

# Administração e Organização de Recursos Humanos

Relatório de Estágio

João Paulo Silva Torres

Mestrado em

**Ciências Económicas e Empresariais**



# Organização e Administração de Recursos Humanos

Relatório de Estágio

João Paulo Silva Torres

## Orientadores

Prof. Doutor Ruben Mota Cordeiro

Prof. Doutor Gualter Manuel Medeiros do Couto

Relatório de estágio submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Finanças e Contabilidade.



## RESUMO

O presente relatório tem como principal objetivo o estudo da organização e das práticas de gestão de Recursos Humanos de uma empresa do setor do tabaco. Para a prossecução deste objetivo, serão caracterizados o setor do tabaco nos Açores, a empresa, o departamento de Recursos Humanos e, serão ainda descritas as práticas de gestão de Recursos Humanos aplicáveis na empresa.

A metodologia aplicada foi o estudo de caso através de um estágio académico, realizado na área de Recursos Humanos da empresa Fábrica de Tabaco Micaelense, S.A., sediada em Ponta Delgada. Os métodos utilizados permitiram concretizar os objetivos da investigação, uma vez que, foi possível identificar as práticas de gestão de recursos humanos aplicadas na empresa e compará-las com as estudadas na revisão bibliográfica. Desta comparação foi possível reconhecer as diferenças e as semelhanças com as práticas de gestão de Recursos Humanos reconhecidas no estudo efetuado.

Concluiu-se que a empresa aplica práticas de gestão de Recursos Humanos adequadas, mas pode melhorar o seu desempenho organizacional se implementar algumas alterações descritas no presente relatório.

A pertinência do relatório prende-se, portanto, com a continuidade do estudo do tema da gestão de Recursos Humanos, num setor diferente, como o da indústria e distribuição de tabaco, na Região Autónoma dos Açores, podendo assim contribuir para futuras investigações, uma vez que as práticas de gestão de Recursos Humanos devem ser aplicadas conforme as características da empresa.

Palavras-chave: Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Perspetivas de Gestão de Recursos Humanos, Desempenho Organizacional, Setor do Tabaco

## ABSTRACT

The main objective of this study is to study the organization and Human Resources management practices of a company in the tobacco sector. To achieve this objective, it will be characterized the tobacco sector in the Azores, the company and the Human Resources department and the Human Resource management practices applicable in the company will be described.

The applied methodology was the case study through an academic internship, carried out in the Human Resources area of the company Fábrica de Tabaco Micaelense, S.A., headquartered in Ponta Delgada. The methods used made it possible to achieve the objectives of the investigation, since it was possible to identify the Human Resource management practices applied in the company and compare them with those studied in the literature review. From this comparison, it was possible to recognize the differences and similarities with the Human Resource management practices recognized in the study.

It was concluded that the company applies appropriate Human Resources management practices, but it can improve its organizational performance if it implements some changes described in this report.

The relevance of the study is therefore, related to the continuity of the study of the theme of Human Resources management, in a different sector, such as the tobacco industry and distribution, in the Autonomous Region of the Azores, thus being able to contribute to future investigations, since Human Resource management practices must be applied according to the characteristics of the company.

Keywords: Human Resource Management Practices, Human Resource Management Perspectives, Organizational Performance, Tobacco Industry

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer ao Diretor da Fábrica de Tabaco Micaelense, S.A., o Dr. Nuno Moniz, bem como ao Dr. Ruben Dias e a todos os restantes colegas com quem tive a oportunidade de aprender e desenvolver as minhas competências profissionais e pessoais.

Agradecer também, aos meus orientadores, o Professor Doutor Ruben Mota Cordeiro e o Professor Doutor Gualter Manuel Medeiros do Couto pelo apoio e orientação que tornaram possível a conclusão do relatório de estágio.

Um especial agradecimento à minha família, à minha namorada e aos meus amigos pelo apoio e compreensão ao longo de toda a minha vida académica.

## ÍNDICE

Resumo.....	i
Abstract.....	ii
Agradecimentos.....	iii
Índice.....	iv
Lista de Tabelas.....	vi
Lista de Figuras.....	vii
Capítulo I - Introdução.....	1
Capítulo II - Enquadramento teórico.....	3
2.1. Evolução do conceito de gestão de recursos humanos.....	3
2.2. Perspetivas das práticas de gestão de recursos humanos.....	7
2.2.1. Perspetiva universal.....	8
2.2.2. Perspetiva contingencial.....	10
2.2.3. Perspetiva configuracional.....	13
2.2.4. Perspetiva contextual.....	14
2.3. As Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	15
2.3.1. Recrutamento e seleção.....	16
2.3.2. Acolhimento e integração.....	20
2.3.3. Avaliação do desempenho.....	21
2.3.4. Sistema de recompensa.....	22
2.3.5. Formação profissional.....	23
2.3.6. Gestão de carreiras.....	24
2.4. Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e desempenho organizacional.....	26
Capítulo III - Objetivos e Metodologia.....	29
Capítulo IV - Análise do Caso.....	30
4.1 Caracterização do setor do Tabaco nos Açores.....	30
4.1.1 Estatísticas.....	31

4.1.2	Fiscalidade.....	35
4.2	Caracterização da empresa .....	40
4.2.1	Estrutura organizacional.....	43
4.2.2	Processo de produção e organização do trabalho.....	45
4.2.3	Caracterização da função de Recursos Humanos.....	46
4.3	Caracterização das Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	48
4.3.1	Recrutamento e seleção .....	48
4.3.2	Acolhimento e integração.....	51
4.3.3	Avaliação do desempenho.....	52
4.3.4	Sistema de recompensa .....	53
4.3.5	Formação profissional .....	54
4.3.6	Gestão de carreiras .....	56
	Capítulo V - Conclusão.....	58
	Referências.....	
	Anexos.....	
	Lista de Anexos.....	
	Anexo I – Enquadramentos .....	

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1- Evolução da Introdução ao Consumo de produtos do Tabaco sujeitos a Imposto, Portugal, 2013-2016

Tabela 2 - Receita Fiscal, em 2019, Portugal

Tabela 3- Principais indicadores da FTM, entre 2009 e 2018

Tabela 4 - Evolução dos Recursos Humanos, na FTM entre 2015 e 2018

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Prevalência do consumo de tabaco diário ou ocasional, 25-74 anos, por sexo e por região, Portugal, em 2015

Figura 2 - População residente fumadora, 15 ou mais anos, em 2014

Figura 3 - Cálculo do imposto

Figura 4 - Mapa de Participações

Figura 5 - Organograma da FTM

## **CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO**

O principal objetivo deste relatório prende-se com o estudo da organização e das práticas de gestão de Recursos Humanos na empresa Fábrica de Tabaco Micaelense, S.A.. Para isto serão caracterizados o setor do tabaco nos Açores, a empresa, o departamento de Recursos Humanos e as suas responsabilidades, bem como serão descritas as práticas de gestão de Recursos Humanos em vigor na empresa.

O principal instrumento para análise e recolha de informação das práticas de gestão foi o estágio académico. Este foi realizado na área de Recursos Humanos da empresa Fábrica de Tabaco Micaelense, S.A., sediada em Ponta Delgada, do dia 1 de outubro de 2018 ao dia 31 de março de 2020, sob a tutela do Diretor administrativo e financeiro Nuno Miguel Martins Moniz.

O relatório está estruturado em três capítulos principais. Na primeira parte, será feito um enquadramento teórico dos temas apresentados, nomeadamente a Gestão de Recursos Humanos, as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a forma como se relacionam com o desempenho organizacional de uma empresa. De seguida, na segunda parte, serão apresentados os objetivos e a descrição do estágio. Na terceira parte, realizou-se uma caracterização do setor do tabaco nos Açores e da empresa estudada, analisando a sua estrutura organizacional, o seu processo produtivo e a função de Recursos Humanos, para que depois se analise e compare as Práticas de Gestão de Recursos Humanos utilizadas na empresa, com as identificadas na revisão de literatura. Por fim, conclui-se o estudo e são apresentadas as limitações do mesmo.

A pertinência do relatório prende-se com a continuidade do estudo do tema da gestão de Recursos Humanos, num setor diferente, como o da indústria e distribuição de tabaco, na Região Autónoma dos Açores, podendo assim contribuir para futuras

investigações, uma vez que as práticas de gestão de Recursos Humanos devem ser aplicadas conforme as características da empresa.

## **CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

Neste capítulo, será realizado um enquadramento teórico, com base numa revisão bibliográfica, dos temas apresentados, nomeadamente a evolução histórica do conceito de gestão de Recursos Humanos, as diversas perspectivas das práticas de gestão de Recursos Humanos, a descrição destas mesmas práticas e a forma como se relacionam com o desempenho organizacional de uma empresa.

### **2.1. Evolução do conceito de Gestão de Recursos Humanos**

O conceito da Gestão de Recursos Humanos tem evoluído e ganho importância à medida que as empresas se desenvolvem e que o mercado se torna mais competitivo e inovador. Para se compreender essa importância, importa analisar o conceito, desde a sua conceitualização até ao presente. Existem diversas abordagens para caracterizar a evolução histórica da Gestão de Recursos Humanos.

Segundo Serra (2017), a evolução da Gestão de Recursos Humanos está dividida em três grandes períodos: Administração de Pessoal, Gestão de Pessoal e Gestão de Recursos Humanos.

O primeiro período, designado por Besseyre des Horts em 1987, como o período da Administração de Pessoal, abrangeu o final do século XIX até aos anos sessenta. Este engloba as três primeiras fases: a Administração de Pessoal, a Direção das Relações Sociais ou Industriais e a Direção das Relações Humanas (Neves, 2007).

No início do século XX, começaram a surgir nas grandes organizações serviços especializados para tratar questões sociais. Esta é a fase da Administração de Pessoal que durou até à primeira guerra mundial.

Durante o período entre as duas guerras mundiais, decorreu a fase da Direção das Relações Sociais ou Industriais. Esta fase caracterizou-se pelo aumento do conflito entre o capital e o trabalho, levando à criação de uma função na organização com a finalidade de fazer respeitar a disciplina da organização do trabalho e administrar o pessoal, com especial atenção à gestão do relacionamento com os parceiros sociais e às negociações contratuais (Teixeira, 2003).

A terceira fase, designada Direção das Relações Humanas, ocorreu na década de 1950. Durante este período, houve um desenvolvimento da legislação de natureza social. A função de pessoal passa a ser dirigida por pessoal administrativo com formação jurídica, encarregues de fazer cumprir a lei. A prioridade é a motivação e a satisfação do pessoal e as práticas de gestão centram-se nas remunerações, nas promoções e na formação (Neves, 2007).

Este primeiro período, da Administração de Pessoal, caracteriza-se então pelo controlo da disciplina no trabalho, respeito pela legislação, relações com os parceiros sociais e negociações contratuais, questões de motivação e satisfação associadas às remunerações e pela formação necessária à execução de tarefas específicas e às promoções (Serra, 2017).

O segundo período, designado por Besseyre des Horts de Direção de Pessoal, corresponde à Gestão de Pessoal. Este período iniciou-se no início da década de sessenta e durou até aos anos oitenta, caracterizando-se por uma rutura em relação às fases anteriores, entrando assim num novo paradigma sustentado nos aspetos qualitativos da Gestão de Recursos Humanos e numa função de pessoal dominada por preocupações humanistas, com novos interlocutores sociais na empresa e apostando-se na motivação no trabalho para melhorar a performance da empresa (Serrano, 2010).

As atividades desenvolvidas pela função de pessoal passam a incidir essencialmente na motivação e satisfação das pessoas, na produtividade da organização através da minimização de custos, tendo a responsabilidade da gestão de emprego, das remunerações, da formação, da higiene e segurança, dos regulamentos do trabalho, entre outros (Serra, 2017).

A fase atual é a da Gestão de Recursos Humanos, esta iniciou-se nos anos oitenta, onde era designada por Direção de Recursos Humanos. Com a pressão da competitividade imposta pelo mercado e com o aumento dos desafios, principalmente, tecnológicos, económicos e sociais, a função de Gestão de Recursos Humanos passa a assumir um papel mais estratégico na organização. O trabalhador passa a ser visto como uma potencial vantagem competitiva e aposta-se na participação mediante o uso de práticas organizacionais de apoio, tal como os círculos de qualidade, a gestão pela qualidade total, a gestão por objetivos, o planeamento estratégico e operacional. (Neves, 2007).

A evolução da Gestão de Pessoal para a Gestão de Recursos Humanos surgiu pela incapacidade de se responder à competitividade dos mercados de produtos, o que levou a um aumento do número de pessoal administrativo e técnico, porém, o seu contributo para o aumento da produtividade não era reconhecido (Beaumont, 1993). Atualmente os Recursos Humanos já são considerados opções estratégicas e participam na construção e desenvolvimento da estratégia global das empresas, estes são vistos como um recurso ou um investimento para potencializar, nomeadamente na área da execução do trabalho e da formação (Serra, 2017).

Uma outra abordagem ao conceito da evolução histórica da Gestão de Recursos Humanos, é a de Chiavenato (2005). Para o autor, o departamento de Recursos Humanos surgiu no século XIX devido à necessidade de registar as faltas e os atrasos dos trabalhadores. A função era caracterizada pela frieza e pela inflexibilidade. Podemos

distinguir cinco fases da evolução da Gestão de Recursos Humanos, A fase contabilística, a legal, a tecnicista, a administrativa e a estratégica.

