



Miguel Louro Domingues Barreto

# Gestão da Mudança e atitudes dos trabalhadores: O papel da liderança numa empresa de cerâmica portuguesa

Relatório de Estágio apresentado para a obtenção do grau de Mestre em Gestão

Julho de 2016



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Miguel Louro Domingues Barreto

# Gestão da Mudança e atitudes dos trabalhadores: O papel da liderança numa empresa de cerâmica portuguesa

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para  
a obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientadora: Prof. Doutora Teresa Carla Oliveira

Coimbra, 2016

Fonte da capa: <http://inforh.pt/diz-me-com-quem-andas-ou-como-a-gestao-de-recursos-humanos/>

## **Agradecimentos**

O trabalho que aqui apresento só foi possível graças à colaboração e apoio de algumas pessoas, às quais não posso deixar de prestar o meu reconhecimento.

Aos meus pais que muita paciência e preocupação demonstraram nesta fase da minha vida académica.

Aos meus avós que muito orgulho teriam em assistir a esta etapa da vida e que sempre me apoiaram.

À minha orientadora Prof. Doutora Teresa Carla que me guiou sem nunca duvidar por esta aventura e à Doutora Margarida Simões que me aceitou como se fosse um profissional.

À minha irmã pela sua insistência.

À minha namorada que se mostrou incansável na curiosidade, na ajuda e no apoio que me deu em todo o processo.

Aos meus amigos pelos “não” que foram ouvindo.

A toda a família Revigrés com quem gostei muito de privar, não me deixaram desamparado em altura nenhuma, e não tiveram qualquer receio em partilhar o seu saber, as suas experiências e as suas brincadeiras.



## Resumo

O objectivo deste trabalho é relatar as experiências e funções desempenhadas durante o estágio curricular, para a obtenção de grau de mestre em gestão, pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, durante o período em que decorreu o estágio no departamento de recursos humanos da Revigrés.

É feito um estudo sobre o papel da liderança na empresa em questão, interligando a mesma com a gestão de recursos humanos, com o bem-estar dos colaboradores, bem como com a performance e motivação individual dos mesmos, na obtenção dos melhores resultados organizacionais.

Para tal é realizado e apresentado um estudo de caso, no qual é avaliada a relação entre o supervisor e o subordinado, interligando a gestão dos recursos humanos com a liderança participativa.

**Palavras-chave:** Liderança, Gestão da Mudança, Recursos Humanos, Performance, Motivação, Bem-estar.



## **Abstract**

The main objective of the work presented is to report the functions and the perceived experience acquired during the internship, to obtain the degree of Master in Management, by the Faculty of Economics of the University of Coimbra, during the internship at the Revigrés's human resources department.

A study is made on the role of leadership in Revigrés, connecting the subject in question with the actual human resources management, with the wellbeing of the workers, and with the performance and the individual motivation acquired by the subordinate worker, trying to achieve the best company outcomes possible.

For that matter, a practical study is presented, in which is made an evaluation between the supervisor and the subordinate worker, connecting the human resources study with the matter of participated leadership.

**Keywords** Leadership, Change Management, Human Resources, Performance, Motivation, Wellbeing.





# Índice

Índice de Figuras.....	xi
Índice de Tabelas .....	xiii
Siglas .....	xv
Introdução.....	1
1. Gestão da mudança e força das práticas de gestão de pessoas .....	3
1.1. Gestão da mudança numa empresa desta dimensão .....	3
1.2. Importância das práticas de gestão em Portugal.....	7
1.3. Apresentação da entidade de acolhimento .....	9
2. Liderança participativa e Gestão de Recursos Humanos .....	11
2.1. Liderança .....	11
2.1.1. Tipos de Liderança .....	12
2.2. Gestão de Recursos Humanos .....	17
3. Apresentação da entidade de acolhimento.....	19
3.1. Missão e Valores.....	20
3.2. Plano de actividades do Estágio .....	21
3.2.1. Principais funções desempenhadas .....	23
3.2.2. Outras funções desempenhadas .....	24
3.3. Dados dos Inquéritos.....	25
3.3.1. Caracterização da amostra.....	26
3.3.2. Análise das correlações.....	29
Reflexão Teórica.....	31
Conclusões.....	35
Referências bibliográficas .....	37
Anexos.....	41



