tabela 17.** *Frequência absoluta e relativa em valor percentual do item 28, 29,30 e 31 do Questionário FOCUS (Neves, 2000)*

	Apoia a resolução de problemas de trabalho		Tem harmonia interpessoal		É rígida		Tem um ambiente agradável de trabalho	
	<i>F</i>	%	<i>F</i>	%	<i>F</i>	%	<i>F</i>	%
De Modo Nenhum					1	6,7		
Raramente					2	13,3		
Um Pouco	2	13,3	4	26,7	9	60,0	1	6,7
Bastante	7	46,7	6	40,0	2	13,3	9	60,0
Muito	3	20,0	2	13,3			1	6,7
Muitissimo	3	20,0	3	20,0	1	6,7	4	26,7
Total	15	100,0	15	100,0	15	100,0	15	100,0

Remetendo para a análise dos últimos itens do questionário FOCUS (Neves, 2000), pôde-se observar que as opiniões estão um pouco divididas em relação ao apoio da empresa na resolução de problemas não relacionados com o trabalho, sendo que o maior número de respostas incidu sobre os itens “Um Pouco” e “Bastante” (Tabela 18.).

Relativamente ao item número trinta e três, de acordo com a análise, verificou-se que a maioria considera que a empresa procura muito por novos mercados (Tabela 18.).

Seguidamente, de acordo com a análise das frequências absolutas (*F*) e do valor percentual observou-se que no item seguinte, relativo ao clima familiar, a maioria considera que a empresa tem um clima um pouco familiar (Tabela 18.).

Finalmente, no último item do questionário em análise, constatou-se que a maioria dos inquiridos considera que na empresa há muito respeito pela autoridade (Tabela 18.).

**Tabela 18.** *Frequência absoluta e relativa em valor percentual do item 32, 33,34 e 35 do Questionário FOCUS (Neves, 2000)*

	Apoia na resolução de problemas não relacionados com o trabalho		Procura novos mercados		Tem um clima familiar		Há um respeito pela autoridade	
	<i>F</i>	%	<i>F</i>	%	<i>F</i>	%	<i>F</i>	%
De Modo Nenhum								
Raramente	1	6,7	1	6,7	1	6,7		
Um Pouco	4	26,7	2	13,3	6	40,0	5	33,3
Bastante	4	26,7	3	20,0	2	13,3	2	13,3
Muito	3	20,0	5	33,3	3	20,0	6	40,0
Muitissimo	3	20,0	4	26,7	3	20,0	2	13,3
Total	15	100,0	15	100,0	15	100,0	15	100,0

Da análise de frequências absolutas (*F*) e do valor percentual para os três primeiros itens da Escala Atmosfera do Grupo (Jesuino,1987) observou-se que a maioria considera a atmosfera do seu grupo de trabalho mais cooperativa do que conflituosa, mais acolhedora que rejeitante e mais entusiasta que indiferente, uma vez que as respostas dadas foram maioritariamente acima do número cinco (Tabela 19.).

**Tabela 19.** *Frequência absoluta e relativa em valor percentual do item 1, 2 e 3 da Escala de Atmosfera do Grupo (Jesuíno, 1987)*

	Cooperativa/ Conflituosa		Acolhedora/ Rejeitante		Entusiasta/ Indiferente	
	F	%	F	%	F	%
1						
2						
3						
4					1	6,7
5	2	13,3	3	20,0	2	13,3
6	5	33,3	4	26,7	4	26,7
7	4	26,7	4	26,7	4	26,7
8	4	26,7	4	26,7	4	26,7
Total	15	100,0	15	100,0	15	100,0

Em relação à análise das frequências absolutas (*F*) e do valor percentual para o quarto item da mesma escala, averiguou-se que a maioria das respostas dadas, incidiram maioritariamente no número oito, que significa que os inquiridos consideraram que a atmosfera do seu grupo é muito produtiva (Tabela 20.).

No que concerne ao item cinco da Escala Atmosfera do Grupo (Jesuíno,1987), sendo que este é o único item da tabela que se encontra invertido, constatou-se que a maioria escolheu o número oito, o que realça o facto dos colaboradores consideraram a sua atmosfera de grupo calorosa.