A primeira fase, a fase contabilística, era direcionada para o controlo dos custos das organizações. Os funcionários eram vistos sob a ótica contabilística, sendo a função de pessoal registar as entradas e saídas de dinheiro associadas aos trabalhadores. Esta fase durou até ao início da década de trinta.

De seguida surgiu a fase legal, que se prolongou até aos anos cinquenta. Esta caracteriza-se pelo estrito cumprimento da legislação, começaram a surgir os direitos dos trabalhadores e as empresas preocuparam-se em seguir as leis. Para fazer cumprir estas novas leis, foi introduzida a função do chefe de pessoal, responsável pelo acompanhamento e pelo respeito das novas leis do trabalho.

A fase tecnicista desenvolveu-se durante os anos de 1950 e 1965. Esta fase caracterizou-se pela maior preocupação com a eficiência e o desempenho dos funcionários e pela introdução nas organizações dos subsistemas de Recursos Humanos. A área de Recursos Humanos passou a ser responsável, principalmente, pelo recrutamento e seleção, formação, atribuição de cargos e salários, higiene e segurança e benefícios.

Quanto à fase administrativa, iniciou-se em 1965 e ficou marcada pelo sindicalismo e proteção dos trabalhadores. Voltou a haver um gestor de pessoal com o foco no lado mais humanista e na importância das relações com os indivíduos.

A partir de 1980 temos a fase estratégica, onde surgiram os primeiros programas de planeamento estratégico. O Gestor de Recursos Humanos passou a ser reconhecido como parte da direção da organização, com importância estratégica (Chiavenato, 2005).

Nas décadas seguintes, as grandes mudanças a nível da Gestão de Recursos Humanos prendem-se com o desenvolvimento das tecnologias de comunicação e informação e com a valorização do trabalho em equipa e a sua importância para o desempenho da organização.

O conceito de gestão de Recursos Humanos evoluiu para uma forma de conexão das chefias ou líderes de uma empresa aos seus trabalhadores, tornando-se uma área muito mais relevante para o desempenho de uma organização.

Assim, a designação de Gestão de Recursos Humanos teve uma evolução ao longo da qual os conceitos de administração, custos, formação e negociação coletiva foram substituídos, progressivamente, pelos de gestão, investimento, desenvolvimento, negociação individual e trabalho em equipa. Esta transformação mostra a importância de se considerar os Recursos Humanos como fator de vantagem competitiva e estratégica para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações face ao futuro (Neves, 2007).

## **2.2. Perspetivas das práticas de gestão de recursos humanos**

Neste capítulo serão apresentadas e descritas as teorias que se enquadram na perspetiva do “*best-fit*” de Delery e Doty (1996) e Guest (1997) com o objetivo de entender como o ajustamento entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a estratégia da organização, podem melhorar o desempenho e/ou a adaptação ao meio envolvente. (Serra, 2017).

O ajustamento pode ser operacionalizado das seguintes formas (Wood, 1999, *cit in* Marques, 2010):

- Estratégica, ajustamento entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a estratégia de negócio ou da organização;

- Organizacional, ajustamento entre um conjunto de práticas ou sistemas de Gestão de Recursos Humanos e outros sistemas dentro da organização;
- Externa, ajustamento entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e os fatores do ambiente externo;
- Interna, é a coerência e consistência, ou seja, o grau de integração do conjunto ou sistema de Práticas de Gestão de Recursos Humanos.

Podemos definir assim, quatro perspetivas da gestão estratégica de Recursos Humanos: universal, contingencial, configuracional e contextual. Cada perspetiva aborda diferentes aspetos da relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e os resultados organizacionais, portanto, apesar de diferentes, são complementares (Esteves, 2008). De seguida serão analisadas estas perspetivas.

### **2.2.1. Perspetiva universal**

A perspetiva universal foi defendida por Pfeffer (1994, 1998), o autor argumentava que, numa base individual, as Práticas de Gestão de Recursos Humanos que identificou são as melhores, independentemente da dimensão, do setor ou da estratégia, todas as organizações deveriam adotar estas práticas.

São enquadradas na perspetiva universalista as teorias que defendem a existência de uma relação linear entre o sistema de Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o desempenho organizacional, podendo os seus efeitos serem medidos através de indicadores financeiros, como o lucro ou o volume de vendas. Ou seja, existe um conjunto de boas práticas que levam a um melhor desempenho (Delery e Doty, 1996).

Em 1995, Huselid estudou o impacto destas boas práticas no desempenho organizacional (*high performance work practices*) e fez duas importantes constatações:

- O sistema de práticas de elevado desempenho tem impactos ao nível do *turnover* e da produtividade, bem como a nível financeiro, quer a curto, quer a longo prazo;
- Os efeitos diferenciadores das práticas de elevado desempenho dependem mais da sua adoção do que do ajustamento estratégico ou ajustamento interno da organização.

Pfeffer (1994) identificou 16 boas práticas de Gestão de Recursos Humanos como forma de alcançar um bom desempenho, estas são: (1) a segurança no emprego; (2) a seleção e recrutamento; (3) os salários elevados; (4) os incentivos; (5) a propriedade dos empregados; (6) a partilha de informação; (7) a participação e o “*empowerment*”; (8) as equipas de trabalho; (9) a formação e o desenvolvimento; (10) a rotação dos postos de trabalho; (11) o igualitarismo simbólico; (12) a compressão de salários; (13) a promoção; (14) a perspetiva de longo prazo; (15) a medição de práticas; (16) a filosofia envolvente.

Em 1998, Pfeffer apresentou um modelo mais afinado, eliminando ou conjugando algumas práticas identificadas previamente, designado “sete práticas de sucesso”. Estas sete práticas são: (1) a segurança no emprego; (2) a contratação seletiva do novo pessoal; (3) as equipas autogeridas e descentralização do processo de decisão como princípios básicos do desenho organizacional; (4) elevadas retribuições em termos comparativos, contingentes com o desempenho organizacional; (5) formação extensiva; (6) distinções reduzidas entre estatutos e poucas barreiras entre níveis hierárquicos incluindo artefactos como: vestuário; linguagem e diferenças salariais; (7) partilha extensiva de informação financeira e sobre desempenho organizacional a todos os níveis organizacionais.

O novo modelo vem reforçar o pressuposto do *best-fit*, ou seja, a gestão eficaz das pessoas pode aumentar significativamente o desempenho económico das organizações,

bem como a perspectiva universalista ao realçar que estas sete práticas caracterizam a maioria dos sistemas que produzem lucro através das pessoas (Marques, 2010).

Existe, portanto, a necessidade de medir a função de Recursos Humanos, na medida em que esta tem como papel a consecução de objetivos financeiros, porém, “a função comporta uma dimensão simbólica não mensurável”, que se traduz na manutenção dos valores e da cultura organizacional (Marques, 2010).

Em síntese, a perspectiva universal parte do pressuposto de que é possível identificar um conjunto de práticas que levam à eficácia organizacional e à obtenção de vantagens competitivas. As teorias que se enquadram nesta perspectiva preconizam uma relação simplista e determinista entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o desempenho organizacional. Como limitação, ao nível da eficácia e dos efeitos, esta perspectiva não consegue dar uma resposta consistente ao problema da medição das práticas nem ao problema da relação entre a integração ou complementaridade entre as práticas e o desempenho e/ou competitividade organizacional (Marques, 2010).

### **2.2.2. Perspetiva contingencial**

A Perspetiva contingencial está assente em dois pressupostos (Marques, 2010):

1. A Gestão de Recursos Humanos e o desempenho organizacional estão relacionados por fatores de contingência. Estes são: a dimensão da empresa; a idade da empresa; a tecnologia; a intensidade de capital; a taxa de sindicalização; o setor de atividade; a localização; e os “*shareholders*”.
2. Existem relações complexas entre:
  - As variáveis de Gestão de Recursos Humanos;

- As variáveis de Gestão de Recursos Humanos e os indicadores de desempenho;
- A variáveis de Gestão de Recursos Humanos e os fatores de contingência;
- O desempenho e os fatores de contingência.

Diversos autores abordaram modelos que se enquadram na perspectiva contingencial, da qual se destacam Lengnick-Hall e Lengnick-Hall (1988), Schuler e Jackson (1987) e Wright e Snell (1998).

O modelo de Lengnick-Hall e Lengnick-Hall (1988) defende que as empresas que conseguem obter, a longo prazo, maiores vantagens competitivas são aquelas em que existe uma interdependência recíproca entre a estratégia de negócio e a estratégia de Gestão de Recursos Humanos. A inexistência desta reciprocidade e interdependência pode ter consequências. A primeira surge quando a empresa não adota uma perspectiva de gestão estratégica de Recursos Humanos. Segundo os autores, nesta situação os problemas de Gestão de Recursos Humanos terão de ser resolvidos através de meios humanos afetos a outras áreas, e haverá a tendência de mobilizar outro tipo de recursos para resolver os problemas da competitividade. Isto levará, a longo prazo, a um esvaziamento dos próprios Recursos Humanos, tornando-se estes últimos num constrangimento para o negócio. A segunda surge quando existe um foco da empresa na Gestão de Recursos Humanos como fator crítico e de competitividade. Nesta situação são negligenciados o controlo e a predição dos fatores ambientais externos porque a empresa concentra-se demasiado no funcionamento interno. A terceira consequência advém da excessiva importância da Gestão de Recursos Humanos. Quando a empresa considera a Gestão de Recursos Humanos como um fator-chave na definição da estratégia do negócio, poderá sofrer consequências como a centralização das decisões na empresa e consequente

perda de flexibilidade interna, que é necessária à competitividade, na medida em que a função passa a ter um papel de controlo (Marques, 2010).

O modelo de Schuler e Jackson (1987), citado por Marques (2010), relaciona as estratégias competitivas – como as estratégias de inovação, focalização na qualidade e de redução de custos – com os modelos de Gestão de Recursos Humanos. O autor parte do pressuposto que a gestão das pessoas é constituída por um grupo de escolhas estratégicas que devem ser efetuadas pelos executivos de Recursos Humanos, com o objetivo de promover comportamentos padrão que sejam consistentes e alinhados com a estratégia global da empresa.

No caso das empresas com uma estratégia de inovação, são adotadas práticas que facilitam a cooperação e têm um comportamento orientado para o longo prazo. Já as empresas com estratégia de melhoria da qualidade adotam práticas que asseguram o comportamento leal e a identificação dos indivíduos com os objetivos da organização, assim como a sua flexibilidade e adaptabilidade a novas funções e às mudanças tecnológicas. As empresas com estratégias de redução de custos utilizam instrumentos para controlar e monitorizar as atividades dos trabalhadores de forma a maximizar a eficiência. (Marques, 2010).

Para Schuler e Jackson (1987), citado por Marques (2010), a escolha da melhor estratégia depende de vários fatores, nomeadamente dos clientes, tipo de produtos ou serviços, entre outros. Os autores defendem que uma empresa pode adotar diferentes estratégias em diferentes unidades de negócio, porém a adoção de uma nova estratégia implica a adoção de novas Práticas de Gestão de Recursos Humanos, porque é o conjunto de práticas, e não as práticas isoladas, que estimulam e reforçam o comportamento desejado.

Quanto ao estudo de Wright e Snell (1998), citado por Esteves (2008), conclui que a Gestão de Recursos Humanos deve conciliar as exigências do contexto, ajustando-as às organizações, através de um capital humano flexível, que possua um repertório alargado de competências e de comportamentos que permitam à empresa optar por estratégias alternativas. Ou seja, as Práticas de Gestão de Recursos Humanos devem proporcionar simultaneamente ajustamento e flexibilidade.

Em suma, os modelos que se enquadram na perspetiva contingencial consideram que deve existir uma relação de interdependência entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e as estratégias competitivas das organizações para que estas sejam eficientes e alcancem os seus objetivos delineados.

### **2.2.3. Perspetiva configuracional**

Na perspetiva configuracional, o sistema de Práticas de Gestão de Recursos Humanos é definido como um conjunto de diferentes elementos que podem ser combinados para formar diversas configurações, consistentes com a estratégia empresarial (Delery e Doty, 1996).

Segundo Arthur (1992), o desempenho organizacional é dependente do grau de aproximação das suas Práticas de Gestão de Recursos Humanos a um modelo “ideal” para a sua estratégia de negócio.

Esta perspetiva distingue-se das duas perspetivas anteriores nos seguintes aspetos (Marques, 2010):

1. Segue o princípio da abordagem holística para identificar configurações ou conjunto de padrões de fatores únicos que permitam maximizar a eficácia;

2. Incorpora o princípio da equifinalidade, defendendo que podem existir múltiplas configurações, resultantes de diferentes combinações dos diferentes fatores, que permitem maximizar o desempenho organizacional;
3. As configurações assumem-se como “tipo ideais” e não como fenómenos empiricamente observáveis.

O autor MacDuffie (1995) argumenta, através de um modelo, que a introdução de forma individualizada de práticas inovadoras de trabalho não contribui para melhorar o desempenho das organizações, mas sim o conjunto integrado de práticas inovadoras de trabalho. Para que estas práticas tenham resultados, os trabalhadores, devem possuir competências e conhecimentos que os gestores carecem, devem estar motivados e o seu esforço deve ser refletido no desempenho da organização. MacDuffie (1995) reforça que o sistema de Gestão de Recursos Humanos, mesmo que desenvolva competências e motive os trabalhadores, só gera melhoria do desempenho organizacional se estiver integrado na estratégia de produção da organização.