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Gestão da mudança – Implementação bem sucedida.....	6
Figura 2. Distribuição/média de idades.....	27



## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Distribuição da amostra por género .....	26
Tabela 2. Distribuição da amostra por estado civil.....	26
Tabela 3. Distribuição da amostra por categoria profissional .....	28
Tabela 4. Distribuição da amostra por tipo de contrato .....	28
Tabela 5. Distribuição da amostra por nível de remuneração .....	29



## **SIGLAS**

RH – Recursos Humanos

PME – micro, pequena ou média empresa

INE – Instituto Nacional de Estatística

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

CV – Curriculum Vitae

GRH – Gestão de Recursos Humanos

FEUC – Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra





# INTRODUÇÃO

O mundo organizacional é uma realidade em permanente mudança, tendo uma dimensão evolutiva e dinâmica bastante acentuada.

Na sua existência mais simplista, uma organização existe através das pessoas, isto é, em maior ou menor número, são os indivíduos que possibilitaram a criação, a existência, o funcionamento e o desenvolvimento da empresa, como entidade capaz e independente, jurídica e economicamente.

Neste sentido, tendo em consideração tudo o que foi ocorrendo com o mundo e com as dificuldades financeiras experienciadas pelo mesmo, o sector humano no seio das empresas passou a ser renegado para segundo plano, sendo a principal preocupação do universo empresarial a redução de custo na sua expressão mais extrema, sacrificando o potencial humano, ao invés da obtenção de lucro pela sustentável utilização dos recursos disponíveis, valorizando o trabalho que o subordinado é capaz de desempenhar.

O enquadramento teórico deste trabalho tenta explicar o que é a gestão do departamento de recursos humanos, - nomeadamente com a preocupação pela gestão de pessoas - focando o papel e a importância que o departamento em si deve ter numa organização ao avaliar a performance do trabalhador, o que permite colmatar os erros que vão surgindo, ajudando e responsabilizando, ao mesmo tempo os líderes da organização, numa actuação mais preocupada e valorativa da actividade/trabalho desenvolvido pelos subordinados/colaboradores da empresa.

Seguidamente é apresentado o estágio como caso prático deste trabalho, onde é caracterizada e apresentada a empresa onde foi realizado o mesmo – Revigrés – e onde foi feito um levantamento da opinião dos colaboradores do departamento de Logística, mediante 68 inquéritos, permitindo-nos fazer uma avaliação dos mesmos, no que diz respeito ao tema deste relatório de estágio.

O objectivo deste trabalho é alertar a entidade para possíveis mudanças necessárias na organização, fazendo um encadeamento teórico com a necessidade de valorizar o seu capital humano.

Assim, o capítulo um diz respeito à Gestão da Mudança e à força das práticas de gestão de pessoas. O capítulo dois tenta explicar a relação entre a Liderança Participativa e a Gestão de Recursos Humanos. Finalmente, no capítulo três é apresentada a entidade de acolhimento, as actividades do estágio e o estudo de caso e sua reflexão teórica.

Este trabalho não se encontra escrito ao abrigo do novo acordo ortográfico de 2012.

# 1. GESTÃO DA MUDANÇA E FORÇA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

## 1.1. Gestão da mudança numa empresa desta dimensão

Os Recursos Humanos (RH) estão intimamente relacionados com o capital humano de uma organização, isto é, esta secção abarca tudo aquilo que está relacionado com a gestão das pessoas de uma organização no que diz respeito a todos os processos relacionados com a administração do quadro de funcionários de uma empresa, sendo este o sector responsabilizável pela operacionalização do recrutamento, pela selecção, contratação, formação, remuneração, incentivos e benefícios, avaliação da necessidade de contratação de trabalhadores, integração de novos colaboradores, mediando a comunicação entre o trabalhador e a organização.

