



UNIVERSIDADE LUSÓFONA
Cabo Verde
Baltasar Lopes da Silva

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Intervenção Organizacional (GRHIO)

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
O IMPACTO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO
DESEMPENHO DOS COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES

ESTUDO DE CASO – ENAPOR – SV

Orientadora: Professora Doutora Elisa Lopes da Cruz Ferreira da Silva

Mestranda: Nilza Luísa da Cruz Chantre

Ano letivo – 2023/2024

Mindelo, dezembro 2024



Orientadora: Professora Doutora Elisa Lopes da Cruz Ferreira da Silva

Mestranda: Nilza Luísa da Cruz Chantre

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
O IMPACTO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO
DESEMPENHO DOS COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES

ESTUDO DE CASO – ENAPOR – SV

Esta Dissertação submetida à Universidade Lusófona de Cabo Verde no ano letivo 2023/2024 visa o cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Intervenção Organizacional, sob a orientação da Professora Doutora Elisa Lopes da Cruz Ferreira da Silva.

Ano letivo – 2023/2024

Mindelo, dezembro de 2024

Termo de responsabilidade

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e que nunca foi submetido a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do mesmo.

Pensamento

«Você pode sonhar, projetar, criar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo, mas é preciso pessoas para tornar o sonho realidade.»

Walt Disney

Dedicatória

Dedico esta dissertação a todos aqueles que acreditaram em mim, principalmente à minha filhota amada, Ronie Borges, que me motivou, desde a primeira hora, para realizar o sonho de ter um mestrado na área da gestão de recursos humanos. Ao meu marido, pelo amor incondicional e apoio constante.

Dedico ainda àqueles que já partiram, os meus saudosos pais, Augusto Chantre e Luísa Chantre, os verdadeiros obreiros desta minha caminhada académica.

Agradecimentos

A realização desta dissertação tornou-se na concretização de um sonho numa longa viagem, a qual incluiu trajetórias com altos e baixos, desafios, incertezas e alegrias. No entanto, neste percurso, contei com o auxílio de diversas pessoas e instituições. Começo por agradecer à Universidade Lusófona de Cabo Verde a possibilidade de realizar esse mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Intervenção Organizacional. Agradeço à minha orientadora, a Professora Doutora Elisa Silva, pela relação de confiança, pelo suporte, pela disponibilidade para me ouvir e esclarecer todas as dúvidas ao longo deste percurso. O meu agradecimento a todos os docentes com os quais eu lidei ao longo destes anos, por terem contribuído para a minha formação e, com isso, para o meu crescimento enquanto pessoa e profissional. À administração da ENAPOR e os seus colaboradores que disponibilizaram o seu tempo e por ela ter aceitado que esse estudo fosse realizado na empresa. Aos meus colegas do curso pela aprendizagem, partilha de conhecimentos e excelente convivência, tornando mais leve e alegre este percurso.

A todos, muito obrigada!

Resumo

Os recursos humanos representam um pilar essencial nas organizações, pois que, em última instância, as pessoas são o maior ativo. A presente dissertação estuda o impacto que as práticas de gestão de recursos humanos exercem no desempenho dos colaboradores da ENAPOR em São Vicente, utilizando o estudo de caso como estratégia de intervenção organizacional.

Utilizou-se uma abordagem quantitativa através de questionário aplicado a uma amostra de 105 colaboradores da referida empresa e qualitativa através de entrevista aplicada a duas diretoras de RH. Os dados recolhidos permitiram responder à pergunta de partida, evidenciando que as práticas de gestão de recursos humanos influenciam positivamente os colaboradores no caso em estudo. Organizações que se focam na implementação de boas práticas de gestão de recursos humanos, tende a manter os colaboradores mais motivados e a apresentarem melhor desempenho.

Palavras-chave: Desempenho organizacional; Práticas de Gestão de Recursos Humanos; Recursos Humanos.

Abstract

Human resources are an essential pillar in organizations because, ultimately, people are their greatest asset. This dissertation studies the impact that human resource management practices have on the performance of ENAPOR employees in São Vicente, using a case study as an organizational intervention strategy.

A quantitative approach was used through a questionnaire applied to a sample of 105 employees of the company and a qualitative approach through interviews with two HR directors. The data collected allowed the research hypotheses to be proven, showing that human resource management practices have a positive influence on employees in the case under study. Organizations that focus on implementing good human resource management practices tend to keep employees more motivated and perform better.

Keywords: Performance; Human Resource Management Practices; Human Resources.

ÍNDICE

Termo de responsabilidade	iii
Pensamento	iv
Dedicatória.....	v
Agradecimentos	vi
Abstract.....	viii
Índice de tabelas	xi
Lista de siglas	xiii
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
1.1. Contextualização da investigação.....	1
1.2. Justificativa.....	2
1.3. Objetivos do estudo	3
1.4. Questões de pesquisa	4
1.5. Opções metodológicas.....	4
1.6. Delimitação do estudo	5
1.7. Motivação do estudo.....	5
1.8. Estrutura do trabalho	5
CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA.....	7
2.1. Origem e evolução da gestão de recursos humanos	7
2.2. A gestão de recursos humanos.....	10
2.3. Práticas de gestão de recursos humanos	12
2.3.1. Recrutamento e Seleção	13
2.3.2. Acolhimento e Integração.....	14
2.3.3. Avaliação de Desempenho	15
2.3.4. Formação e Desenvolvimento	16
2.3.5. Comunicação Interna.....	17
2.3.6. Saúde, higiene e segurança no trabalho.....	18
2.3.7. Sistema de recompensa e incentivos	18
2.3.8. Gestão de Carreiras.....	19
2.3.9. Rotatividade ou “ <i>Turnover</i> ”	20
2.3. Práticas de gestão de recursos humanos e desempenho organizacional.....	22
CAPÍTULO 3 – CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA – O ESTUDO DE CASO.....	25
3.1. História	25

3.2. Caraterização dos Recursos Humanos.....	26
3.3. Órgãos Sociais	28
3.4. Estrutura Orgânica.....	29
CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA.....	30
4.1. Enquadramento Metodológico	30
4.2. Abordagem Metodológica	30
4.3. Instrumentos de recolha de dados.....	32
4.3.1. Pesquisa bibliográfica.....	32
4.3.2. Análise documental	32
4.3.3. Entrevista semiestruturada.....	32
4.3.4. O inquérito por questionário.....	33
4.4. População e Amostra	33
4.5. Procedimentos	34
4.6. Análise e Tratamento de Dados.....	34
CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	37
5.1. Análise do conteúdo da entrevista.....	37
5.2. Análise do questionário aplicado aos colaboradores.....	46
CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO.....	76
6.1. Principais conclusões.....	76
6.2. Recomendações	78
6.2.1. Recomendações para a empresa	78
6.2.2. Recomendações para futuras pesquisas.....	79
6.3. Limitações do estudo.....	79
REFÊRENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
Apêndice 1. - Questionário.....	88
Apêndice 2: Entrevista.....	97
Apêndice 3	105
Guião e transcrição da entrevista 04/04/2024	105
Apêndice 4.....	112
Guião e transcrição da entrevista 05/10/2024	112

Índice de quadros

Quadro 1 – Gestão de recursos humanos e gestão de pessoal

Quadro 2 – Recursos humanos da ENAPOR em São Vicente

Quadro 3 – Demonstração do cálculo da amostra

Quadro 4 – Fases do projeto

Índice de tabelas

Tabela 1 – Número de inquiridos por género

Tabela 2 – Faixa etária dos inquiridos

Tabela 3 – Habilitações literárias dos inquiridos

Tabela 3.1. – Habilitações literária dos inquiridos, por género

Tabela 4 – Situação laboral dos inquiridos

Tabela 5 – Tempo de serviço na empresa

Tabela 6 – Setor de trabalho dos inquiridos

Tabela 7 – Grau de felicidade dos inquiridos em relação à empresa

Tabela 7.1. – Grau de felicidade dos inquiridos por género

Tabela 8 – Avaliação dos inquiridos em relação às condições de trabalho

Tabela 9 – Avaliação dos inquiridos quanto à forma de tratamento na empresa

Tabela 9.1 – Avaliação das formas de tratamento por género

Tabela 10 – Avaliação do relacionamento com o diretor de RH

Tabela 10.1. – Avaliação do relacionamento com o diretor de RH, por género

Tabela 10.2. – Avaliação do relacionamento com o diretor de RH por setor de atividade

Tabela 11 – Avaliação dos inquiridos quanto ao relacionamento interpessoal

Tabela 12 – Avaliação dos inquiridos quanto ao conhecimento dos valores da empresa

Tabela 13 – Avaliação dos inquiridos quanto à carreira profissional

Tabela 14 – Avaliação dos inquiridos quanto às oportunidades no recrutamento interno

Tabela 15 – Avaliação dos inquiridos quanto à transparência do recrutamento interno

Tabela 16 – Avaliação dos inquiridos quanto à comunicação interna

Tabla 17 – Avaliação dos inquiridos quanto à oportunidade de crescimento profissional

Tabela 18 – Resposta dos inquiridos quanto às razões para mudar de empresa

Tabela 19 – Avaliação dos inquiridos quanto ao modelo de avaliação

Tabela 20 – Perceção dos inquiridos em relação às formações e treinamentos na melhoria da produtividade

Tabela 21 – Avaliação dos inquiridos em relação ao estímulo à produtividade

Tabela 22 – Perceção dos inquiridos quanto aos itens de afetação no desempenho

Índice de gráficos

Gráfico 1 – Percentagem de inquiridos por género

Gráfico 2 – Faixa etária dos inquiridos

Gráfico 3 – Habilitações literária dos inquiridos

Gráfico 4 – Situação laboral dos inquiridos

Gráfico 5 – Tempo de serviço na empresa

Gráfico 6 – Setor de trabalho dos inquiridos

Gráfico 7 – Grau de felicidade dos inquiridos em relação à empresa

Gráfico 8 – Avaliação dos inquiridos em relação às condições de trabalho

Gráfico 9 – Avaliação dos inquiridos quanto à forma de tratamento na empresa

Gráfico 10 – Avaliação dos inquiridos quanto à forma de tratamento na empresa

Gráfico 11 – Avaliação dos inquiridos quanto ao relacionamento interpessoal

Gráfico 12 – Avaliação dos inquiridos quanto ao conhecimento dos valores da empresa

Gráfico 13 – Avaliação dos inquiridos quanto à carreira profissional

Gráfico 14 – Avaliação dos inquiridos quanto às oportunidades de recrutamento interno

Gráfico 15 – Avaliação dos inquiridos quanto à transparência no processo de recrutamento interno

Gráfico 16 – Avaliação dos inquiridos quanto à comunicação interna

Gráfico 17 – Avaliação dos inquiridos quanto à oportunidade de crescimento profissional na empresa

Gráfico 18 – Resposta dos inquiridos quanto ao modelo de avaliação de desempenho

Gráfico 19 – Avaliação dos inquiridos quanto ao modelo de avaliação de desempenho

Gráfico 20 – Perceção dos inquiridos em relação às formações e treinamentos na melhoria da produtividade

Gráfico 21 – Avaliação dos inquiridos em relação ao estímulo à produtividade

Gráfico 22 – Perceção dos inquiridos quanto aos itens de afetação no desempenho

Lista de siglas

AD – Avaliação de Desempenho

DG – Diretor Geral

EPI – Equipamento de Proteção Individual

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GP – Gestão de Pessoal

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PGRH – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

PPGRH – Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos

RBV – “Resource Based View” – Visão Baseada nos Recursos

RH – Recursos Humanos

SHST – Saúde Higiene e Segurança no trabalho

AC – Administração Central

PG – Porto Grande

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização da investigação

Vivemos numa era de transformações constantes a nível social, económico, tecnológico, político e cultural. A evolução da sociedade e dos mercados em geral, tem obrigado os gestores a reequacionarem sistematicamente o peso relativo de cada pilar estratégico na gestão das organizações.

A crise que progressivamente se vai manifestando, paralelamente a uma enorme competitividade empresarial que se verifica a nível mundial, despoletou um interesse insaciável das organizações na procura das vantagens competitivas, exigindo uma nova dinâmica de gestão, obrigando-as a debruçarem-se sobre o activo intangível mais importante, o qual, segundo Cunha et al. (2008), corresponde aos seus recursos humanos.

A gestão de recursos humanos tem vindo, ao longo dos anos, a adquirir maior importância dentro das organizações. As empresas reconhecem que estes recursos são fundamentais para a concretização dos seus objetivos e que, portanto, não podem ser descorados caso pretendam ser bem-sucedidas nos mercados. São as pessoas que, individualmente ou coletivamente, contribuem para a conquista dos objetivos e metas organizacionais, não só por ser um fator que não pode ser copiado pela concorrência como também, pela sua capacidade de adaptação às mudanças do mercado e de inovação no uso dos instrumentos de trabalho. Neste sentido, os recursos humanos contribuem decisivamente para fazer a diferença no posicionamento de cada organização na sociedade.

Pfeffer (1998) considera que, o sucesso das empresas e a sua vantagem competitiva, nos dias de hoje, face ao mercado hiper-competitivo, de certa forma não provem das vantagens da economia de escala, das tecnologias e do acesso ao capital, mas sim, e em grande parte, da velocidade e capacidade da inovação, da adaptabilidade e do uso efetivo dos recursos humanos.

É importante que as empresas avaliem o desempenho dos seus colaboradores, pois isto permite-lhes conhecer mais aprofundadamente a sua realidade, perceber onde devem intervir,

que colaboradores têm as suas capacidades subaproveitadas e quais aqueles que têm problemas de desempenho, o que permite tomar medidas para desenvolver estes colaboradores e ajudá-los a subir o seu nível de desempenho.

Ao apostar nos seus colaboradores, a empresa está a investir num dos fatores mais decisivos para o seu sucesso e é por isto que a avaliação do desempenho assume uma grande relevância, pois só depois de fazer esta avaliação é que as empresas verificam se os objetivos definidos anteriormente foram alcançados e quais as medidas a tomar para continuar a melhorar o seu desempenho global.

Esta abordagem na gestão de recursos humanos exige, uma visão sistémica e integrada de todos os processos relacionados com as pessoas, isto é, conhecer e gerir esta complexidade, buscando equacionar a satisfação dos objetivos individuais e a concretização das metas organizacionais. Armstrong (2016), na sua nova abordagem, considera a gestão de recursos humanos, como uma estratégica e coerente abordagem da gestão dos ativos mais valiosos de uma organização.

Emerge assim, preocupações relacionadas com intervenção das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho dos colaboradores nas organizações, sabendo de antemão de que a performance ou o desempenho é um conceito multidimensional e complexo, mas que, pela sua relevância, deve ser investigado os indicadores e variáveis de interferência.

Diante desta problemática e da necessidade de conhecer os impactos que as práticas de gestão de recursos humanos exercem no desempenho dos colaboradores nas organizações, emerge a inquietação que levou à pergunta de partida deste estudo: “Em que medida as práticas de gestão de recursos humanos interferem no desempenho dos colaboradores da ENAPOR?”

1.2. Justificativa

São muitas atividades, rotinas e procedimentos encontrados nas organizações, que demandam tempo, conhecimento e dedicação, pelo que os recursos humanos representam a sua espinha dorsal. No entanto, o RH não recebe a valorização devida, uma vez que é visto apenas enquanto função administrativa, voltada para folha de pagamento e cumprimento de

obrigações legais, isto é, sem um papel mais estratégico e integrado aos objetivos da organização. É uma realidade que nos interpela quanto à necessidade de intervenções sistemáticas e de forma assertiva sobre as suas diferentes variáveis. O reconhecimento e a valorização do capital humano, são fatores determinantes para maximização do seu potencial. Considerando o panorama cabo-verdiano atual, infere-se que, ainda é escassa a quantidade de investigações encontradas e orientadas para as práticas de gestão de recursos humanos e desempenho organizacional.

O escasso investimento nacional em pesquisa nesse sector *versus* a importância que os recursos humanos representam nas organizações, foram as principais razões desta escolha, pelo que se justifica a preferência nesta temática. É nossa intenção que esta investigação seja promotora de uma atitude reflexiva e proativa, em relação à importância das pessoas no tecido organizacional cabo-verdiano, e estimula a criação de estratégias que possam capitalizar as práticas de gestão de recursos humanos para a melhoria do desempenho nas empresas e organizações. Foi baseada num estudo de caso, tendo sido escolhida a ENAPOR, uma empresa de referência no setor portuário cabo-verdiano.

1.3. Objetivos do estudo

Visando o alcance dos objetivos, projetou-se um estudo adaptado à organização escolhida, culminando no esboço do objetivo geral e de quatro objetivos específicos:

Objetivo geral

- Compreender a importância das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho dos colaboradores da ENAPOR.

Objetivos específicos:

- Identificar as práticas de gestão de RH existentes na empresa;
- Verificar o grau de intervenção do gestor de recursos humanos na propagação das práticas de gestão de recursos humanos na empresa;

- Analisar a percepção dos colaboradores em relação às práticas de gestão de RH e a sua importância;
- Avaliar o impacto das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho dos colaboradores.

Embora o desempenho e a produtividade sejam conceitos diferentes, durante o estudo, percebe-se que são dois conceitos que se relacionam, pelo que se assume como objetivo complementar analisar a variável produtividade na relação com as práticas de gestão de RH.

1.4. Questões de pesquisa

De forma a direcionar e organizar o estudo e garantir que os resultados obtidos possam responder adequadamente ao problema proposto, elaborou-se as questões de pesquisa:

Q1: O gestor de RH habitualmente é auscultado na implementação das práticas de gestão de recursos humanos existentes na empresa?

Q2: As práticas modernas de gestão dos recursos humanos existentes na ENAPOR, predominam em relação às práticas tradicionais de gestão dos recursos humanos?

Q3: As práticas de GRH influenciam o desempenho dos colaboradores nas organizações?

1.5. Opções metodológicas

Para alcançar os objetivos enunciados, optou-se por um estudo de caso, com enfoque numa única empresa – a ENAPOR S.A.

A metodologia de investigação foi dividida em fases: a fase conceptual, a fase metodológica e a fase empírica para chegar às conclusões da investigação.

Foi utilizada a metodologia quantitativa e a qualitativa. A recolha dos dados foi realizada com recurso a duas técnicas: questionário e entrevista. Nesta sequência, a análise dos dados adquiridos passou pela combinação entre o método quantitativo e o método qualitativo.

Com base numa amostragem estratificada, inquiriu-se 105 colaboradores num Universo de 275 pessoas. As informações recolhidas permitiram identificar e perceber a percepção dos

inquiridos comparativamente as várias perguntas aplicadas, o que nos possibilitou responder à nossa pergunta de partida.

1.6. Delimitação do estudo

Delimitando o estudo, escolheu-se a cidade do Mindelo, o maior centro urbano da ilha de São Vicente, cujo município possui uma área de 227 km² e uma população de 75845 habitantes, de acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) de 2021.

1.7. Motivação do estudo

A importância desta pesquisa no âmbito organizacional, recaiu numa componente afetiva, devido ao gosto pessoal pela área de gestão de recursos humanos e experiência profissional que permitiu identificar a sua importância nas organizações. Pretende-se que este estudo venha contribuir para um melhor entendimento das práticas de gestão de recursos humanos, a sua importância no desempenho das empresas e organizações e constituir num elemento de apoio para futuras pesquisas no meio académico.

1.8. Estrutura do trabalho

O trabalho está estruturado em seis capítulos:

Introdução;

Revisão de literatura;

Caraterização da empresa acolhedora;

Metodologia;

Apresentação e discussão dos resultados;

Conclusão.

O primeiro capítulo foi destinado à parte introdutória, com a contextualização do tema, apresentação da problemática do estudo, a justificação, a pergunta de partida e os objetivos do estudo.

O segundo capítulo, procurou-se num primeiro momento, discorrer sobre a origem e evolução dos recursos humanos. Posteriormente, fez-se uma abordagem sobre a gestão de recursos humanos e das práticas de gestão de recursos humanos. Para concluir o capítulo, apresentou-se uma análise sobre a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional.

O terceiro capítulo apresenta a caracterização da empresa, estudo de caso nesta investigação. No quarto capítulo, descreve-se as características da metodologia de investigação utilizada, onde são expostas as técnicas de recolha de dados, os objetivos, a população-alvo a inquirir neste estudo.

No quinto capítulo, relata-se os principais resultados obtidos, no âmbito da realização do presente estudo, as suas análises e discussões em confrontação com as referências teóricas. Por último, apresentou-se as principais conclusões, recomendações e limitações desta investigação.

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Origem e evolução da gestão de recursos humanos

A Revolução Industrial, ocorrida no séc. XVIII, trouxe muitos problemas de gestão das pessoas (Gomes et al., 2008). As mudanças tecnológicas, consequência da Revolução Industrial, tiveram um enorme impacto nos processos produtivos. O trabalho manual foi substituído pela máquina e as pequenas unidades de produção artesanal transformaram-se em grandes instalações fabris.

Esse acontecimento acarretou a inúmeras consequências, nomeadamente a substituição das pequenas unidades familiares de produção artesanal por instalações fabris de grandes dimensões, (Cunha et al., 2010), conduzindo a alterações degradantes de trabalho e à adoção de métodos de produção pouco organizados, com inúmeras consequências laborais, como conflitos entre o trabalhador e o empregador, acidentes de trabalho constantes, práticas de salários baixos, jornadas de trabalho fixadas em mais de 15 horas por dia, seis dias por semana e aumento do trabalho infantil (Cunha et al., 2010; Rebelo 2013). Nessa altura, assiste-se aos castigos corporais aplicados pelos capatazes, como forma de controlo do comportamento dos trabalhadores. Comportamentos tidos como impróprios implicariam a redução do salário ou despedimento, que abrangia toda a família e era inexistente sistemas de proteção ou segurança social.

Gomes et al., (2014) caracterizam este sistema de trabalho como desumano, porque não havia preocupação com o bem-estar dos trabalhadores e, muito menos, com uma eficaz gestão das pessoas, que eram vistas numa perspetiva contabilística, (Bilhim, 2002). Nesta fase, o departamento de pessoal é responsável por manter e fazer com que os trabalhadores respeitassem a ordem estabelecida.

Face às situações acima identificadas, surge uma nova designação da gestão dos recursos humanos denominada de “*função pessoal*” e, que, estivera na origem dos funcionários encarregados de zelar pela melhoria das condições de trabalho e de alojamento e, pelo apoio aos trabalhadores doentes ou mais necessitados (Cunha et al., 2010).

Especula-se que, os primeiros departamentos de pessoal tenham sido criados nos finais do séc. XIX, início do séc. XX (Pacheco, 2009), período em que dominava a administração científica, defendida por Frederick Taylor¹. Taylor tinha uma visão mecanicista e racional, e acreditava que eram apenas as razões económicas que motivavam as pessoas. Apesar de aparentar apenas se importar com a eficiência do trabalho e de acreditar que somente o dinheiro incentivava as pessoas, na verdade prestava atenção às necessidades dos funcionários e, quando criou um departamento de pessoal, tinha como objetivo formar e orientar os trabalhadores, ajudá-los a melhorar os seus desempenhos, aconselhá-los na vida financeira e familiar, e oferecer cuidados médicos e de alimentação. É assim que, pela lógica taylorista, aparece a função de pessoal, que singrou nas duas primeiras décadas do século XX (Pacheco, 2009).

Mais tarde e, como forma de suprir as lacunas dos princípios tayloristas, surge a Escola das Relações Humanas, que teve em Elton Mayo² a sua principal figura, na década de 1930, evidenciando a importância do relacionamento entre os seus colaboradores. Como refere Almeida (2009), Mayo, encontrou evidências de que “(...) os sentimentos e as emoções dos trabalhadores tinham impacto na produtividade” (p.6).

A fase das relações humanas é entendida como um marco histórico entre os anos 30 e 40, que corresponde à fase inicial da gestão de recursos humanos (GRH). É o momento em que se começa a valorizar as emoções, as motivações e as expectativas das pessoas. Embora o aparecimento de uma secção de pessoal nas empresas possa ser referenciado ainda no século XIX, foi apenas no início do século XX que esta assume um carácter de maior funcionalidade

¹ Frederick Winslow Taylor, nasceu em Filadélfia no ano de 1856. Era técnico em mecânica e operário, formou-se engenheiro mecânico. Escreveu o livro “Os Princípios da Administração Científica”, publicado em 1911. É considerado “o pai” da Administração Científica.

² George Elton Mayo (1880–1949) foi um psicólogo australiano, professor sociólogo e pesquisador das organizações. Realizou a pesquisa, que popularizou como Hawthorne Studies, revelando a importância de considerar os fatores sociais que poderiam influenciar uma situação de trabalho.

e importância e, com o passar dos anos revelou-se cada vez mais importante na gestão organizacional.

Vários foram os motivos que contribuíram para o aparecimento da GRH, nomeadamente a crise petrolífera dos anos 1970, os novos desafios tecnológicos, os novos perfis profissionais e de formação, a internacionalização e a necessidade de as empresas alinharem a gestão das pessoas com a estratégia de negócio (Bilhim, 2002 citado por Melo & Machado, 2015). Tornou-se evidente a necessidade de gerir eficientemente os recursos humanos (RH) para otimizar a produção e garantir o funcionamento eficaz das organizações. Nesse contexto, as mudanças ocorridas nos anos de 1980, alimentadas pela globalização, deram impulso à chamada gestão de pessoas, que passou a considerar as pessoas como parceiras na criação de vantagem competitiva para a organização (Gil, 2001).

Cunha et al. (2010), citados por Rebelo (2013), identificam alguns aspetos que permitem diferenciar a GRH da Gestão de pessoal (quadro 1).

Quadro 1 – Gestão de recursos humanos e Gestão de pessoal

Gestão de recursos humanos	Gestão de pessoas
Natureza proativa e estratégica em que as pessoas são ativos que devem ser geridos em função dos objetivos organizacionais	Gestão operacional de pessoas
Perspetiva integrada de gestão das pessoas com uma visão holística da organização.	Gestão das pessoas com base na utilização de técnica não correntes e globais.
Atenção para com a individualidade de cada colaborador, trabalhando e/com todos.	Tratamento estandardizado das pessoas, através da utilização de mecanismos de controlo.
Atividade de gestão e da responsabilidade de todos os gestores.	As pessoas estavam a cargo dos especialistas em RH, não existia relacionamento entre as equipas de gestão do negócio.
Entendimento da organização como um todo.	Perspetiva seccionada das relações industriais.

Acesso do gestor de RH à gestão de topo, através da responsabilização dos chefes de linha pela gestão operacional das pessoas.	Os gestores de pessoas realizam tarefas puramente administrativas e operacionais, quase sem intervenção nas restantes atividades da empresa.
--	--

Fonte: Rebelo (2013), baseado em Cunha et al. (2010)

Percebe-se que o valor do capital humano ganha força e a função de RH ganha um papel preponderante nas organizações.

Resultante desta nova linha de gestão, surge a gestão estratégica de recursos humanos (GERH), no término do século XX, como resposta a situações de inquietação dos operários, nomeadamente cessação de carreira e instabilidade no posto de trabalho. Verifica-se uma revolução de mentalidades, que aponta as pessoas como um recurso decisivo para alcançar vantagem competitiva. A área de recursos humanos deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar a personagem principal de transformação dentro das organizações que buscam novas formas de gestão, com o intuito de melhorar os níveis de satisfação e desempenho dos colaboradores.