A perspetiva configuracional sugere que a organização deve utilizar um conjunto de práticas para atingir o seu objetivo. Estas práticas não devem ser individualizadas, mas sim, vistas em conjunto e adequadas à estratégia da empresa.

#### **2.2.4. Perspetiva contextual**

A perspetiva contextual engloba variáveis mais abrangentes na abordagem de Gestão de Recursos Humanos, introduzindo na relação entre Práticas de Gestão de Recursos Humanos e resultados operacionais, fatores que não tinham sido considerados, tal como as pressões institucionais, culturais e sociais, incluindo a dos vários *stakeholders* (administração pública, sindicatos, grupos profissionais) que influenciam a autonomia de gestão das empresas e a escolha de estratégias (Esteves, 2008).

Brewster (1999) refere que a perspectiva contextual propõe uma reconsideração da relação entre a gestão estratégica de Recursos Humanos e o contexto organizacional, adotando como nível de análise o contexto macrossocial em que as estratégias de gestão de Recursos Humanos são formuladas e implementadas.

As estratégias não são apenas explicadas através da sua contribuição para o desempenho organizacional, mas também através da sua influência sobre outros aspetos internos da organização, bem como, os seus efeitos sobre o ambiente externo (Miguel, 2015).

Alcázar *et al.* (2005) consideram que a perspectiva contextual tem estado subjacente aos trabalhos que têm analisado e defendido a existência de um modelo europeu de Práticas de Gestão de Recursos Humanos distinto do modelo dos EUA.

Comparando as diferentes perspectivas identificadas é possível aferir que, a perspectiva universal defende que existe um conjunto de práticas que levam à eficácia organizacional, a perspectiva contingencial, explica que a gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional estão relacionados com fatores de contingência, a perspectiva configuracional, refere que deve ser definido um conjunto de práticas que dependem de qual o objetivo da organização e, a perspectiva contextual, defende que devem ser introduzidos fatores contextuais na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional.

### **2.3. As Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

Com o aumento da competitividade dos mercados e o aumento da exigência das pessoas em relação às suas condições de trabalho, torna-se fundamental para as organizações possuir ferramentas que as permitam atrair e manter pessoas com as competências que mais se enquadram nos objetivos da empresa.

A estas ferramentas pode-se chamar de Práticas de Gestão de Recursos Humanos, estas práticas passam pela implementação de processos de recrutamento e seleção adequados, bem como de um sistema de recompensas e de desenvolvimento de competências atrativos para os funcionários. Devem também, estimular comportamentos alinhados com os objetivos estratégicos da organização, através do desenvolvimento de competências e de planos de carreira que permitam que as pessoas tenham uma perspectiva de evolução profissional futura e adotar um sistema de remuneração correspondente ao desenvolvimento de competências individuais, ao desempenho das equipas e da organização como um todo (Sousa *et al.*, 2006).

Diversos autores estudaram e identificaram várias Práticas de Gestão de Recursos Humanos. Em seguida serão abordadas as principais práticas identificadas: o recrutamento e seleção; o acolhimento e integração; a avaliação de desempenho; o sistema de recompensa; a formação profissional e a gestão de carreiras.

### **2.3.1. Recrutamento e seleção**

Os processos de recrutamento e seleção são ferramentas que as organizações utilizam para atraírem e captarem pessoas qualificadas que se enquadram nos objetivos e filosofias da empresa.

O processo de recrutamento inicia-se quando uma organização identifica a necessidade de contratar pessoas para desempenhar funções específicas, identificando, qual o perfil que procuram, tendo em conta os seus objetivos estratégicos e operacionais (Sousa *et al.*, 2006).

O recrutamento pode ser feito de duas formas, internamente ou externamente. O recrutamento interno é a procura de candidatos para o preenchimento de uma vaga dentro da própria organização. Este processo estimula os funcionários a melhorarem, porque

possibilita a mudança e o relacionamento com outros setores e pessoas, para além de criar um sentimento de justiça pelas oportunidades concedidas aos funcionários já comprometidos e fiéis aos objetivos da empresa (Tachizawa, 2005).

Para que o recrutamento interno seja eficiente os trabalhadores devem mostrar aptidão, potencial e disponibilidade para o exercício da função a preencher, através do seu desempenho ou por via da aquisição de novas competências (Sousa *et al.*, 2006). Sendo que, para alcançar esta eficiência, a empresa deve ser capaz de obter um conhecimento profundo das características e potencialidades dos seus colaboradores (Serra, 2017).

Então, as principais vantagens do recrutamento interno são (Sousa *et al.*, 2006):

- Mais económico e aproveita os investimentos da empresa na formação;
- Mais rápido pois não é necessário fazer o acolhimento e integração dos indivíduos;
- Mais seguro porque os candidatos já são da confiança da empresa;
- Motiva os trabalhadores e estimula o aperfeiçoamento e a aquisição de novas competências.

Como desvantagem temos:

- O conflito de interesses entre os candidatos e a vaga;
- A desmotivação e frustração que pode criar nos trabalhadores que não foram escolhidos para a vaga; e
- A necessidade de substituir o candidato que for escolhido.

O recrutamento interno pode ser realizado através de três fontes: a transferência, a reconversão e a promoção.

Segundo Sousa *et al.* (2006), no recrutamento externo o empregador procura um candidato externo à organização, sendo as principais vantagens do recrutamento externo as seguintes:

- A introdução na organização de novas perspectivas e métodos de trabalho, o que permite à empresa renovar-se e aprimorar as suas formas de pensar e agir;
- O aproveitamento dos investimentos feitos em formação, por parte de outras entidades ou mesmo por parte dos candidatos;
- O aumento da visibilidade da empresa no mercado de trabalho.

Como desvantagens temos (Sousa *et al.*, 2006):

- Comparando com o recrutamento interno, é mais dispendioso, demorado e arriscado;
- Desmotiva os trabalhadores presentes na empresa que ambicionam progredir na sua carreira dentro da organização;
- A entrada de um novo trabalhador pode introduzir na empresa incompatibilidades culturais, sendo que este fator pode também ser positivo para a organização uma vez que permite a sua diversificação e aumenta a sua capacidade de adaptação.

O recrutamento externo tem uma maior diversidade de fontes e meios de recrutamento, sendo as principais:

- Recrutamento académico;
- Centros de emprego;
- Empresas especializadas em recrutamento;

- *Head-hunting*: Identificação do melhor candidato potencial ao lugar e a mobilização de recursos para a sua contratação;
- Anúncios: utilização das redes sociais ou outros meios como jornais;
- Candidaturas espontâneas: entregas do *curriculum vitae* via *email*, pessoalmente, ou através de espaços designados nos sites das empresas, que ficam arquivados até que surja a necessidade de contratação;
- Recrutamento *on-line*: todo o processo é efetuado *on-line*.
- Informal: mais conhecida como “cunha”, aproveita as redes de contactos da organização.

Não existem fontes de recrutamento mais eficazes do que outras, pois, a organização deve atuar conforme a sua estratégia, o lugar a ocupar e o perfil do candidato que procuram para que o recrutamento seja efetuado eficientemente. A organização pode utilizar diversas fontes e meios para o recrutamento de forma a completar a sua procura.

O próximo passo no processo de contratação é a seleção, nesta etapa filtra-se os candidatos, consoante as necessidades do cargo, através de uma avaliação das competências, do potencial e do conhecimento de cada candidato.

Primeiramente, deve ser feita uma seleção dos candidatos a entrevistar através da análise curricular e dos demais documentos entregues pelo candidato para que depois sejam convocados para uma entrevista. A entrevista é o principal meio de seleção utilizado pelas organizações e serve para: informar o candidato sobre a empresa; o posto de trabalho e as suas características; e, para que o candidato fale sobre o seu passado profissional e académico, as suas competências e as suas aspirações para o futuro. Para o sucesso de uma entrevista é essencial uma boa preparação, quer do candidato, quer do entrevistador (Peretti, 2001, *cit in* Serra, 2017).

Para uma correta seleção do candidato, muitas vezes é necessário realizar uma série de testes em ambiente simulado, de forma a melhor aferir as capacidades do candidato. Os testes podem ser psicológicos, de personalidade, de aptidão, de competências específicas ou de simulação (Sousa *et al.*, 2006).

### **2.3.2. Acolhimento e integração**

Inicialmente, o processo de acolhimento e integração consiste no aprofundamento das relações e dos conhecimentos já adquiridos na fase de recrutamento e seleção. O candidato apresenta as suas potencialidades, competências e valores para o desempenho da função em causa e o representante da organização expõe as características da organização e as particularidades referentes à sua função (Sousa *et al.*, 2000, *cit in* Serra, 2017).

De seguida é feita a apresentação do novo trabalhador aos seus colegas e à chefia. Este primeiro contato é extremamente importante para iniciar um bom relacionamento entre os colegas de trabalho e deve ser acompanhado pelo responsável dos Recursos Humanos.

O processo de integração dos novos funcionários poderá incluir: a preparação do espaço físico e do respetivo material de apoio; a preparação de toda a documentação necessária às formalidades administrativas; o fornecimento, à equipa de trabalho do novo trabalhador, de todas as informações que esclareçam receios ou dúvidas que a sua admissão possa originar; distribuição de um manual de acolhimento ou de outros documentos como um manual de procedimentos ou um manual de qualidade; uma visita guiada à empresa, que permita ao trabalhador conhecer as diferentes áreas funcionais da organização; formação de acolhimento e integração do novo trabalhador (Sousa *et al.*, 2006).

### 2.3.3. Avaliação do desempenho

A avaliação de desempenho é um processo formal que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos trabalhadores de uma organização (Fernandes e Caetano, 2007). Este processo discrimina os níveis de desempenho entre os diferentes trabalhadores e a sua ligação com a remuneração, contribuindo para ajustar o sistema de recompensas (Caetano *et al.*, 2000, *cit in* Serra, 2017).

Para Sousa *et al.* (2006), os principais objetivos da avaliação de desempenho são: cumprir os objetivos estratégicos da organização, que devem estar ligados aos objetivos individuais dos funcionários; potenciar a inovação e a promoção da adaptação à mudança organizacional; superar os desempenhos médios, de forma a melhorar os comportamentos; melhorar a comunicação interna.

Cada organização opta pela melhor opção sobre quem realiza a avaliação. Esta pode ser feita, pela chefia direta, autoavaliação, pelos colegas, pelos subordinados ou por múltiplas fontes, onde o colaborador é avaliado por todas as pessoas que afetam e são afetadas pelo seu desempenho na organização (Sousa *et al.*, 2006).

Segundo Sousa *et al.* (2006), a avaliação de desempenho pode ser realizada recorrendo a diversos métodos que variam de empresa para empresa e, até mesmo, dentro da própria empresa. Os métodos mais utilizados são a avaliação de desempenho através de fatores de avaliação previamente definidos, a análise dos fatores positivos e negativos do desempenho dos colaboradores, a comparação entre os colaboradores, a autoavaliação e a avaliação por objetivos.

Após a avaliação é necessário e importante transmitir o *feedback* ao colaborador. Para isto a técnica normalmente utilizada é a entrevista, nem sempre esta fase é fácil, pois podem surgir conflitos que pioram a relação de trabalho entre as pessoas (Serra, 2017).

A transmissão do *feedback* deve ser feita de forma periódica durante o período de trabalho para que o colaborador tenha a oportunidade de alterar os seus comportamentos e atitudes conforme as intenções da chefia e da organização.

Para Serra (2017), a relação de comunicação entre o avaliado e o avaliador é um fator chave no processo de avaliação de desempenho, uma vez que a negociação percebida da avaliação, por parte do avaliado, é crucial para que se atinja os objetivos definidos com sucesso.

#### **2.3.4. Sistema de recompensa**

O sistema de recompensas é o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo trabalhador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade (Camara, 2000). Este sistema deve assegurar a equidade interna, permitir que haja competitividade no mercado de trabalho e a individualização dos salários através de fatores de mérito individual (Sousa *et al.*, 2006).

Os principais objetivos de um sistema de recompensas são (Sousa *et al.*, 2006):

- Contribuir para o fortalecimento da cultura da empresa;
- Atrair e reter os melhores trabalhadores;
- Aumento da motivação e da produtividade;
- Distinção clara dos níveis hierárquicos da organização.

Os sistemas remuneratórios têm assim um contributo significativo para a eficácia organizacional, devido à forma como podem influenciar o comportamento dos funcionários. Ao motivar os trabalhadores a ter um desempenho mais eficaz, estes

sistemas são capazes de atrair e reter o tipo de competências que a organização necessita e incentivar os trabalhadores a desenvolverem as suas capacidades e habilidades nas áreas que mais podem beneficiar a organização (Lawler, 1990).

Mas, um sistema remuneratório desajustado, tem um efeito contrário e leva os trabalhadores à insatisfação e a menores níveis de desempenho.

### **2.3.5. Formação profissional**

Com as constantes alterações e inovações nas empresas e nos seus negócios, torna-se indispensável o investimento na adaptação e no desenvolvimento das competências dos funcionários para que as organizações se possam manter eficientes e atualizadas.