Relativamente ao item número seis da escala, verificou-se que a maioria das respostas dadas incidiu sobre o número sete, o que demonstra que a maioria considera que a atmosfera do seu grupo de trabalho é gratificante (Tabela 20.).

**Tabela 20.** *Frequência absoluta e relativa em valor percentual do item 4, 5 e 6 da Escala de Atmosfera do Grupo (Jesuino, 1987)*

	Produtiva/ Improdutiva		Fria/ Calorosa		Gratificante/ Frustrante	
	F	%	F	%	F	%
1						
2						
3			1	6,7		
4	1	6,7	4	26,7	2	13,3
5			2	13,3	1	6,7
6	4	26,7	3	20,0	3	20,0
7	4	26,7			5	33,3
8	6	40,0	5	33,3	4	26,7
Total	15	100,0	15	100,0	15	100,0

Concluindo a análise das frequências absolutas ( $F$ ) e do valor percentual para os últimos três itens da Escala Atmosfera do Grupo (Jesuino,1987), averiguou-se que a maioria das respostas recaiu sobre o número sete e oito, sugerindo que a maioria dos inquiridos considera a sua atmosfera de grupo interessante eficaz e agradável (Tabela 21.).

**Tabela 21.** *Frequência absoluta e relativa em valor percentual do item 7, 8 e 9 da Escala de Atmosfera do Grupo (Jesuino, 1987)*

	Interessante/ Maçadora		Eficaz/ Ineficaz		Agradável/ Desagradável	
	F	%	F	%	F	%
1						
2						
3						
4						
5	4	26,7	4	26,7	2	13,3
6	1	6,7	1	6,7	2	13,3
7	5	33,3	4	26,7	4	26,7
8	5	33,3	6	40,0	7	46,7
Total	15	100,0	15	100,0	15	100,0

### 5.3 Análise da Consistência dos Instrumentos

A fidedignidade dos instrumentos “Escala de Atmosfera do Grupo (Jesuino, 1987)” aplicados foi calculada através do coeficiente Alfa de Cronbach (Nunnally, 1978), o qual na globalidade da amostra foi de 0,962 (num total de 15 casos). Os valores obtidos para o alfa de Cronbach estão representados na Tabela 22. O valor revelou-se superior ao valor de 0,80, podendo assim considerar-se que a consistência interna da escala é muito boa.

A Escala FOCUS (Neves, 2000) foi analisada quer quanto a sua confiabilidade global, quer relativamente às suas dimensões. Os valores do alfa determinado estão representados na Tabela 22., e revelaram valores elevados, podendo-se referir que a escala na sua globalidade apresentou muito boa confiabilidade e o mesmo aconteceu para as suas dimensões isoladamente (variando entre 0,78 e 0,94).

A fidedignidade dos instrumentos “Escala de Satisfação Profissional (Lima *et al.*, 1994)” aplicados foi avaliada através do coeficiente Alfa de Cronbach (Nunnally, 1978), o qual na globalidade da nossa amostra foi de 0,851 (num total de 15 casos). Os valores obtidos para o alfa de Cronbach estão representados na Tabela 22. O valor revelou-se superior ao valor de 0,80, podendo assim considerar-se que a consistência interna da escala é muito boa.

**Tabela 22.** Valores de confiabilidade: alfa de Cronbach para os Instrumentos aplicados.

Instrumento ou dimensões	Alfa de Cronbach	Número de Itens
Atmosfera de Grupo (Jesuino, 1987)	,962	9
Regras (Dimensão FOCUS,2000)	,782	8
Apoio (Dimensão FOCUS,2000)	,965	10
Inovação (Dimensão FOCUS,2000)	,897	9
Objetivos (Dimensão FOCUS,2000)	,845	6
FOCUS (Neves 2000)	,947	35
Escala de Satisfação Profissional (Lima <i>et al.</i> , 1994)	,851	8

#### 5.4 Análise Correlacional

Da análise do coeficiente de correlação não paramétrico de Spearman, verificou-se a existência de correlações significativas (nível 0,01 e ao nível de 0,005). Considerando as correlações para um nível de significância de 0,01 observou-se para as variáveis “Apoio e Atmosfera do grupo” o coeficiente de correlação apresentou um  $Rho = 0,748$  ( $p = ,001$ ), revelando uma relação positiva forte e uma magnitude de efeito de cerca de 60% ( $\eta = 0,748^2 * 100\%$ ) (Tabela 23.).