Estas mudanças, que se processam a um ritmo crescente, trouxeram o departamento do RH para o centro das preocupações dos gestores. O reconhecimento de que não basta dispor da mais avançada tecnologia, de uma base sólida financeira, ou de uma posição dominante no mercado, se as mesmas não forem sustentadas por pessoas, com uma força de trabalho motivada. Hoje, a gestão de recursos humanos centra-se no apoio aos seus colaboradores internos, quer como facilitadora, quer como repositório de técnicas e instrumentos adequados que os auxiliam a conseguir elevados índices de motivação e satisfação. A economia global mudou e, para sobreviver nesse ambiente de alta competitividade, as empresas perceberam e reconhecem a importância das pessoas na realização dos seus objetivos.

2.2.A gestão de recursos humanos

Vivemos na sociedade do conhecimento, onde o talento humano e suas capacidades são vistas como fatores competitivos no mercado de trabalho globalizado. A resposta aos desafios

colocados pelas mudanças no contexto atual tem conduzido a que as organizações procurem respostas para melhorar os desempenhos, para alcançar resultados e atingir a missão institucional. Em todas essas mudanças, que se processam a um ritmo acelerado, o RH ocupa o centro das preocupações dos dirigentes.

De acordo com Chiavenato (2006), os recursos humanos são as pessoas que integram as empresas e organizações, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou a sua tarefa, podendo ser distribuídos ao nível institucional, intermédio ou operacional. Constituem a força de trabalho de qualquer organização ou empresa.

Jack Welch, citado por Ferreira, A. et al. (2022), considerado um dos mais admirados executivos e administradores do século passado, por ter tornado a General Electric³ uma das maiores e mais valiosas empresas do mundo, dizia que não eram os objetivos e nem as estratégias que levavam as empresas a atingirem seus resultados, e sim as pessoas.

Ferreira et al. (2014), apontam como principais atribuições da função de gestão de RH, as seguintes:

Agregar – Representam os processos utilizados para incluir pessoas na empresa. Resume-se às funções de recrutamento e seleção de pessoas.

Aplicar – São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar. Na prática resume-se às funções de descrição e análise de cargos.

Recompensar – Refere aos processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas.

Desenvolver – São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários.

Manter – Representa um conjunto de processos utilizados para criar as condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas (higiene e segurança no trabalho, clima e cultura organizacionais).

³ Conglomerado multinacional fundada por Thomas Edison em 1878, com sede nos Estados Unidos. Atua em segmentos de softwares, aviação, energias renováveis, saúde, indústria automotiva, indústria de engenharia, serviços financeiros e saúde.

Monitorar – São os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados.

Como referem Camara et al., (2019), a gestão de RH procura “encontrar o seu espaço nas organizações enquanto parceira dos seus colaboradores, e como garante dos valores e princípios de atuação da empresa e da sua aplicação equitativa” (p. 48).

As pessoas são recursos inimitáveis, valiosas e insubstituíveis, pelo que representam o fator dinamizador da organização. Como tal devem ser tratadas com respeito, afeto, tolerância e solidariedade.

Hoje, as instituições e organizações são desafiadas a criar espaços de trabalho que se adequem a essa nova visão, que motiva, desafia e valoriza a equipa e, agrega valores, como respeito, cooperação e progresso.

2.3. Práticas de gestão de recursos humanos

Grande parte do êxito ou fracasso das organizações, é potenciado, em larga escala, pela forma como gerem os seus recursos humanos. A GRH tem sido muito estudada, uma vez que, as suas práticas são muito diversificadas no contexto organizacional, com diferentes aplicações, intervenientes e repercussões. A questão que se coloca é como capitalizar essas práticas de modo que seja observável e se manifeste em vantagem competitiva.

Ferreira et al., (2022, p.45) define as práticas de gestão de recursos humanos, como “(...) um conjunto de processos e atividades que visam atrair, reter, motivar e desenvolver os trabalhadores, estando por norma agrupados em dimensões”. Deduz-se desse conceito, que essas práticas devem estar alinhadas com as políticas e modelos de gestão estabelecidos, exigindo um conjunto de competências e conhecimentos quer ao nível do ambiente interno, da legislação local, da cultura organizacional e das estratégias do negócio.

Para fins de delimitação neste estudo, consideram-se como práticas de gestão de recursos humanos (PGRH), o recrutamento e seleção, acolhimento e integração, avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento, comunicação interna, saúde, higiene e segurança

no trabalho, sistema de recompensa e incentivos, gestão de carreiras e, rotatividade ou turnover.

2.3.1. Recrutamento e Seleção

O nível de exigência e a velocidade com que ocorrem as mudanças no mercado atual requerem determinadas qualidades aos colaboradores. Um processo de recrutamento não tem sempre o mesmo figurino e, antes de o iniciar, há que definir a estratégia de preenchimento da vaga, que deve ser concertada pelo departamento do RH que lidera o processo. É a peça-chave para se realizar contratações de sucesso e, um diferencial capaz de entender as necessidades da organização. Recrutar e selecionar, devem ser processos tidos em conta numa gestão estratégica, uma vez que, os mesmos terão impacto nos resultados da organização, que se pretende que seja positivo.

Camara et al. (2019), referenciam o recrutamento como um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos que se destinam a atrair candidatos com determinadas características para ocupar o posto de trabalho disponível na organização. O recrutamento pode ser interno, externo ou misto, o que significa, que o indivíduo ideal para a vaga a preencher pode ser encontrado, dentro ou fora da empresa ou numa conjugação de ambas as situações (Almeida, 2018). Qualquer um dos procedimentos comporta vantagens e desvantagens, pelo que é fundamental analisar a situação concreta para se decidir pelo mais adequado.

Camara et al. (2019), caracterizam o recrutamento interno como sendo “o preenchimento da vaga por um colaborador que ocupa outra função, mas faz parte da empresa” (p.347). Carvalho & Rua (2017) sinalizam como vantagens do recrutamento interno, a rapidez do processo, o menor custo que acarreta, bem como a motivação que desencadeia nos colaboradores por permitir-lhes oportunidades na carreira. Em sentido contrário, poderá gerar incapacidade crítica, incapacidade de inovar e de criar novas soluções, pela excessiva fixação no *modus vivendi* instituído e da relação continuada com as mesmas pessoas.

Em relação ao recrutamento externo, esses autores entendem que se trata de uma prática, que favorece o rejuvenescimento de quadros na organização, estimula a capacidade crítica e de

inovação, enriquece a cultura organizacional, permite uma maior visibilidade no mercado bem como construir uma base de dados para futuras necessidades. Contudo, comporta o risco de desmotivação dos seus colaboradores internos pela impossibilidade de crescimento na carreira, o risco da incompatibilidade cultural, é mais demorado, acarreta maior custo e poderá afetar a política salarial.

Para qualquer umas das situações, a organização deve definir a sua estratégia de recrutamento, antes do ato da seleção. Depreende que, se trata de um processo complexo e que envolve vários estádios que vão desde a recolha das respostas ao anúncio, à receção de *shortlist* de consultores, e termina com a aceitação da oferta do lugar e a celebração do contrato de trabalho. Recrutar bem, não é sinónimo de recrutar pessoas com um perfil idêntico ao das que já estão na empresa. É necessário aproveitar a oportunidade para introduzir “sangue novo”, encorajar a diversidade e valorizar candidatos que tragam formas inovadoras de analisar os problemas e de os resolver.

2.3.2. Acolhimento e Integração

O acolhimento e integração fazem parte do processo pós recrutamento e seleção, muito embora nem sempre é tido em consideração por parte das organizações. É uma prática de GRH que permite aos colaboradores que se comprometam com a organização, alinhando aos seus objetivos.

Um processo de acolhimento é essencial para que exista um vínculo psicológico com a organização. Possibilita uma maior entrega por parte do novo colaborador, bem como, a retenção de talento, pois transmite aos novos colaboradores o apoio necessário, que permite, minimizar os níveis de ansiedade (Almeida, 2018).

De acordo com Caetano & Vala (2002), o acolhimento e integração representa um dos primeiros momentos em que a organização se relaciona com o indivíduo recém-chegado, e assim, é possível transmitir algumas ideias sobre a cultura, valores e padrões de atuação da empresa, clarificar os direitos, deveres e benefícios do novo colaborador, identificar e

moderar as expectativas iniciais, conhecer a organização formal e informalmente, facilitar relações interpessoais e lançar as bases do compromisso.

Para Sousa et al. (2006, p.79), o processo de integração visa, entre outros objetivos, “dar a conhecer a organização, acolher no grupo o novo membro, permitindo-lhe a partilha de sentido, a integração na função e consciencializá-lo para a missão da organização”.

Em si, a integração representa um conjunto de ações que permite ao novo colaborador conhecer as configurações que comportam a organização e ao seu novo posto de trabalho. Devido a esse “choque cultural”, é necessário um ajuste mútuo que implica uma ligação de compromissos e cedências mútuas, designada de contrato psicológico.

O processo de socialização não finda, com o término do seu período experimental. É um processo contínuo e depende muito da dinâmica da própria organização.

2.3.3. Avaliação de Desempenho

Inicialmente, avaliação de desempenho (AD) tinha como finalidade fiscalizar os colaboradores. Era comum nas organizações, criarem comitês de avaliação de desempenho que decidiam por consenso, se o avaliado deveria ser promovido.

Com o evoluir das sociedades, as organizações tornam-se mais exigentes e competitivas e procurado melhorias nos processos de avaliação de desempenho dos colaboradores. A avaliação de desempenho configura um recurso necessário para facilitar a gestão dos recursos humanos que permite analisar o equilíbrio entre os comportamentos dos indivíduos e os objetivos da organização. Possibilita cumprir não só os objetivos organizacionais (individuais e coletivos), como ainda, promover e potenciar a inovação e adaptação à mudança, superar desempenhos médios, fomentar a excelência e principalmente melhorar a comunicação interna.

Segundo Chiavenato (2004, p.223) a AD representa “um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações”. Nesse contexto, para que os objetivos organizacionais possam ser atingidos, é fundamental que o gestor de RH consiga detetar as falhas individuais e coletivas,

fazer intervenções nos momentos mais oportunos e mudar comportamentos prejudiciais quer a nível individual, como da organização.

Enquanto ferramenta de diagnóstico, os objetivos da AD devem estar alinhados com as expectativas da organização, dos avaliadores e dos avaliados, permitindo melhor planeamento, maior produtividade e comprometimento dos colaboradores, com os resultados. No entanto, muitas das vezes, a AD não é baseada na efectiva realização do titular de uma determinada função, mas na percepção subjectiva do superior hierárquico.

Estes ambíguos e, por vezes, vagos juízos, segundo Bilhim (2004, p.257), “são difíceis de evitar porque os critérios de eficácia e ineficácia, são igualmente difíceis de definir, e, em certos casos, verifica-se pouca clareza na atribuição de funções pelas quais o colaborador é responsável”. Não obstante, um modelo de AD para ser bem-sucedido e reduzir a subjectividade, deve respeitar as características culturais da organização, primar pela justiça, imparcialidade, basear em padrões de desempenho atingíveis, objetivos claros, apoiado na realidade do cargo ou posto de trabalho e evitar o risco de se construir instrumentos baseados unicamente em traços de personalidade mais suscetíveis a erros de avaliação.

2.3.4. Formação e Desenvolvimento

O processo de desenvolvimento dos recursos humanos está diretamente ligado à otimização do potencial individual e de grupo, isto é, aprimorar as competências dos colaboradores e criar vantagens competitivas para a organização.

Segundo Camara et al. (2019, p. 490), “a formação visa dotar os sujeitos de capacidades de planeamento, diagnóstico, tratamento de informação e, decisão. Terá de responder às necessidades da organização de acordo com as suas características específicas e assenta, na orientação técnica, tecnológica e de gestão”. Trata-se de uma prática importante tanto para os colaboradores como para a organização no geral, na medida em que, por um lado, pode atuar nas competências de forma reativa, quando se pretende repor no nível desejado as competências de que carecem, atuando nos *gaps* detetados e, por outro lado, de forma proativa, quando visa introduzir nova energia no sistema e/ou atuar na antecipação de

dinâmicas necessárias no futuro, e maximizar a eficácia e o desenvolvimento organizacional. Deduz-se assim, que investir no desenvolvimento das habilidades e conhecimentos dos colaboradores por meio de programas de treinamento adequados só poderá aumentar a competência e eficácia no trabalho e, conseqüentemente, contribuir para uma maior produtividade da organização no seu todo.

2.3.5. Comunicação Interna

A comunicação faz parte da essência humana. Qualquer sujeito na organização está em constante comunicação que, quanto mais aberta, transparente e desenvolvida estiver mais potencializa os recursos humanos disponíveis. É uma prática que propõe construir, alimentar as relações entre os colaboradores e contribuir para a motivação geral. Possui uma importância crucial para o desenvolvimento de um quadro de referência comum a todos os trabalhadores do que é a organização e, conseqüentemente, para a consolidação da identidade da organização. Comunicar possibilita a partilha de objetivos, procedimentos, fomentar a cultura organizacional, estimular o empenho e envolvimento dos colaboradores.

Dolphin (2005) defende que, a comunicação desempenha o papel de construir e alimentar relações entre os colaboradores, aumenta a confiança e a motivação geral.

Representa, na visão de Camara et al. (2019), um elemento indispensável na interpretação construtiva dos colaboradores do que é a organização, da sua relação com ela e do papel que lhes é conferido.

Para o desenvolvimento de uma entidade assente numa cultura comum, o gestor de RH deve garantir que o processo de comunicação interna esteja em sintonia com o ato comum, respeitando as diferenças individuais e maximizando as relações formais e informais existentes. Trata-se de um processo que concede à comunicação interna, um papel estratégico para atrair, reter e desenvolver os recursos humanos nas organizações.

2.3.6. Saúde, higiene e segurança no trabalho

A conscientização sobre segurança no trabalho e do trabalhador, em função das doenças, dos acidentes e dos malefícios causados, permite uma melhoria da qualidade de vida. Evitar acidentes de trabalho não é uma tarefa fácil, uma vez que, eles podem acontecer por fatores referentes à natureza da tarefa, das condições de trabalho, da atitude do colaborador enquanto ao cumprimento das regras, como também da própria organização, na salvaguarda das normas de segurança e disponibilização de equipamentos de proteção individual (EPI).

Segundo Ivancevich (2018), em gestão de recursos humanos o sucesso da saúde, higiene e segurança no trabalho (SHST) depende da forma como os colaboradores e gestores cumprem as normas e os regulamentos. Assim, o objetivo desta prática de RH, é a prevenção e detenção dos agentes desfavoráveis, que ameaçam a saúde e o bem-estar dos colaboradores, durante o exercício da sua função, salvaguardando a integridade das pessoas num ambiente físico e psicológico adequados para o trabalho.

Em muitos casos, o diferencial relevante de uma organização em relação à outra é percebido pelo bem-estar e pela segurança de seus colaboradores, que se sentindo reconhecidos e valorizados, se mantêm interesse pelo trabalho e, conseqüentemente, maior foco e produtividade.

2.3.7. Sistema de recompensa e incentivos

As organizações compreenderam que a competitividade está relacionada à satisfação e ao bem-estar no trabalho, por isso, buscam implementar práticas motivacionais que proporcionem maior comprometimento e desempenho por parte dos colaboradores.

Chiavenato (1999), defende que, os sistemas de recompensa além de incentivar os funcionários a colaborar com o crescimento da organização, proporcionam um maior grau de comprometimento. Caracteriza os sistemas de recompensa como, um conjunto de benefícios, que a organização coloca à disposição dos seus colaboradores, e os mecanismos e procedimentos pelos quais estes benefícios são distribuídos.

O sistema de recompensa não se baseia apenas em salários, férias e promoções. Englobam também as garantias de segurança no cargo, transferências laterais para posições mais desafiantes ou para posições que possibilitam crescimento profissional, reconhecimento e notoriedade. Camara et al. (2016, p. 440) definem o sistema de incentivos e recompensa como “(...) um conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo colaborador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade”. Sistemas de gestão de desempenho e remuneração justos e transparentes incentivam os funcionários a se esforçarem e alcançarem metas e assim impulsionar a produtividade individual e da equipa.

Como forma de atrair, reter talentos, ganhar espaço no mercado competitivo e global, crescimento pessoal e sua empregabilidade, muitas organizações investem cada vez mais nos seus colaboradores, proporcionando-os benefícios mais até que a própria remuneração. É uma prática de incentivo fundamental na GRH, pois permite cativar, motivar, valorizar, reconhecer a importância dos colaboradores no desenvolvimento da organização.

2.3.8. Gestão de Carreiras

A gestão de carreiras surge da necessidade de providenciar iguais oportunidades aos trabalhadores das empresas e teve origem no início do século XX.

No panorama mais atual, assiste-se a um redirecionamento da organização para o indivíduo, que passou a assumir exclusivamente a responsabilidade de gerir a sua carreira, isto porque, contrariamente ao que se via antes, percebe-se atualmente, que as pessoas têm vários empregos, devendo-se essas mudanças às alterações no meio laboral e à maneira como planeiam a sua carreira, pensado na sua qualidade de vida.

Segundo, Camara (2016, p.419), o plano de carreira representa “(...) o conjunto de ações programadas que têm como objetivo permitir o desenvolvimento pessoal e profissional de um colaborador, de modo a que consiga, no médio prazo, atingir o potencial que lhe foi detetado”.

Brown, (2003, p. 427), caracteriza a carreira, como “(...) processo ao longo da vida que resulta da escolha, envolvimento e ajustamento de uma série de ocupações que juntas podem ser caracterizadas como a carreira de um indivíduo”. Partindo desses pressupostos, o conceito de carreira pode ser entendido como uma trajetória sequencial de comportamentos e atitudes, que pode estar ligada a experiências e atividades com ligação com o trabalho no percurso da vida de um indivíduo.

Com a globalização e os rápidos avanços tecnológicos, a confiança no emergente e intensivo conhecimento dos profissionais, desafiaram os padrões de carreira tradicionais, dando lugar a novas abordagens para melhor capturar a natureza mutável das carreiras, com o claro objetivo de maximizar a consolidação e satisfação dos colaboradores. As organizações no geral e as pessoas em particular, deparam-se com novos cenários onde o mercado de trabalho é mais competitivo e globalizado, com novas formas de organização e de relações do trabalho, com implicações nos empregos e empregabilidade.

Bilhim (2002) aponta que, entre as técnicas de gestão de RH, a gestão de carreiras assume um papel estratégico na sociedade da informação e do conhecimento, na qual permite compreender a relação entre a pessoa, o trabalho e o sistema social onde os indivíduos desenvolvem a sua atividade ao longo da vida. Envolve todo o processo que auxilia compreender as oportunidades de carreira dos colaboradores de uma organização, assim como delinear um percurso profissional dentro dessa organização.

No novo contexto de carreira, pretende-se que o indivíduo perceba a necessidade de desenvolver um papel cada vez mais proativo, seguir um planeamento e uma gestão que tenha como foco cumprir a promoção da satisfação de sua missão e adequar as aspirações de carreira às oportunidades disponíveis na organização.

2.3.9. Rotatividade ou “*Turnover*”

A rotatividade nas empresas, também conhecida por “*turnover*”, é, segundo Chiavenato (2010), o resultado da saída de alguns colaboradores e entrada de outros para substituí-los. Ela pode ocorrer por iniciativa da empresa ou por iniciativa do colaborador que pede o seu

desligamento. Devido à acirrada competitividade do mercado, este fenómeno tem sido cada vez mais crescente e pode constituir um problema que afeta as finanças da organização, com os custos originados pela saída de um colaborador, principalmente quando a decisão de saída parte desse mesmo colaborador. São muitos os fatores que determinam o pedido de demissão, alguns dificilmente controláveis pela organização.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 90), a rotatividade não é causa, mas o efeito de algumas variáveis internas e externas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de recursos humanos, a conjuntura económica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho, etc. Dentre as políticas internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo de gestão, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas.

Para Pavanello e Jaeger (2016), *apud*, Shigunov & Assumpção (1998), a rotatividade no emprego está voltada para a qualidade de vida no ambiente de trabalho, a sua segurança e, a oportunidade de crescimento pessoal. Para Ferreira & Siqueira (2005), o principal fator que influencia na diminuição da rotatividade é a satisfação no trabalho.

Para esses autores, como forma de diminuir esse fenómeno, as empresas ou organizações precisam desenvolver ações de comprometimento com os seus colaboradores, identificar as insatisfações e desenvolver planos que os beneficia. Oferecer qualidade de vida em benefício de seus colaboradores, em forma de planos de saúde, assistência médica, ajuda na redução da rotatividade, visto que demonstra a preocupação com a saúde e bem-estar de seus colaboradores que são a base de qualquer organização. Profissionais satisfeitos além de se comprometerem mais com os projetos da empresa, reduzem o índice de rotatividade. Contrariamente, num ambiente em que a satisfação é baixa, a produtividade é reduzida e a taxa de rotatividade é elevada.

Muitos gestores associam a rotatividade à questão salarial. No entanto, e de acordo com Souza (2003), o profissional busca reconhecimento tanto pessoal quanto profissional, e isso vale muito mais que dinheiro.

Nesse contexto, a implantação de políticas de recursos humanos que visam a melhoria do desenvolvimento da organização, precisa estar associada aos interesses dos colaboradores, visto que são eles o principal talento de qualquer organização.

2.3. Práticas de gestão de recursos humanos e desempenho organizacional

Num ambiente altamente desafiante e competitivo, o desempenho de uma organização é fundamental para a sua sobrevivência, pelo que a sua medição é importante para examinar se determinadas práticas e processos afetam o resultado final.

Os primeiros estudos para analisar o impacto das práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) no desempenho das empresas e organizações surgem na década de 1980. Contudo, é nos anos 90 que começam a surgir a maior parte das pesquisas com ênfase na relação das práticas de gestão de recursos humanos.

Na última década do passado século, ainda havia muitas incertezas quanto ao impacto dessas PGRH sobre o nível de desempenho nas organizações.

Pesquisas mais contemporâneas sobre as “melhores práticas” para alcançar um alto desempenho, sugerem que as organizações disponibilizam recursos conducentes ao elevado nível de motivação, habilidades e comportamento dos colaboradores.

Embora a definição do desempenho não ter ainda um significado preciso, certo é, que, representa um indicador capaz de medir o quão bem-sucedida é uma organização ao alcançar os seus objetivos, podendo ser avaliado pela sua eficiência e eficácia.

Castro (2021) apud Richard (2009), operacionalizou o conceito de desempenho organizacional em três tipos: (i) financeiro (*e.g.*, lucro); (ii) mercado do produto (*e.g.*, quota de mercado); (iii) e o retorno dos acionistas (*e.g.*, dividendos de ações).

Para Camara (2019), o desempenho pode ser avaliado pelos resultados financeiros, (lucros, vendas e participação de mercado), pelos resultados organizacionais, (produtividade, qualidade e eficiências) e, relacionado com as práticas de RH.

Qualquer organização espera que os seus colaboradores sejam eficientes na realização das suas tarefas, porque só assim conseguem manter a sua viabilidade no mercado de trabalho,

cada vez mais, desafiante e competitivo. Objetivamente a cultura de desempenho visa meritocracias, valoriza a contribuição individual e das equipas, para resultados globais. Neste sentido, o desempenho é um constructo que compreende comportamentos e atitudes que contribuem para os objetivos organizacionais, motivo pelo qual a sua gestão e avaliação constitui um processo fundamental.

Embora alguns autores entenderem ser difícil avaliar a influência das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho, estudos confirmem o efeito positivo das PGRH.

O modelo “*AMO*” apresentado por Appelbaum et al. (2000), faz referência a três variáveis que contribuem para melhorar o desempenho dos funcionários: habilidades e competências, motivação e oportunidade. As habilidades e competências servem para o colaborador ter a capacidade de realizar a sua função. A variável, motivação, é influenciada pelas recompensas, avaliação de desempenho, desenvolvimento de carreira, e segurança no emprego. A variável, oportunidade, diz respeito a oportunidade que os colaboradores têm em participar ou contribuir para melhorar o seu desempenho profissional e é influenciada por iniciativas como o trabalho em equipa, promoção de autonomia, comunicação e rotação no trabalho. Objetivamente, significa que, organizações que reconhecem e promovem o desenvolvimento das habilidades dos funcionários, incentivam suas motivações e criam um ambiente propício de oportunidades, têm maior probabilidade de alcançar altos níveis de desempenho e retenção de talentos.

A relação entre as organizações e os seus colaboradores é caracterizada pela existência de vários processos de trocas. Embora, as perceções dos colaboradores variem de organização para organização, certo é que quando se sentem efetivamente valorizados e comprometidos, desenvolvem um sentido de pertença com resultados positivos no desempenho.

De acordo com Delaney e Huselid (1996) existem algumas crenças de que, PGRH como a participação dos colaboradores, o *empowerment*, o redesenho do trabalho, a formação, o trabalho em equipa e compensação associada ao desempenho, estão associadas a melhores desempenhos organizacionais. Para isso, é necessário um ambiente confortável, que dê todo o suporte e autonomia que o colaborador necessite.

Com base no princípio da reciprocidade de Claude Lévi-Strauss⁴ (1982), depreende-se, que os colaboradores sentem mais inclinados a retribuir à entidade empregadora maior comprometimento e esforço extra no desempenho, quando se sentem apoiados e encorajados. O comprometimento dos colaboradores acaba por influenciar de forma positiva o seu desempenho, o que em última instância acabará por trazer resultados satisfatórios para a organização.

Para Carço & Correia (2012), as PGRH têm influência nas atitudes e comportamentos dos colaboradores em vários níveis, assumindo, portanto, um fator impulsionador na motivação e satisfação no trabalho e inovação organizacional.

Ahmad e Schroeder (2003), defendem que, o bom desempenho está relacionado não só ao treinamento como também ao sistema de recompensas. Sentindo-se recompensados os colaboradores comprometem-se no desenvolvimento da empresa.

Bai et al., (2016), dão ênfase à influência que o líder tem na seleção dos seus colaboradores e em delegar tarefas, de forma a explorar a criatividade, autonomia operacional e, promover maior comprometimento. Na visão desses autores, líderes inspiradores que envolvem sua equipa de forma carismática, possibilitam maior engajamento dos mesmos.

Considera-se que práticas de RH eficazmente aplicadas, incorporam vantagem competitiva, estimulam a criatividade e exercem um efeito positivo no desempenho organizacional.

⁴ Claude Lévi-Strauss, nasceu em Bruxelas a 28 de novembro de 1908. Foi o fundador da antropologia estruturalista em meados da década de 1950, e um dos grandes intelectuais do século XX. Suas ideias são muito diferentes do pensamento da época em que viveu, rompem com a ideia de que “índios” são somente “índios”, pois não concordava com a divisão em civilizados e selvagens ou a divisão em superiores e inferiores, além de possuir uma visão ambientalista radical.

CAPÍTULO 3 – CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA – O ESTUDO DE CASO

A pesquisa para essa dissertação foi realizada na empresa ENAPOR, SA., em São Vicente, e se constituiu pelo estudo da realidade desta, através de informações partilhadas na página web oficial da empresa, análise de documentos, entrevistas e questionários.

3.1. História⁵

Anteriormente chamada Junta Autónoma dos Portos de Cabo Verde, a ENAPOR S.A, Empresa Nacional de Administração dos Portos, é hoje uma empresa de referência em Cabo Verde. Foi fundada a 1 de setembro de 1982 pelo Decreto-lei 58/82 do Boletim Oficial de 19 junho de 1982.