A formação corresponde ao processo, formal ou informal, planeado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho, de forma a poderem aplicar estes novos conhecimentos para aumentar não só os seus níveis de desempenho, mas também os da própria organização (Gomes, 2008).

Para Gomes *et al.* (2008, *cit in* Serra 2017), o ciclo de formação é composto por uma fase preliminar e por mais quatro fases:

- Alinhamento entre as políticas de formação e a estratégia da organização;
- Identificação ou diagnóstico das necessidades de formação;
- Planeamento da formação;
- Efetivação da formação;
- Avaliação (avaliação da reação, da aprendizagem e da eficácia).

As organizações devem ter um responsável pela formação, este fica encarregue da elaboração, realização e controlo da aplicação do plano de formação (deve ser anual ou

por períodos mais longos e estar ao encontro com os objetivos da empresa), coordenação da equipa de formação e, ligação com os responsáveis pelos serviços de formação (Peretti, 2001).

As empresas podem utilizar a rotação de funções para formar os trabalhadores, desenvolvendo as suas competências e tornando-os aptos para diversas funções dentro da organização.

Muitas vezes, as empresas apenas utilizam a formação para o cumprimento de obrigações legais, o código do trabalho obriga a um mínimo de 40 horas anuais de formação a cada trabalhador, ou em caso de necessidade urgente, mas esta deve ser vista como uma forma de rentabilizar e potencializar os recursos humanos, ou seja, um investimento e não uma despesa.

### **2.3.6. Gestão de carreiras**

A gestão de carreiras surge com o intuito das organizações alcançarem o equilíbrio entre as necessidades de carreira dos indivíduos com os seus objetivos estratégicos, com a adoção de práticas que visam a carreira do colaborador como um programa amplo e global, onde a empresa molda as características, competências e formação dos seus colaboradores, de acordo com as suas necessidades presentes e futuras (Leal, 2013).

Uma carreira é uma sucessão de afetações e postos de trabalho e a gestão de carreiras visa acompanhar o passado, o presente e o futuro das afetações de um trabalhador na empresa. Um sistema de gestão de carreiras deve acompanhar e preparar a evolução das pessoas na estrutura hierárquica da empresa, normalmente através de decisões de promoção. Esta gestão tem de ter atenção às necessidades da empresa e às expectativas manifestadas pelos trabalhadores (Peretti, 2001).

Como lida com pessoas, a gestão de carreiras pode-se revelar um processo que gera mais-valias para a organização e para o indivíduo, uma vez que permite a gestão de expectativas, objetivos, desenvolvimento de competências e comprometimento no que diz respeito à organização (Leal, 2013).

Segundo Sousa *et al.* (2006) os movimentos de carreira, dentro de uma organização, podem ser:

- Horizontais – polivalência e rotação de postos de trabalho, alterações ao nível do conteúdo do trabalho e dos processos;
- Verticais – progressão e promoção na carreira, assente num sistema de níveis hierárquicos;
- Internos – processos informais de obtenção de influência e poder.

O desenvolvimento de carreiras deve estar integrado com a política de Recursos Humanos definida pela organização, isto é, deve ser concebido para contribuir para o sucesso organizacional (integração vertical) e suportar outras atividades (integração horizontal) (Sousa *et al.*, 2006).

As práticas de gestão exercidas pelo setor de Recursos Humanos revelam-se como uma ferramenta bastante rica, porém nem sempre aproveitadas pelas organizações no que diz respeito ao reforço da fidelização e da satisfação dos colaboradores – os mais importantes parceiros de negócio. Ter esta consciência leva à introdução de ações/mecanismos integrados nas Práticas de Gestão de Recursos Humanos que potenciam a eficácia e aumentam a abrangência destas práticas (Leal, 2013).

## **2.4. Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e desempenho organizacional**

A agitação dos mercados e as rápidas mudanças que ocorrem no tecido empresarial são realidades incontornáveis, surgindo uma sociedade do conhecimento, em que o conhecimento e as novas tecnologias de informação tornam-se fatores chave de diferenciação e importantes fatores críticos de sucesso. Portanto, é exigido às empresas que procurem novas atitudes de sustentabilidade das suas vantagens competitivas. A vantagem competitiva é conseguida quando a empresa possui um conjunto de elementos humanos com conhecimentos, capacidades e características impossíveis de imitar pela concorrência (Barney, 1991).

Becker e Gerhart (1996) desenvolveram uma perspectiva baseada nos recursos da empresa, onde estabelecem que as organizações podem desenvolver vantagens competitivas, criando valor de uma forma rara e difícil para os concorrentes imitarem. Os autores referem ainda que, apesar de as fontes tradicionais de vantagens competitivas, como os recursos naturais, a tecnologia e as economias de escala, criarem valor, estas fontes são cada vez mais fáceis de imitar se comparadas com o sistema de Gestão de Recursos Humanos da empresa, enquanto estrutura social complexa.

Segundo Pfeffer e Veiga (1999) existem determinadas Práticas de Gestão de Recursos Humanos associadas ao alto desempenho que têm um impacto essencial para o sucesso das organizações, uma vez que se refletem em ganhos financeiros, em qualidade e em produtividade das organizações.

De acordo com Bamberger e Meshoulam (1997), diversos autores consideram que o impacto das estratégias de Gestão de Recursos Humanos no desempenho das empresas é função de três fatores inter-relacionados:

- As Práticas de Gestão de Recursos Humanos moldam o capital humano da empresa através dos processos de recrutamento, seleção e formação dos funcionários;
- As estratégias de Recursos Humanos, através de práticas de desenvolvimento de carreiras, de recompensa e de benefícios, influenciam a motivação dos empregados, nomeadamente a sua vontade de permanecerem na empresa e serem produtivos;
- As estratégias de Recursos Humanos contribuem para o desempenho das empresas através de oportunidades de participação que proporcionam empregados motivados e talentosos.

A implementação de um conjunto de práticas de elevado desempenho, alinhadas com a estratégia das organizações permite manter e desenvolver as suas competências, o comprometimento organizacional dos trabalhadores e uma maior flexibilidade. Desta forma, as organizações constroem a vantagem competitiva de que precisam para responder aos desafios que enfrentam (Pfeffer e Veiga, 1999).

A importância de implementar Práticas de Gestão de Recursos Humanos inovadoras, que promovam o envolvimento/compromisso dos colaboradores para melhorar a competitividade no mercado global, já não suscita dúvidas no meio académico e empresarial. No entanto, a relação entre estas e o desempenho organizacional é ainda um tema com muitas potencialidades de investigação. Outra questão ainda sem resposta aparente, é se existem práticas que têm maior influência no desempenho organizacional do que outras e a existirem quais são (Cardoso, 2012).

Os diversos estudos realizados em Portugal apresentados anteriormente concluíram também a relação direta entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e

o desempenho organizacional, sendo que quando estas práticas são consistentes com a estratégia e o contexto da empresa, os resultados são ainda mais positivos.

O estudo da organização e da administração de Recursos Humanos e das Práticas de Gestão de Recursos Humanos tem vindo a ser bastante desenvolvido ao longo dos anos. O presente estudo considera-se importante e pertinente porque tem como objetivo alargar o âmbito da investigação a outras regiões e a outros setores empresariais e a contribuir para futuras investigações, tendo também, elevada importância para a prossecução do estágio com a obtenção de conhecimento através da bibliografia.

### **CAPÍTULO III - OBJETIVOS E METODOLOGIA**

Com o intuito de aprofundar as matérias explicitadas anteriormente, foi realizado um estágio na área de Recursos Humanos numa empresa regional do setor da produção de tabaco. O objetivo principal do estágio foi, portanto, identificar e analisar como estão organizados os Recursos Humanos da empresa e quais as Práticas de Gestão de Recursos Humanos utilizadas na mesma, pondo em prática os conhecimentos adquiridos na primeira parte deste relatório ou não sendo possível a praticabilidade de algumas matérias, o estágio permitiu a análise crítica e cuidada.

Para isto, será feita uma caracterização do setor do tabaco nos Açores e uma caracterização da empresa onde foi realizado o estágio, analisando a sua estrutura organizacional, o seu processo produtivo e a função de Recursos Humanos, para que depois se analise e compare as Práticas de Gestão de Recursos Humanos utilizadas na empresa com as identificadas na revisão de literatura.

A metodologia utilizada é, portanto, o estudo de caso único na empresa onde foi realizado o estágio. Os principais instrumentos utilizados para a recolha de dados foram a análise documental e a observação em contexto de trabalho. A análise documental serviu principalmente para recolher informações de forma a conhecer e caracterizar a empresa, bem como outras informações pertinentes. A observação em contexto de trabalho foi realizada através da prossecução de tarefas, inerentes ao estágio e propostas pela chefia e pelos colegas. Estas tarefas serviram para o aprofundamento de conhecimentos adquiridos no percurso académico e para a aprendizagem do funcionamento diário da empresa.

## **CAPÍTULO IV - ANÁLISE DO CASO**

Neste capítulo será feita uma análise do estudo de caso da empresa onde foi realizado o estágio, a Fábrica de Tabaco Micaelense, S.A. (FTM). Para melhor entender o meio envolvente e a conjuntura da empresa na Região Autónoma dos Açores será caracterizado o setor do tabaco nos Açores. Depois, será apresentada a empresa para que posteriormente seja feita uma análise da organização dos Recursos Humanos da mesma, bem como das Práticas de Gestão de Recursos Humanos utilizadas.

Na caracterização do setor do tabaco nos Açores serão abordados temas como a sua história, algumas estatísticas e toda a fiscalidade associada à produção e venda de tabaco e as particularidades da Região.

Para a caracterização da empresa será realizada uma descrição da sua história e de toda a atividade. De seguida será apresentada a sua estrutura organizacional, o seu processo de produção e organização do trabalho. Concluindo-se a caracterização da empresa com uma análise da função de Recursos Humanos.

Para a análise das Práticas de Gestão de Recursos Humanos da entidade acolhedora, serão apresentados e descritos os processos e as práticas utilizadas para a organização e administração dos seus Recursos Humanos, de forma a se poder comparar com as práticas apresentadas na revisão de literatura.

### **4.1 Caracterização do setor do Tabaco nos Açores**

O tabaco nos Açores tem uma longínqua história sendo que ao longo do tempo tem vindo a sofrer grandes alterações, tanto a nível da produção, como do consumo e, em particular, da legislação, que é, cada vez mais restritiva e complexa.

### 4.1.1 Estatísticas

Neste capítulo serão apresentados alguns dados estatísticos que se encontram no Programa Nacional Para a Prevenção e Controlo do Tabagismo – 2017, dirigido pela Direção Geral da Saúde.

Como se pode comprovar na Tabela 1, os cigarros são a principal forma de consumo de produtos de tabaco em Portugal. Embora o consumo de cigarros tenha diminuído entre 2013 e 2015, em 2016 registou-se um grande aumento para valores superiores aos de 2013 (10.487.487 milhares). O consumo de cigarrilhas e charutos diminuiu entre 2015 e 2016 (2,2% e 49,8%, respetivamente), sendo que se tem verificado o aumento de formas de consumo alternativas como o tabaco para cachimbo de água (136,8%) ou o mais recente, tabaco aquecido.

*Tabela 1- Evolução da Introdução ao Consumo de produtos do Tabaco sujeitos a Imposto, Portugal, 2013-2016*

	2013	2014	2015	2016	Taxa variação 2015-2016 (%)
<b>Cigarros (milhares)</b>	10 018 196	9 651 991	9 219 337	10 487 487	13,8%
<b>Cigarrilhas (milhares)</b>	179 526	305 366	281 793	275 595	-2,2%
<b>Tabaco corte fino (Kg)</b>	1 118 340	805 017	731 947	620 803	-15,2%
<b>Charutos (milhares)</b>	3 500	3 005	4 712	2 366	-49,8%
<b>Outros tabacos de fumar (Kg)</b>	3 135	6 438	4 953	5 322	7,5%
<b>Tabaco para cachimbo de água (Kg)</b>	X	9 380	22 039	52 178	136,8%

*Fonte: Autoridade Tributária e Aduaneira, 2017 in Programa Nacional Para a Prevenção e Controlo do Tabagismo – 2017*

Seguidamente, a Figura 1 mostra a percentagem da prevalência do consumo de tabaco por regiões e sexo em 2015, na população da faixa etária de 25 a 74 anos. Podemos observar que existem diferenças relevantes entre regiões, sendo que, nos homens existe maior prevalência na Região Autónoma dos Açores (42,8%) e menor na Região Centro (23,9%). Nas mulheres, existe no geral uma taxa de prevalência do consumo de tabaco

menor do que nos homens, registando-se a maior taxa no Algarve (22,8%) e a menor na Região Autónoma da Madeira (9,9%). As taxas padronizadas não sofrem grandes alterações.