A gestão de uma organização está relacionada com as ciências humanas, tendo como objectivo o crescimento da mesma através da administração e manutenção da sinergia entre a força humana instituída e a própria estrutura organizativa, criando uma cultura organizacional própria, com paradigmas comuns, ao mesmo tempo que atende à preservação dos recursos existentes, na criação de uma finalidade corporativa individualizada.

A organização contemporânea, composta por uma cultura burocrática e institucional, tem a necessidade constante de adaptação, devido a volatilidade e intensidade das pressões internas e externas, estando em constante mutação e desenvolvimento, desafiando-se a si própria e provocando a queda de paradigmas da própria organização, sendo que, conseqüentemente, as pessoas que fazem parte da mesma estão em constante evolução, levando a que a organização em si vá experienciando mudanças naturais na sua acção interna e externa, quer seja a alteração de posição no mercado ou na sua orientação estratégica, mudança na sua função social, na sua missão e visão, bem como a reavaliação das suas práticas. Isto é, tanto a organização como os seus trabalhadores são passíveis de alterar, modificar, trocar a sua acção e o seu *modus operandi*, através da inovação e da quebra de paradigmas, afectando a direcção, os objectivos e a actuação da própria organização, quer seja por condicionantes relacionadas com o nível de recursos dispostos

pela empresa, pelo sector onde a mesma está inserida, a maior ou menor necessidade de adaptabilidade ou mudança, pela própria qualidade da gestão, pelos aspectos económicos, políticos, legais, tecnológicos, sociais e ambientais que circundam a organização.

A eficácia na alocação dos recursos da organização, de forma a transformar / alterar a mesma, é a premissa central num processo de mudança de uma organização.

A organização necessita de um processo de mudança, qualitativo e / ou quantitativo, quando não corresponde às expectativas ou objectivos dos *stakeholders* – quer seja pela diminuição das vendas, pelo aumento de custos, pela perda de quota de mercado, pela redução de rentabilidade, pela insatisfação de clientes, de fornecedores e colaboradores.

O processo de mudança pode assumir várias formas, destacando-se:

Uma mudança incremental - esta não gera, usualmente, grande impacto na organização, pois é levada a cabo através de céleres ajustes na organização;

Uma mudança transformacional – onde são levadas a cabo mudanças no clima e na cultura da organização, com transformações intensas nos processos de gestão, na estruturação e na concepção do trabalho, a partir de um plano precedentemente preparado;

Uma mudança planeada – isto é, quando a empresa reformula, calmamente, a sua estratégia, o que ocorre comumente quando a organização apresenta um bom desempenho, mas ainda tem espaço para melhorar a sua performance;

Uma mudança improvisada – esta é um tipo de mudança deliberada, não resultando de decisões antecipadas e pensadas, decorrendo antes de decisões que tiveram de ser tomadas no tempo presente ou real;

Uma mudança de emergência – este é um processo vulgarmente complicado e não projectado, onde a organização vai alterando a sua actuação/acção, adaptando-se e superando as ameaças e os desafios que lhe vão surgindo;

Uma mudança radical – esta é uma mudança planeada, de forma a poder antecipar sucedimentos futuros ou inverter um défice na performance organizacional.

As mudanças organizacionais também podem ser categorizadas por vários tipos, são elas:

Mudanças tecnológicas – estas estão relacionadas com o processo de produção da organização, ou seja, como a organização realiza seu trabalho. São dimensionadas para tornar mais eficiente o processo de produção de um produto ou a prestação de um serviço.