À data da transformação de serviços públicos em empresa pública, existiam apenas os portos acostáveis de longo curso: Porto Grande, Porto Novo, Porto de Vale dos Cavaleiros, em ruína, e o Porto da Praia, em condições precárias. Do início da sua criação ao presente momento, a empresa tem evoluído no mercado, apostando na materialização dos diferentes objectivos traçados em cada fase da sua existência, que sempre se consubstanciaram na satisfação dos seus clientes através da prestação de serviço de qualidade aos mesmos. Trata-se de uma das empresas de maior dimensão no tecido económico cabo-verdiano, assumindo um papel relevante no desenvolvimento do país. Tem como localização da sua sede a ilha de São Vicente, mais precisamente no Porto Grande, situada à entrada da referida ilha, numa baía circular com quilómetros de raio, naturalmente protegida das correntes marítimas.

A empresa conta com a presença de uma infraestrutura portuária em cada ilha que assegura o abastecimento e o contacto com o restante território nacional com a responsabilidade na administração, gestão e exploração económica dos portos do país. Possui um portfólio constituído por serviços como pilotagem, reboque, amarração e desamarração, atracação e

⁵ Dados retirados do Site oficial da empresa (www.enapor.cv) e do Decreto-lei 58/82 do Boletim Oficial de 19 junho de 1982

desatracção, equipamentos, tráfego de mercadorias, armazenagem, fornecimento de energia e água e bunkering.

Consciente da fragilidade e insipiência dos tráfegos dos portos localizados nas ilhas de menor expressão económica, a ENAPOR S.A. tem sabido materializar as diretivas dos diferentes governos, adoptando para os portos uma missão que contribua para o equilíbrio do sistema portuário.

A empresa apresenta como objetivos essenciais, transformar o sistema portuário tradicional num sistema portuário moderno, através da implementação de medidas direccionadas para a melhoria contínua dos seus serviços e da sua relação com os parceiros. Assim, e na perspectiva de se tornar numa empresa dinâmica, moderna e financeiramente sustentável, procura assentar o seu sucesso na aposta de profissionais qualificados e motivados, na prestação de serviços eficientes e com foco no cliente e, em infraestruturas e equipamentos adequados de maneira a potenciar a integração competitiva na economia mundial.

A sua visão é fazer dos portos nacionais o elo privilegiado de unificação do mercado interno, a “âncora” da economia marítima nacional e um centro de prestação de serviços marítimo-portuários de referência internacional.

A ENAPOR, S.A., rege-se pelo regime do sector empresarial do Estado, aprovado pela Lei nº 47/VII/2009, de 7 de Dezembro, pelas bases gerais da concessão geral dos Portos de Cabo Verde e, subsidiariamente, pelas normas legais e regulamentares aplicáveis às sociedades anónimas e pelos estatutos, de acordo com o Boletim Oficial de 14 de Novembro de 2013. Para a materialização do seu compromisso perante os colaboradores, a empresa empenha-se em respeitar os direitos laborais, promover uma maior capacitação profissional e estabelecer um relacionamento com base no respeito, na lealdade, no companheirismo e na solidariedade.

3.2. Caracterização dos Recursos Humanos

Sendo a ENAPOR S.A., uma das empresas que detém o maior índice de postos de trabalho a nível nacional, o RH é encarado numa perspectiva motivacional cuja finalidade é a

consecução dos objetivos definidos no alinhamento do crescimento e desenvolvimento do país.

Em São Vicente, a ENAPOR S.A., é composta por um total de 275 colaboradores, sendo 150 nos serviços administrativos e 125 nos serviços de estiva. De acordo com o departamento do RH, os colaboradores encontram-se divididos em dois centros administrativos:

Administração Central (AC) com 34 colaboradores, distribuídos em 9 serviços.

Porto Grande (PG) com 241 colaboradores, distribuídos em 10 serviços, resumido na seguinte tabela:

Quadro 2 - Recursos Humanos da ENAPOR em São Vicente

ADMINISTRAÇÃO CENTRAL	
Serviços	Nº de colaboradores
Conselho de administração	6
Recursos humanos	6
Comercial e marketing/desing	4
Gabinete técnico	2
Jurídico	1
Financeiro	6
Gabinete Procurement	4
Auditoria Interna	3
Desenvolvimento de Negócios e Gestão das Concessões	2
PORTO GRANDE	
Administração	2
Financeiro	3
Recursos humanos	4
Engenharia	10
Armazém	35
Departamento de mercadorias	18
Operações e logística	1
Smop + Estivadores	131
Parque Contentor	7
Departamento de Equipamentos	30

Fonte: Direção de Recursos humanos da ENAPOR S.A.

3.3. Órgãos Sociais

São órgãos Sociais da ENAPOR, S.A.:

A Assembleia-Geral;

O Concelho de Administração;

O Concelho Fiscal.

Assembleia-Geral

Um representante do governo;

Três (3) membros do Conselho Fiscal.

Conselho de Administração

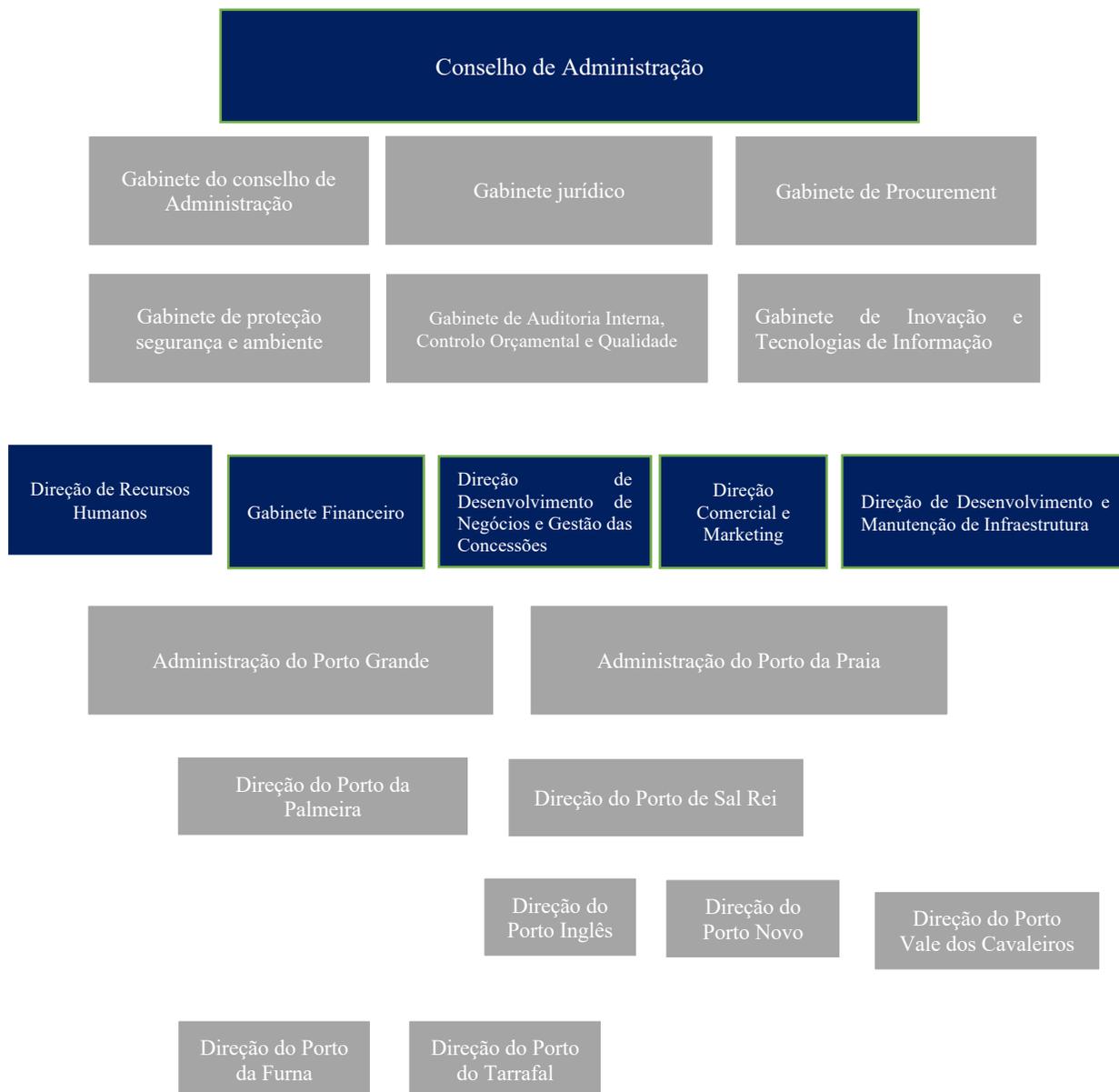
Três Administradores Executivos – sendo um deles o PCA (Presidente do conselho de administração)

Conselho Fiscal

Um Presidente;

Dois vogais.

3.4. Estrutura Orgânica



Fonte: <http://www.enapor.cv/page/empresa#organogram>

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA

4.1. Enquadramento Metodológico

Este capítulo tem como finalidade apresentar os objetivos e descrever as opções metodológicas escolhidas para a realização deste trabalho.

Segundo Barañano (2008, p. 40), “o capítulo metodológico deverá indicar o tipo de estudo a realizar, as técnicas para a obtenção de dados e quais os métodos a aplicar para a exploração dos dados obtidos”. Consiste num esclarecimento detalhado dos procedimentos que foram adotados para a realização de um trabalho científico, desde a escolha do procedimento para a recolha de dados, a identificação de métodos, as técnicas, os materiais, os instrumentos de pesquisa e definição de amostra, até a categorização e análise dos dados.

A temática abordada nesta investigação e a questão principal que nos propomos responder é conhecer o impacto das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho dos colaboradores das organizações. Sistematizando, são objetivos deste estudo:

Identificar as práticas de gestão de RH existentes na empresa;

Verificar o grau de intervenção do gestor de RH na propagação das práticas de gestão de recursos humanos na empresa;

Analisar a perceção dos colaboradores em relação às PGRH e sua importância;

Avaliar o impacto das PGRH no desempenho dos colaboradores.

De acordo com Lakatos & Marconi (2008), os objetivos específicos apresentam um carácter mais concreto. Definir objetivos específicos significa aprofundar as intenções expressas nos objetivos gerais.

4.2. Abordagem Metodológica

As pesquisas sociais são classificadas, de acordo com Gil (2008) em três níveis: exploratória, descritiva e explicativa. As pesquisas exploratórias permitem o aprofundamento dos conhecimentos do investigador a respeito de um determinado tema, além de dar subsídios

para a elaboração de instrumentos de recolha de dados. As pesquisas descritivas apresentam como objetivo principal a descrição das características de uma determinada população ou fenómeno. As variáveis explicativas são utilizadas em modelos estatísticos e análises para explicar ou prever o comportamento de uma variável dependente (Gil, 2008).

Esta investigação desenvolveu-se sob o paradigma fenomenológico, que se caracteriza por ser exploratória-descritiva, para atender aos objetivos propostos, sendo o mais adequado para este estudo, um estudo de caso, isto é, “uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo, dentro de um contexto real” (Barañano, 2008, p. 102). O estudo de caso, é uma estratégia útil quando o pesquisador está diante de um problema crítico, que exige aplicação e teste de uma teoria, pois permite que se analise diversas nuances e, se necessário, se obtenha mais informações, retornando às fontes de informação do caso em estudo (Yin, 2010). Assim, a investigação resultou num enquadramento teórico do tema em estudo, com base na revisão bibliográfica e artigos científicos de repositórios digitais (Scielo e Google académico), e na investigação das perceções dos colaboradores da empresa sobre as práticas de gestão de recursos humanos, com base nos instrumentos de recolha escolhidos, daí resultar numa abordagem com base em duas etapas: qualitativa (entrevistas) e quantitativa (questionários), tal como entende Punch (2006), que considera os dados quantitativos, os números e medidas e, dados qualitativos aqueles que não estão em forma de números, mas em forma de palavras.

Na etapa qualitativa, pretendeu-se descrever e explorar a temática, fornecendo análise e tendência sobre o que foi investigado e, proporcionar uma maior familiaridade com o problema no contexto na empresa através da entrevista (apêndice 2).

Na etapa quantitativa, foi realizado um estudo através de um inquérito por questionário (apêndice 1). A abordagem quantitativa fez-se necessária, tendo em vista que, foram utilizados tratamentos estatísticos para tabulação e análise dos dados.

O levantamento de dados foi realizado utilizando a ferramenta *survey* que possibilitou conhecer e mapear a perceção dos colaboradores da empresa, independentemente da área de atuação, sobre as práticas de gestão de recursos humanos e o seu impacto no desempenho organizacional.

4.3. Instrumentos de recolha de dados

De acordo com Marconi & Lakatos (2008), os instrumentos de recolha de dados dividem-se em dois grupos: a documentação indireta (pesquisa documental e bibliográfica) e direta, que pode ser intensiva (observação e entrevista) ou extensiva (questionário, medidas de opinião e atitudes, testes, pesquisa de mercado).

Na presente investigação, foram utilizadas quer a documentação indireta, através da pesquisa bibliográfica e documental, como a documentação direta (entrevista semiestruturada) e a documentação extensiva (inquérito por questionário).

4.3.1. Pesquisa bibliográfica

Consistiu no levantamento e análise crítica das publicações, para conhecer o que já foi estudado a nível das práticas de gestão de RH e outros conceitos teóricos relacionados ao objeto de estudo.

A pesquisa bibliográfica representa uma fonte de coleta de dados que, de acordo com Lakatos & Marconi (2008) permite encontrar teorias e artigos sobre investigações empíricas apresentados por diversos autores.

4.3.2. Análise documental

A utilização desta técnica de recolha de dados, envolveu a avaliação sistemática de documentos, como legislação (boletim oficial) e registos de assiduidade, com o objetivo de validar algumas informações.

4.3.3. Entrevista semiestruturada

A escolha da entrevista semiestruturada pareceu-nos adequado para recolher informações da gestão administrativa e de recursos humanos, que possivelmente não seria possível através de um questionário.

4.3.4. O inquérito por questionário

O inquérito por questionário, foi outra técnica escolhida que possibilitou recolher opiniões de vários colaboradores com perguntas de escolha múltipla e resposta direta.

É uma técnica de recolha de dados cuja finalidade é inquirir um conjunto de indivíduos sobre uma determinada realidade ou fenómeno social, tendo em vista a caracterização de traços ou elementos identificadores de uma população, com o objetivo de se proceder a inferências e a generalizações Coutinho (2011).

4.4. População e Amostra

As pesquisas sociais geralmente lidam com uma quantidade de elementos tão grande que é impossível considerá-los totalmente.

De acordo com Gil (2008), trabalhar com uma amostra ou parte da População, normalmente é a solução adotada nesses casos. A População, representa um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Nesta pesquisa, a população-alvo constituiu-se do quadro de colaboradores da ENAPOR S.A em São Vicente.

Foram considerados todos os setores, cargos e funções da empresa, totalizando 275 colaboradores. Desses, 34 pessoas estão na Administração Central (AC) e 241 no Porto Grande (PG). Diante desta configuração, entendeu-se utilizar uma amostragem estratificada, seguida da amostragem aleatória probabilística simples, para salvaguardar que todos tivessem a mesma probabilidade de serem escolhidos.

A amostragem estratificada é, de acordo com Hill (2016, p.47), um método (...) “especialmente útil quando o Universo é grande e o investigador pretende obter uma amostra representativa segundo várias variáveis pré-identificadas”. A amostra considerada para este estudo foi 38% do Universo, isto é, 105 colaboradores, tal como demonstra o quadro seguinte.

Quadro 3 - Demonstração do cálculo da amostra

Estratos	População	Cálculo	Amostra
Administração Central	34	$0,38*34 = 12,9$	13
Porto Grande	241	$0,38*241 = 91,5$	92
TOTAL	275		105

Fonte: Elaboração própria

Resumidamente, foram inquiridos 13 colaboradores da Administração Central e 92 colaboradores do Porto Grande, escolhidos aleatoriamente.

4.5. Procedimentos

De forma a sintetizar os procedimentos adotados, no desenvolvimento deste estudo, elaborou-se o quadro seguinte, referenciando as diversas fases por que passou:

Quadro 4 – Fases do Projeto

Fase 1	Decisões iniciais; Elaboração do projeto de pesquisa; Defesa do projeto de pesquisa.
Fase 2	Especificação do desenho metodológico; Elaboração do inquérito por questionário; Elaboração da entrevista; Realização da entrevista; Distribuição (em papel) e envio do questionário (por e-mail); Recolha dos questionários.
Fase 3	Análise, tratamento e interpretação dos dados recolhidos.
Fase 4	Elaboração do plano de apresentação da investigação.

Fonte: Elaboração própria

4.6. Análise e Tratamento de Dados

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2008), existem dois tipos de técnicas de tratamento de dados: a análise de conteúdo e análise estatística. Enquanto a análise de conteúdo é

utilizada em estudos de carácter qualitativo, a análise estatística é necessário em estudos de carácter quantitativo.

A análise de conteúdo permitiu evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre a realidade em estudo através da entrevista semiestruturada.

As entrevistas semiestruturada são para Quivy e Camphenoudt (2008), as mais utilizadas em investigação social e obedecem a um guião, sob o qual é imperativo obter respostas.

Para a concretização da entrevista, foi elaborado primeiramente um guião de entrevista, que consistiu num leque de questões abertas com o intuito de permitir ao entrevistado liberdade de expor as suas ideias em relação às práticas de gestão de RH existentes na empresa e o seu impacto no desempenho dos colaboradores da organização, para posterior análise interpretativa do conteúdo.

De forma a estruturar adequadamente os tópicos e questões relevantes, a construção do guião de apoio para as entrevistas baseou-se nos contributos da revisão da literatura, com perguntas dirigidas aos responsáveis de Recursos Humanos, sistematizadas em 7 grupos, da seguinte forma:

- I – Informação em linhas gerais sobre o trabalho de investigação;
- II – Caracterização da situação profissional do diretor de recursos humanos;
- III – O trabalho e a percepção em relação à função de recursos humanos;
- IV – Práticas de gestão de recursos humanos;
- V – Relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e desempenho;
- VI – Percepção sobre o funcionamento da empresa;
- VII – Considerações finais.

Para a análise estatística o método utilizado, foi o inquérito por questionário. O inquérito por questionário, segundo Quivy & Campenhoudt (2008), representa uma série ordenada e coerente de perguntas que são colocadas a um conjunto de inquiridos para colher elementos de natureza variada.

O questionário deste estudo teve um total de 33 questões, subdividido em quatro blocos de perguntas fechadas, sistematizado da seguinte forma:

- Parte 1 – Caracterização dos inquiridos;

Parte 2 – Ambiente organizacional e nível de comprometimento organizacional;

Parte 3 – Práticas de gestão de recursos humanos e nível de satisfação;

Parte 4 – Avaliação de desempenho e produtividade

Para mediar a percepção e avaliar o grau de comprometimento dos colaboradores, foi utilizado a escala de Likert, que consiste em tomar um construto e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância.

Para cada afirmação, foram consideradas as respostas, “*concordo totalmente*”, “*concordo*”, “*não tenho opinião*”, “*discordo*” e “*discordo totalmente*”.

CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O presente estudo foi realizado com o intuito de responder à questão de investigação apresentada inicialmente, que consiste em perceber o impacto das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho dos colaboradores.

Assim, este capítulo contém a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos pela aplicação dos instrumentos de recolha de dados de forma a fundamentar as conclusões deste estudo pela triangulação de dados, estabelecendo uma relação entre os resultados encontrados nos vários instrumentos e as conceções teóricas existentes.

Entrevista 1 – Diretora de RH

5.1. Análise do conteúdo da entrevista

As informações recolhidas nessa entrevista possibilitaram o conhecimento da opinião do inquirido relativamente a um conjunto de questões elaboradas, para dar resposta aos objetivos propostos. Foi previamente agendada com a diretora de recursos humanos, e teve duração de aproximadamente 60 minutos. As primeiras perguntas (Bloco 1), tiveram como objetivo de legitimar a entrevista e conhecer a motivação da entrevistada no desempenhar das suas funções.

Bloco 2 – Situação profissional

Em relação à situação profissional, a Diretora RH explica que desempenha funções na ENAPOR há 30 anos, mas que, inicialmente desempenhou outras funções como chefe de serviço do desenvolvimento e RH com responsável do setor de arquivo (documentação).

Afirma que, se sente feliz no trabalho, que não trocaria a empresa e o seu trabalho por nenhum outro, porque lhe dá imensa satisfação e, portanto, sente-se realizada profissionalmente.

Apesar disso, e passo a transcrever, “(...) *por vezes senti alguma mágoa, porque vi colegas a ser contratados muito depois mim e a passar à frente hierarquicamente na empresa*”.

Bloco 3 – Trabalho e percepção em relação à função de recursos humanos

O setor de RH é, na opinião da entrevistada, um dos mais importantes, porque todos os outros estão relacionados com este e, por isso, o gestor de RH deve possuir não só competências técnicas e como a nível de relações humanas, tendo em conta todas as emoções e sensibilidades que são geridas todos os dias.

A decisão de introdução de alguma prática na gestão dos recursos humanos é da responsabilidade do departamento de RH, que também tem outras funções associadas como controlo de assiduidade, elaborar notas e correspondências de assuntos dirigidos aos funcionários, fazer a gestão salarial, propor formações e promover a higiene e segurança no trabalho, isto é, são funções essencialmente administrativas.

Considera importante que os colaboradores conheçam a missão e a visão da empresa e, por isso, as informações encontram-se espelhadas na ficha de avaliação de cada um. Por esse motivo garante que “(...) *os funcionários estão conscientes da visão e da missão da empresa*”.

Bloco 4 – Práticas de gestão de recursos humanos

A diretora garante que o clima organizacional na empresa é muito bom com relação ao bom ambiente interpessoal e trabalho em equipa. “(...) *o clima da empresa é bom; considero que tenho uma boa relação com o pessoal, mas acho que a empresa precisa melhorar a comunicação entre os departamentos e, com os colaboradores em geral. Todos os comunicados, notas, avisos, convocatórias, são feitos por e-mail, daí todos possuem um e-mail institucional. Internamente a comunicação não é má, mas acho que deveríamos promover mais atividades no sentido de melhorar a comunicação interna*”.

No processo de recrutamento e seleção, soube-se que a empresa prioriza as competências técnicas e, talvez por isso, considera que os colaboradores normalmente têm uma compreensão clara das tarefas.

Outra prática de RH na ENAPOR é a avaliação de desempenho. Nesse aspecto, explica que, os objetivos de desempenho, são divulgados para todos os colaboradores, antecipadamente. *“(...) Em fevereiro é gerado um aplicativo com a ficha de avaliação de desempenho que é enviado a todos os colaboradores para o seu conhecimento. No mês de junho o avaliado é chamado para se fazer a avaliação intercalar e, caso haja necessidade, proceder as correções. Quando isto acontece e o RH propõe ações de capacitação para esse funcionário ou grupo de funcionários, mas isso normalmente não acontece e por isso os objetivos individuais são quase sempre atingidos”.*

As ações de formação e desenvolvimento, normalmente são propostas pela “chefia direta”. Não havendo propostas, o departamento de RH propõe alguma formação que considera pertinente, para constar no plano de atividades.

A diretora entende que não deveria ser apenas o RH a propor ações de capacitação. Deveria ser uma tarefa de todas as chefias porque diz *“(...) ao fim ao cabo todas as chefias desempenham funções de RH, porque lideram pessoas e estão mais próximas das pessoas da sua equipa”.*

Outras práticas de GRH referidas durante a entrevista, foram as políticas de incentivos e higiene e segurança no trabalho. Existem muitos incentivos na empresa, afirma. *“(...) Todos os colaboradores possuem 14 salários (subsídios de férias e de Natal). Além disso, em dias especiais como, dia da mulher, dia do pai, dia das crianças, dia do trabalhador, oferecemos brindes aos nossos colaboradores e seus filhos. Fazemos jogos de intercâmbio, festa de Natal e aniversário da empresa. Temos parcerias com clínicas e instituições bancárias, tudo no sentido de proporcionar mais incentivos aos nossos colaboradores e suas famílias. A nível da saúde há uma grande preocupação com os nossos colaboradores e por isso a empresa possui um posto clínico com um enfermeiro permanente. A empresa tem grande preocupação com a higiene e segurança no trabalho e mais ainda por inerência dos nossos serviços. Temos um gabinete de segurança que ocupa exclusivamente das questões de segurança,*

simulação de incêndios, desenvolve atividades como feiras e workshops. Para além disso, a ENAPOR oferece EPI's (equipamento de proteção individual) aos estivadores, mas infelizmente nem todas as pessoas cumprem e por vezes acontecem acidentes indesejáveis. A empresa pode cumprir, mas se as pessoas forem negligentes, acontecem acidentes, infelizmente, mas o balanço é positivo porque a maioria tem noção das regras a cumprir”.

Bloco 5 – Relação práticas de gestão de RH e desempenho

A entrevistada acredita que existe relação de algumas práticas de gestão de recursos humanos no desempenho dos colaboradores, mas que nunca se fez um estudo interno para identificar que prática ou práticas impactam mais o desempenho dos colaboradores.

No seu entender, o que estimula a produtividade e que possa impactar positivamente o desempenho, “(...) são as melhorias de condições na carreira isto porque, as reclamações que o setor de RH recebe são maioritariamente sobre o desenvolvimento nas carreiras e salários. As pessoas estão mais preocupadas com a sua evolução na empresa, promoções etc. ... Mas acredito que para melhorar o desempenho o melhor é fazer ações de capacitação dos colaboradores, aliás quando o colaborador não atinge os objetivos este é selecionado para realizar ações de capacitação”.

A produtividade é medida diariamente, consoante ao volume de trabalho por fazer. Existe na empresa aplicações informáticas para medir a assiduidade, controlo de picagem e de permanência.

Verifica-se, que não é feita a avaliação do nível de satisfação dos colaboradores porque, na sua opinião, os colaboradores não aderem. “(...) Houve uma altura que quis introduzir esta prática e propus à psicóloga da empresa para fazer a avaliação do nível de satisfação dos funcionários. Não tivemos sucesso! Os colaboradores não aderiram, talvez por medo de retaliação, no caso de uma avaliação negativa”.

Bloco 6 – Perceção do funcionamento

O trabalho de gestão de RH é desafiante e muito sensível. Todos os setores estão ligados diretamente ao RH e tem funcionado normalmente. Os maiores desafios inerentes ao cargo é, na sua opinião, a gestão dos conflitos. *“(...) Apesar de cada setor ter uma chefia direta, normalmente recebo muitas queixas dos funcionários, ao invés de reclamarem primeiro na sua chefia direta, vão diretamente para o RH. As próprias chefias, para qualquer situação empurrem para o RH. Talvez se as chefias diretas tentassem resolver alguns assuntos, provavelmente teríamos mais tempo para dedicar a outros assuntos de interesse do trabalhador, propor mais ações de formação à administração, estar mais próximos dos funcionários, porque às vezes sinto que poderi-se fazer muito mais”*.