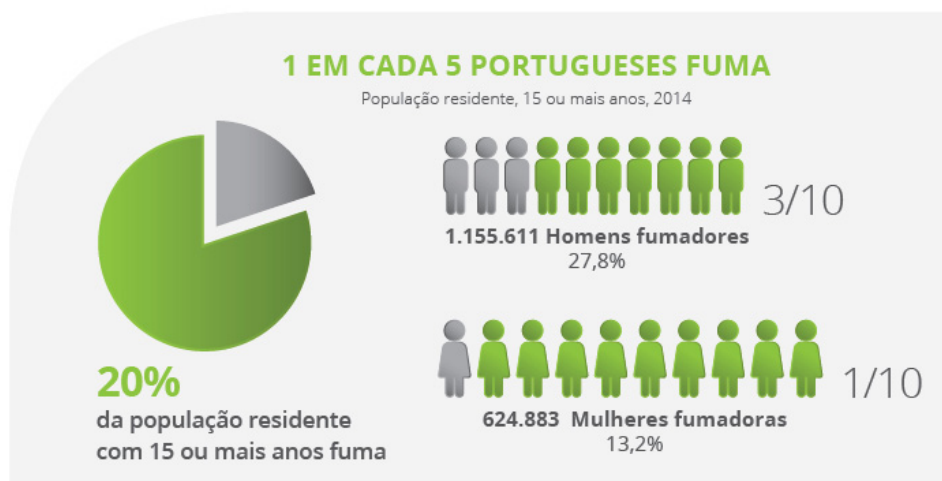
Figura 1 - Prevalência do consumo de tabaco diário ou ocasional, 25-74 anos, por sexo e por região, Portugal, 2015



Fonte: Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge. 1º Inquérito Nacional de Saúde com Exame Físico (INSEF 2015): Determinantes de Saúde. Lisboa: INSA, IP.; 2017 in Programa Nacional Para a Prevenção e Controlo do Tabagismo – 2017

Uma das principais alterações dos últimos anos no consumo de tabaco em Portugal é a convergência entre sexos, o consumo nos homens, nos últimos 30 dias, entre 15 e 64 anos, tem diminuído, de 40,1% em 2001 para 36,4% em 2016/17, e nas mulheres tem aumentado, de 17,6% em 2001 para 24,8% em 2016/17.

Figura 2 - População residente fumadora, 15 ou mais anos, 2014



Fonte: Programa Nacional Para a Prevenção e Controlo do Tabagismo – 2017

Segundo dados do Programa Nacional Para a Prevenção e Controlo do Tabagismo – 2017 (Figura 2), a população residente portuguesa fumadora, com 15 anos ou mais, em 2014, era de 20%, sendo que 27,8% dos homens são fumadores e as mulheres 13,2% são fumadoras.

Segundo o mesmo estudo, estima-se que 10% das mortes em Portugal, por ano, sejam devido ao tabaco, sendo que as principais causas de morte atribuíveis ao tabaco são por cancro (19,5% das mortes por esta causa), por doenças respiratórias crónicas (46,4%), por doenças cérebro e cardiovasculares (4,7%), por infeções respiratórias (12%) e por diabetes (2,4%).

O Programa Nacional Para a Prevenção e Controlo do Tabagismo – 2017 define as principais metas para 2020:

1. Reduzir a prevalência de fumadores na população com 15 anos ou menos para menos de 17 %, com o objetivo de prevenir a iniciação do consumo de tabaco nos jovens e promover e apoiar a cessação tabágica;
2. Travar o aumento do consumo de tabaco nas mulheres, com o objetivo de diminuir a prevalência de consumo de tabaco nas mulheres;
3. Eliminar a exposição ao fumo ambiental, com o objetivo de proteger da exposição ao fumo ambiental do tabaco;
4. Reduzir as desigualdades regionais, com o objetivo de monitorizar, avaliar e promover a formação profissional, a investigação e as melhores práticas no domínio da prevenção e controlo do tabagismo, aumentar a literacia da população no domínio da prevenção e controlo do tabagismo e promover um clima social favorável ao controlo do tabaco, garantir uma adequada cobertura por cuidados de apoio intensivo à cessação tabágica e diminuir as barreiras no acesso ao tratamento farmacológico, aumentar os preços dos produtos do tabaco e implementar medidas de discriminação positiva para promover a equidade.

O tabagismo tem especial impacto nos Açores, uma vez que, é nesta região que a taxa de prevalência padronizada de consumo de tabaco é superior, em relação ao resto do país. Uma possível explicação para isto prende-se com o facto de a Região beneficiar de condições especiais, no que à legislação diz respeito, o que permite a venda de tabaco a preços mais baixos e apelativos.

Para se precaver de possíveis diminuições no consumo e respetiva produção, a FTM tem apostado na diversificação do seu negócio, nomeadamente pela área do turismo.

#### 4.1.2 Fiscalidade

No que concerne, os impostos sobre o tabaco são regidos por um código específico, nomeadamente o Código dos Impostos Especiais Sobre o Consumo (CIEC).

Os Impostos Especiais sobre o Consumo (IEC) incidem sobre o consumo de determinados bens, nomeadamente o álcool, as bebidas alcoólicas e as bebidas açucaradas, os produtos petrolíferos e energéticos e o tabaco. Tendo um carácter seletivo, estes impostos permitem tributar os bens com maior potencial financeiro. Uma das características comuns nestes produtos é a elasticidade-preço da sua procura. São selecionados normalmente bens com uma procura rígida, ou seja, bens que perante uma subida no preço não sofrem uma descida no consumo de valor equivalente (Fonseca, 2012).

O Estado taxa estes bens quando são introduzidos no consumo fazendo com que o sujeito passivo não seja o consumidor final do bem, mas sim aquele que em primeira instância introduz o produto no mercado. Desta forma simplifica-se o processo de cobrança, visto reduzir consideravelmente o número de sujeitos passivos como também permite um maior controlo desses contribuintes, nomeadamente as fábricas.

Estes produtos estão muitas vezes associados a consumos maliciosos, vícios ou poluição, o que faz com que a opinião pública não seja tão crítica em relação à sua tributação e permite ao Estado apresentar a sua tributação com um objetivo extrafiscal, sendo impostos sobre vícios pretende-se com a sua tributação retrair e controlar o consumo destes bens.

Os IEC são, portanto, muito importantes para a receita do Estado. Como se pode observar na Tabela 2, com dados do Boletim de Execução Orçamental de Portugal em dezembro de 2019, os IEC (ISP, IT e IABA) compõem 11,35% do total da receita fiscal

do Estado em 2019, sendo que, de 2018 para 2019, o Imposto sobre o Tabaco (IT) e o Imposto sobre Produtos Petrolíferos e Energéticos (ISP) tiveram um aumento na sua receita, que pode ser explicado pelo elevado aumento da carga fiscal sobre estes produtos. A diminuição da receita do Estado com o IABA pode ser explicada com alterações no consumo dos produtos sujeitos a este tipo de imposto, nomeadamente a substituição por produtos mais ecológicos e que provocam menos danos para a saúde dos consumidores.

Tabela 2 - Receita Fiscal, 2019, Portugal

	Execução Orçamentada				€ milhões
	2017	2018	2019	var 18-19	%RF
<b>Impostos diretos</b>	18 334,7	19 742,3	19 870,9	128,6	43%
- IRS	12 230,1	12 904,5	13 172,4	267,9	28,63%
- IRC	5 751,7	6 340,0	6 315,8	- 24,2	13,73%
- Outros	352,9	497,8	382,7	- 115,1	0,83%
<b>Impostos indiretos</b>	23 876,8	24 578,1	26 131,3	1 553,2	57%
- ISP	3 365,9	3 286,2	3 516,5	230,3	7,64%
- IVA	16 001,4	16 670,3	17 843,1	1 172,8	38,79%
- ISV	757,0	767,0	727,4	- 39,6	1,58%
- IT	1 445,0	1 375,6	1 427,4	51,8	3,10%
- IABA	279,4	290,9	279,1	- 11,8	0,61%
- IS	1 469,4	1 564,5	1 684,4	119,9	3,66%
- IUC	334,6	369,9	402,3	32,4	0,87%
- Outros	224,1	253,7	251,1	- 2,6	0,55%
<b>Receita Fiscal</b>	42 211,5	44 320,4	46 002,2	1 681,8	100%
<b>Total IEC</b>	5 090,3	4 952,7	5 223,0	270,3	11,35%

Fonte: Direção Geral do Orçamento

O Imposto sobre o Tabaco (IT) está previsto no CIEC, este estipula a incidência do imposto, as taxas, as regras para introdução no consumo e as condições dos entrepostos fiscais.

O IT incide sobre o tabaco manufacturado, onde se inclui os cigarros, os charutos, as cigarrilhas e o tabaco de fumar. Nos cigarros, a taxa a aplicar é composta por uma componente *ad valorem* e uma específica. A taxa *ad valorem* é uma percentagem aplicada

sobre o preço de venda ao público e a taxa específica é calculada por unidade de produto, neste caso milheiro (1000 cigarros).

Em 2019, o Artigo 103.º do CIEC define que a taxa de imposto para os cigarros, em Portugal continental, do elemento específico é de 96,12 € e a do elemento *ad valorem* é de 15%. Os cigarros estão sujeitos a um montante mínimo de IT, que corresponde a 104% do somatório dos montantes que resultarem da aplicação das taxas de IT e Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) aos cigarros pertencentes à classe de preços mais vendida do ano a que corresponda a estampilha especial em vigor (MPPC), deduzindo o IVA correspondente ao preço de venda ao público dos cigarros.

O Artigo 105.º prevê que aos cigarros fabricados nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira por pequenos produtores cuja produção anual não exceda, individualmente, 500 t e que sejam consumidos na Região Autónoma dos Açores é aplicada uma taxa de elemento específico de 34 € e de elemento *ad valorem* de 42%. O montante mínimo de imposto é 75% do que resulta da aplicação do montante mínimo de IT em Portugal continental.

Na Figura 3 podemos observar um exemplo do cálculo do IEC e do IVA para um produto com um preço de venda ao público de 3,50 €. Primeiramente, calcula-se o IEC com base no MPPC do continente, depois aplica-se a taxa mínima do continente de 104% ao somatório do IEC e do IVA. A este valor multiplica-se pela taxa mínima nos Açores de 75%, daí obtém-se o valor de 2,682 €, ou seja, o valor mínimo de imposto que uma embalagem de cigarros deve pagar nos Açores, sendo que, se retirarmos o IVA dá um valor de IEC mínimo de 2,148 €.

Para este exemplo, o preço de venda ao público de uma carteira comercializada nos Açores, é de 3,5 €. Aplicando as taxas específicas e *ad valorem* obtém-se o valor de

IEC de 2,15 €, este valor é superior ao IEC mínimo, logo o IEC correspondente a um produto com um preço de 3,5 € é de 2,15 € (61% do PVP).

Figura 3 - Exemplo cálculo imposto

CIGARROS AÇORES							
<b>2019</b>							
<b>mppc continente</b>						<b>4,50</b> Nota Informativa de 05 de dezembro	
específico	96,12					1,92 +	
ad valorem	15%					0,68 +	
<b>IEC</b>						<b>2,60 =   +</b>	
<b>IVA</b>	23%					<b>0,84 +</b>	
						<b>3,44</b>	
104% x (IEC+IVA)	104,0%					3,58	
75% de 104% IEC	75,0%					2,68	
<b>Imposto Mínimo Total</b>						<b>2,682</b>	
Marca	PVP	Impostos					
		Ad valorem	Específico	TOTAL	IEC base	IEC	IVA
		42,00%	€ 34,00	IEC	IMT - IVA	<b>aplicável</b>	18,00%
Marca A	3,50	1,470	0,680	2,150	2,148	2,150	0,534

Quanto aos charutos e às cigarrilhas, em 2019 a taxa *ad valorem* é de 25% aplicado ao preço de venda ao público. O montante de imposto mínimo para os charutos é de 410,87€ por milheiro e para as cigarrilhas de 61,63€ por milheiro.

A introdução no consumo de tabaco está sujeita a determinadas regras, que estão previstas no CIEC, entre elas a comercialização de novas marcas de tabaco manufacturado, ou quaisquer alterações dos elementos de marcas já existentes, como as características físicas do produto, as características de apresentação das marcas, o teor de nicotina e o preço de venda ao público, devem ser previamente comunicadas à autoridade aduaneira.

As embalagens de tabaco comercializadas em Portugal são obrigadas a conter impresso as seguintes informações (Artigo 109.º do CIEC):

- O nome da empresa fabricante;
- A designação da marca;
- O preço de venda ao público no território de consumo;
- O número de unidades;

- O teor de nicotina;
- A designação do tipo de produto;
- A mensagem com o aviso de saúde.

Uma outra obrigação para a introdução no consumo de tabaco manufacturado, é a estampilha fiscal que identifica o território geográfico e o ano a que corresponde o imposto pago. É proibida a comercialização de produtos que ostentem estampilhas diferentes das definidas para o ano da respetiva comercialização, salvo nas situações previstas na lei.

As empresas de fabrico de tabaco são obrigadas pelo CIEC à constituição de entrepostos fiscais de armazenagem e de produção. Estes entrepostos fiscais consistem em zonas restritas e fechadas onde a empresa pode produzir tabaco e armazená-lo antes da introdução ao consumo, ou seja, antes de ser pago o imposto.

No entanto, nem todas as empresas podem constituir entrepostos fiscais, o CIEC explicita que devem ser cumpridos dois requisitos mínimos, cumulativamente, um capital social de 2.000.000 € e um volume de vendas anual de 50.000.000 €. Nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, estes limites são reduzidos para 500.000 €, no que respeita ao capital social, e para 20.000.000 €, relativamente ao volume de vendas anual.