Para as relações com um nível de significância de 0,05 obtiveram-se relações entre a variável “Atmosfera do Grupo e Objetivos” com um valor de  $Rho = 0,578$  ( $p = 0,024$ ) revelando-se uma correlação moderada e positiva com uma magnitude de efeito de cerca de 33% (Tabela 23.).

Para as variáveis “Apoio e Objetivos” o coeficiente de correlação apresentou um  $Rho = 0,639$  ( $p = ,010$ ), revelando uma relação positiva forte e uma magnitude de efeito de cerca de 41% (Tabela 23.).

Uma correlação moderada e positiva, foi ainda encontrado entre as variáveis “Regras e atmosfera do Grupo” um  $Rho = 0,537$  ( $p = 0,039$ ) e a magnitude da correlação encontrada foi de 28,8%. (Tabela 23.).

Entre as variáveis “Regras e Satisfação Profissional “ observou-se um  $Rho = 0,624$  ( $p = 0,013$ ) indicando uma relação moderada positiva com  $\eta = 38,9\%$ . A variável apoio mostrou ainda estar correlacionada positivamente com a variável Regras de modo moderado ( $Rho = 0,663$ ;  $p = 0,007$ ) com  $\eta = 43,9\%$  e, fortemente com a Satisfação Profissional ( $Rho = 0,759$ ;  $p = 0,001$ ) com  $\eta = 57,6\%$ .

As variáveis “Atmosfera do Grupo e a Satisfação Profissional” estão correlacionadas fortemente e de modo positivo, com um  $Rho = 0,888$  ( $p = 0,000$ ) com uma magnitude de efeito de  $\eta = 78,8\%$  (Tabela 23.).

**Tabela 23.** Valores de Correlação não paramétrica de Spearman, para os Instrumentos ou dimensões

		ATMOSFERA DO GRUPO	INOVACAO	OBJETIVOS	REGRAS	SATISFACAO
APOIO	<i>Rho</i>	,748**	,473	,639*	,663**	,759**
	<i>p</i>	,001	,075	,010	,007	,001
	N	15	15	15	15	15
ATMOSFERA DO GRUPO	<i>Rho</i>		,457	,578*	,537*	,888**
	<i>p</i>		,087	,024	,039	,000
	N		15	15	15	15
INOVACAO	<i>Rho</i>			,390	,346	,425
	<i>p</i>			,151	,207	,114
	N			15	15	15
OBJETIVOS	<i>Rho</i>				,395	,389
	<i>p</i>				,145	,152
	N				15	15
REGRAS	<i>Rho</i>					,624*
	<i>p</i>					,013
	N					15

Nota: *rho* = Coeficiente de correlação de spearman; *p* = probabilidade de significância bilateral-correlação significativa para um nível de 0,01 (\*\*); *p* = probabilidade de significância bilateral - correlação significativa para um nível de 0,05 (\*).

---

## **CAPITULO VI**

# **DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

---

## CAPITULO VI - DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O objetivo basilar deste estudo foi apurar a Cultura Organizacional da empresa, averiguando ainda a Satisfação dos Colaboradores em relação a várias questões intrínsecas à empresa e à Atmosfera do Grupo de trabalho.

Em relação à Satisfação, o estudo também mostrou que os colaboradores estão muito satisfeitos relativamente a todas as questões relacionadas com o trabalho executado. Contudo a questão relativamente à competência e funcionamento do superior hierárquico evidenciou uma elevada satisfação, *i.e.* os colaboradores consideram o seu superior competente e preocupado com o bom funcionamento da empresa e o bem-estar dos seus colaboradores Caetano, Keating e Cunha (2000, p. 39).

Ainda segundo os mesmos autores, a satisfação aumenta quando o chefe se mostra compreensivo, e se interessa pelos colaboradores, na medida em que ouve as suas opiniões e os elogia pelo seu bom desempenho. É ainda de mencionar que a questão relativamente à colaboração e ao clima de relação com os colegas os colaboradores sentem que trabalham num clima de familiaridade e coesão. Rego & Cunha (2009) referem no seu estudo sobre a liderança, que líderes participativos tendem a impelir nos seus colaboradores uma maior satisfação e desempenho. Ainda neste contexto, segundo os estudos de Kurt Lewin (1948, cit. por Rocha, 2010, p. 96) a adoção de um estilo de liderança participativo leva a uma maior produtividade.