Em relação à imagem e responsabilidade social da empresa, a diretora afirma ser uma prática, afirmando que o RH desempenha um papel importante nesse sentido. *“(...) O departamento de RH desempenha um papel importante na promoção da imagem da empresa, tanto internamente, entre os funcionários, quanto externamente, para a sociedade em geral. O departamento de RH procura desenvolver uma cultura de respeito à diversidade e talvez por isso a ENAPOR tem uma alta taxa de retenção dos seus quadros, com impacto direto no desempenho da empresa no geral e na imagem da empresa. A ENAPOR é uma das empresas mais reconhecida a nível nacional. A responsabilidade social e sustentabilidade é nossa preocupação porque faz parte da nossa missão. Apoiamos muitas causas sociais, apoiamos muitas ONG's com trabalhos, sociais, ambientais, apoiamos a cultura, enfim, desenvolvemos várias atividades de responsabilidade social”*.

Entrevista 2 – Responsável de RH para pessoal de Estiva (serviço de mão de obra portuária)

A opção de entrevistar o RH do pessoal de estiva, deve-se pelo facto deste setor representar uma franja significativa de colaboradores, mais de 45%, pelo que entendeu-se ser pertinente perceber a dinâmica desse setor com características próprias na empresa.

Bloco 1 – Situação profissional

A entrevistada é formada em informática e, faz parte do quadro da empresa há 13 anos. Desempenhou várias funções e em setores diferentes, nomeadamente, informática, marketing, armazém, parque de contentores e há dois anos encontra-se como responsável de RH do pessoal de estiva. Apesar de atualmente desempenhar funções essencialmente de RH (processamento de salários, elaboração de declarações, preenchimento de documentos do pessoal, marcação de férias, faltas), responde diretamente ao chefe de serviço de estiva e não à diretora de RH.

Diz-se satisfeita com o seu trabalho, mas “(...) não a 100%. Gosto deste trabalho, mas tenho algumas mágoas, porque sei que poderia estar num lugar melhor na empresa e vejo pessoas recém-chegadas a terem melhores posições na empresa e conseqüentemente mais regalias”.

Bloco 2 – Perceção em relação à função de recursos humanos

Reconhece a importância do RH na vida dos colaboradores, pelo que a empresa deveria escolher pessoas acima de tudo com competências humanas para lidar com as diversas situações do dia a dia. “(...) *Infelizmente, apesar de lidar com os estivadores, uma classe com imensos problemas de alcoolismo e drogas, reconheço que o RH central, não dá a devida importância às necessidades da classe. As pessoas escolhidas para esse cargo deveriam ter uma sensibilidade para lidar com pessoas. Antigamente, quem estava neste lugar era uma pessoa com formação em psicologia que não tinha nenhuma paciência e nem sabia lidar com eles. De tantas reclamações, esta pessoa foi colocada a trabalhar diretamente com RH central*”.

Questionada se não propõe ao RH central práticas de gestão de recursos humanos que possibilitam melhorar as condições desses trabalhadores, a nossa entrevistada responde da seguinte forma:

“(...) *O RH central tem conhecimento dos problemas dos estivadores, através do meu chefe de serviço. Muitas das vezes apresento proposta de formações, workshop, apoio psicológico*

e outras ações, ao meu chefe de serviço que socializa, mas não recebemos resposta. É por isso que há muitas reclamações nesse setor. Tenho uma boa relação com os estivadores, mas sentem abandonados pela administração central. Infelizmente não tenho autonomia para avançar com um plano de boas práticas ao nível de RH se não autorizado superiormente”.

Bloco 3 – Práticas de gestão de recursos humanos

Em relação às PGRH existentes na empresa, verifica-se que elas são essencialmente de natureza administrativa. *“(...) aquilo que eu faço, é basicamente administrativo. Ajudo os trabalhadores a preencher documentos, faço o processamento dos salários, férias, averiguo as condições e necessidade do refeitório. As questões humanas no trabalho principalmente nesse setor são esquecidas. Apesar da necessidade, fez-se muito poucas palestras sobre as drogas e alcoolismo, por exemplo. Infelizmente, não há reuniões periódicas com o RH central”.*

Questionada se é prática na empresa fazerem avaliação do nível de satisfação, a nossa entrevistada e, em sintonia ao que afirmou a diretora do PG na entrevista anterior, não se faz a avaliação do nível de satisfação dos trabalhadores.

Outra prática de RH abordada durante a entrevista, diz respeito à comunicação interna. Nesse aspeto, a diretora de RH do setor de estiva afirma que *“(...) A comunicação ao nível central é essencialmente por email, mas no caso dos estivadores, que não têm email e nem têm domínio dessa ferramenta, não há proximidade do RH central com os estivadores. Por exemplo, até o dia de hoje, este ano, ainda não houve nenhuma reunião do RH central com os estivadores”.*

Apesar do Conselho de Administração ter dias para receber em audiência os colaboradores, considera que há necessidade de melhorar a comunicação interna principalmente, de cima para baixo.

Em relação ao recrutamento interno, quando acontece, todos os colaboradores têm conhecimento através de e-mail e no caso dos estivadores a informação é publicada em nota impressa.

A avaliação de desempenho, é uma prática de RH, mas não para todos os setores. Explica que *“(...) todos nós, a exceção dos estivadores, estamos sujeitos a avaliação de desempenho. No meu caso particular, sou chamada pelo meu chefe de serviço para fazer a minha avaliação duas vezes ao ano. Mas os estivadores não são sujeitos a avaliação de desempenho. Dão imensas faltas, e não são avaliados nem pelo chefe de serviço e nem pelo RH central. Não sei por quê que isso acontece. Talvez se fossem sujeitos a AD como todos nós muitos abusos acabariam e muitos que vão trabalhar alcoolizados estariam sujeitos a processos disciplinares. O meu chefe de serviço já fez a proposta da AC, mas continua tudo na mesma. Penso que, por ser um grupo de trabalhadores de certa forma problemático, mas essencial para a empresa, devem ter receio de mexer com eles e por isso vão fazendo o que querem”*.

Afirma ainda que, quando o colaborador não tem uma boa avaliação, a empresa deveria dar treinamento e formações, contudo na prática *“(...) não há formações no caso de o colaborador não ter boa AD. A avaliação de desempenho desfavorável serve para penalizar o colaborador no seu subsídio de férias ou de Natal (...)”*.

Bloco 4 – Relação práticas de gestão de RH e desempenho

Constata-se que a produtividade está vinculada com a avaliação de desempenho, mas no seu entender, não é a melhor forma de fazer essa avaliação porque *“(...) há muitas pessoas que registam a sua entrada e depois abandonam os serviços para tratar de assuntos pessoais. No entanto, muitas delas têm uma boa avaliação de desempenho no final porque são “amigos do chefe”. A avaliação de desempenho, na minha opinião, deveria ter em conta o nível e a quantidade de reclamações num determinado setor”*.

No seu entender, o que estimula a produtividade e que possa impactar positivamente o desempenho, *“(...) é a satisfação das necessidades dos colaboradores quer a nível de condições de trabalho, como ao nível das suas necessidades pessoais, como por exemplo, melhorias de condições na carreira, mais e melhor comunicação, uma liderança mais próxima das pessoas”*.

Bloco 5 – Percepção do funcionamento

Em relação à percepção do funcionamento da gestão de RH afeto aos estivadores, pelas características apontadas anteriormente deduz-se ser bastante desafiante. Esclarece que “(...) *quase tudo na empresa está relacionado com o RH, mas que precisa melhorar o seu funcionamento. Não faz sentido eu estar a lidar com assuntos que dizem respeito ao RH dos estivadores, e, no entanto, nunca tive uma reunião entre mim e o RH central. Por mais que o meu chefe de serviço possa transmitir as minhas preocupações, sou eu é que estou mais próxima desses trabalhadores, que têm muitas queixas por sinal. Queixam-se das chefias na AC, querem sentir-se parte da empresa, ou seja, sentirem-se mais acolhidos. Os desafios são muitos, mas não tendo muita autonomia pouco podemos fazer para melhorar esse sentimento*”.

Para concluir e em jeito de remate, reforça a ideia da necessidade de dar mais atenção a essa classe por parte da AC, referindo que há uma grande preocupação da empresa para manter a sua boa imagem e prestígio na sociedade cabo-verdiana, mas que, precisa melhorar o seu procedimento ao nível da gestão dos seus recursos humanos.

5.2. Análise do questionário aplicado aos colaboradores

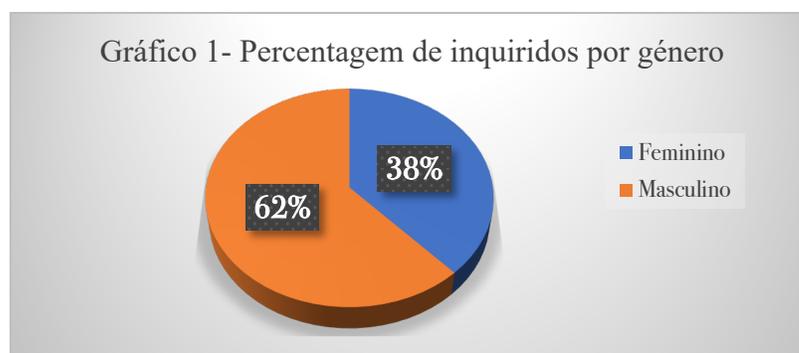
Para analisar os dados, recorreu-se ao software de análise de dados estatísticos, “*Jamovi*”. A fase da análise do questionário, inicia com o envio de duas formas: por e-mail através do *Google Forms*, para o pessoal administrativo e, em suporte papel, para o pessoal de estiva (serviço de mão de obra portuária). As respostas foram configuradas como obrigatórias, fazendo com que as submissões só pudessem ocorrer com o formulário totalmente preenchido. Após a receção dos questionários, fez-se a organização dos dados numa folha de Excel e, posteriormente, a exportação diretamente para o software “*Jamovi*” para elaboração do relatório estatístico. Responderam ao questionário um total de 105 colaboradores com funções distintas, áreas de conhecimento, anos de experiência e formações académicas.

5.2.1. Perfil dos inquiridos

Tabela 1 – Número de inquiridos por género

Género	Contagens	% Total	% acumulada
Feminino	40	38.1%	38.1%
Masculino	65	61.9%	100.0%

Fonte: Dados extraídos do software estatístico



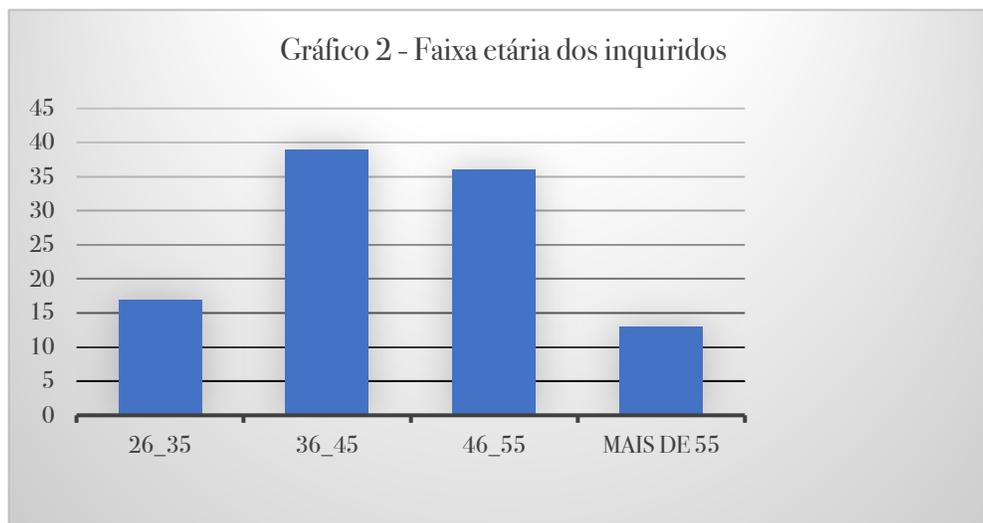
Fonte: Dados extraídos da tabela 1

A tabela 1, ilustrada no gráfico, demonstra que, dos 105 inquiridos ao questionário, quarenta (40) são do sexo feminino, equivalendo a 38% e, sessenta e cinco (65) do sexo masculino, que corresponde a 62%.

Tabela 2 – Faixa etária dos inquiridos

Faixa etária	Contagem	% Total	% Acumulada
26_35 anos	17	16.2 %	16.2 %
36_45 anos	39	37.1 %	53.3 %
46_55 anos	36	34.3 %	87.6 %
Mais_55 anos	13	12.4 %	100.0 %

Fonte: Dados extraídos do software estatístico



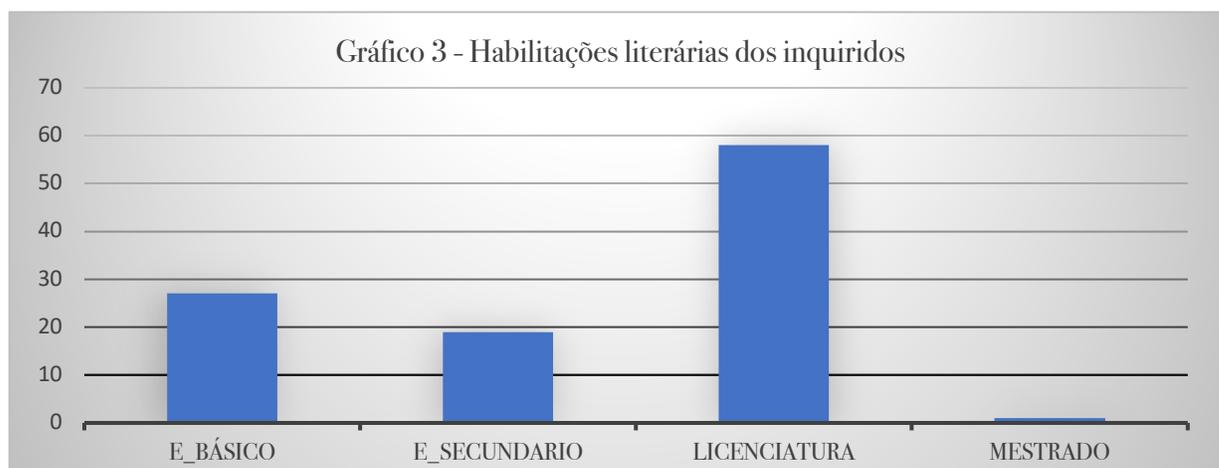
Fonte: Dados extraídos da tabela 2

Com base nos resultados do gráfico, percebe-se que a maior parte dos colaboradores, ou seja, 37,1% têm entre 36 a 45 anos, 34,3% têm entre 46 e 55 anos, 16,2% têm entre 26 a 35 anos e 12,4% mais de 55 anos.

Tabela 3 – Habilitações literárias dos inquiridos

Habilitações Literárias	Contagens	% do Total	% acumulada
E_Básico	27	25.7 %	25.7 %
E_Secundario	19	18.1 %	43.8 %
Licenciatura	58	55.2 %	99.0 %
Mestrado	1	1.0 %	100.0 %

Fonte: Dados extraídos do software estatístico



Fonte: Dados extraídos da tabela 3

Tabela 3.1 – Habilitações Literárias dos inquiridos por Género

Habilitações Literárias	Género	Contagens	% do Total	% acumulada
E_Básico	Feminino	0	0.0 %	0.0 %
	Masculino	27	25.7 %	25.7 %
E_Secundario	Feminino	4	3.8 %	29.5 %

Tabela 3.1 – Habilitações Literárias dos inquiridos por Género

Habilitações Literárias	Género	Contagens	% do Total	% acumulada
Licenciatura	Masculino	15	14.3 %	43.8 %
	Feminino	35	33.3 %	77.1 %
Mestrado	Masculino	23	21.9 %	99.0 %
	Feminino	1	1.0 %	100.0 %
	Masculino	0	0.0 %	100.0 %

Fonte: Dados extraídos do software estatístico

O gráfico 3 demonstra, que mais de metade dos inquiridos (55%) possuem o grau de licenciatura, 26% com ensino básico, 18% tem o ensino secundário e 1% com mestrado. Ao cruzar as informações das habilitações literárias com o género, (tabela 3.1), verifica-se que, é no sexo feminino que se concentra a maior taxa de licenciados, (33,3%) e onde encontramos o único respondente com o grau mestre. Contrariamente, no sexo masculino a incidência recai no ensino básico, com 25,7%, seguindo os licenciados com 21,9%, ensino secundário, 14,3%. Esta situação explica-se, porque muitos dos inquiridos do sexo masculino são estivadores (serviço de mão de obra portuária), setor com maior número de colaboradores e, com o nível de escolaridade mais baixo.

Tabela 4 - Situação laboral dos inquiridos

Situação Laboral	Contagens	% do Total	% acumulada
Contrato indeterminado	95	90.5 %	90.5 %
Contrato temporário	7	6.7 %	97.1 %
Estagiário	3	2.9 %	100.0 %

Fonte: Dados extraídos do software estatístico



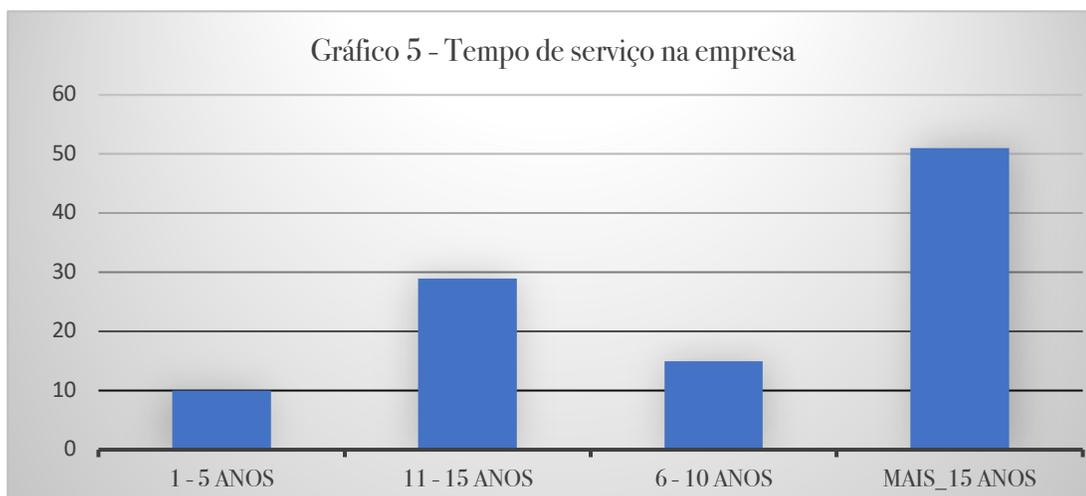
Fonte: Dados extraídos da tabela 4

Os dados do gráfico 4, permite afirmar que, a maioria dos colaboradores têm uma situação laboral estável, uma vez que 90% dos colaboradores tem um contrato por tempo indeterminado, 7% tem contrato temporário e 3% encontra-se em situação de estagiário, o que nos permite concluir que a empresa possui uma baixa taxa de precariedade laboral.

Tabela 5 – Tempo de serviço na empresa

Antiguidade na Empresa	Contagens	% do Total	% acumulada
1 – 5 anos	10	9.5 %	9.5 %
11 – 15 anos	29	27.6 %	37.1 %
6 – 10 anos	15	14.3 %	51.4 %
Mais _15 anos	51	48.6 %	100.0 %

Fonte: Dados extraídos do software estatístico



Fonte: Dados extraídos da tabela 5

De acordo com a tabela 5, observa-se que 48,6% dos inquiridos, tem mais de 15 anos, 27,6% tem entre 11 a 15 anos e 14,3% tem entre 6 a 10 anos de serviço, o que nos permite afirmar que são colaboradores com alguma experiência e com conhecimento do modo de funcionamento da empresa.

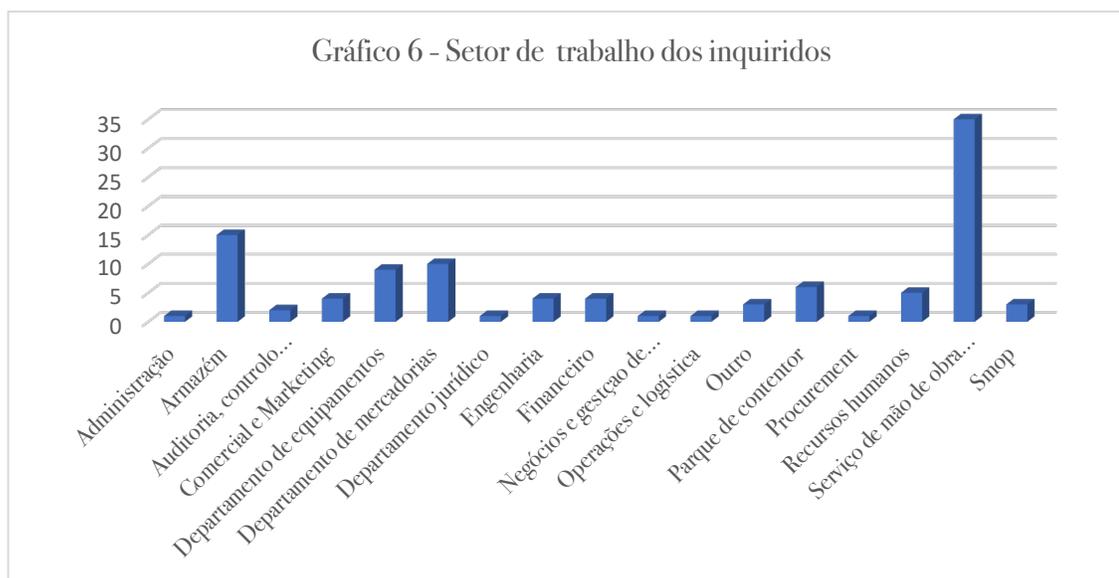
Tabela 6 – Setor de trabalho dos inquiridos

Setor onde trabalha	Contagens	% do Total	% acumulada
Administração	1	1.0%	1.0%
Armazém	15	14.3%	15.2%
Auditoria, controlo orçamental e qualidade	2	1.9%	17.1%
Comercial e Marketing	4	3.8%	21.0%
Departamento de equipamentos	9	8.6%	29.5%
Departamento de mercadorias	10	9.5%	39.0%
Departamento jurídico	1	1.0%	40.0%
Engenharia	4	3.8%	43.8%
Financeiro	4	3.8%	47.6%
Negócios e gestão de concessões	1	1.0%	48.6%

Tabela 6 – Setor de trabalho dos inquiridos

Setor onde trabalha	Contagens	% do Total	% acumulada
Operações e logística	1	1.0%	49.5%
Outro	3	2.9%	52.4%
Parque de contentor	6	5.7%	58.1%
Procurement	1	1.0%	59.0%
Recursos humanos	5	4.8%	63.8%
Serviço de mão de obra portuária	35	33.3%	97.1%
Smop	3	2.9%	100.0%

Fonte: Dados extraídos do software estatístico



Fonte: Dados extraídos da tabela 6

A maior parte dos colaboradores da ENAPOR, estão ligados aos serviços de mão de obra portuária, (33,3%). Seguem o pessoal de armazém, (14,3%), pessoal afeto ao serviço de mercadorias (9,5%), serviço de contentor (5,7%), recursos humanos (4,8%).

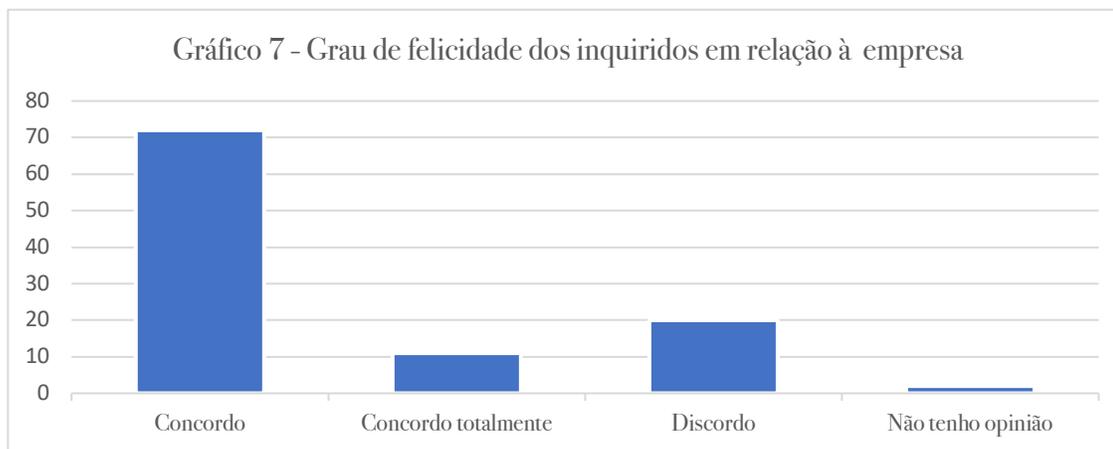
Tabela 7 – Grau de felicidade dos inquiridos em relação à empresa

Sente feliz na empresa	Contagens	% do Total	% acumulada
Concordo	72	68.6 %	68.6 %
Concordo totalmente	11	10.5 %	79.0 %
Discordo	20	19.0 %	98.1 %
Não tenho opinião	2	1.9 %	100.0 %

Tabela 7.1 – Grau de felicidade dos inquiridos por género

Sente feliz na empresa	Género	Contagens	% do Total	% acumulada
Concordo	Feminino	33	31.4 %	31.4 %
	Masculino	39	37.1 %	68.6 %
Concordo totalmente	Feminino	4	3.8 %	72.4 %
	Masculino	7	6.7 %	79.0 %
Discordo	Feminino	3	2.9 %	81.9 %
	Masculino	17	16.2 %	98.1 %
Não tenho opinião	Feminino	0	0.0 %	98.1 %
	Masculino	2	1.9 %	100.0 %

Fonte: Dados extraídos do software estatístico



Fonte: Dados extraídos da tabela 7

A felicidade no trabalho não se resume apenas aos benefícios materiais. Com base nesse pressuposto, quis-se perceber se os colaboradores se sentem felizes no trabalho. Do total de homens e mulheres que responderam ao questionário, 68,6% concorda e 10,5% concorda totalmente, ou seja, cerca de 79% dos inquiridos sente-se feliz na empresa, o que constitui um bom indicador, já que a felicidade no local de trabalho é crucial para o bem-estar dos colaboradores e na eficácia organizacional. Esses dados se justificam porque a ENAPOR é uma empresa estável a nível nacional e, que dá segurança no emprego aos seus colaboradores. Ao cruzar esses dados com o género, (tabela 7.1), verifica-se que, dos que não se sentem felizes na empresa, o sexo masculino apresenta maior taxa, 16,2% em relação os 2,9% no sexo feminino.