Os entrepostos fiscais de produção de tabacos manufacturados estão sujeitos a um procedimento de controlo de natureza declarativo-contabilístico. Nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, estão apenas sujeitos a fiscalização física permanente por parte da estância aduaneira competente.

Estes procedimentos obrigatórios obrigam a empresa a ter um controlo acrescido sobre os seus trabalhadores e estes, devem também ter um elevado sentido de responsabilidade nas tarefas que efetuam.

## 4.2 Caracterização da empresa

Neste capítulo será feita uma caracterização da FTM, para isto irei apresentar um breve resumo da história da empresa e das suas atividades desenvolvidas, com base no Relatório e Contas da FTM de 2018.

A Fábrica de Tabaco Micaelense foi criada em 16 de abril de 1866, tendo como sócios fundadores, José Jácome Correia, Clemente Joaquim da Costa, Abraão Bensaúde e José Bensaúde, como sócio-gerente.

As primeiras instalações da FTM localizavam-se na atual Rua Caetano de Andrade e Albuquerque em Ponta Delgada, sendo transferidas a partir de 8 de maio de 1872 para a atual Rua José Bensaúde, na mesma cidade, onde ainda se encontram.

Em 1975, a Fábrica de Tabaco Micaelense, Limitada é nacionalizada por decreto-lei, sendo transferido para o Estado todos os bens, direitos e obrigações que integravam o seu ativo e passivo. Sendo posteriormente transitada para a Região Autónoma, passando em 1981 a constituir uma empresa pública regional.

O período em que a FTM é gerida pelo Estado é marcado por inúmeros contratempos e problemas, levando a empresa a ter de ser capitalizada várias vezes para ir emergindo de sucessivos resultados negativos. Em 1995, vinte anos após a nacionalização, um novo decreto-lei transforma a empresa em sociedade anónima e aprova a sua reprivatização.

Nesse mesmo ano a Região alienou 80% do capital detido na empresa à Sociedade Atlântica de Investimentos, SGPS, S.A., que era detida pela Tabaqueira – Empresa Industrial de Tabacos, S.A.. No ano seguinte a Região alienou 10% do capital a pequenos

acionistas, emigrantes e trabalhadores da empresa, retendo uma “*golden share*” de 10% até 2008.

A Tabaqueira, a maior empresa nacional de tabacos, passa a ser detida por empresas da Philip Morris International, Inc., ficando a FTM incorporada neste grupo logo após a sua reprivatização. Esta incorporação trouxe à empresa novas competências na área dos tabacos que vieram combater o défice de estratégias, competências, capacidades e maquinaria no período da nacionalização, levando a maiores níveis de produção e elevando a qualidade da fábrica.

Em 2001, na sequência da opção da Philip Morris de alienar várias empresas do grupo Tabaqueira, a Sociedade Atlântica de Investimentos, SGPS, S.A., passa a ser detida pela SAMAL – Empresa Industrial e Comercial das Águas de Mesa Mineromedicinais dos Açores, empresas que posteriormente seriam fundidas. A FTM passa inteiramente para empresários dos Açores.

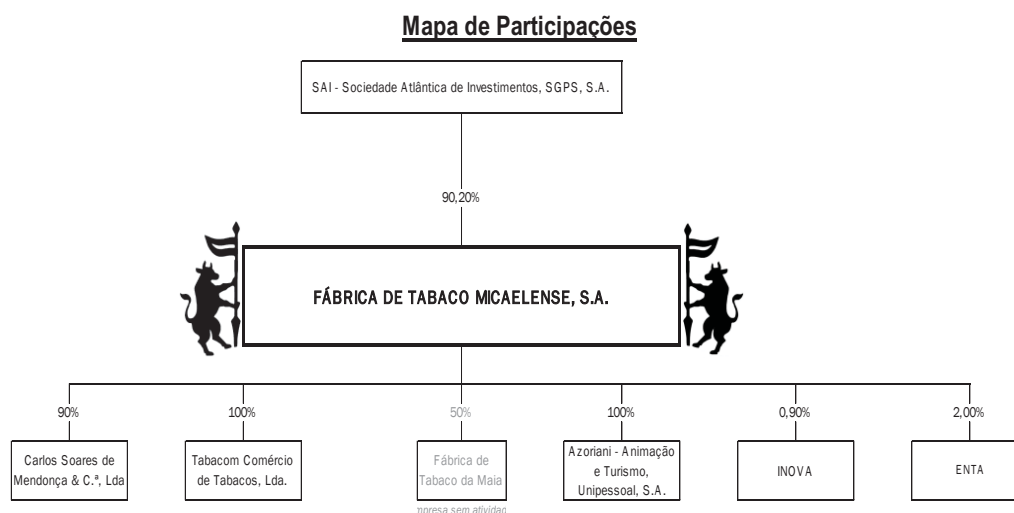
A aquisição, em 2009, da empresa Tabacom, uma empresa de distribuição de tabacos na Madeira, com cerca de 50% do mercado, representou uma estratégia importante na verticalização do negócio.

Em 2017, a FTM adquiriu a Azoriani, empresa proprietária do Hotel *Confort Inn* Ponta Delgada, e iniciou a remodelação e requalificação de cinco moradias, propriedade da empresa, situadas na rua José Bensaúde, com o objetivo de transformação das mesmas em unidades de alojamento (Casas Amarelas). Estes investimentos representam um passo importante na diversificação dos negócios do grupo, que passam a abranger a área do turismo.

Em 2019, foi adquirida a empresa Carlos Soares de Mendonça & C.<sup>a</sup>, Lda., uma empresa de distribuição de tabacos que atua em São Miguel, reafirmando assim a sua

aposta na verticalização do negócio. Na Figura 4 está representado o atual mapa de participações da FTM.

Figura 4 - Mapa de Participações



Estes investimentos e contratos têm provocado alterações ao nível dos principais indicadores da empresa, refletidos nas demonstrações financeiras da empresa, como mostra a Tabela 3.

Tabela 3- Principais indicadores da FTM, 2009 a 2018

	Volume de Negócios	Resultado Líquido do Período	Ativo	Cash.Flow Operacional (EBITDA)
2009	38 307 398,86	1 206 310,08	14 445 674,97	2 187 000,00
2010	44 073 817,10	1 119 076,11	15 273 238,56	2 011 625,00
2011	36 859 074,32	1 159 315,74	17 395 377,75	2 032 996,00
2012	34 946 025,69	152 797,49	17 273 021,98	780 995,00
2013	35 435 483,86	311 936,96	19 729 849,11	1 038 365,00
2014	37 805 113,26	472 876,58	19 797 120,15	1 224 762,00
2015	42 809 719,09	863 035,48	18 332 608,99	1 682 800,88
2016	61 447 876,27	842 777,27	20 944 958,49	1 734 187,49
2017	67 417 618,93	838 648,47	23 263 250,82	1 674 429,01
2018	73 088 955,72	909 285,38	23 856 099,44	2 296 524,21

Fonte: Relatório e Contas FTM 2018

As variações nos valores podem-se explicar essencialmente, pelo contrato com a Tabaqueira/ Philip Morris e a aquisição da empresa Tabacom na Madeira que justificam

as alterações a nível de volume de vendas e de resultados a partir de 2009, pelo agravamento fiscal nos tabacos, principalmente pelo Programa de Ajustamento Económico e Financeiro na Madeira entre 2012 e 2014, e pelo aumento de produção de marcas sob licença da Tabaqueira/ Philip Morris desde 2015.

#### 4.2.1 Estrutura organizacional

A empresa-mãe da FTM é a SAI - Sociedade Atlântica de Investimentos, SGPS, S.A., fazem parte do grupo também a Tabacom, empresa de distribuição de tabaco na Madeira, a Carlos Soares de Mendonça & C.<sup>a</sup>, Lda., empresa de distribuição de tabaco em São Miguel, e a Azoriani, empresa do setor do turismo com um hotel em Ponta Delgada.

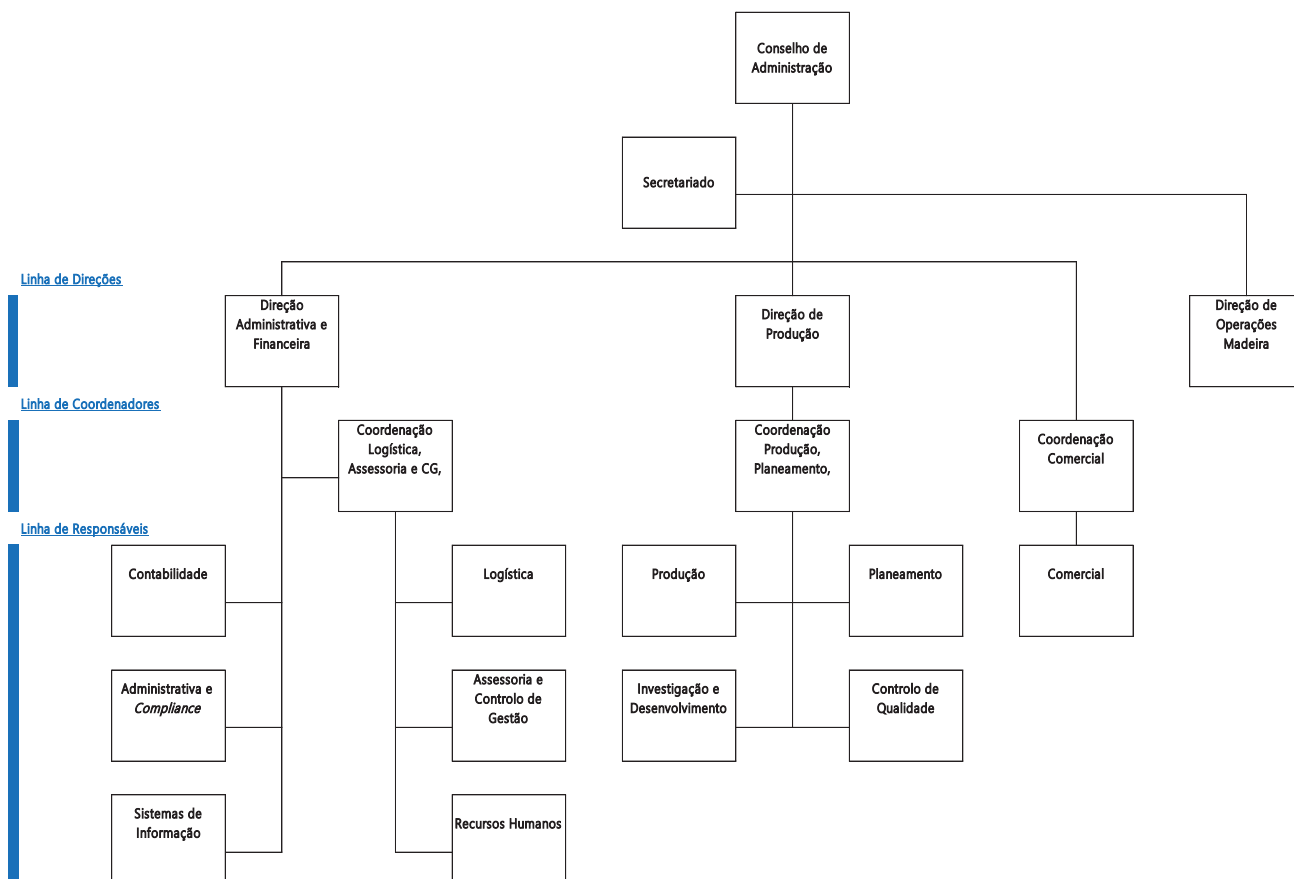
A Figura 5 apresenta o organograma da FTM, como podemos observar a empresa está estruturada em quatro áreas: (i) a direção administrativa e financeira; (ii) a produção; (iii) a comercial; (iv) e as operações na Madeira.

- (i) A direção administrativa e financeira é composta por diversas secções, nomeadamente: a logística que trata das encomendas e do controlo das matérias primas; a assessoria e o controlo de gestão; os recursos humanos que serão abordados posteriormente; a contabilidade, que lida com o processamento contabilístico de faturas, cumprimento de obrigações legais e a preparação e elaboração das demonstrações financeiras; a administrativa e *compliance*, que trata de situações relacionadas com contratos, bancos, seguros e outras obrigações legais; e os sistemas de informação, que controlam toda a parte de informática, redes e *software*. Esta secção abrange todas as empresas do grupo.

- (ii) A área da produção está dividida pela produção de cigarros, charutos e cigarrilhas, pelo planeamento e gestão de *stocks*, pela investigação e desenvolvimento e pelo controlo de qualidade.
- (iii) A área comercial está responsável pelo controlo, manutenção e distribuição das máquinas de venda de tabaco, bem como pela presença da FTM em determinados eventos e pela logística da equipa da FTM no Rali dos Açores.
- (iv) Na Madeira temos a distribuição de tabaco aos clientes e o controlo, manutenção e distribuição das máquinas de venda de tabaco.

Todas as secções estão relacionadas, sendo que a comunicação entre elas é um fator decisivo para a prossecução dos objetivos e estratégias da empresa.