Observou-se primeiramente que os inquiridos parecem mostrar-se satisfeitos e com uma boa Atmosfera de Grupo. Diante deste resultado verifica-se que a Atmosfera do Grupo pode influenciar a Satisfação, na medida em que, se as pessoas têm um bom ambiente de trabalho com os colegas, provavelmente andam mais satisfeitas, paralelamente se as pessoas andam satisfeitas fazem com que o grupo de trabalho funcione melhor e por conseguinte a produção aumente e a empresa se torne cada vez mais sustentável.

Também Gomes *et al.* (2000) refere que a satisfação no trabalho revela uma resposta emocional e afetiva gratificante que advém da situação de trabalho. Para estes autores as facetas que mais influenciam a satisfação dos colaboradores são, o trabalho desafiante, a equidade na recompensa, as boas condições físicas e ambientais e finalmente o relacionamento interpessoal. Este relacionamento interpessoal refere-se assim às relações formais e informais que se determinam numa situação de trabalho que podem ocorrer entre colegas, e superiores de modo a construir uma auto identidade de relações de cooperação e ajuda.

O ambiente de socialização envolve a partilha do conhecimento tácito entre os colaboradores de uma empresa, bem como a valorização da cooperação (Contador *et al.*, 2005). Para Nonaka (cit. por Contador *et al.*, 2005) que incorporou o conceito de “ba” os locais físicos acolhedores, entusiastas emergem relações interessantes, agradáveis e eficazes no que diz respeito a produtividade e criação de conhecimento empresarial, o que poderá conduzir ao sucesso da empresa.

No que respeita ainda à Atmosfera de Grupo, considera-se que esta é significativamente influenciada pela dimensão “apoio”, e razoavelmente influenciada pela dimensão “objetivos”. Pode-se referir assim, tendo por base a teoria de Neves (2000), que a cultura de Apoio ao enfatizar a coesão e o empenho das pessoas promove a participação, a confiança e faz com que estas criem uma forte coesão grupal, fazendo com que a atmosfera do grupo seja bastante positiva.

De acordo com Gomes, *et al.*, (2000), pode-se ainda verificar que a cultura de Apoio está fortemente orientada para a flexibilidade e para o interno, caracterizando-se essencialmente pelo sentido de pertença e de responsabilidade criados pelos elevados níveis de envolvimento e participação. Este resultado pode também ter sido influenciado por o tipo de liderança que se pratica na empresa, na medida em que numa cultura de Apoio, a liderança estimula a participação, apoia o desenvolvimento das pessoas e fomenta o trabalho em grupo (Neves, 2000).

Outro resultado importante diz respeito à análise dimensão “apoio” que parece influenciar diretamente a satisfação, o que vem apoiar o resultado anterior. Reforça-se assim a ideia de

que uma cultura organizacional baseada no Apoio torna os colaboradores mais satisfeitos. Estes resultados corroboram com os estudos de Gomes, *et al.*, (2000) onde é evidenciado que na cultura de Apoio é compartilhada a crença na importância da cooperação, do espírito de grupo e do bem-estar das pessoas.

Diante da Cultura Organizacional verificou-se que a dimensão “inovação” é aquela que a empresa mais valoriza, considerando as características a flexibilidade e a mudança. Outro dos destaques que se pode retirar deste resultado é que a empresa centra-se essencialmente na adaptação às exigências da envolvente externa, enaltecendo o crescimento, a aquisição de recursos e a criatividade.

No que respeita à motivação é o desafio, a iniciativa individual e a possibilidade de inovar que estão na sua base. Já no que concerne à liderança, constata-se que esta foca-se na capacidade de correr riscos, com o intuito de fazer crescer a organização. Pode-se concluir diante destas evidências que o administrador procura constantemente novas oportunidades de negócios e novos mercados, propendendo para a inovação dos produtos e para a procura incessante das necessidades dos seus clientes, de forma a prestar o melhor serviço possível, em oposição à concorrência (Neves, 2000).