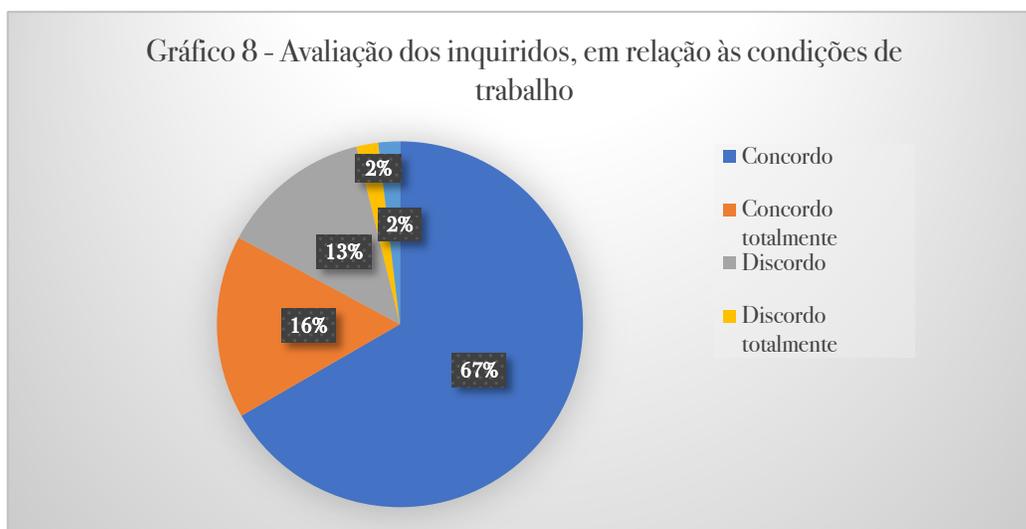
Tabela 8 – Avaliação dos inquiridos, em relação às condições de trabalho

As condições de trabalho são favoráveis	Contagens	% do Total	% acumulada
Concordo	70	66.7%	66.7%
Concordo totalmente	17	16.2%	82.9%
Discordo	14	13.3%	96.2%
Discordo totalmente	2	1.9%	98.1%

Tabela 8 – Avaliação dos inquiridos, em relação às condições de trabalho

As condições de trabalho são favoráveis	Contagens	% do Total	% acumulada
Não tenho opinião	2	1.9%	100.0%

Fonte: Dados extraídos do software estatístico



Fonte: Dados extraídos da tabela 8

Questionados sobre as condições de trabalho, os colaboradores da ENAPOR reconhecem que as condições de trabalho são favoráveis, (tabela 8), pois 67% respondeu “*concordo*” e 16% “*concordo totalmente*”. Apesar das condições de trabalho serem consideradas favoráveis, nota-se que há alguma reclamação a esse nível, pois, 13% discorda, 2% discorda totalmente, o que perfaz 15% de respostas discordantes e, 2 % que não têm opinião. Cenário que deve merecer atenção da administração da empresa e dos recursos humanos.

Tabela 9 – Avaliação dos inquiridos, quanto à forma de tratamento na empresa

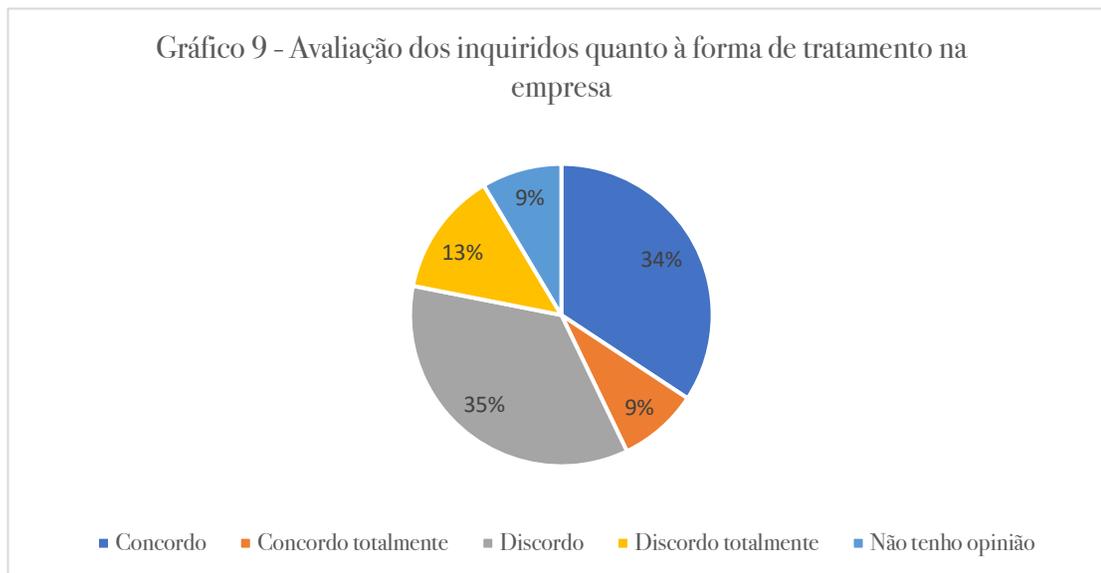
Existe um tratamento justo na empresa	Contagens	% do Total	% acumulada
Concordo	36	34.3 %	34.3 %
Concordo totalmente	9	8.6 %	42.9 %
Discordo	37	35.2 %	78.1 %
Discordo totalmente	14	13.3 %	91.4 %
Não tenho opinião	9	8.6 %	100.0 %

Fonte: Dados extraídos do software estatístico

Tabela 9.1. – Avaliação da forma de tratamento por género

Género	Existe um tratamento justo na empresa	Contagens	% do Total	% acumulada
Feminino	Concordo	21	20.0%	20.0%
	Concordo totalmente	2	1.9%	21.9%
	Discordo	12	11.4%	33.3%
	Discordo totalmente	1	1.0%	34.3%
	Não tenho opinião	4	3.8%	38.1%
Masculino	Concordo	15	14.3%	52.4%
	Concordo totalmente	7	6.7%	59.0%
	Discordo	25	23.8%	82.9%
	Discordo totalmente	13	12.4%	95.2%
	Não tenho opinião	5	4.8%	100.0%

Fonte: Dados extraídos do software estatístico



Fonte: Dados extraídos da tabela 9

Questionados se existe um tratamento justo na empresa, o cenário não é positivo, pois que, 35% discorda e 13% discorda totalmente, o que quer dizer que 48% dos inquiridos discordam que existe um tratamento justo na empresa. Por outro lado, 34% concorda e 9% concorda totalmente, perfazendo 43%. Sendo que, mais de metade dos respondentes afirmar não haver um tratamento justo na empresa, entende-se que há um sentimento de alguma injustiça no seio de alguns colaboradores.

Tabela 10 – Avaliação do relacionamento com o diretor de RH

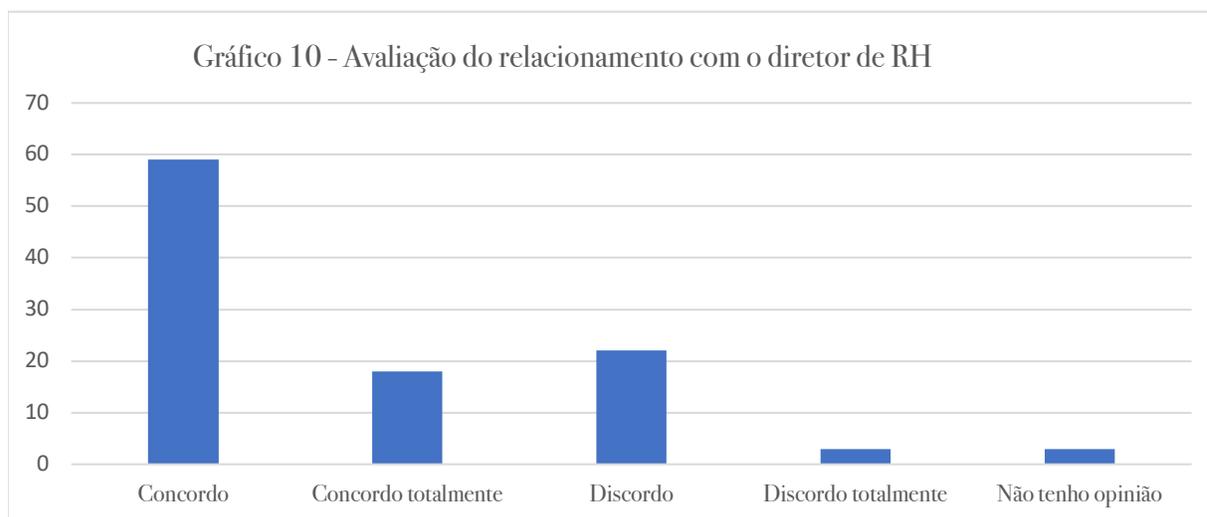
Existe uma boa relação com o diretor(a) de RH	Contagens	% do Total	% acumulada
Concordo	59	56.2%	56.2%
Concordo totalmente	18	17.1%	73.3%
Discordo	22	21.0%	94.3%
Discordo totalmente	3	2.9%	97.1%
Não tenho opinião	3	2.9%	100.0%

Fonte: Dados extraídos do software estatístico

Tabela 10.1. – Avaliação do relacionamento com o diretor de RH, por género.

Existe uma boa relação com o diretor(a) de RH	Género	Contagens	% do Total	% acumulada
Concordo	Feminino	20	19.0 %	19.0 %
	Masculino	39	37.1 %	56.2 %
Concordo totalmente	Feminino	11	10.5 %	66.7 %
	Masculino	7	6.7 %	73.3 %
Discordo	Feminino	7	6.7 %	80.0 %
	Masculino	15	14.3 %	94.3 %
Discordo totalmente	Feminino	2	1.9 %	96.2 %
	Masculino	1	1.0 %	97.1 %
Não tenho opinião	Feminino	0	0.0 %	97.1 %
	Masculino	3	2.9 %	100.0 %

Fonte: Dados extraídos do software estatístico



Fonte: Dados extraídos da tabela 10

No que concerne à tabela 10 ilustrada no gráfico 10, observa-se que, mais de metade dos respondentes, (56%), afirmam que existe um bom relacionamento com o diretor de RH e

17,1% concorda totalmente. Em sentido contrário, 21% discorda e 2,9% discorda totalmente, que exista um bom relacionamento com diretor de RH. São dados que não devem ser ignorados, pois que, o relacionamento com o diretor de recursos humanos é crucial para o sucesso na gestão de pessoas em qualquer organização.

A tabela 10.1. apresenta dados que permite avaliar se existe melhor ou pior relação do setor de recursos humanos com os colaboradores do sexo masculino ou feminino. Nota-se que 46% dos respondentes do sexo masculino e 31% do sexo feminino, concordam ou concordam totalmente que existe uma boa relação com diretor de RH. As posições discordantes são também na maioria do sexo masculino, com 21% das respostas discordantes.

Em relação a essa questão, os respondentes entenderam avaliar o seu RH direto, por uma questão de proximidade com quem têm maior interação.

Tabela 10.2. – Avaliação dos inquiridos quanto ao relacionamento com o diretor de RH, por setor de atividade

Setor onde trabalha	Existe uma boa relação com o diretor(a) de RH	Contagens	% do Total	% acumulada
Administração	Concordo	0	0.0%	0.0%
	Concordo totalmente	1	1.0%	1.0%
	Discordo	0	0.0%	1.0%
	Discordo totalmente	0	0.0%	1.0%
	Não tenho opinião	0	0.0%	1.0%
Armazém	Concordo	10	9.5%	10.5%
	Concordo totalmente	2	1.9%	12.4%
	Discordo	3	2.9%	15.2%
	Discordo totalmente	0	0.0%	15.2%
	Não tenho opinião	0	0.0%	15.2%
Auditoria, controlo orçamental e qualidade	Concordo	1	1.0%	16.2%
	Concordo totalmente	0	0.0%	16.2%
	Discordo	1	1.0%	17.1%

Tabela 10.2. – Avaliação dos inquiridos quanto ao relacionamento com o diretor de RH, por setor de atividade

Setor onde trabalha	Existe uma boa relação com o diretor(a) de RH	Contagens	% do Total	% acumulada
Comercial e Marketing	Discordo totalmente	0	0.0%	17.1%
	Não tenho opinião	0	0.0%	17.1%
	Concordo	3	2.9%	20.0%
	Concordo totalmente	1	1.0%	21.0%
	Discordo	0	0.0%	21.0%
	Discordo totalmente	0	0.0%	21.0%
Departamento de equipamentos	Não tenho opinião	0	0.0%	21.0%
	Concordo	4	3.8%	24.8%
	Concordo totalmente	1	1.0%	25.7%
	Discordo	0	0.0%	28.6%
	Discordo totalmente	0	0.0%	28.6%
Departamento de mercadorias	Não tenho opinião	1	1.0%	29.5%
	Concordo	7	6.7%	36.2%
	Concordo totalmente	0	0.0%	36.2%
	Discordo	3	2.9%	36.2%
	Discordo totalmente	1	1.0%	37.1%
Departamento jurídico	Não tenho opinião	2	1.9%	39.0%
	Concordo	0	0.0%	39.0%
	Concordo totalmente	1	1.0%	40.0%
	Discordo	0	0.0%	40.0%
	Discordo totalmente	0	0.0%	40.0%
Engenharia	Não tenho opinião	0	0.0%	40.0%
	Concordo	3	2.9%	42.9%
	Concordo totalmente	1	1.0%	43.8%
	Discordo	0	0.0%	43.8%
	Discordo totalmente	0	0.0%	43.8%

Tabela 10.2. – Avaliação dos inquiridos quanto ao relacionamento com o diretor de RH, por setor de atividade

Setor onde trabalha	Existe uma boa relação com o diretor(a) de RH	Contagens	% do Total	% acumulada
Financeiro	Não tenho opinião	0	0.0%	43.8%
	Concordo	2	1.9%	45.7%
	Concordo totalmente	2	1.9%	47.6%
	Discordo	0	0.0%	47.6%
	Discordo totalmente	0	0.0%	47.6%
	Não tenho opinião	0	0.0%	47.6%
Negócios e gestão de concessões	Concordo	1	1.0%	48.6%
	Concordo totalmente	0	0.0%	48.6%
	Discordo	0	0.0%	48.6%
	Discordo totalmente	0	0.0%	48.6%
	Não tenho opinião	0	0.0%	48.6%
	Operações e logística	Concordo	0	0.0%
Concordo totalmente		1	1.0%	49.5%
Discordo		0	0.0%	49.5%
Discordo totalmente		0	0.0%	49.5%
Não tenho opinião		0	0.0%	49.5%
Outro		Concordo	2	1.9%
	Concordo totalmente	0	0.0%	51.4%
	Discordo	1	1.0%	52.4%
	Discordo totalmente	0	0.0%	52.4%
	Não tenho opinião	0	0.0%	52.4%
	Parque de contentor	Concordo	3	2.9%
Concordo totalmente		2	1.9%	57.1%
Discordo		1	1.0%	58.1%
Discordo totalmente		0	0.0%	58.1%

Tabela 10.2. – Avaliação dos inquiridos quanto ao relacionamento com o diretor de RH, por setor de atividade

Setor onde trabalha	Existe uma boa relação com o diretor(a) de RH	Contagens	% do Total	% acumulada
Procurement	Não tenho opinião	0	0.0%	58.1%
	Concordo	1	1.0%	59.0%
	Concordo totalmente	0	0.0%	59.0%
	Discordo	0	0.0%	59.0%
	Discordo totalmente	0	0.0%	59.0%
Recursos humanos	Não tenho opinião	0	0.0%	59.0%
	Concordo	3	2.9%	61.9%
	Concordo totalmente	2	1.9%	63.8%
	Discordo	0	0.0%	63.8%
	Discordo totalmente	0	0.0%	63.8%
Serviço de mão de obra portuária	Não tenho opinião	0	0.0%	63.8%
	Concordo	17	16.2%	80.0%
	Concordo totalmente	4	3.8%	83.8%
	Discordo	12	11.4%	95.2%
	Discordo totalmente	2	1.9%	97.1%
Smop	Não tenho opinião	0	0.0%	97.1%
	Concordo	2	1.9%	99.0%
	Concordo totalmente	0	0.0%	99.0%
	Discordo	1	1.0%	100.0%
	Não tenho opinião	0	0.0%	100.0%

Fonte: Dados extraídos do software estatístico

Na tabela 10.2, fez-se o cruzamento dos dados “*relação com o diretor de RH*” e “*setor de trabalho*”, com o intuito de perceber qual o setor com melhor ou pior relacionamento com os recursos humanos. Observa-se que, é nos colaboradores afetos aos serviços de mão de obra portuária onde se concentra maior insatisfação no que concerne ao relacionamento com o

diretor de recursos humanos. Desses, 11,4 % discordam e 1,9% discordam totalmente, que existe bom relacionamento com o diretor de RH. De salientar que, na entrevista com a diretora de RH do Porto Grande, a mesma reconheceu que efetivamente poderia estar mais próxima dos colaboradores, o que de certa forma justifica alguma insatisfação, principalmente ao nível dos colaboradores afetos ao Porto Grande.

Os colaboradores afetos ao departamento comercial e marketing, jurídico, financeiro, gestão de concessão, administração e recursos humanos, não apresentaram nenhuma reclamação ao nível do relacionamento com o diretor de RH.

Tabela 11 – Avaliação dos inquiridos quanto ao relacionamento interpessoal

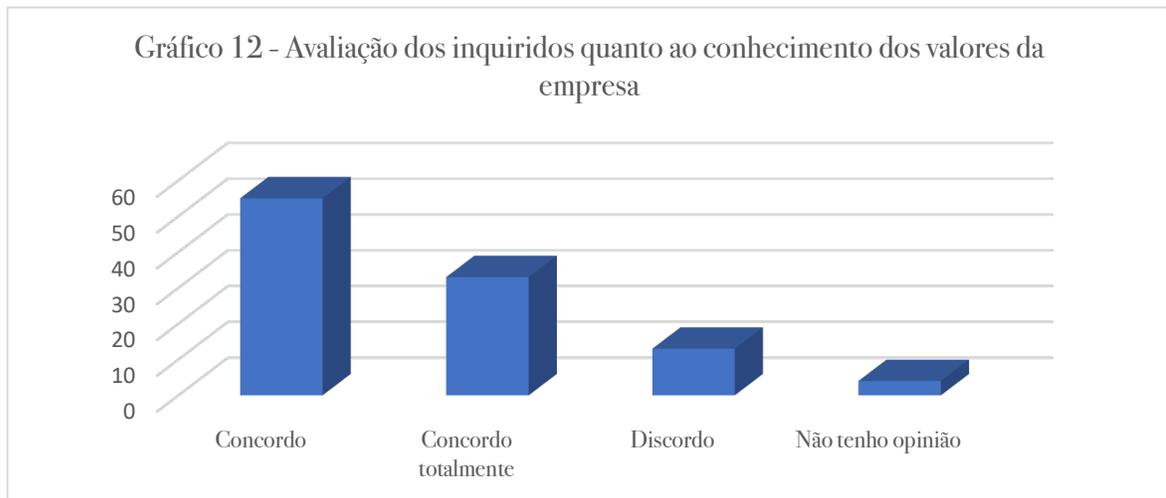
Existe uma boa relação com os colegas de trabalho	Contagens	% do Total	% acumulada
Concordo	64	61.0 %	61.0 %
Concordo totalmente	19	18.1 %	79.0 %
Discordo	17	16.2 %	95.2 %
Discordo totalmente	2	1.9 %	97.1 %
Não tenho opinião	3	2.9 %	100.0 %

Fonte: Dados extraídos do software estatístico

Tabela 12 – Avaliação dos inquiridos quanto ao conhecimento dos valores da empresa

A missão e os valores da empresa são claros para si	Contagens	% do Total	% acumulada
Concordo	55	52.4 %	52.4 %
Concordo totalmente	33	31.4 %	83.8 %
Discordo	13	12.4 %	96.2 %
Não tenho opinião	4	3.8 %	100.0 %

Fonte: Dados extraídos do software estatístico



Fonte: Dados extraídos da tabela 12

As tabelas 11 e 12, ilustradas nos respetivos gráficos, apresentam dados relativamente ao relacionamento interpessoal e do conhecimento dos inquiridos em relação à missão e os valores da empresa.

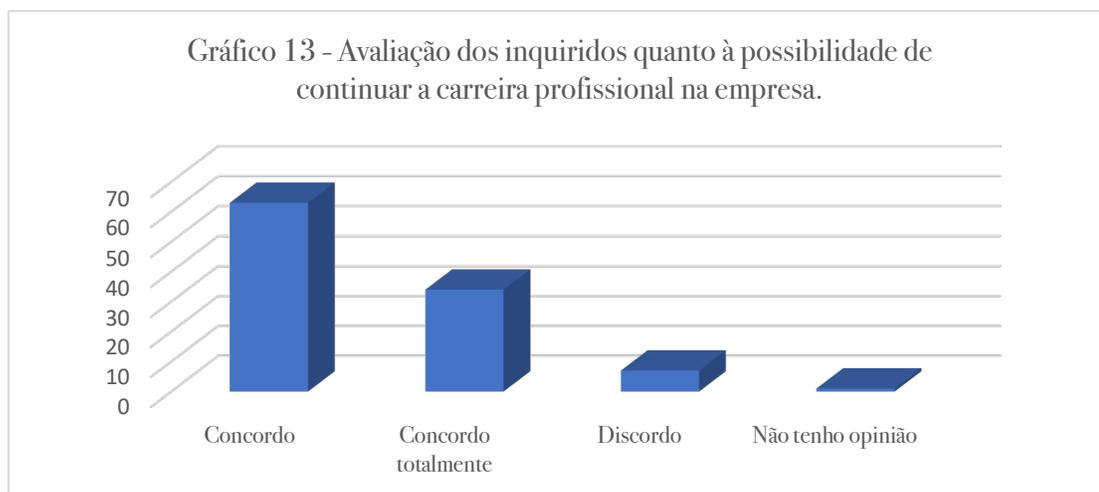
Os respondentes em sua maioria, (79%, valor acumulado), confirmam que o relacionamento interpessoal é muito bom. Apenas 18,1% discorda ou discorda totalmente, o que nos leva a crer que existe um bom clima organizacional.

Para além disso nota-se que, conhecem os valores que norteiam a empresa, com um valor acumulado de 83,8% de respostas positivas. Tal facto, revela-se de grande importância visto que, as diretrizes estratégicas de qualquer empresa são definidas pela sua missão, visão e pelos seus valores. Esse conhecimento permite o alinhamento com as estratégias da empresa e contribui para o fortalecimento da identidade e cultura organizacional.

Tabela 13 – Avaliação dos inquiridos quanto à possibilidade de continuar a carreira profissional

Ficaria muito satisfeito (a) em ter o resto da carreira nesta empresa.	Contagens	% do Total	% acumulada
Concordo	63	60.0 %	60.0 %
Concordo totalmente	34	32.4 %	92.4 %
Discordo	7	6.7 %	99.0 %
Não tenho opinião	1	1.0 %	100.0 %

Fonte: Dados extraídos do software estatístico



Fonte: Dados extraídos da tabela 13

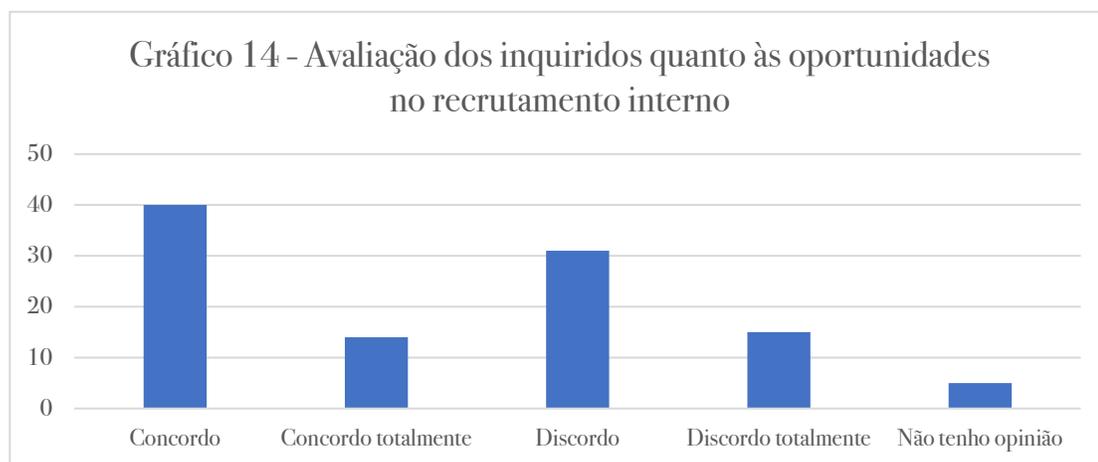
Questionados se ficariam satisfeitos em continuar a carreira na empresa, de acordo com a tabela 13, nota-se que a maioria dos respondentes, 92,4%, (valor acumulado) concordam ou ficariam satisfeitos em fazer a carreira profissional na empresa. 6,7 % discordam e 1% não tem opinião.

Sendo a ENAPOR, uma das maiores empresas a nível nacional, justifica-se a preferência, quer pelo seu prestígio, credibilidade e estabilidade que dá aos seus colaboradores.

Tabela 14 – Avaliação dos inquiridos, quanto às oportunidades no recrutamento interno

É informado (a) das oportunidades de recrutamento interno na empresa	Contagens	% do Total	% acumulada
Concordo	40	38.1 %	38.1 %
Concordo totalmente	14	13.3 %	51.4 %
Discordo	31	29.5 %	81.0 %
Discordo totalmente	15	14.3 %	95.2 %
Não tenho opinião	5	4.8 %	100.0 %

Fonte: Dados extraídos do software estatístico



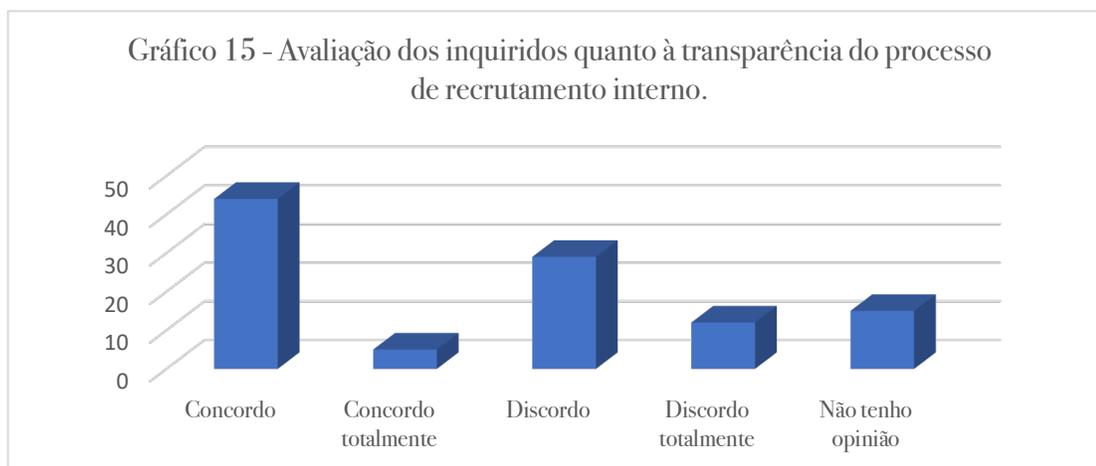
Fonte: Dados extraídos da tabela 14

O gráfico 14, ilustra-nos, a opinião dos inquiridos em relação ao acesso às informações em relação ao recrutamento interno. Nesse aspeto, as opiniões estão divididas porque, apesar de 51,4% dos inquiridos concordarem que são informados quando a empresa faz recrutamento interno, uma grande percentagem, 48,6%, discorda ou não tem opinião.