Figura 5 – Organograma FTM



#### 4.2.2 Processo de produção e organização do trabalho

Atualmente, a FTM dispõe de duas secções produtivas, uma para o fabrico de cigarros e outra para o fabrico de charutos e cigarrilhas e vários armazéns de matérias-primas e produto acabado. Conta ainda com vários serviços de apoio à produção e manutenção da fábrica, nomeadamente a logística, o planeamento, o controlo de qualidade e oficinas.

A fábrica funciona à base de encomendas, produz a suas marcas próprias e marcas sob licença, da Tabaqueira/ Philip Morris, da JT International e da Imperial Tobacco. A FTM recebe as matérias-primas de tabaco e as demais componentes necessárias para o fabrico, de várias partes do mundo, de forma a cumprir com os requisitos exigentes das marcas fabricadas.

Em 2019, entrou em vigor uma diretiva da União Europeia que levou a fábrica a instalar um processo de *track and trace* em todo o seu processo produtivo. Isto obrigou a FTM a um elevado investimento na modernização da maquinaria e à introdução de novos processos na cadeia de produção dos seus produtos.

Uma vez que, a FTM está presente nos mercados das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, no Continente, em Espanha e também em Cabo Verde, dispõe para o efeito, de vários distribuidores oficiais estrategicamente localizados nos referidos mercados.

Em 2018, a FTM efetuou uma produção global que ronda os 447 milhões de cigarros.

A FTM organiza o seu processo produtivo através de funções específicas que o trabalhador tem o dever de cumprir. Cada trabalhador tem a sua categoria profissional

que está prevista no Acordo de Empresa, que também especifica o descritivo de funções para cada categoria profissional.

O Anexo I mostra os enquadramentos, previstos no Acordo de Empresa, para cada categoria profissional. Cada categoria está organizada por níveis que permitem a progressão na carreira dos trabalhadores e definem hierarquias que contribuem para a organização do processo produtivo.

#### **4.2.3 Caracterização da função de Recursos Humanos**

Ao longo da sua história, a estrutura de Recursos Humanos da FTM tem vindo a sofrer profundas alterações. A fábrica foi, no seu início, uma das maiores empregadoras dos Açores sendo também pioneira na inserção de mulheres no mercado de trabalho, porém com o fim da produção da folha de tabaco e com a mecanização e inovação do processo de fabrico, o número de trabalhadores diminuiu consideravelmente, sendo que, nos últimos anos tem-se registado um aumento do número de funcionários, como se pode observar na Tabela 4. Isto deve-se essencialmente, ao aumento da produção com os novos contratos, ao aumento da complexidade do processo produtivo de cigarros e o desenvolvimento do processo da produção de cigarrilhas com filtro.

Tabela 4 - Evolução dos Recursos Humanos, 2015-2018, FTM

Evolução dos Recursos Humanos	2018	2017	2016	2015
Efetivos	72	63	65	63
Contratados	24	28	22	20
<b>Soma</b>	<b>96</b>	<b>91</b>	<b>87</b>	<b>83</b>
Homens	48	46	46	43
Mulheres	48	45	41	40
<b>Soma</b>	<b>96</b>	<b>91</b>	<b>87</b>	<b>83</b>
Nível Etário Médio	37,73	37,92	38,68	38,56
N.º Médio Trabalhadores				
Efetivos	65	61	59	59
Contratados	25	25	21	12
<b>Soma</b>	<b>90</b>	<b>86</b>	<b>80</b>	<b>71</b>

Fonte: Relatório e Contas FTM 2018

A FTM possui uma secção de Recursos Humanos, subordinada pela Direcção Administrativo Financeira, que é composta por 2 pessoas. Segundo o descritivo de funções da FTM, compete à secção de Recursos Humanos:

- Assegurar a gestão dos Recursos Humanos, nomeadamente no que se refere à aplicação das políticas de pessoal superiormente definidas, emitindo pareceres/relatórios sobre transferências de pessoal, rescisões de contratos de trabalho, promoções e outros assuntos de importância para permitir uma correta gestão dos Recursos Humanos da empresa;
- Assegurar a elaboração de toda a informação necessária para a empresa e organismos oficiais, no âmbito dos Recursos Humanos, nomeadamente, elaboração de mapas de férias, mapas de quadros de pessoal, controlo de absentismo, estatísticas diversas, balanço social, entre outras;
- Assegurar o fornecimento para as entidades oficiais, de elementos estatísticos sobre a empresa, sempre que necessário e desde que autorizados superiormente;

- Executar todos os procedimentos relacionados com o processamento dos vencimentos, contribuições para a Segurança Social e respetiva fiscalidade associada;
- Assegurar a adequada aplicação dos contratos de trabalho e da legislação em vigor;
- Organizar e manter atualizados os processos individuais dos trabalhadores da empresa;
- Assegurar a gestão dos processos relativos aos seguros de saúde, vigilância da saúde, acidentes de trabalho e outros que estejam no âmbito dos Recursos Humanos.

### **4.3 Caracterização das Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

Neste capítulo serão descritas as Práticas de Gestão de Recursos Humanos verificadas na FTM que ao longo do estágio foi-me possível observar e contribuir para a sua aplicação. Esta descrição será acompanhada de uma comparação com a revisão de literatura, nomeadamente do capítulo 2.3.

Muitas vezes a aplicação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos não é feita pelo departamento de Recursos Humanos, mas sim, pela administração e pelo responsável pela secção a que os funcionários pertencem, o que leva a diferenças e desigualdades dentro da empresa.

#### **4.3.1 Recrutamento e seleção**

O início desta fase é a identificação de uma necessidade na organização que tem de ser colmatada por um novo funcionário ou pela alocação de um funcionário já existente na fábrica. Depois de surgir a necessidade, é identificado o perfil do candidato,

nomeadamente, quais as capacidades específicas, as habilitações, o género, a idade e o nível salarial que a empresa está disposta a oferecer ao candidato.

De seguida, o responsável pela área que necessita de recrutar escolhe qual o tipo de recrutamento a utilizar. O recrutamento pode ser interno ou externo, no decorrer do estágio, a empresa apenas utilizou o recrutamento interno para situações ocasionais de substituição temporária ou de criação de uma função por um determinado período.

As possíveis razões para a preferência da empresa em utilizar o recrutamento externo são, a falta de conhecimento dos responsáveis das características e potencialidades dos seus colaboradores, não terem interesse em formar os seus funcionários para as novas funções e dado a falta de funcionários, a mudança de um trabalhador iria criar uma nova necessidade. No passado, a FTM utilizou o recrutamento interno na promoção de funcionários para cargos de chefia.

A FTM utiliza preferencialmente o recrutamento externo, com isto, procura introduzir novas perspetivas e métodos de trabalho, renovando-se, aproveitando também, muitas vezes, os apoios concedidos pelo Governo Regional através de programas de incentivo à contratação.

A primeira fonte de recrutamento utilizada é a informal, ou seja, através de recomendação por parte da administração ou dos funcionários.

A secção de Recursos Humanos é responsável pela procura de candidatos, a fonte de recrutamento utilizada depende do cargo a ocupar. Para cargos com baixo nível de habilitações necessárias, a procura é feita através do Centro de Emprego que tem a vantagem de ser mais rápido e económico. Para outros casos os Recursos Humanos

recorrem a anúncios em jornais e à revisão de currículos entregues através de candidaturas espontâneas.

A fase da seleção é realizada pelo responsável da secção do lugar a ocupar, nesta fase compara-se os requisitos exigidos pela função com as competências e características oferecidas pelos candidatos. Inicialmente é feita uma análise curricular para a seleção dos candidatos a entrevistar. Na entrevista o candidato é avaliado conforme as exigências do cargo a ocupar, o responsável pela entrevista faz perguntas para melhor conhecer o candidato tanto a nível profissional, mas também das suas características interpessoais. Quando necessário, são realizados testes de competências específicas, nomeadamente, de inglês, de *Excel* ou de *Word*.

Descrito o processo de recrutamento e seleção na FTM é possível aferir que está de encontro com as práticas descritas no estudo bibliográfico, uma vez que o mesmo refere que não existem fontes de recrutamento mais eficazes do que outras, estas devem apenas ser coerentes com a estratégia da empresa e com o lugar a ocupar.

O processo de recrutamento e seleção na FTM pode ser melhorado se forem adotadas alterações como, centralizar o processo na secção de Recursos Humanos, criação de um processo formalizado de recrutamento na FTM e a formação dos funcionários de Recursos Humanos em entrevistas de emprego e avaliação de pessoas para a seleção dos candidatos. A empresa pode também recorrer ao recrutamento interno, mas para isto deve reforçar a formação dos seus funcionários para que estes possam desempenhar diversas funções ao longo da carreira.

### 4.3.2 Acolhimento e integração

A FTM possui uma lista de procedimentos e informações que devem ser realizadas no momento da entrada de um novo funcionário. Estes procedimentos, a cargo de um funcionário dos Recursos Humanos são, a preparação do espaço físico e do respetivo material de apoio, a recolha dos elementos de identificação, informar acerca do horário de trabalho, preparação de toda a documentação necessária às formalidades administrativas, informar acerca do sistema de ponto, informar acerca da consulta de admissão no médico do trabalho e a recolha da farda na logística.

De seguida é apresentado o organograma da empresa, a ficha de funções e é feita uma pequena apresentação da empresa, por parte do responsável pelos Recursos Humanos. Posteriormente, é apresentado à chefia direta que depois faz uma visita guiada pela empresa, de forma a conhecer a fábrica e os seus colegas de trabalho.

Os procedimentos da FTM no que toca ao acolhimento e integração dos novos funcionários, potencializam, portanto, uma adaptação eficaz do trabalhador a todo o meio envolvente ao seu posto de trabalho.

Após a revisão da literatura, pode-se concluir que a empresa pode melhorar o seu processo de acolhimento e integração se incluir procedimentos como, informar a equipa de trabalho acerca da entrada de um novo funcionário, esclarecendo os receios e questões que esta situação pode colocar e que o responsável pelos Recursos Humanos passe a acompanhar a apresentação da empresa e dos colegas de trabalho.

### 4.3.3 Avaliação do desempenho

A avaliação do desempenho serve para apreciar o trabalho desenvolvido pelos trabalhadores de uma organização. A FTM não possui um processo predeterminado e organizado para a avaliação do desempenho dos seus funcionários.

Na empresa quem realiza a avaliação de desempenho é a chefia direta. O método utilizado, normalmente, é a análise dos fatores positivos e negativos do desempenho dos colaboradores. Quanto à transmissão dos resultados da avaliação, esta muitas vezes não existe, só em casos pontuais, para situações negativas, ou uma avaliação inicial dos estagiários através de uma entrevista. O que acontece é que o trabalhador só recebe um *feedback* na altura do termo do contrato, logo, pode não ter oportunidade de corrigir o seu desempenho.

A FTM pode melhorar a forma como avalia o desempenho dos seus funcionários, recorrendo a métodos como a avaliação do desempenho, através de fatores de avaliação previamente definidos e a avaliação por objetivos, ou seja, definir objetivos quantificáveis para cada área, como por exemplo, metas de quantidades produzidas, quantidades vendidas ou o cumprimento de prazos, de pagamentos, de entregas ou de produção. A autoavaliação é outro método que também pode ser eficaz, uma vez que permite ao trabalhador identificar as suas competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas.

A comunicação da avaliação é também muito importante. A empresa deve ter um sistema organizado de entrevistas periódicas de forma a dar um *feedback* ao trabalhador, para que este tenha oportunidade de alterar os seus comportamentos e atitudes, conforme as intenções da chefia e da organização.

A comunicação com os funcionários deve ser feita de forma cuidadosa, as chefias encarregues da transmissão da avaliação do desempenho, devem ter formação de gestão e comunicação com os seus trabalhadores para evitar que surjam conflitos que prejudiquem a organização. A avaliação do desempenho pode ser vista como uma forma de fortalecer a comunicação entre os trabalhadores e a chefia.

#### **4.3.4 Sistema de recompensa**

Ao abrigo do Acordo de Empresa, a FTM possui uma tabela salarial com onze níveis, cada um com três graus de progressão horizontal. Os trabalhadores estão enquadrados nesta tabela e vão evoluindo de nível com base no seu enquadramento (Anexo 1).

O principal constrangimento da tabela salarial da FTM é os grandes aumentos do salário mínimo nos últimos anos. Daí resulta que os níveis mais baixos são abrangidos pelo salário mínimo e os restantes níveis têm uma diferença cada vez menor.

Para corrigir este problema é necessária uma atualização da tabela salarial porque, atualmente, está a criar desigualdades e injustiças, uma vez que, os novos trabalhadores ficam a ganhar o mesmo salário que os trabalhadores mais antigos, que apesar de estarem a progredir de nível, acabam por ficar com o mesmo rendimento. Um trabalhador que viu o seu bom desempenho recompensado com um aumento salarial e subida de nível, irá ficar com o mesmo salário que um trabalhador que não teve o mesmo desempenho e está num nível inferior. Portanto, nos níveis inferiores, os trabalhadores não estão a receber mais pelo seu desempenho, mas sim, pelo aumento do salário mínimo.

Quanto a prémios e comissões, a FTM não possui um sistema organizado de políticas de incentivo, mas atribui comissões anuais para a área comercial e para os funcionários na Madeira.