Segundo Camara *et al.* (2013, p. 46), uma das maiores causas para o sucesso empresarial é a adaptabilidade dos seus recursos humanos. Ou seja é importante que os colaboradores possuam uma grande capacidade de adaptação a novos mercados, novos negócios e essencialmente a novas funções e a novas responsabilidades, porque só assim a empresa consegue atuar de forma rápida e eficiente perante o meio externo.

O nosso estudo parece corroborar com estes pressupostos. A empresa preocupa-se com a coesão e o empenho das pessoas, e estimula a sua participação, fomentando o trabalho em equipa e consequentemente propicia uma maior produtividade (Camara *et al.*, *op cit*).

Pela análise da dimensão dos “objetivos” parece ser aquela que necessita de alguma atenção na definição clara de objetivos. Pode apontar ainda para uma baixa motivação para a competição e para o alcance de objetivos predefinidos (Neves, 2000).

A dimensão das “regras”, também apresentou valores baixos, o que sugere que a empresa não dá grande relevância à formalização e à segurança.

Ora este resultado aparece um tanto ou quanto contraditório, na medida em que uma empresa que revela fortes aptidões para evoluir e para conseguir novos mercados, precisa de ter objetivos bem definidos. Os objetivos mostram-se fundamentais, não só na definição de metas futuras, mas também para uma boa integração dos recursos humanos.

Indo mais além, Drucker (cit. por Teixeira, 2011, p. 46), refere até que a inovação é uma das áreas-chave na definição dos objetivos, tal como o marketing, a produtividade, a responsabilidade social, logo estes deviam caminhar lado a lado para o sucesso empresarial.

Pode-se então concluir diante destes resultados que a empresa tem orientações bem definidas a nível externo, em termos de inovação e possui uma cultura baseada na flexibilidade. No entanto, não tem controlo bem definido, em termos de objetivos.

---

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a conclusão das ferramentas que integram o projeto e o estudo que o completa, importa agora fazer uma retrospeção do trabalho desenvolvido e apresentar as principais conclusões.

O principal intuito com que foi realizado este estudo, foi sem dúvida dotar a empresa António Raiado, Lda., das ferramentas essenciais a uma boa Gestão de Recursos Humanos e posteriormente averiguar a Satisfação dos colaboradores, a Cultura Organizacional da empresa e finalmente a Atmosfera do Grupo.

Através das evidências empíricas, verifica-se que cada vez mais as empresas têm que ir evoluindo e criando ferramentas e desenvolvendo sistemas de forma a conseguirem dar resposta às adversidades do mundo dos negócios. Atualmente, a gestão das pessoas tem surgido como que um parâmetro fundamental no seio de uma empresa que queira alcançar o sucesso. Esta passou a centrar-se no apoio aos colaboradores, disponibilizando técnicas e instrumentos adequados para auxiliá-los e conseqüentemente motivá-los. Pode assim comprovar-se que a Gestão de Recursos Humanos surge na empresa como facilitadora do processo de desenvolvimento organizacional e como agente ativo na mudança e na satisfação dos colaboradores.

É assim essencial que as empresas impulsionem cada vez mais a satisfação dos colaboradores e promovam o trabalho em equipa, de modo a formar um grupo coeso e satisfeito, que esteja orientado segundo os seus objetivos. Em linha com a satisfação vem a Cultura Organizacional, mostra-se importante que a empresa desenvolva uma cultura orientada para o meio externo, mas sem descuidar o seu meio interno. É necessário que esta cultura esteja orientada para a Inovação, para o Apoio, para os Objetivos e para as Regras.

Diante dos resultados do estudo, verificou-se que é na Cultura de Inovação que a empresa se destaca, uma vez que a sua orientação é mais virada para o exterior e os valores incidem sobre a inovação, a criatividade e a mudança.

No entanto verifica-se que a cultura de Apoio é a que mais influencia a Atmosfera do Grupo e a Satisfação dos colaboradores. Pode-se então concluir diante deste facto, que apesar da Cultura Organizacional estar muito virada para o exterior, a empresa não descarta o seu lado

interno. Muito pelo contrário, verifica-se que os colaboradores sentem-se muito apoiados pela chefia e tem um ótimo ambiente de trabalho e relação com os colegas. A cooperação, o espírito de equipa e interajuda encontram-se no grupo de trabalho, logo, é suscetível que este grupo produza mais e conseqüentemente traga o sucesso para a empresa.