Tabela 15 – Avaliação dos inquiridos quanto à transparência no processo de recrutamento interno

O processo de recrutamento interno, o processo é justo e transparente.	Contagens	% Total	% acumulada
Concordo	40	38 %	38%
Concordo totalmente	9	8.5 %	46.5 %
Discordo	38	36,1 %	82.6 %
Discordo totalmente	8	7.6 %	90.2 %
Não tenho opinião	10	9.8 %	100.0 %

Fonte: Dados extraídos do software estatístico



Fonte: Dados extraídos da tabela 15

Em relação ao processo de recrutamento interno, os dados do gráfico ilustrativo da tabela 15 demonstra-nos que não há unanimidade em relação a essa variável. Quase metade dos respondentes afirmam que o recrutamento interno é um processo justo e transparente e a outra metade discorda dessa opinião, o que veio confirmar a conclusão da tabela anterior.

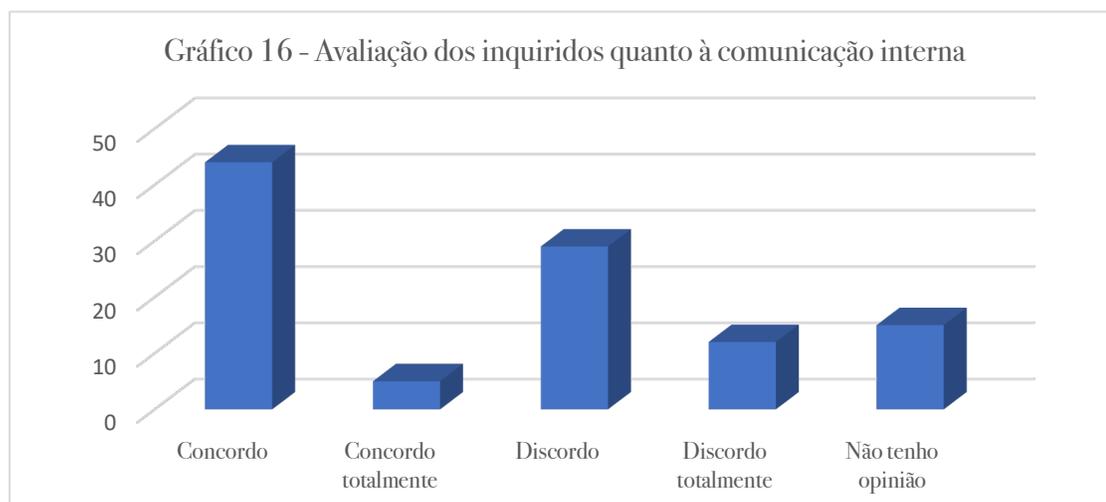
Se uma boa parte dos colaboradores não têm acesso às informações relativas ao processo de recrutamento, é natural que não consideram que o processo seja transparente e justo. São dados que devem interpelar os recursos humanos uma vez que, são demonstrativos de alguma

insatisfação nos colaboradores, o que poderá criar um ambiente tóxico e de desconfiança entre colegas, por não terem as mesmas oportunidades de desenvolvimento na carreira.

Tabela 16 – Avaliação dos inquiridos quanto à comunicação interna

Existe boa comunicação interna.	Contagens	% do Total	% acumulada
Concordo	46	43.8 %	43.8 %
Concordo totalmente	7	6.7 %	50.5 %
Discordo	38	36.2 %	86.7 %
Discordo totalmente	10	9.5 %	96.2 %
Não tenho opinião	4	3.8 %	100.0 %

Fonte: Dados extraídos do software estatístico



Fonte: Dados extraídos da tabela 16

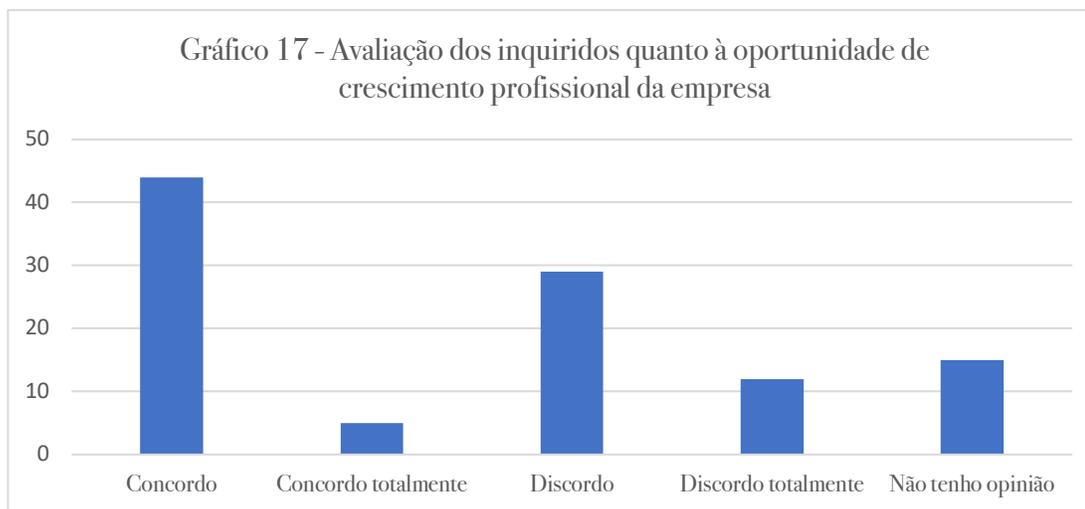
A comunicação interna é uma importante prática de RH, para qualquer organização porque permite que os colaboradores estejam alinhados com os objetivos da mesma. Nesse sentido, pretendeu-se avaliar a comunicação interna na empresa. De acordo com o gráfico, observa-se que, a maioria concorda que existe boa comunicação interna, mas também há um grande número de discordantes, como comprova a tabela correspondente. 43,8% concorda, 6,7%

concorda totalmente, 36,2% discorda e 9,5% discorda totalmente, perfazendo 45,7% de respostas discordantes.

Tabela 17 – Avaliação dos inquiridos quanto à oportunidade de crescimento profissional na empresa

Tem oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional dentro da empresa.	Contagens	% Total	% acumulada
Concordo	44	41.9 %	41.9 %
Concordo totalmente	5	4.8 %	46.7 %
Discordo	29	27.6 %	74.3 %
Discordo totalmente	12	11.4 %	85.7 %
Não tenho opinião	15	14.3 %	100.0 %

Fonte: Dados extraídos do software estatístico



Fonte: Dados extraídos da tabela 17

Os colaboradores possuem uma imagem positiva da empresa, em particular pelas oportunidades de desenvolvimento que proporcionava.

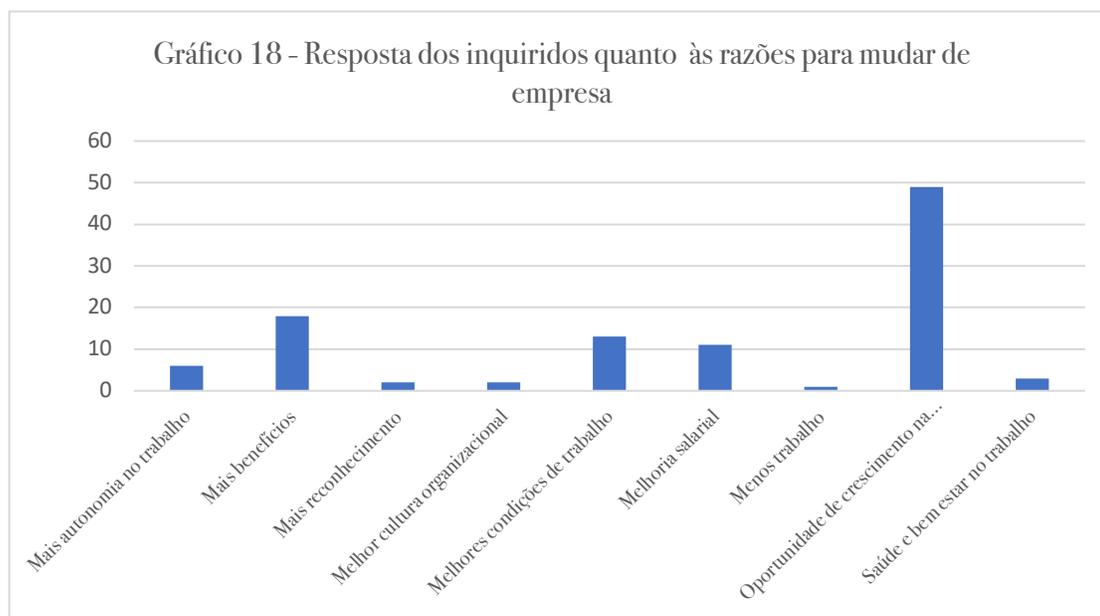
Dos inquiridos, 46,7%, (41,9% concorda e 4,8% concordam totalmente), afirma que têm oportunidade de crescimento profissional na empresa. Dos que não avaliam de forma positiva esta situação, 27,6% discordam e 11,4% discordam totalmente. O desenvolvimento

profissional é dos fatores de grande relevância para os colaboradores e que determina outras variáveis, como o engajamento, espírito de equipa, a motivação e o clima organizacional no geral.

Tabela 18 – Resposta dos inquiridos quanto às razões para mudar de empresa

O que o (a) faria mudar de empresa?	Contagens	% Total	% acumulada
Mais autonomia no trabalho	6	5.7 %	5.7 %
Mais benefícios	18	17.1 %	22.9 %
Mais reconhecimento	2	1.9 %	24.8 %
Melhor cultura organizacional	2	1.9 %	26.7 %
Melhores condições de trabalho	13	12.4 %	39.0 %
Melhoria salarial	11	10.5 %	49.5 %
Menos trabalho	1	1.0 %	50.5 %
Oportunidade de crescimento na carreira	49	46.7 %	97.1 %
Saúde e bem-estar no trabalho	3	2.9 %	100.0 %

Fonte: Dados extraídos do software estatístico



Fonte: Dados extraídos da tabela 18

De acordo com o gráfico 18, é notório que, os colaboradores desta empresa só mudariam para uma outra, se essa mudança configurasse na possibilidade de crescimento na carreira. 46,7% responderam que só trocariam de empresa se surgisse oportunidade de crescimento na carreira numa outra. A par disto, a possibilidade de obter mais benefícios, melhores condições de trabalho e melhoria salarial, são itens que, de acordo com o mesmo gráfico, os colaboradores valorizam e que possivelmente colocaria em causa a sua permanência na empresa.

Tabela 19 – Avaliação dos inquiridos quanto ao modelo de avaliação de desempenho

O modelo de avaliação de desempenho existente, é adequado.	Contagens	% Total	% acumulada
Concordo	46	43.8 %	43.8 %
Concordo totalmente	6	5.7 %	49.5 %
Discordo	28	26.7 %	76.2 %
Discordo totalmente	5	4.8 %	81.0 %
Não tenho opinião	20	19.0 %	100.0 %

Fonte: Dados extraídos do software estatístico

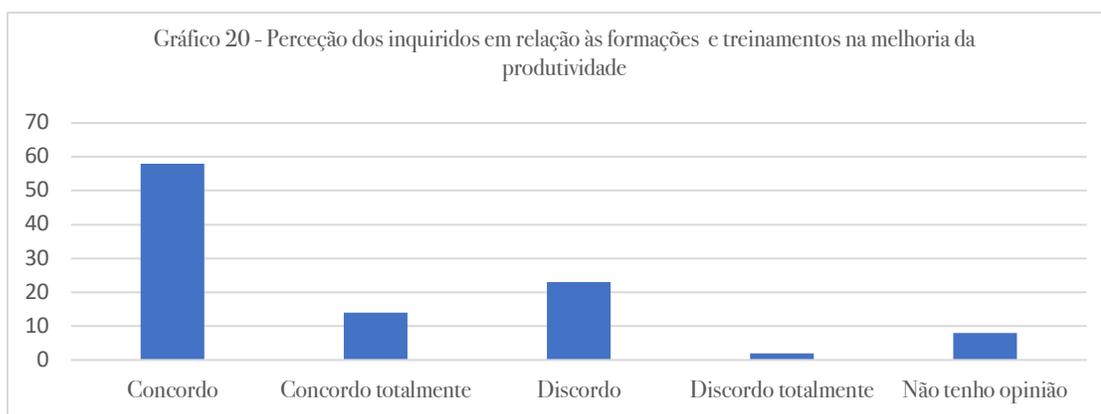
A tabela 19 é ilustrativa de que boa parte dos colaboradores, (43,8% concorda e 5,7% concordo totalmente), considera satisfatório o modelo de avaliação de desempenho o qual estão sujeitos.

Das avaliações negativas, observa-se que 26,7% discordam e 4,8% discordam totalmente. Chamou-nos atenção a percentagem daqueles que não têm opinião, (19%). A avaliação de desempenho é um instrumento que possibilita o reconhecimento do desempenho individual de cada colaborador, pelo que deve constituir interesse de todos.

Tabela 20 – Percepção dos inquiridos em relação às formações e treinamentos na melhoria da produtividade

Os treinamentos e capacitações oferecidos pela empresa ajudam a melhorar a produtividade.	Contagens	% Total	% acumulada
Concordo	58	55.2 %	55.2 %
Concordo totalmente	14	13.3 %	68.6 %
Discordo	23	21.9 %	90.5 %
Discordo totalmente	2	1.9 %	92.4 %
Não tenho opinião	8	7.6 %	100.0 %

Fonte: Dados extraídos do software estatístico



Fonte: Dados extraídos da tabela 20

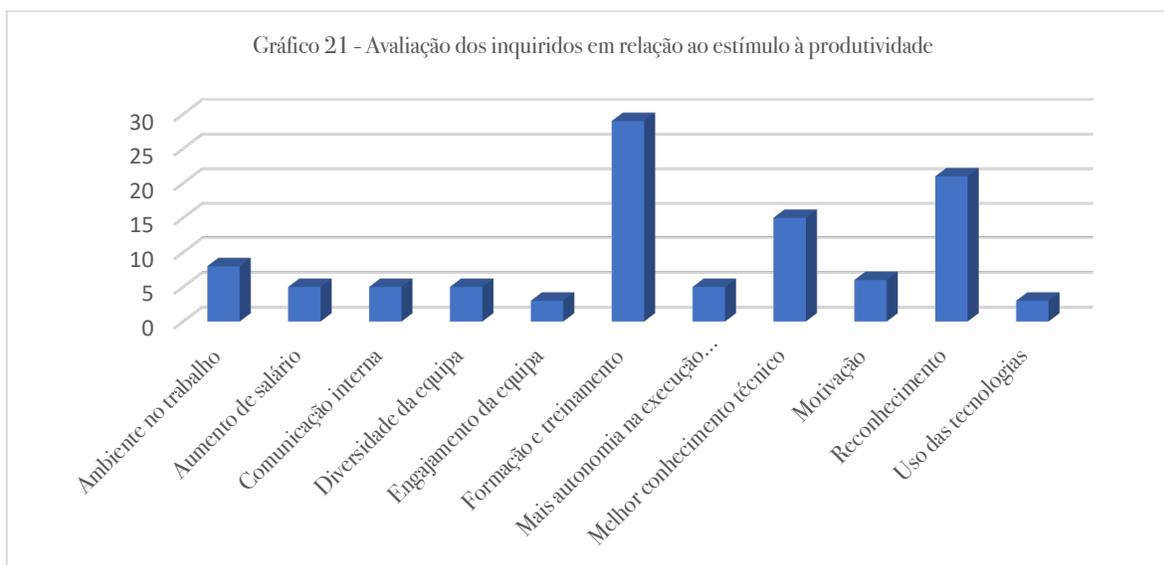
Em relação à tabela 20, 55,2% concorda, 13,3% concorda totalmente, 21,9% discordam e 1,9% discordam totalmente, que ações de formação e capacitação contribuem para melhorar a produtividade.

Estudos demonstram que, o treinamento poderá ser determinante na produtividade e no desempenho e, em certa medida, estão intimamente ligados. No entanto, existem outros fatores que também impactam a produtividade (tabela 21), e isso, talvez justifica as posições discordantes

Tabela 21 – Avaliação dos inquiridos em relação ao estímulo à produtividade

O que estimularia a sua produtividade?	Contagens	% Total	% acumulada
Ambiente no trabalho	8	7.6 %	7.6 %
Aumento de salário	5	4.8 %	12.4 %
Comunicação interna	5	4.8 %	17.1 %
Diversidade da equipa	5	4.8 %	21.9 %
Engajamento da equipa	3	2.9 %	24.8 %
Formação e treinamento	29	27.6 %	52.4 %
Mais autonomia na execução das tarefas	5	4.8 %	57.1 %
Melhor conhecimento técnico	15	14.3 %	71.4 %
Motivação	6	5.7 %	77.1 %
Reconhecimento	21	20.0 %	97.1 %
Uso das tecnologias	3	2.9 %	100.0 %

Fonte: Dados extraídos do software estatístico



Fonte: Dados extraídos da tabela 21

O gráfico ilustrativo da tabela 21, aponta que, na opinião dos colaboradores da empresa, as

formações e ações de capacitação têm maior peso na produtividade, (27,6%). De entre outros fatores, apontam ainda o reconhecimento no trabalho, (20%), conhecimento técnico, (14,3%), o ambiente no trabalho, (7,6%), o salário, (4,8%), a comunicação (4,8%) e a diversidade da equipa, (4,8%), como fatores que interferem positivamente na produtividade. A produtividade interfere no alcance dos objetivos da empresa pelo que deve merecer preocupação dos gestores e dos RH.

Tabela 22 – Perceção dos inquiridos quanto aos itens de afetação no desempenho

O que poderá afetar o seu desempenho?	Contagens	% do Total	% acumulada
Atividades repetitivas	3	2.9 %	2.9 %
Baixo salário	8	7.6 %	10.5 %
Cultura organizacional tóxica	2	1.9 %	12.4 %
Desorganização	7	6.7 %	19.0 %
Falta de clareza nas orientações	10	9.5 %	28.6 %
Falta de comunicação	24	22.9 %	51.4 %
Falta de recursos materiais	10	9.5 %	61.0 %
Mau ambiente no trabalho	8	7.6 %	68.6 %
Metas mal definidas	3	2.9 %	71.4 %
Má liderança	13	12.4 %	83.8 %
Procrastinação	1	1.0 %	84.8 %
Sobrecarga de tarefas	16	15.2 %	100.0 %

Fonte: Dados extraídos do software estatístico



Fonte: Dados extraídos da tabela 22

De acordo com alguns estudos, a produtividade e o desempenho são variáveis que se relacionam. A análise das duas serviu não só para conhecer a opinião dos colaboradores em relação a cada uma, como também, para perceber a relação existente entre as duas.

O gráfico 22 demonstra que, um dos fatores que mais afeta o desempenho, é, a falta de comunicação, com 22,9% de respondentes a escolherem esta variável, de acordo com a tabela. Os respondentes apontam ainda a sobrecarga de tarefas, (15,2%) e a má liderança, (12,4%), como outros fatores de interferência no desempenho. A procrastinação no entender nos respondentes não afeta muito o desempenho.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO

6.1. Principais conclusões

Os objetivos que se propôs atingir com este trabalho foram (1) identificar as práticas de gestão de RH existente, (2) verificar o grau de intervenção do gestor de recursos humanos na propagação das práticas de gestão de recursos humanos na empresa, (3) analisar a percepção dos colaboradores em relação às práticas de gestão de RH e sua importância, (4) avaliar o impacto das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho dos colaboradores.

A revisão da literatura revelou existir vários aspectos indicativos do impacto das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho. Contudo, a nível da produção nacional, a questão das práticas de gestão de RH e a sua relação no desempenho, ainda é pouco dominante.

A GRH é um processo organizacional complexo, envolvendo a gestão de relações de poder. A sua expressão não se limita à identificação de um conjunto de práticas, mas sim num conjunto de procedimentos que devem estar alinhadas e serem consistentes com a arquitetura organizacional.

Verifica-se que na ENAPOR, o gestor de RH normalmente é auscultado quando pretende implementar algumas práticas de gestão de recursos humanos na empresa, muito embora a sua autonomia ser limitada, porque a maior parte dos processos e procedimentos passam pelo crivo do conselho de administração.

Os resultados do estudo apontam para existência de um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos antigas e voltadas maioritariamente para aspetos administrativos, como recrutamento, processamento de salários, férias e assiduidade. Não é por acaso que a GRH apresenta como um conceito desconhecido para muitos dos colaboradores, que, apenas por associação óbvia do termo em si, conseguem perceber que está relacionado com as pessoas e a sua vida dentro da empresa. Neste sentido, nota-se uma diferença entre a retórica e a

prática, porque nem todas as práticas de RH que o gestor afirma adotar em benefício dos colaboradores são efetivamente percebidas por eles.

Implementar práticas de RH inovadoras é essencial para que as organizações possam se adaptar e prosperar num ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo, possibilita a criação de um ambiente de trabalho que favorece o crescimento e adaptação a mudanças.

Uma outra conclusão que se retira desse estudo é que práticas de gestão de RH têm impacto no desempenho dos colaboradores, mas com grau diferenciado de interferência. As PGH como oportunidade de crescimento na carreira, o estilo de liderança, a comunicação interna e reconhecimento no trabalho, revelaram ser as que mais interferem no desempenho dos colaboradores.

Esta conclusão vai ao encontro do que defende Souza (2003), que na sua abordagem enfatiza a importância de valores imateriais, como o reconhecimento, para a motivação e satisfação profissional. Na visão deste autor a ideia de que o reconhecimento tanto pessoal quanto profissional pode ser mais importante do que o dinheiro está em consonância com uma abordagem moderna de gestão de pessoas, pelo que as necessidades psicológicas e emocionais dos colaboradores devem ser reconhecidas como fatores-chave para o engajamento, retenção e produtividade no ambiente de trabalho. No entanto, as práticas de GRH não atuam de forma isolada; pelo contrário, elas inter-relacionam-se e reforçam-se. Neste contexto, a integração e a sinergia entre elas são fundamentais para criar um ambiente de trabalho positivo e produtivo, mas que precisam ser percebidas por todos os intervenientes e, avaliadas o seu impacto, de forma contínua, de forma a introduzir medidas corretivas sempre que necessário.

De uma forma geral, os objetivos foram atingidos e os resultados sugerem um caminho significativo a percorrer por parte da empresa. É fundamental adotar uma abordagem holística que considere tanto a eficiência operacional quanto as necessidades e o desenvolvimento dos seus colaboradores de forma a contribuir para um ambiente de trabalho mais saudável, inovador, produtivo e com níveis de desempenho positivo.

Resumidamente, conclui-se que as práticas de gestão de recursos humanos têm uma influência significativa sobre o desempenho dos colaboradores. A forma como os colaboradores são recrutados, treinados, avaliados, recompensados e empoderados pode afetar diretamente sua motivação, competência, engajamento e satisfação no trabalho. Obviamente, empresas que implementam práticas de RH eficazes e alinhadas com os objetivos organizacionais, têm maior probabilidade de obter níveis de desempenhos satisfatórios, pois seus colaboradores estarão mais motivados, qualificados e comprometidos com o sucesso da organização.

6.2. Recomendações

6.2.1. Recomendações para a empresa

- Melhorar o nível de tratamento e transparência na tomada das decisões de forma a alavancar maior engajamento e estimular uma relação de confiança com os colaboradores.
- Promover melhor comunicação interna, através de práticas de diálogo/ partilha de informações que melhoram as relações interpessoais, através de metodologias que promovam a inclusão, o diálogo e o envolvimento profícuo dos colaboradores.
- Desenvolver uma cultura organizacional clara e alinhada com os colaboradores, de forma que entendam o principal objetivo do serviço e tracem todas as suas ações orientadas neste mesmo caminho. Assim, o RH não precisam esperar autorização sempre que for tomar uma decisão, e ter a liberdade de resolver problemas e, promover ações de capacitação aos colaboradores, da forma que achar mais coerente e adequada.

- Desenvolver um RH mais humanizado, que leva em consideração os sonhos, as expectativas, os desafios e necessidades tanto profissionais como pessoais de todos os colaboradores.
- Introduzir o sistema de avaliação de desempenho ao pessoal dos serviços de mão de obra portuária, (inexistente nesse setor), no sentido de mensurar o seu crescimento profissional, identificar as suas dificuldades, os seus anseios, os gaps de competência e estimular a justiça e a meritocracia na empresa.

6.2.2 Recomendações para futuras pesquisas

No que diz respeito a futuras linhas de pesquisa, seria pertinente abordar outras áreas não analisadas neste estudo, como por exemplo, o impacto do estilo da liderança de gestão de recursos humanos no desempenho organizacional.

Uma outra possível linha de pesquisa que consideramos pertinente aprofundar é a relação existente entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho económica e financeira das empresas.

Sugere-se igualmente em investigações futuras, que se procure estudar empresas de vários setores, de forma a perceber-se e compreender-se a diferença nas práticas de GRH em cada uma delas, e, assim, enriquecer o estudo e as suas conclusões e abrangências.

6.3. Limitações do estudo

O estudo empírico que realizámos apresenta algumas limitações/dificuldades que passamos a realçar:

A primeira limitação encontrada foi a falta de estudos teóricos sobre o impacto das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho das empresas em Cabo Verde.

A segunda limitação, foi a dificuldade em recolher dados por meio de entrevistas, por mais dirigentes, o que limitou um pouco a riqueza da informação não havendo oportunidade para esclarecimentos adicionais ou aprofundamento de algumas questões.

A terceira limitação, foi a utilização do correio electrónico como meio de envio e recepção de alguns inquéritos por questionário, e a falta de resposta de alguns inquiridos, ficando o número de respostas aquém do desejado.

Ciente das limitações da investigação, fica o desafio de retomar futuramente esta investigação num contexto mais abrangente (várias empresas).

REFÊRENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D.A.; KUMAR, V., & DAY, G. S. (2004). *Pesquisa de Marketing*. Atlas.
- AHMAD, S., & SCHROEDER, R. G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, v. 21, nº1, 19-43.
- ALMEIDA, D.G. O. (2019). As Práticas de gestão de recursos humanos: Um estudo de caso numa empresa metalomecânica da região de Aveiro. Dissertação de Mestrado não publicado. Instituto Politécnico de Tomar.
- ALMEIDA, H. de. (2018). *Manual de Gestão de Pessoas nas Organizações*. Sílabas & Desafios.
- APPELBAUM, E.; BAILEY, T., BERG, P.; & KALLEBERG, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. New York. Ithaca, Cornell University Press.
- ARMSTRONG, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: developing effective people skills for better leadership and management*. London: Kogan Page.
- ATKINSON, A. A., et al (2008). *Contabilidade Gerencial*. Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. Atlas.
- BAI, Y; LIN, L; & LI, P. P. (2016). How to enable employee creativity in a team context: a cross- level mediating process of transformational leadership. *Journal of Business Research*, v. 69, 93240 - 3250.
- BAKHI, S. (2018). Diversity Management and Organizational Culture: Literature Review, Theoretical Perspectives, and Future Directions. *International Journal of Civil. Engineering and Technology*. v. 18.
- BARANÃNO, A. (2008). *Métodos e técnicas de investigação em gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Edições Sílabo.