O atual sistema pode criar desigualdades entre os trabalhadores, a empresa deve organizar as suas políticas de incentivos, com base na avaliação do desempenho e nos objetivos definidos para todas as áreas da empresa. Como foi dito anteriormente, estes objetivos devem ser quantificáveis e específicos para cada área, como por exemplo, quantidades produzidas, quantidades vendidas e o cumprimento de prazos, de forma a que todos os trabalhadores tenham a possibilidade de alcançar recompensas financeiras.

O sistema de recompensas deve assegurar a equidade interna e a individualização dos salários através de fatores de mérito individual. Um sistema de recompensas eficiente iria permitir à empresa atrair e reter os melhores trabalhadores e aumentar a motivação e produtividade, porque as recompensas influenciam o comportamento dos trabalhadores.

#### **4.3.5 Formação profissional**

A FTM tem um responsável pela organização do processo formal de formação, sendo que também utiliza um processo informal para pequenas formações internas. Dividindo o ciclo de formação nas quatro fases definidas por Gomes *et al.* (2008), é possível identificar as práticas da empresa no que à formação dos seus funcionários diz respeito.

Quanto à primeira fase de identificação ou diagnóstico das necessidades de formação, o responsável identifica-as com base no mapa de formações do ano anterior, nas necessidades obrigatórias por lei, nas alterações legislativas que ocorrem e influenciam a função de algum trabalhador e nas outras necessidades da empresa devido à atualização e alterações de processos.

Na segunda fase do planeamento da formação, é realizado um plano anual e faz-se uma procura na oferta letiva de empresas de formação, mas a maioria das formações surgem ao longo do ano. A empresa prefere que as formações sejam feitas em ambiente

externo para permitir aos trabalhadores saírem do ambiente da empresa e fomentar os seus relacionamentos.

Na terceira fase da efetivação da formação, como as formações são quase sempre externas, não existe a necessidade do responsável pela organização da formação de acompanhar, apenas de informar os participantes da data e local, e as chefias da ausência dos seus funcionários.

Na quarta e última fase de avaliação, esta só é feita por conversa informal e não existe confirmação aos responsáveis, da aplicação dos conteúdos aprendidos. Se os trabalhadores não virem que os conhecimentos adquiridos nas formações estão a ser aplicados no seu trabalho, podem ficar desinteressados em frequentarem outras formações.

No geral, a FTM tem o seu processo de formação organizado, mas poderia melhorar se o seu plano de formação anual fosse mais rigoroso e houvesse uma melhor comunicação das chefias com os Recursos Humanos para a identificação das necessidades de formação e da avaliação das mesmas.

Em alternativa, a FTM poderia apostar na rotação de funções para formar os trabalhadores, desenvolvendo as suas competências e tornando-os aptos para diversas funções dentro da organização, aumentando assim a capacidade da empresa de responder a alterações e situações inesperadas, como saídas de funcionários, temporárias ou permanentes, ou alterações no processo produtivo.

A empresa, pode ver a formação como uma obrigação legal ou para a satisfação de necessidades urgentes, mas, em alternativa, deveria apostar na rentabilização e potencialização dos seus Recursos Humanos, ou seja, ver a formação como um investimento e não como uma despesa.

Por outro lado, a FTM pode aplicar o passo zero do ciclo de formação, alinhar as políticas da formação à estratégia da empresa, por exemplo, se a FTM tem como estratégia a produção de cigarros, charutos e cigarrilhas de elevada qualidade, deve, portanto, dotar os seus funcionários das capacidades necessárias para tal.

#### **4.3.6 Gestão de carreiras**

A FTM faz a gestão das carreiras dos seus funcionários, essencialmente através de movimentos de carreira verticais, progressão e promoção na carreira, assente num sistema de níveis hierárquicos. A empresa utiliza, com pouca frequência, movimentos horizontais, polivalência e rotação de postos de trabalho, alterações ao nível do conteúdo do trabalho e dos processos.

O Acordo de Empresa apresenta uma tabela de enquadramentos (Anexo 1) e prevê a promoção do trabalhador para outra categoria profissional de natureza e hierarquia superior ou a passagem ao grau superior da mesma categoria. As regras para a promoção são as seguintes:

- Os estagiários serão obrigatoriamente integrados numa carreira profissional a partir do máximo de três anos de trabalho efetivo;
- Nas categorias profissionais em que existam mais de um grau, os trabalhadores classificados no Grau I das categorias profissionais integradas nos níveis remuneratórios de 2 a 6 inclusive, serão automaticamente promovidos ao Grau II da mesma categoria profissional, logo que completem cinco anos de trabalho efetivo no Grau I.

É da responsabilidade dos Recursos Humanos a efetivação destas regras e da gestão das carreiras dos funcionários. A FTM faz a gestão das carreiras dos seus funcionários, com base na sua antiguidade e desempenho.

## CAPÍTULO V - CONCLUSÃO

O principal objetivo deste relatório foi estudar a organização e as práticas de gestão de Recursos Humanos na empresa Fábrica de Tabaco Micaelense, S.A., uma empresa do setor do tabaco nos Açores. Foram caracterizados o setor, a empresa, o departamento de Recursos Humanos e as práticas de gestão de Recursos Humanos utilizadas na empresa.

A metodologia utilizada foi o estudo de caso da empresa onde foi realizado o estágio. Os principais instrumentos utilizados para a recolha de dados foram a análise documental e a observação em contexto de trabalho. A análise documental serviu para obter informações que permitem conhecer e caracterizar a empresa, bem como recolher outras informações pertinentes para a investigação. A observação em contexto de trabalho consistiu na prossecução das tarefas inerentes ao estágio. Os métodos utilizados permitiram concretizar os objetivos da investigação.

O estágio foi essencial para perceber a forma como a empresa funciona e organiza as suas diferentes áreas, com especial atenção para a secção dos Recursos Humanos e as suas estratégias para a organização e gestão dos funcionários.

Quanto às práticas de gestão dos Recursos Humanos, a empresa tem diversos métodos organizados para a operacionalidade destas práticas, nomeadamente no que toca ao recrutamento, aproveitando benefícios financeiros para a contratação de funcionários, ao acolhimento e integração, com uma lista de procedimentos a efetuar aquando da entrada de um novo funcionário, ao sistema de recompensas, utilizando o Acordo de Empresa para organizar as remunerações dos trabalhadores, à formação profissional,

através do plano anual de formações, e à gestão de carreiras, através dos enquadramentos previstos no Acordo de Empresa.

Com base na revisão bibliográfica e atendendo ao período de estágio, foram identificados diversos potenciais problemas, a maioria relacionados com a relação entre a administração e o responsável pela secção dos Recursos Humanos. Algumas práticas não estão definidas para toda a empresa (não estão centralizadas), o que cria desigualdades entre os trabalhadores que podem afetar o seu compromisso com a empresa, a satisfação no trabalho e, por último, a sua eficiência.

Para colmatar os problemas identificados e melhorar o desempenho da organização foram sugeridas as seguintes alterações das práticas de gestão de Recursos Humanos da FTM:

- Centralização do processo de recrutamento e seleção na secção de Recursos Humanos;
- Criação de um processo formalizado de recrutamento;
- Formação dos funcionários da secção de Recursos Humanos em práticas de gestão de Recursos Humanos;
- Recorrer ao recrutamento interno;
- Informar os trabalhadores da entrada de um novo funcionário na sua secção;
- Definição de objetivos para a avaliação de desempenho;
- Dar aos trabalhadores um *feedback* periódico;
- Atualização da tabela salarial;
- Organização de um sistema de políticas de incentivo;
- Organização de um plano de formação anual mais rigoroso;

- Promover a rotação de funções;
- Aumentar o investimento na formação; e
- Alinhar as políticas de formação à estratégia da empresa.

As principais limitações para a realização do relatório de estágio foram a antiguidade das investigações para a revisão de literatura, a falta de conhecimento do histórico das práticas de gestão de Recursos Humanos na FTM e não foi possível verificar a eficiência prática das alterações sugeridas e avaliar os resultados.

Apesar das limitações apresentadas, foi possível a prossecução dos objetivos deste relatório, ficando evidenciadas as práticas de gestão de Recursos Humanos utilizadas na FTM e a sua adequação, ou não, conforme o observado na revisão bibliográfica.

## REFERÊNCIAS

- Alcázar, F. M., Fernández, P. M. R., & Gardey, G. S. (2005). Researching on SHRM: An analysis of the debate over the role played by human resources in firm success. *Management Revue*, 213-241.
- Arthur Jeffrey B. (1992). "The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills", *Industrial and Labour Relations Review*, 45, 488-506.
- Bamberger, P. e I. Meshoulam (1997), *Human resource strategy: formulation, implementation and impact*. California: Sage Publications, Inc.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Beaumont, P. B. (1993). *Human resource management: Key concepts and skills*. Sage.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.
- Brewster, C. (1999). Strategic human resource management: the value of different paradigms. In *Management International Review* (pp. 45-64). Gabler Verlag, Wiesbaden.
- da Câmara, P. B. (2000). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos*.
- Cardoso, L. (2012). *Práticas de gestão de recursos humanos e desempenho organizacional* (Doctoral dissertation).
- Chiavenato, I. (2005). *Administração nos novos tempos*. Elsevier Brasil.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions*. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- Direção Geral da Saúde (2017). *Programa Nacional Para a Prevenção e Controlo do Tabagismo – 2017*.
- Esteves, M. T. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: estudo de caso no sector bancário português*.
- Fernandes, A. e António C. (2007), *A avaliação de desempenho*. In Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas*, Lisboa: Editora Recursos Humanos, 359-387.
- Fonseca, M. A. (2012). *Os Impostos Especiais de Consumo: Análise do Imposto e Taxas Praticadas* (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Economia e Gestão).

- Gomes, J. F. (2008). Manual de gestão de pessoas e do capital humano.
- Guest, D. E. (1997). *Human resource management and performance: a review and research agenda*. *International journal of human resource management*, 8(3), 263-276.
- Huselid, M. A. (1995). *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Lawler III, E. E. (1990). *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems*. Jossey-Bass.
- Leal, J. (2013). *As práticas de gestão de carreiras e o comprometimento organizacional: um estudo com trabalhadores residentes em Portugal* (Doctoral dissertation).
- Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of management Review*, 13(3), 454-470.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ILR Review*, 48(2), 197-221.
- Marques, M. A. A. (2010). *Modelos organizacionais e práticas de gestão de recursos humanos-um estudo multi-caso*.
- Miguel, M. (2015). *A Gestão de Recursos Humanos: proposta de um modelo integrado para Unidades de Saúde* (Doctoral dissertation).
- Neves, J. G. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e práticas*. In Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas*, Lisboa: Editora Recursos Humanos, 1-101.
- Peretti, Jean Marie, (2001). *Recursos Humanos. 3ª Edição*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Pfeffer, J., & Jeffrey, P. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 37-48.
- Pfeffer, J., & Villeneuve, F. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force (Vol. 61)*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Serra, L. F. R. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: As Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa empresa do Setor Automóvel (Dissertação de Mestrado)*. Instituto Politécnico de Setúbal.

Serrano, M. M. (2010). *A gestão de recursos humanos: suporte teórico, evolução da função e modelos.*

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos métodos e práticas.*

Tachizawa, T. (2015). *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.* Editora FGV.

Teixeira, A. C. (2003). *A evolução da gestão de recursos humanos e a implementação de sistemas de certificação pela qualidade. (Doctoral dissertation).*

## **ANEXOS**

## LISTA DE ANEXOS

### Anexo I – Enquadramentos

NÍVEIS	ENQUADRAMENTOS (DESIGNAÇÃO)
<b>1</b>	Estagiário
<b>2</b>	Colaborador de Apoio I Operador de Máquinas I
<b>3</b>	Administrativo I Colaborador de Apoio II Controlador de Qualidade I Eletromecânico I Operador de Máquinas II Promotor de Vendas I
<b>4</b>	Administrativo II Colaborador de Apoio III Controlador de Qualidade II Eletromecânico II Fiel de Armazém I Operador de Máquinas III Promotor de Vendas II
<b>5</b>	Administrativo III Colaborador de Apoio IV Controlador de Qualidade III Eletromecânico III Fiel de Armazém II Informático I Operador de Máquinas IV Promotor de Vendas III Técnico Eletrónico I (*) Técnico Mecânico I (*)

NÍVEIS	ENQUADRAMENTOS (DESIGNAÇÃO)
<b>6</b>	Administrativo IV Colaborador de Apoio V Controlador de Qualidade IV Eletromecânico IV Fiel de Armazém III Informático II Operador de Máquinas V Promotor de Vendas IV Técnico Eletrónico II (*) Técnico Mecânico II (*)
<b>7</b>	Administrativo V Colaborador de Apoio VI Controlador de Qualidade V Eletromecânico V Fiel de Armazém IV Informático III Operador de Máquinas VI Promotor de Vendas V Técnico Eletrónico III (*) Técnico Mecânico III (*)
<b>8</b>	Administrativo VI Assistente de Chefia I Eletromecânico VI Técnico Eletrónico IV (*) Técnico Mecânico IV (*)
<b>9</b>	Assistente de Chefia II Chefe de Secção I
<b>10</b>	Chefe de Secção II
<b>11</b>	Diretor

Fonte: Acordo de Empresa

**UNIVERSIDADE DOS AÇORES**

**Faculdade de Economia e Gestão**

Rua da Mãe de Deus

9500-321 Ponta Delgada

Açores, Portugal