Contudo, é importante revelar que um estudo com objetivos tão específicos enfrenta diversas limitações, que por sua vez podem condicionar os resultados, logo as conclusões descritas devem ser inculcadas com algumas precauções. Evidencia-se assim o caráter transversal do estudo e uma amostra com dimensão reduzida, o que faz com que a generalidade do estudo a toda a empresa se torne reticente. Se a investigação tivesse incidido sobre um maior número de colaboradores, já iria possuir uma maior representação no seu total.

Como limitações deste projeto, aponta-se a limitação de horários dos colaboradores e o facto de grande parte dos colaboradores não ter um espaço fixo de trabalho de modo a facilitar o contato. Verifica-se ainda a pouca disponibilidade dos colaboradores para serem participantes das observações e das entrevistas.

Contudo, para projetos futuros, sugeria a implementação da avaliação de desempenho dos colaboradores e da implementação de planos de carreira. Como estudos posteriores, era interessante desenvolver uma investigação de modo a verificar se a Satisfação, a Cultura Organizacional e a Atmosfera de Grupo foram modificadas após as alterações na Gestão dos Recursos Humanos.

Como alterações na empresa, é importante referir que em novembro de 2013, a empresa já tinha contratado uma técnica de recursos humanos para passar a tratar de todos os assuntos relacionados com os colaboradores da empresa. Em Janeiro, a empresa candidatou-se ao Programa MOVE PME, como forma a fornecer aos seus colaboradores as formações necessárias para um melhor desenvolvimento das suas funções.

Espera-se que a partir do ano de 2015, a empresa, passe a utilizar o Manual de acolhimento como forma de dar as boas vindas aos novos colaboradores e o Manual de Funções como auxiliar nas diversas rotinas da Gestão de Recursos Humanos.

---

**BIBLIOGRAFIA**

Almeida, F., (2002). *Organizações, Pessoas e Novas Tecnologias*. Coimbra: Quarteto Editora.

Boyer, A., Hirigoyen, G., Thépop, J., Tournois, N., Védrine, J., (2001). *Panorama da Gestão*. Barcelos: Civilização Editora.

Caetano, A., Garrido, M., Bate, S., Martins, A., (2008). *Percursos da Investigação em Psicologia Social e Organizacional*. Lisboa: Edições Colibri.

Caetano, A., Vala, J., (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH.

Caetano, A., Vala, J., (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH.

Caetano, A., Passos, A., Cal, M., Carmo, M., Alcobia, P., Alves, P., Bogalho, S., Tavares, S., (2000). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Colprinter – Indústria Gráfica, Lda.

Camara, P., Guerra, P., e Rodrigues, J. (1997) *Novo Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: publicações Dom Quixote.

Camara, P., Guerra, P., e Rodrigues, J. (2007) *Novo Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: publicações Dom Quixote.

Camara, P., Guerra, P., e Rodrigues, J. (2013) *Humanator XXI. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Alfragide: publicações Dom Quixote.

Cardoso, A. (2005). *Recrutamento e seleção de pessoal*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.

Cardoso, L. (1997). *Gestão estratégica das organizações*. Lisboa: Editorial verbo.

Cardoso, L. (2003). *Gestão estratégica das organizações. Como vencer nos negócios do século XXI*. Lisboa: Editorial verbo.

Chiavenato, I. (1992). *Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Atlas S.A.

Contador, J., Marinho, B., Carvalho, M., (2005). *Gestão de Conhecimento aplicada à Gestão por Processos: Identificação de funcionalidades requeridas às soluções de Business Process Management System (BPMS)*. São Paulo: RAI - Revista de Administração e Inovação, v. 2, n. 2, p. 5-18.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C. (2004). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C., Gomes, J., (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Fernandes, A. (2008). *Metodologia de avaliação da eficácia organizacional para o ensino Superior*. Consultado a 15/01/2014.

<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/rpbg/v7n1/v7n1a09.pdf>

Ferreira, J., Neves, J., Abreu, P., Caetano, A., (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal, Lda.

Ferreira, J., Neves, J., Caetano, A., (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Alfragide: McGraw-Hill de Portugal, Lda.