- BILHIM, J. A. F. (2002). *Questões Atuais de Gestão de Recursos Humanos*. Tese de Doutoramento não publicada. Universidade Técnica de Lisboa.
- BOXALL, P & PURCELL, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan. New. York.
- BRANDÃO, H. P., & Guimarães, T. de A. (2001). *Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?* Revista de Administração de Empresas.
- CAETANO, A. & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. 2ª ed. Lisboa: RH.
- CAMARA, Pedro B; GUERRA, P, B.; & RODRIGUES, J. V. (2019). *Humanator XXI – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 7ª Ed. Edições Dom Quixote.
- CARMO, H., & FERREIRA, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação - Guia para Auto-Aprendizagem*. Tese de Doutoramento. Universidade Aberta.
- CAROÇO, J. & CORREIRA, M. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação no Trabalho: Papel do Mediador da Motivação e Comprometimento Organizacional*. Revista Organizações e Trabalho, v, 41-60.
- CARTONI, M. D. (2010). *Ciência e Conhecimento Científico*. Anuário da Produção Académica Docente. Vol III, Nº 5.
- CARVALHEIRO, C. (2011). *A Evolução da Gestão de Recursos Humanos*. Tese de Doutoramento não publicada. Universidade de Coimbra.
- CARVALHO, A. R. P. (2021). *A Gestão de Recursos Humanos: Vantagem Competitiva e Discriminação no Recrutamento e Seleção* – Universidade do Minho.
- CARVALHO, A., & Rua, O., (2017). *Gestão de Recursos Humanos - Abordagem de boas práticas*. Vida Económica.
- CASTRO, S. S. (2021). *Impacto da liderança no desempenho dos colaboradores: o compromisso organizacional como mecanismo de mediação*. ISG. Lisboa.
- CASTRO, C. de M. (1976). *A Prática da Pesquisa*. McGraw-Hill.
- CERVO, A. L.; & BERVIAN, P. A. (2002). *Metodologia científica*. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall.

- CHAGAS, F. A. C. (2021). *Gestão de Carreiras: Carreiras Inteligentes*. Instituto Politécnico de Coimbra. Coimbra.
- CHIAVENATO, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- CHIAVENATO, I. (2009). *Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos nas organizações*. Manole.
- CHIAVENATO, I. (2004). *Recursos Humanos – O Capital Humano das Organizações*. 8ª ed. Editora Atlas.
- CHIAVENATO, I. (1999). *Introdução a Teoria Geral da Administração*. Campus.
- COLLIS, J., & HUSSEY, R. (2013). *Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*. Macmillan International Higher Education.
- COUTINHO, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Edições Almedina.
- CRESWELL, J. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Bookman.
- CUNHA, M. P.; REGO, A.; GOMES, J.; Cardoso, C., & Marques, C. A. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2.a Ed., Lisboa: Edições Sílabo.
- DELANEY, J. T., & Huselid, M. A. (1996). *The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance*. The Academy of Management Journal, 949-969.
- DUTRA, J. S. (2011). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. Atlas.
- FERREIRA, R. T. (2022). *Gestão do conhecimento aplicada à gestão de carreiras: O papel da gestão de dados*. Instituto Politécnico do Porto.
- FISHER, A. (2002). *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. Editora Gente.
- FORTIN, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lusodidacta.
- GIL, A. (2017). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. Pós-Graduação-Metodologia.
- GIL, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Atlas.

- GIL, A. C. (2001). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. Atlas.
- GOMES, M. C. (2014). *Avaliação de Desempenho*. Universidade do Minho. Portugal.
- HILL, M. M; & HILL, A. (2000). Investigação por Questionário. Lisboa: Edições Sílabo.
- HUSELID, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial Performance. *Academy of Management Journal*.
- KHAN, S. H., SYED, N. A., & Asim, M. (2013). *Human resource management practices in SMEs*: *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*.
- KREPK A F.; & GONZAGA C. A. M. (2008). *Perfil dos gestores de recursos humanos: um estudo nos supermercados de Irati*. *Revista Eletrônica Lato Sensu – Ano 3, nº1, março de 2008* ISSN 1980-6116.
- LAKATOA, E. M.; & Marconi, M. A. (2008). *Metodologia do trabalho científico*. 7ª.ed. São Paulo: Atlas.
- LONDON, M. & STUMPH, S. (1982). *Managing careers*. AddisonWesly, Massachusetts.
- LUCHI, R., VASCONCELOS, K. C. A., & MARGOTO, J. B. (2023). *Práticas de RH na pandemia de Covid 19*. *Revista Contemporâneo em Administração*. RPCA. Rio de Janeiro
- MARTINS, D. (2004). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Empresas de Média Dimensão*.: [Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento e Inserção Social]. Faculdade de Economia do Porto. Porto.
- MARTINS, C. A., & Machado, C. F. (2002). *A importância dos recursos humanos no sector hoteleiro*. Instituto Politécnico de Bragança.
- MARTINS, H. T. (2001). *Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro.
- MILKOVICH, G. T.; & BOUDREAU, J. W. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. Ed.: Atlas.
- MOSQUERO, P. (2007). *Gestão de Recursos Humanos, Contextos, processo e técnicas*. 3ª Ed. RH Editora.
- NICKOLS, F. (2007). *Performance appraisal: weighed and found wanting in the balance*. *Journal for Quality and Participation*, 30 (1), 13-16.

- NUBERT, M. J.; & Cady, S. H. (2001). *A multi-study longitudinal field investigation of its impacts an antecedent*. Personnel Psychology. V. 54. nº (2). p 421-448.
- PACHECO, M. (2009). *Evolução da Gestão de Recursos Humanos: Um estudo de 21 empresas*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. São Paulo.
- PAVELLO, L. & JAEGER, E. V. (2016). *Rotatividade nas empresas. Externos e internos*. Universidade do Estado de Santa Catarina. Centro de Educação Superior do Alto Vale do Itajaí-CEAVI.
- PEIXOTO, A. L., & CAETANO, A. (2013). *Avaliação de desempenho*. Artmed.
- PFEFFER, J. (1998), *The human equation: building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
- PORTER, M. (1985). *Vantagem Competitiva. Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Wook.
- QUIVY, R., & CAMPENHOUDT, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- ROBBINS, S. P. (2023). *Administração: Mudanças e Perspectivas*. Saraiva.
- SANTOS, R. S. O. R. (2018). *Análise da relação entre práticas de recursos humanos e o desempenho organizacional: A satisfação no trabalho e o capital humano como mecanismos de mediação*. ISCSP. Lisboa.
- SERAPIONI, M. (2000). *Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração*. Ciências da Saúde Colectiva, 5(1), 187-192.
- SILVA, W. T. (2022). *A evolução da gestão de pessoas e sua importância para as organizações*. UAG. João Pessoa.
- SOUSA, M. J., DUARTE, T., SANCHES, P. G., & GOMES, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos Métodos e Práticas*. 10ª Edição. LIDEL. Lisboa.
- VIEIRA, D. C.; ALVES, G. L.; MONACO, F. F.; & CAMILOTTI, L. (2011). *Administração de Recursos Humanos e as Práticas de Diversidade nas Organizações: Um estudo exploratório-descritivo*. Revista Cap. Nº (5). Vol. 5.

ZUFFO, A. M. & AGUILERA, J. G. (2023). *Qualidade de vida e segurança do trabalho em serrarias* in Pesquisas agrárias e ambientais - Volume XVI. Pantanal Editora.

YIN, R. K. (2010). *Planeamento e Métodos*. 4a Edição. Bookman.

LEGISLAÇÃO

Portaria nº 55/2013, de 14 de novembro. *Boletim Oficial* – Nº 61.

WEBLIOGRAFIA

BARBOSA, Eduardo (2008). *Instrumentos de coleta de dados em pesquisas educacionais*
https://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2013_2/Instrumento_Coleta_Dados_Pesquisas_Educacionais.pdf Acedido a 18.06.2024

CARVALHO, Abel & RUA, Orlando (2017). *Gestão recursos humanos. Abordagem das boas práticas*.
https://books.google.pt/books?id=QcY3DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0 - v=onepage&q&f=false Acedido a 18.06.2024

CAMPOS, C. J.G. (2004). Método de análise de conteúdo: ferramenta para análise dos dados qualitativos no campo da saúde

<https://www.scielo.br/j/reben/a/wBbjs9fZBDrM3c3x4bDd3rc/abstract/?lang=pt#>

https://pt.wikipedia.org/wiki/Especial:Pesquisar/Claude_Levi_Strauss

ANEXOS

Apêndice 1. - Questionário

Este questionário foi elaborado no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Intervenção Organizacional na Universidade Lusófona de Cabo Verde, cujo objetivo é compreender a relação das práticas de gestão de recursos humanos e sua correção com o desempenho organizacional.

Para o estudo, foi escolhida a empresa ENAPOR, cuja componente de recursos humanos é muito forte, pelo que venho convidá-lo(a) a participar.

Em relação a cada afirmação, deve ASSINALAR COM UMA CRUZ (X), entre as opções de resposta abaixo, aquela que lhe parecer mais adequada para caracterizar aquilo que expressa a sua experiência na organização onde trabalha atualmente. Não há respostas certas ou erradas. Pretende-se unicamente que a sua resposta seja sincera. Sublinho que todo o processo de recolha de dados e posterior análise será totalmente confidencial. Grato pela sua colaboração,

Nilza Chantre, nilzachantre2072@gmail.com

PARTE I – Dados Sociodemográficos

Nesta parte do questionário pretendemos exclusivamente fazer a caracterização sociodemográfica dos inquiridos.

1.1. Género: Masculino <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/>
1.2. Faixa etária: 18 a 25 anos ___ 26 a 35 anos ___ 36 a 45 anos ___ 46 a 55 anos ___ + de 55 anos
1.3. Habilitações Literárias Ensino básico Ensino secundário Bacharelato Licenciatura Mestrado Doutoramento
1.4. Situação Laboral Contrato por tempo indeterminado Contrato temporário Estagiário (a)
1.5. Antiguidade na Empresa Menos de 1 ano 1 a 5 anos 6 a 10 anos 11 a 15 anos Mais de 15 anos

PARTE II – Ambiente e nível de comprometimento organizacional

Nesta parte do questionário apresentamos um conjunto de afirmações onde pretendemos avaliar o ambiente e o nível de comprometimento organizacional dos colaboradores. Para cada uma, responda pensando na empresa como um todo e na forma como avalia os procedimentos. As opções de resposta relativamente a cada afirmação são as seguintes:

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não tenho opinião
---------------------	----------	----------	---------------------	-------------------

<p>2.1. Sente feliz na empresa.</p> <p>Concordo totalmente</p> <p>Concordo</p> <p>Discordo</p> <p>Discordo totalmente</p> <p>Não tenho opinião</p>
<p>2.2. As condições de trabalho são favoráveis.</p> <p>Concordo totalmente</p> <p>Concordo</p> <p>Discordo</p> <p>Discordo totalmente</p> <p>Não tenho opinião</p>
<p>2.3. Existe um tratamento justo na empresa.</p> <p>Concordo totalmente</p> <p>Concordo</p> <p>Discordo</p> <p>Discordo totalmente</p> <p>Não tenho opinião</p>
<p>2.4. Existe uma boa relação com o (a) diretor (a) de recursos humanos.</p> <p>Concordo totalmente</p> <p>Concordo</p> <p>Discordo</p> <p>Discordo totalmente</p> <p>Não tenho opinião</p>

<p>2.5. Existe boa relação com os colegas de trabalho.</p> <p>Concordo totalmente</p> <p>Concordo</p> <p>Discordo</p> <p>Discordo totalmente</p> <p>Não tenho opinião</p>
<p>2.6. A missão e os valores da empresa são muito claros.</p> <p>Concordo totalmente</p> <p>Concordo</p> <p>Discordo</p> <p>Discordo totalmente</p> <p>Não tenho opinião</p>
<p>2.7. Ficaria satisfeito (a) em ter o resto da carreira nesta empresa.</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Não tenho opinião</p>
<p>2.8. Sente os problemas da empresa como se fossem os seus.</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Não tenho opinião</p>

PARTE III – Práticas de gestão de recursos humanos e nível de satisfação

Esta parte do questionário tem como objetivo avaliar as práticas de gestão de RH existente na empresa e o nível de satisfação.

<p>3.1. Setor onde trabalha</p> <p>Administrativo</p> <p>Serviço de mão de obra portuária</p> <p>Engenharia e maquinaria</p> <p>Manutenção de infraestrutura</p> <p>Armazém</p> <p>Segurança</p> <p>Porteiro</p> <p>Outro</p>
<p>3.2. É informado quando há recrutamento interno na empresa.</p> <p>Concordo totalmente</p> <p>Concordo</p> <p>Discordo</p> <p>Discordo totalmente</p> <p>Não tenho opinião</p>
<p>3.3. O processo de recrutamento interno é justo e transparente.</p> <p>Concordo totalmente</p> <p>Concordo</p> <p>Discordo</p> <p>Discordo totalmente</p> <p>Não tenho opinião</p>
<p>3.4. As orientações que recebe em relação às suas tarefas, são claras e compreensíveis.</p> <p>Concordo totalmente</p> <p>Concordo</p> <p>Discordo</p> <p>Discordo totalmente</p> <p>Não tenho opinião</p>
<p>3.5. Tem acesso às ferramentas e recursos necessários para realizar o seu trabalho de maneira eficiente.</p> <p>Concordo totalmente</p> <p>Concordo</p> <p>Discordo</p> <p>Discordo totalmente</p> <p>Não tenho opinião</p>

<p>3.6. As metas estabelecidas para si, são realistas e alcançáveis.</p> <p>Concordo totalmente</p> <p>Concordo</p> <p>Discordo</p> <p>Discordo totalmente</p> <p>Não tenho opinião</p>
<p>3.7. Os processos dentro da empresa facilitam a realização eficiente do seu trabalho.</p> <p>Concordo totalmente</p> <p>Concordo</p> <p>Discordo</p> <p>Discordo totalmente</p> <p>Não tenho opinião</p>
<p>3.8. Existe boa comunicação interna.</p> <p>Concordo totalmente</p> <p>Concordo</p> <p>Discordo</p> <p>Discordo totalmente</p> <p>Não tenho opinião</p>
<p>3.9. Existem bons níveis de higiene e segurança na empresa.</p> <p>Concordo totalmente</p> <p>Concordo</p> <p>Discordo</p> <p>Discordo totalmente</p> <p>Não tenho opinião</p>
<p>3.10. Tem oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional dentro da empresa.</p> <p>Concordo totalmente</p> <p>Concordo</p> <p>Discordo</p> <p>Discordo totalmente</p> <p>Não tenho opinião</p>

PARTE IV – Avaliação de desempenho e produtividade

Nesta parte do questionário, pretende-se avaliar os níveis de desempenho e produtividade dos colaboradores da empresa.

4.1. Conhece as metas e objetivos de desempenho. Concordo totalmente Concordo Discordo Discordo totalmente Não tenho opinião
4.2. Recebe feedback regular sobre o seu desempenho. Concordo totalmente Concordo Discordo Discordo totalmente Não tenho opinião
4.3. O modelo de avaliação de desempenho existente, é adequado. Concordo totalmente Concordo Discordo Discordo totalmente Não tenho opinião
4.4. Os treinamentos e capacitações oferecidos pela empresa ajudam a melhorar o desempenho e produtividade. Concordo totalmente Concordo Discordo Discordo totalmente Não tenho opinião
4.5. O desempenho é devidamente reconhecido pela empresa. Concordo totalmente Concordo Discordo Discordo totalmente Não tenho opinião

4.6. A empresa oferece benefícios e incentivos quando as metas são atingidas.

Concordo totalmente

Concordo

Discordo

Discordo totalmente

Não tenho opinião

4.7. O que poderá afetar o seu desempenho?

Falta de comunicação

Baixo salário

Desorganização

Sobrecarga das tarefas

Má liderança

Metas mal definidas

Falta de clareza nas orientações

Cultura organizacional tóxica (excesso de competição/protagonismo)

Mau ambiente de trabalho

Procrastinação (falta de foco)

Falta de recursos

Outro

4.8. O que estimularia a sua produtividade?

Reconhecimento

Motivação

Formação e treinamento

Aumento de salário

Mais autonomia na execução da tarefa

Diversidade da equipa

Uso das tecnologias na execução da tarefa

Flexibilidade no horário de trabalho

Melhor conhecimento técnico

Engajamento da equipa

Outro

4.9. As expectativas de produtividade definidas, em relação ao tempo e recursos disponíveis, são realistas.

Concordo totalmente

Concordo

Discordo
Discordo totalmente
Não tenho opinião
4.10. O que o (a) faria mudar de empresa?
Oportunidade de crescimento na carreira
Melhor relacionamento com os colegas
Melhoria salarial
Mais benefícios
Mais reconhecimento
Menos trabalho
Mais autonomia no trabalho
Melhores condições de trabalho
Melhor cultura organizacional
Saúde e bem-estar no trabalho
Outro

Muito obrigada pela sua colaboração!

Apêndice 2: Entrevista

A presente entrevista integra-se na componente metodológica da dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Intervenção Organizacional, da Universidade Lusófona de Cabo Verde, e tem como objetivo principal conhecer a opinião dos diretores de RH em relação às práticas de gestão de recursos humanos existentes na empresa e a sua relação com o desempenho dos colaboradores. A entrevista destina-se única e exclusivamente ao fim supracitado, pelo que a sua colaboração é muito importante. Não há respostas certas ou erradas. Pretende-se unicamente que a sua resposta seja sincera. Solicito a sua colaboração, agradecendo desde já a sua disponibilidade!

Nilza Chantre

Objetivo geral: Recolher informações sobre o trabalho do Diretor Geral de RH da ENAPOR

Blocos temáticos	Legitimação / Motivação	Objetivos Específicos	Tópicos /Questões	Observações
I	Legitimação e Motivação	<ul style="list-style-type: none"> - Legitimar a entrevista; - Motivar o entrevistado. 	<ul style="list-style-type: none"> -Informar em linhas gerais sobre o trabalho de investigação que estamos a realizar; - Salientar a importância da colaboração; - Garantir confidencialidade; - Pedir autorização para gravar. 	Legitimação e Motivação

			- Disponibilizar toda a informação solicitada pelos entrevistados.	
II	A situação profissional do Diretor de RH	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer a situação profissional do diretor. - Conhecer a motivação por detrás do cargo que o diretor exerce. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pode fazer uma breve história do seu percurso profissional? - Sente-se feliz em fazer parte desta empresa? - Gosta do que faz? - Há quanto tempo exerce estas funções? - Já desempenhou outras funções para além de RH? - O que é que o levou a aceitar este cargo? - Como é que caracteriza a sua relação com os colaboradores da empresa? 	<p>Biografia profissional do entrevistado;</p> <p>Identificar as funções de gestão associadas ao cargo;</p> <p>Conhecer a sua motivação no cargo.</p>
III			- Qual o nível de importância que é dada ao departamento de recursos humanos?	

	Trabalho e Percepção em relação à função de RH.	- Conhecer o trabalho e a visão do DG em relação à função de RH.	<ul style="list-style-type: none"> - Quais são as funções/tarefas que estão associadas a este cargo? - Na sua opinião que técnicas e habilidades deverá ter um gestor de RH? - Qual é a visão que tem do seu trabalho, ou seja, aquilo que esperam que faça corresponde àquilo que efetivamente faz no seu dia a dia? - Para si é importante que os colaboradores conheçam a missão e a visão da empresa? Porquê? 	Identificar a percepção do entrevistado em relação ao cargo que exerce.
		- Avaliar o clima organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Que avaliação faz acerca do clima organizacional na empresa? - Existem iniciativas específicas para melhorar o ambiente no trabalho? 	Conhecer as práticas de gestão de recursos humanos existentes na empresa.

<p>IV</p>	<p>Práticas de Gestão RH.</p>	<p>- Identificar as práticas de gestão de RH existentes na empresa.</p>	<p>- Como caracteriza a comunicação dentro da ENAPOR?</p> <p>- No processo de recrutamento e seleção, existe alguma competência que a empresa mais valoriza nos candidatos?</p> <p>- Acha que os colaboradores têm uma compreensão clara das suas tarefas? Se não, o que faz o setor de RH para reverter essa situação?</p> <p>- Existem políticas de incentivo na empresa? De que forma são atribuídos os incentivos e/ou recompensas aos colaboradores?</p> <p>- Costumam medir os níveis de satisfação no trabalho, dos colaboradores da empresa? Se sim, de que forma?</p>	<p>Perceber o clima organizacional e comunicação.</p>
-----------	-------------------------------	---	--	---

			<ul style="list-style-type: none">- Como é feito a avaliação de desempenho na ENAPOR?- Quem toma a decisão para realizar ações de formações e treinamento na empresa?- É hábito fazerem a avaliação do desempenho após ação de capacitação dos colaboradores?- Acha que a ENAPOR é uma empresa inclusiva?- Existem medidas de flexibilidade de horário?- Que outras práticas de GRH podemos encontrar na empresa?	
--	--	--	--	--

IV	Práticas de Gestão RH.	<p>- Avaliar o clima organizacional;</p> <p>- Identificar as práticas de gestão de RH existentes na empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que avaliação faz acerca do clima organizacional na empresa? • Existem iniciativas específicas para melhorar o ambiente no trabalho? • Como caracteriza a comunicação dentro da ENAPOR? • No processo de recrutamento e seleção, existe alguma competência que a empresa mais valoriza nos candidatos? • Acha que os colaboradores têm uma compreensão clara das suas tarefas? Se não, o que faz o setor de RH costuma fazer para reverter essa situação? • Existem políticas de incentivo na empresa? De quem forma são atribuídos os incentivos e/ou recompensas aos colaboradores? • Costumam medir os níveis de satisfação no trabalho, dos colaboradores da empresa? Se sim, de que forma? • Como é feito a avaliação de desempenho na ENAPOR? • Quem toma a decisão para realizar ações de formações e treinamento na empresa? • É hábito fazerem a avaliação do desempenho após ação de capacitação dos colaboradores? • Acha que a ENAPOR é uma empresa inclusiva? • Existem medidas de flexibilidade de horário? • Que outras práticas de GRH podemos encontrar na empresa? 	<p>Conhecer as práticas de gestão de recursos humanos existentes na empresa;</p> <p>Perceber o clima organizacional e comunicação.</p>
----	------------------------	--	--	--

V	Relação PGRH e desempenho	- Perceber a relação entre desempenho e as PGRH existentes na empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Que mecanismo é usado para medir a produtividade / desempenho dos colaboradores? - Normalmente, qual é o procedimento, quando um colaborador não atinge os objetivos definidos? - Da sua experiência na empresa, o que acha que condiciona ou estimula a produtividade dos colaboradores? - Que ações são praticadas na empresa ou que a empresa já praticou que contribuíram para a melhoria do desempenho dos colaboradores? - Acha que a diversidade de perspectivas tem alguma relação com a eficiência operacional? - Alguma vez percebeu impacto na produtividade, relacionado com a flexibilidade entre o trabalho e a vida pessoal dos colaboradores? - Acha que existe alguma correlação entre as práticas de gestão de RH da ENAPOR com o desempenho dos colaboradores nesta empresa? Quais e porquê? 	Analisar a relação produtividade/desempenho com as PGRH existentes na empresa.
VI	Percepção sobre o funcionamento da empresa	- Conhecer a percepção do (a) diretor (a) quanto ao funcionamento da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Que setores estão ligados diretamente ao departamento de RH? - Quais as reclamações que o setor de RH mais recebe, por parte dos colaboradores? - Normalmente quem toma decisão quanto à introdução/implementação das PGRH? - Como se processa a gestão de conflitos na empresa? - Quais as maiores dificuldades inerentes ao cargo, que experiencia ou experienciou na empresa? - Qual a influência que pensa ter o departamento de RH na promoção da imagem da empresa? - Em relação à responsabilidade social, como é que a empresa integra práticas de responsabilidade social em suas operações? 	- Conhecer o funcionamento da empresa.

			- Qual o impacto dessas iniciativas sociais e ambientais no desempenho global da empresa?	
VII	Questões finais	Agradecer a colaboração do entrevistado (a)	- Gostaria de acrescentar alguma coisa que não tenha sido abordada e que considere importante?	- Agradecimentos

APÊNDICE 3

Guião e transcrição da entrevista 04/04/2024

Objetivo: Entrevistar a diretora de recursos humanos sobre as práticas de gestão de RH existentes na empresa e a avaliar o impacto que essas práticas têm no desempenho dos colaboradores.

Legenda:

P - Pergunta

I - Investigadora

D – Diretora

Bloco I

- Saudações e agradecimentos pela colaboração no trabalho de pesquisa, através da participação na entrevista.

- Contextualização do propósito da entrevista:

Bloco II**P1 - I – Pode fazer uma breve história do seu percurso profissional?**

D – Iniciei as minhas funções na ENAPOR em julho de 1994. Comecei como chefe de serviço de desenvolvimento e RH como responsável do setor de arquivos e gestão documental. Na realidade, sempre estive ligada de certa forma ao RH, principalmente na área documental. Durante esse tempo, adquiri polivalência e em 2023 fui convidada para assumir o cargo como diretora dos recursos humanos no Porto Grande.

P2 - I - Sente-se feliz em fazer parte desta empresa?

D - Estou muito satisfeita com o meu trabalho e não trocaria esta empresa por nenhuma outra em Cabo Verde. O meu trabalho dá-me imensa satisfação; gosto muito do que faço e sinto-me realizada profissionalmente, muito embora já em alguns momentos senti marginalizada, porque vi colegas a ser contratados muito depois mim e a passar à frente hierarquicamente na empresa. Mas agora sinto bem onde estou.

(As perguntas 3, 4 e 5 foram respondidas nas duas primeiras perguntas deste bloco)

P6 - I - O que é que o levou a aceitar este cargo?

D – Aceitei o cargo, porque é um desafio e senti que a empresa estaria a reconhecer o meu mérito RH na realidade sempre estive ligada. Daí que não foi difícil para mim.

P7 - I - Como é que caracteriza a sua relação com os colaboradores da empresa?

D – Tenho boas relações com os colaboradores, mas reconheço que poderia ser melhor. Há muitas queixas e por vezes não conseguimos responder a tudo.

Bloco III**P1 - I – Qual o nível de importância que é dada ao departamento de recursos humanos?**

D – É uma área muito importante principalmente para ENAPOR, que é uma empresa com muita gente, e tentar entender cada pessoa não é fácil. O RH é de extrema importância, é uma área sensível, porque gere e envolve muitas emoções. Para mim quem está no RH deve ser uma pessoa com competência técnica, mas também a parte pessoal e comportamental, porque lidar com pessoas é muito complexo.

P2 - I - Quais são as funções/tarefas que estão associadas a este cargo?

D – São tarefas administrativas, nomeadamente, controlo a assiduidade dos colaboradores, notas e correspondências, gestão salarial, questões ligadas também à higiene e segurança no trabalho, gestão de conflitos, comemoração de eventos enfim, são muitas as tarefas que o RH desenvolve.

(A pergunta 3 do bloco III foi respondida na pergunta 1 do bloco II)

P4 - I - Qual é a visão que tem do seu trabalho, ou seja, aquilo que esperam que faça corresponde àquilo que efetivamente faz no seu dia a dia?

D - O trabalho de RH é um trabalho de grande responsabilidade. Quase tudo passa por nós. A decisão de introdução de alguma prática na gestão dos recursos humanos é da responsabilidade do departamento de RH. É dos setores mais importantes na empresa. Repara que mesmo os assuntos administrativos, envolve a vida das pessoas, por exemplo quando falamos de assiduidade, processos disciplinares, avaliação de desempenho, formações, são questões sensíveis dos colaboradores, que são peças importantes na empresa. No dia a dia, talvez pudéssemos fazer mais para os colaboradores e estar mais próximo deles. Temos noção que ainda falta-nos fazer mais.

P5 - I - Para si é importante que os colaboradores conheçam a missão e a visão da empresa? Porquê?

D – Sim, é importante que os colaboradores conheçam a missão e a visão da empresa e, no caso os funcionários todos estão conscientes da visão e da missão da empresa. No documento da avaliação de desempenho de cada um estão plasmadas a nossa missão e visão. É importante esse conhecimento para que todos os funcionários estejam alinhados com a empresa.

Bloco IV**P1 - I – Que avaliação faz a cerca do clima organizacional na empresa?**

D - Nesse aspeto, acho que o clima organizacional é bom, há um clima de tranquilidade e bom ambiente interpessoal entre os colaboradores da empresa. No meu caso, tenho uma boa relação com o pessoal.

P2 - I – Existem iniciativas específicas para melhorar o ambiente no trabalho?

D – Normalmente, o que fazemos são atividades de convívio entre os colaboradores, atividades desportivas, comemoração de datas importantes, como aniversários, Natal, aniversário da empresa.

P3 - I – Como caracteriza a comunicação dentro da ENAPOR?

D - Acho que é boa. No entanto, acho que a empresa precisa melhorar a comunicação entre os departamentos e, com os colaboradores em geral. Todos os comunicados, notas, avisos, convocatórias, são feitos por e-mail, daí todos possuem um email institucional, para facilitar a comunicação. Internamente, a comunicação não é má, mas acho que deveríamos promover mais atividades no sentido de melhorar a comunicação interna.

P4 - I – No processo de recrutamento e seleção, existe alguma competência que a empresa mais valoriza nos candidatos?

D – Sim. Normalmente, priorizamos a competência técnica. Abrimos os concursos e entre outras competências os candidatos devem apresentar informações que nos garante que têm a competência técnica. Embora saibamos que há outras competências importantes (saber ser, saber estar), priorizamos o saber fazer. Obviamente, o candidato selecionado é aquele que conjuga todos esses saberes.

P5 - I – Acha que os colaboradores têm uma compreensão clara das suas tarefas? Se não, o que o setor de RH costuma fazer para reverter essa situação

D – Sim, todos os nossos colaboradores conhecem muito bem as suas tarefas, talvez pelo que disse anterior, porque valorizamos o saber fazer nas contratações.

P6 - I – Existem políticas de incentivo na empresa? De que forma são atribuídos os incentivos e/ou recompensas aos colaboradores?

D – Sim, temos muitos incentivos na empresa. Por exemplo, todos os colaboradores, sem exceção, têm 14 salários, os doze meses acrescidos dos subsídios de férias e de Natal. Além disso, em dias especiais como, dia da mulher, dia do pai, dia das crianças, dia do trabalhador, oferecemos brindes aos nossos colaboradores e seus filhos. Fazemos jogos de intercâmbio, jantar de Natal para os colaboradores e festa de Natal para os filhos e comemoramos o aniversário da empresa. Para além disso, ao nível da saúde, temos parcerias com algumas clínicas para beneficiar os nossos colaboradores e com instituições bancárias, com garantias que os ajude na aquisição de créditos. Tudo no sentido de proporcionar mais incentivos aos nossos colaboradores e suas respetivas famílias.

P7 - I – Costumam medir os níveis de satisfação no trabalho, dos colaboradores na empresa? Se sim, de que forma?

D – Por acaso, não fazemos a avaliação do nível de satisfação dos colaboradores, embora eu acho que é importante. Houve uma altura que quis introduzir esta prática e propus à psicóloga da empresa para fazer a avaliação do nível de satisfação dos funcionários. Não tivemos sucesso. Os colaboradores não aderiram, talvez por medo de retaliação, no caso de uma avaliação negativa.

P8 - I – Como é feita a avaliação de desempenho na ENAPOR?

D – Fazemos duas avaliações por ano. A avaliação intercalar e avaliação final. Em fevereiro, é gerado um aplicativo com a ficha de avaliação de desempenho que é enviado a todos os colaboradores para o seu conhecimento. No mês de junho, o avaliado é chamado para se fazer a avaliação intercalar e, caso haja necessidade, proceder as correções. Quando isto acontece e o RH propõe ações de capacitação para esse funcionário ou grupo de funcionários, mas isso normalmente nem chega a acontecer e por isso os objetivos individuais são quase sempre atingidos.

P9 - I – Quem toma a decisão para realizar ações de formações e treinamento na empresa?

D – Quem propõe ações de formação normalmente são as chefias diretas de cada setor. Não havendo propostas, o departamento de RH pode propor alguma formação que considera pertinente, para constar no plano de atividades. Mas acho que esta deveria ser uma tarefa das chefias diretas porque ao fim ao cabo todas as chefias desempenham funções de RH, porque lideram pessoas e estão mais próximas das pessoas da sua equipa.

P 10 - I – É hábito fazerem avaliação do desempenho após ação de capacitação dos colaboradores?

D – Não, porque fazemos duas avaliações de desempenho ao longo do ano. Ou seja, a empresa e o colaborador têm a possibilidade de introduzir correções caso a avaliação de desempenho não for o desejado.

P11 - I – Acha que a ENAPOR é uma empresa inclusiva?

D – Sim, somos uma empresa inclusiva. Não fazemos discriminações entre os colaboradores. Por acaso, não temos muitos trabalhadores como necessidades especiais, mas não porque fazemos a discriminação na empresa.

P12 - I – Existem medidas de flexibilidade de horários?

D – O horário é o mesmo para todos. Mas é obvio que para as chefias há alguma flexibilidade no horário, mas as horas de trabalho são iguais para todos. O controlo é feito através do registo de picagem. Todos os funcionários têm um cartão magnético que permite a empresa fazer o controlo.

P13 - I – Que outras práticas de gestão de recursos podemos encontrar na empresa?

D – A empresa tem grande preocupação com a higiene e segurança no trabalho e mais ainda por inerência dos nossos serviços. Temos um gabinete de segurança que ocupa exclusivamente das questões de segurança, simulação de incêndios, desenvolve atividades como feiras e workshops. Para além disso,

a ENAPOR oferece EPI's (equipamento de proteção individual) aos estivadores, mas infelizmente nem todas as pessoas cumprem e por vezes acontecem acidentes indesejáveis. A empresa pode cumprir, mas se as pessoas forem negligentes, acontecem acidentes, infelizmente, mas o balanço é positivo porque a maioria tem noção das regras a cumprir.

Bloco 5

P1 - I – Que mecanismos é usado para medir a produtividade e, desempenho dos colaboradores?

D - A produtividade é medida diariamente, consoante ao volume de trabalho por fazer. Existe na empresa aplicações informáticas para medir a assiduidade, controlo de picagem e de permanência.

P2 - I – Normalmente qual é o procedimento, quando um colaborador não atinge os objetivos definidos?

D – Geralmente, os objetivos são sempre atingidos, porque no início do ano, mas precisamente no mês de fevereiro, como já tinha dito anteriormente, os funcionários têm conhecimento dos objetivos individuais e vão sendo acompanhados. Em Junho, fazemos entrevista de avaliação de desempenho de acordo com os objetivos pré-definidos. Normalmente, são atingidos, mas caso não aconteça, procedemos a medidas corretivas e formações.

P3 - I - Da sua experiência na empresa, o que acha que condiciona ou estimula a produtividade dos colaboradores?

D - No meu entender, o que estimula a produtividade e que possa impactar positivamente o desempenho, são as melhorias de condições na carreira isto porque, as reclamações que o setor de RH recebe dos funcionários são maioritariamente sobre o desenvolvimento nas carreiras e reclamações sobre os salários. As pessoas estão mais preocupadas com a sua evolução na empresa, promoções etc... Mas acredito que para melhorar o desempenho o melhor é fazer ações de capacitação dos colaboradores, aliás quando o colaborador não atinge os objetivos este é selecionado para realizar ações de capacitação.

(A pergunta 4 do bloco V foi respondida na pergunta 3 do mesmo bloco)

P5 – I- Acha que a diversidade de perspetivas tem alguma relação com a eficiência operacional?

D – Acho que sim! Penso que estão interligados porque efetivamente muitas cabeças pensam melhor e, acredito quando bem trabalhados podem dar bons resultados e obtermos melhor eficiência operacional.

P6 – I – Alguma vez percecionou impacto na produtividade, relacionado com a flexibilidade entre o trabalho e a vida pessoal dos colaboradores?

D – Que eu tenha percecionado, não. Mas acredito que por vezes questões da vida pessoal possa interferir em algum momento a produtividade do funcionário. Há dias que nos sentimos melhores e mais

bem-dispostos e produzimos mais. Mas que eu tenha visto não, até porque não medimos a satisfação no trabalho como disse anteriormente.

P7 – I – Acha que existe alguma correlação entre as práticas de gestão de RH da ENAPOR com o desempenho dos colaboradores nesta empresa? Quais e porquê?

D - Acredito que existe relação entre as práticas de gestão de recursos humanos com o desempenho dos colaboradores, mas nunca fizemos um estudo interno para identificar que prática ou práticas impactam mais o desempenho dos colaboradores e qual o seu nível de interferência.

Bloco 6

P1 – I – Que setores estão ligados diretamente ao departamento de RH?

D – O trabalho de gestão de RH é desafiante e muito sensível. Todos os setores estão ligados diretamente ao RH. Não há um setor específico que não esteja ligado ao RH. Todos os setores têm pessoas e só por isso justifica essa ligação do RH com os outros departamentos. O RH trabalha com o financeiro, com o comercial, com o departamento de manutenção enfim, tudo passa pelo RH quanto mais não seja porque é o RH que faz o processamento dos salários.

P2 – I – Quais as reclamações que o setor de RH mais recebe, por parte dos colaboradores?

D - Os maiores desafios inerentes ao cargo é a gestão dos conflitos. Apesar de cada setor ter uma chefia direta, normalmente, recebo muitas queixas dos funcionários, ao invés de reclamarem primeiro na sua chefia direta, vão diretamente para o RH. As próprias chefias, qualquer situação empurram para o RH. Talvez se as chefias diretas tentassem resolver alguns assuntos, provavelmente teríamos mais tempo para dedicar a outros assuntos de interesse do trabalhador, propor mais ações de formação à administração, estar mais próximos dos funcionários, porque às vezes sinto que poderia se fazer muito mais.

P3 – I - Normalmente quem toma a decisão quanto a introdução e implementação das práticas de gestão de RH?

D – Normalmente, é o Conselho de Administração, sob proposta do RH.

P4 – I – Como se processa a gestão de conflitos na empresa?

D – Quando acontece algum conflito, geralmente, a primeira intervenção é com a chefia direta, que é quem está mais próximo do trabalhador. Caso não seja resolvido, o RH ajuda neste processo com uma abordagem pedagógica ou disciplinarmente se a situação assim exigir.

(A pergunta 5 do bloco 6 foi respondida na pergunta 2 do mesmo bloco de perguntas)

P6 - Qual a influência que pensa ter o departamento de RH na promoção da imagem da empresa?

D - O departamento de RH desempenha um papel importante na promoção da imagem da empresa, tanto internamente, entre os funcionários, quanto externamente, para o e a sociedade em geral. O

departamento de RH procura desenvolver uma cultura de respeito à diversidade e talvez por isso a ENAPOR tem uma alta taxa de retenção dos seus quadros, com impacto direto no desempenho da empresa no geral e na imagem da empresa. A ENAPOR é uma das empresas mais reconhecidas a nível nacional. A responsabilidade social e sustentabilidade é nossa preocupação porque faz parte da nossa missão. Apoiamos muitas causas sociais, apoiamos muitas ONG's com trabalhos, sociais, ambientais, apoiamos a cultura enfim, desenvolvemos várias atividades de responsabilidade social.

(A pergunta 7 e 8 do bloco VI, foram respondidas na pergunta 6 do mesmo bloco de perguntas)

Bloco VII

I – Se quiser acrescentar mais alguma informação? Esteja a vontade para fazê-lo.

D – Não. Acho que está tudo. Se precisar de mais apoio da nossa parte para ajudar nesse trabalho, é só pedir.

Agradecimentos

APÊNDICE 4

Guião e transcrição da entrevista 05/10/2024

Objetivo: Entrevistar a diretora de recursos humanos para o pessoal de estiva sobre as práticas de gestão de RH existentes na empresa e a avaliar o impacto que essas práticas têm no desempenho dos colaboradores.

Legenda:

P - Pergunta

I - Investigadora

D – Diretora

Bloco I

- Saudações e agradecimentos pela colaboração no trabalho de pesquisa, através da participação na entrevista.

- Contextualização do propósito da entrevista:

Bloco II**P1 - I – Pode fazer uma breve história do seu percurso profissional?**

D – *Sou licenciada em informática e desempenho funções na ENAPOR há treze anos e estou há dois anos no RH como responsável de RH para o pessoal de estiva. Já desempenhei funções em vários departamentos na empresa, como por exemplo, informática, quando iniciei, marketing, armazém, parque de contentores e há dois anos estou no RH. Quando fui colocada nesse setor pensei que não ia gostar, porque aqui temos muitos problemas com o pessoal, mas por acaso até agora está a correr bem.*

P2 - I - Sente-se feliz em fazer parte desta empresa?

D – *Sim, estou satisfeita, mas não a 100%. Gosto deste trabalho, mas tenho algumas mágoas com a empresa, porque sei que poderia estar num lugar melhor e vejo pessoas recém-chegadas a terem melhores posições na empresa e conseqüentemente mais regalias.*

P6 - I - O que é que o levou a aceitar este cargo?

D – Não é uma questão de aceitar. Pedi para mudar do setor anterior, estava no parque de contentores, tinha um horário muito complicado, porque às vezes os barcos chegam de noite e tinha que ir trabalhar e mandaram para o RH de estiva. Aqui não tenho problema com o horário, mas é muito mais desafiante.

(A pergunta 3, 4, 5 do bloco II foram respondidas nas perguntas 1 e 2 do mesmo bloco)

P7 - I - Como é que caracteriza a sua relação com os colaboradores da empresa?

D – Quando comecei as funções no RH de estiva, muitos colegas me amedrontaram, não só por ser uma mulher num setor muito difícil. Muitos consideram os estivadores como pessoas violentas. O anterior funcionário que desempenhava as mesmas funções que eu agora, foi despromovido porque não conseguiu resolver os problemas nesse setor. Apesar de ser desafiante porque aqui temos inúmeros problemas, até agora tenho tido boas relações com os estivadores.

Bloco III**P1 - I – Qual o nível de importância que é dada ao departamento de recursos humanos?**

D – O RH é muito importante na vida dos colaboradores. Acho que as pessoas que a empresa escolhesse para esse setor deveriam ser pessoas com noções de Psicologia para saber lidar com as pessoas, isto é competências humanas para lidar equipas e as diversas situações do dia a dia. Infelizmente, apesar de lidar com os estivadores, uma classe com imensos problemas de alcoolismo e drogas, reconheço que o RH central, não dá a devida importância às necessidades da classe. As pessoas escolhidas para esse cargo deveriam ter uma sensibilidade para lidar com pessoas. Antigamente, quem estava neste lugar era uma pessoa com formação em Psicologia que não tinha nenhuma paciência e nem sabia lidar com eles. De tantas reclamações, esta pessoa foi colocada a trabalhar diretamente com RH central.

P2 - I - Quais são as funções/tarefas que estão associadas a este cargo?

D – Desempenho funções de processamento de salários, elaboração de declarações, preenchimento de formulários e documentos do pessoal, porque nem todos tem escolaridade suficiente para fazê-lo, marcação de férias, faltas. Averiguo as condições e necessidade do refeitório. Respondo diretamente ao meu chefe de serviço de estiva e não à diretora de RH. Aquilo que eu faço, é basicamente administrativo. As questões humanas no trabalho, principalmente nesse setor, são esquecidas.

(A pergunta 3 do bloco III foi respondida na pergunta 1 do mesmo bloco de perguntas)

P4 - I- Qual é a visão que tem do seu trabalho, ou seja, aquilo que esperam que faça corresponde aquilo que efetivamente faz no seu dia a dia?

D – É um trabalho muito importante e muito exigente. A classe dos estivadores, é uma classe com problemas de alcoolismo e de droga, portanto exige muita atenção. Por vezes, aquilo que fazemos ultrapassa o que esperado no dia a dia.

P5 - I - Para si é importante que os colaboradores conheçam a missão e a visão da empresa?

Porquê?

D – Sim, é importante porque todos temos que estar alinhados com a empresa, mas no caso dos estivadores, a maioria não conhece a missão e a visão da empresa, porque contrariamente aos restantes funcionários eles não têm avaliação de desempenho. A missão e a visão encontram-se na ficha de avaliação de desempenho de cada um.

Bloco IV

P1 - I – Que avaliação faz a cerca do clima organizacional na empresa?

D – De uma forma geral, o clima organizacional caiu. Há grupos formados. As pessoas estão cada vez mais preocupadas em fazer o seu trabalho do que conviverem. Há menos participação nas atividades da empresa. Com os estivadores procuro ter um bom relacionamento. Trato-os de igual para igual, procuro ter uma relação de proximidade e o feedback que recebo é positivo.

P2 - I – Existem iniciativas específicas para melhorar o ambiente no trabalho?

D – No caso não. Primeiramente, não tenho autonomia para tomar iniciativas, porque respondo ao meu chefe direto. Por exemplo, o RH central tem conhecimento dos problemas dos estivadores, através do meu chefe de serviço. Muitas das vezes apresento proposta de formações, workshop, apoio psicológico e outras ações, ao meu chefe de serviço que socializa, mas não recebemos resposta. É por isso que há muitas reclamações nesse setor. Tenho uma boa relação com os estivadores, mas sentem abandonados pela administração central. Infelizmente, não tenho autonomia para avançar com um plano de boas práticas ao nível de RH se não autorizado superiormente.

P3 - I – Como caracteriza a comunicação dentro da ENAPOR?

D – A comunicação interna não é muito boa. A comunicação ao nível central é essencialmente por e-mail, mas no caso dos estivadores, que não têm e-mail e nem têm domínio dessa ferramenta, não há proximidade do RH central com os estivadores. Por exemplo, até o dia de hoje, este ano, apesar do nosso pedido, ainda não houve nenhuma reunião do RH central com os estivadores. Os estivadores só comunicam com o conselho de administração se pedirem audiência com o administrador. A empresa precisa melhorar muito a comunicação de cima para baixo.

P4 - I – No processo de recrutamento e seleção, existe alguma competência que a empresa mais valoriza nos candidatos?

D – Há muito tempo que não entra estivadores na empresa. O que acontece é que há muito anos, havia muitos estivadores a prestarem serviços esporádicos e a ENAPOR decidiu metê-los todos no quadro efetivo porque estão há imenso tempo na empresa. Por isso não passaram para o processo de concurso.

P5 - I – Acha que os colaboradores têm uma compreensão clara das suas tarefas? Se não, o que o setor de RH costuma fazer para reverter essa situação

D – *Sim. Neste aspeto o pessoal de estiva desempenha muito bem as suas funções. É uma classe muito importante e essencial para a empresa.*

P6 - I – **Existem políticas de incentivo na empresa? De que forma são atribuídos os incentivos e/ou recompensas aos colaboradores?**

D – *Os incentivos que existem são os mesmos para todos. Subsídios de férias e de Natal, facilidade de obter créditos nas instituições bancárias.*

P7 - I – **Costumam medir os níveis de satisfação no trabalho, dos colaboradores na empresa? Se sim, de que forma?**

D – *Não é prática na empresa mediremos níveis de satisfação no trabalho. Deveria ser feita de forma anónima, porque observo que as pessoas têm medo.*

P8 - I – **Como é feita a avaliação de desempenho na ENAPOR?**

D – *A avaliação de desempenho, é uma prática de RH, mas não para todos os setores. Todos nós, a exceção do pessoal de estiva, estamos sujeitos à avaliação de desempenho. No meu caso particular, sou chamada pelo meu chefe de serviço para fazer a minha avaliação duas vezes ao ano. Mas os estivadores não são sujeitos a avaliação de desempenho. O que não acontece com os conferentes e capatazes que também fazem parte do grupo do pessoal do serviço de mão de obra. Não entendemos porque que eles têm avaliação de desempenho e quando a avaliação não é boa são colocados noutros setores e em relação aos estivadores não são avaliados. Dão imensas faltas, e não são avaliados nem pelo chefe de serviço e nem pelo RH central. Não sei por quê que isso acontece. É algo que a administração central tem conhecimento. Talvez se fossem avaliados como todos nós muitos abusos acabariam e muitos que vão trabalhar alcoolizados estariam sujeitos a processos disciplinares. O meu chefe de serviço já fez a proposta da administração central, mas continua tudo na mesma. Penso que, por ser um grupo de trabalhadores de certa forma problemático mas essencial para a empresa, devem ter receio de mexer com eles e por isso vão fazendo o que querem.*

P9 - I – **Quem toma a decisão para realizar ações de formações e treinamento na empresa?**

D – *É o conselho de administração e depois o RH central.*

P 10 - I – **É hábito fazerem avaliação do desempenho após ação de capacitação dos colaboradores?**

D – *Não se faz formações em caso de uma má avaliação. Normalmente, quando a avaliação de desempenho não é positiva, é cortado no subsídio de Natal.*

P11 - I – **Acha que a ENAPOR é uma empresa inclusiva?**

D – *Sim. Acho inclusiva porque podemos encontrar todo o tipo de funcionários. No entanto, não acho que haja igualdade de tratamento para todos.*

P12 - I – **Existem medidas de flexibilidade de horários?**

D – *Existe só para as chefias.*

P13 - I – **Que outras práticas de gestão de recursos podemos encontrar na empresa?**

D – O que eu noto é que há muita preocupação a nível da segurança dos funcionários, principalmente, em relação ao serviço de mão de obra portuária. Todos os trabalhadores nesse setor têm EPI's, mas têm todos cumprem com as normas de segurança. Temos também um posto de saúde aqui na empresa. Portanto, há uma preocupação com a higiene e segurança das pessoas. Existe, mas precisamos melhorar práticas que envolvem formação e desenvolvimento contínuos dos funcionários, práticas que estimulam a motivação das pessoas, dar feedback frequentemente do desempenho sem o carácter avaliativo, dar mais autonomia às chefias intermédias, etc.

Bloco 5

P1 - I – Que mecanismos é usado para medir a produtividade e, desempenho dos colaboradores?

D – A produtividade é medida pela assiduidade ou controlo das faltas.

P2 - I – Normalmente qual é o procedimento, quando um colaborador não atinge os objetivos definidos?

D – Quando o colaborador não tem uma boa avaliação ou não atinge os objetivos, a empresa deveria dar treinamento e formações, contudo na prática isto não acontece. Não há formações no caso de o colaborador não ter boa avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho desfavorável serve para penalizar o colaborador no seu subsídio de férias ou de Natal.

P3 - I - Da sua experiência na empresa, o que acha que condiciona ou estimula a produtividade dos colaboradores?

D – No meu entender, a produtividade devia estar vinculada com a avaliação de desempenho, mas aqui está vinculada coma assiduidade. Não acho que seja a melhor forma de fazer essa avaliação de desempenho porque há muitas pessoas que registam a sua entrada e depois abandonam os serviços para tratar de assuntos pessoais. No entanto, muitas delas têm uma boa avaliação de desempenho no final porque são amigos do chefe. A avaliação de desempenho, na minha opinião, deveria ter em conta o nível e a quantidade de reclamações num determinado setor.

Na minha opinião, o que estimula a produtividade e que possa impactar positivamente o desempenho, é a satisfação das necessidades dos colaboradores quer a nível de condições de trabalho, como ao nível das suas necessidades pessoais, como por exemplo, melhorias de condições na carreira, mais e melhor comunicação, uma liderança mais próxima das pessoas.

(A pergunta 4 do bloco V foi respondida na pergunta 3 do mesmo bloco)

P5 – I- Acha que a diversidade de perspetivas tem alguma relação com a eficiência operacional?

D – Acho que sim. Pessoas diferentes pensam diferentes e por isso é natural que contribui para melhoria da eficiência operacional.

P6 – I – Alguma vez percebeu impacto na produtividade, relacionado com a flexibilidade entre o trabalho e a vida pessoal dos colaboradores?

D – Pelas características da classe, não, porque têm horário diferenciado, não têm avaliação de desempenho, controlamos a assiduidade, mas não há responsabilização por parte da administração central quando faltam muito, vêm trabalhar por vezes alcoolizados, fazem o que quiserem, porque a empresa precisa muito desta classe. São pessoas problemáticas e sabem da sua importância para a empresa e sabem o enorme prejuízo que causam à empresa, quando resolvem fazer uma greve, o prejuízo que causam à empresa. Por isso, acredito que mesmo que houvesse algum impacto na produtividade, a empresa não iria fazer nada.

P7 – I – Acha que existe alguma correlação entre as práticas de gestão de RH da ENAPOR com o desempenho dos colaboradores nesta empresa? Quais e porquê?

D - Acho que sim, que há uma relação das práticas de RH e desempenho, porque boas práticas criam motivação nas pessoas e pessoas motivadas trabalham melhor. A empresa ainda precisa melhorar algumas práticas, na minha opinião. Por exemplo, a proximidade das chefias com as classes hierarquicamente inferiores, comunicação interna, dar mais formações, reunir mais vezes com os colaboradores, ouvindo as preocupações dos funcionários, dar mais flexibilidade de horário.

Bloco 6

P1 – I – Que setores estão ligados diretamente ao departamento de RH?

D - Quase tudo na empresa está relacionado com o RH, mas precisa melhorar o seu funcionamento. Por exemplo, não faz sentido eu estar a lidar com assuntos que dizem respeito ao RH dos estivadores, e, no entanto, nunca tive uma reunião entre mim e o RH central. Por mais que o meu chefe de serviço possa transmitir as minhas preocupações, sou eu é que estou mais próxima desses trabalhadores, que têm muitas queixas por sinal. Queixam-se das chefias na AC, querem sentir-se parte da empresa, ou seja, sentirem-se mais acolhidos. Os desafios são muitos, mas não tendo muita autonomia pouco podemos fazer para melhorar esse sentimento.

P2 – I – Quais as reclamações que o setor de RH mais recebe, por parte dos colaboradores?

D – As reclamações que mais recebemos tem a ver com a folha de salário e horas de trabalho.

P3 – I - Normalmente quem toma a decisão quanto a introdução e implementação das práticas de gestão de RH?

D – Elas são decididas ao nível da administração central.

P4 – I – Como se processa a gestão de conflitos na empresa?

D – Geralmente, há muitos conflitos entre os estivadores. E quando acontece fazemos, eu e o meu chefe direto, um trabalho pedagógico junto dos intervenientes. Dificilmente, esses casos são levados para o RH central. Mas quando não conseguimos resolver, mandamos para o RH central, com competências para instaurar um processo disciplinar, caso aconteça.

P6 - Qual a influência que pensa ter o departamento de RH na promoção da imagem da empresa?

D - *Há uma grande preocupação da empresa para manter a sua boa imagem e prestígio na sociedade cabo-verdiana, mas que, precisa melhorar o seu procedimento ao nível da gestão dos seus recursos humanos.*

Bloco VII

I – Se quiser acrescentar mais alguma informação? Esteja à vontade para fazê-lo.

D – *Só queria reforçar a ideia da necessidade de dar mais atenção a essa classe dos estivadores por parte da Administração Central, porque é uma classe que apesar de terem bom entendimento das tarefas, é uma classe esquecida, que não tem relação de proximidade nem com o RH central nem com o conselho de administração.*

Agradecimentos