Gomes, A., Caetano, A., Keating, J., Cunha, M., (2000). *Organizações em Transição – Contributo da Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Coimbra: Imprensa da universidade de Coimbra.

Gomes, D., (2000). *Cultura Organizacional – Comunicação e Identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.

Ivancevich, J., (2008). *Gestão de Recursos Humanos*. São Paulo: McGraw-Hill.

Lendrevie, J., Lindon, D., Dionisio, P., Rodrigues, V., (1996). *Mercator: Teoria e Prática do marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Luz, Ricardo., (1996). *Clima Organizacional*. Brasil: QualityMark editora.

Marques, J. Agostinho, (2007). *Tabagismo*. Lisboa: Quidnovi, QN-Edição e Conteúdos, S.A.

Neves, José Gonçalves, (2000). *Clima organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.

Pereira, A., Ganhão, F., (1992). *A Gestão da Qualidade: Como Implementá-la na empresa*. Lisboa: Editorial Presença.

Pires, A., Santos, A., (1999). *Satisfação dos Clientes: Um Objetivo estratégico de Gestão*. Lisboa: Texto Editora.

Rego, A., Cunha, M., (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.

Rocha, J., (2010). *Gestão de Recursos Humanos na administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.

Romagni, P., Mouriou, S., Roquilly, C., Aliouat, B., Orvoen, J., Estingoy, M., Cazals, B., Bocher, L., Lebas, M., Bost, I., Dussauge, P., Garette, B., (1998). *10 Instrumentos-Chave da Gestão*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.

Sekiou, Blondin, Fabi, Bayard, Peretti, Alis, Chevalier, (2001). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Piaget

Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., Gomes, J., (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Porto: Lidel – Edições Técnicas, Lda.

Teixeira, S. (2011). *Gestão estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.

Vala, J., Monteiro, M., Lima, L., Caetano, A., (1994). *Psicologia Social das Organizações: Estudos em Empresas Portuguesas*. Oeiras: Celta Editora.

Serrano, D. (2010). *A Missão de Uma Empresa*. Consultado em 20/12/2013.

[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Missao\\_de\\_uma\\_empresa.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Missao_de_uma_empresa.htm)

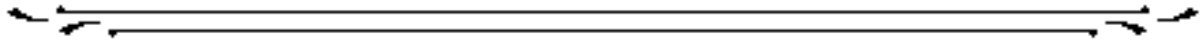
[http://www.sisflex.com.br/imagens/projetos/1131288\\_12247313.gif](http://www.sisflex.com.br/imagens/projetos/1131288_12247313.gif) Consultado em 01/03/2014

[http://www.nera.pt/site\\_content/78-noticias-destaque/1808-projeto-move-pme-inscricoes-abertas](http://www.nera.pt/site_content/78-noticias-destaque/1808-projeto-move-pme-inscricoes-abertas) consultado em 03/03/2014

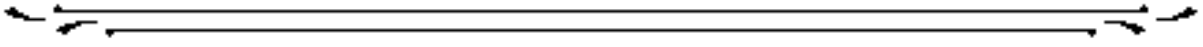


# **ANEXOS**





**ANEXO 1: Guião da entrevista ao  
Administrador da António Raiado, Lda.**



---

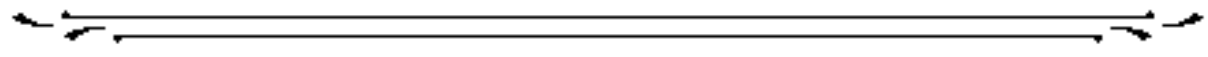
**ANEXO 2: Guião da entrevista à**  
**responsável de *Vending Machines***

---

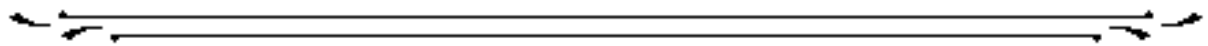
---

**ANEXO 3: Formulário de apoio à  
recolha de informação das Fichas de Funções**

---



## **ANEXO 4: Folheto MOVE PME**



---

**ANEXO 5: Manual de Acolhimento da**  
**António Raiado Lda.**

---

---

**ANEXO 6: Manual de Funções da**  
**António Raiado. Lda.**

---

---

**ANEXO 7: Questionário Cultura  
Organizacional**

---