Esta deve ser levada a cabo através de um processo *down-top*, isto é, as ideias para a mudança têm origem nos níveis hierárquicos mais baixos da organização, dotados de conhecimento sobre o assunto em concreto para propor a mudança, sendo posteriormente encaminhadas para os níveis superiores da hierarquia para aprovação;

Mudanças no portfólio dos produtos – isto é, estas estão relacionadas com uma mudança no produto ou serviço produzido pela organização. No que diz respeito à inovação em novos produtos, estas têm grandes implicações para a organização porque são habitualmente o resultado de uma nova estratégia, podendo definir um novo mercado, isto porque, o lançamento de um novo produto é sempre mais complicado pois o processo da sua fabricação não envolve somente uma nova tecnologia, mas também abarca com a preocupação de estar de acordo com as necessidades dos clientes. As ideias para novos produtos têm sua origem nos níveis hierárquicos mais baixos da organização, assim como ocorre com as mudanças tecnológicas. A diferença é que as ideias de novos produtos circulam horizontalmente entre os departamentos, requerendo a inovação do produto a perícia e o *know how* de diversos departamentos em simultâneo, sendo o fracasso de um produto novo o resultado de uma cooperação falhada;

Mudanças estruturais - Envolvem toda a hierarquia da empresa ou organização, as metas, as características estruturais, os procedimentos e os sistemas administrativos. Uma mudança estrutural bem-sucedida é realizada por uma abordagem *top-down* pois a habilidade para a melhoria administrativa tem a sua origem nos níveis médio e alto da organização, sendo implementada através da explicação, participação e negociação com todos os colaboradores;

Mudanças culturais - Referem-se a uma mudança nos valores, normas, atitudes, crenças e comportamento dos empregados, estando conectada com a forma como os colaboradores da organização pensam. O treino e a formação são as ferramentas mais utilizadas para mudar o pensamento dominante na organização, em que a organização oferece programas de formação aos seus colaboradores em diversas matérias, tais como o trabalho em equipa, a qualidade, a gestão participativa, o atendimento ao cliente. Outra abordagem fundamental para ocorrerem mudanças nas pessoas e na cultura da organização está relacionada com o próprio desenvolvimento organizacional, isto é, há um esforço conjugado para melhorar a capacidade que a organização tem ao confrontar-se com o ambiente externo, aumentando a capacidade da mesma na resolução de problemas, melhorando as relações entre os seus trabalhadores.

Assim, o tecido empresarial é cada vez mais competitivo e para manter a sua posição sólida, uma empresa tem de ser dinâmica para conseguir alcançar os seus objectivos e se adaptar às transformações externas, mudanças e inovações. A Gestão da Mudança não é mais do que a aplicação das estratégias necessárias para a implementação de alterações estruturais, operacionais ou táticas.

Mudar não é fácil, no entanto é necessário, sendo então o principal entrave a resistência dos colaboradores à mudança. Com efeito, para uma efectiva gestão da mudança ter êxito, temos de ter consciência da necessidade de capacitar os funcionários sobre a importância de realizar as alterações necessárias, sejam elas para alterar o posicionamento da empresa no mercado, alterar a sua estratégia de actuação ou até alterar um processo, um hábito ou um método de produção.

Segundo a consultora Visagio, a gestão da mudança assenta em três pilares: Comunicação, Alinhamento e Capacitação (Ver Figura 1).

Figura 1. Gestão da mudança – Implementação bem sucedida



Fonte: Visagio “Gestão da Mudança: uma ferramenta estratégica para as empresas”  
<http://www.visagio.com/blog/2013/12/gestao-da-mudanca-e-novo-suporte-estrategico-das-empresas/>

Na fase da comunicação garante-se que todas as formas de comunicação constantes do plano elaborado previamente estão a ser postas em prática para dar visibilidade à mudança. De seguida, na fase do alinhamento é necessário garantir que a Comunicação foi efectiva não deixando lugar para dúvidas. Já a fase da capacitação diz respeito ao planeamento das formações que têm de ser dadas - quando e a quem dá-las, de forma a que ninguém se sinta inapto a desempenhar a sua nova função.

## **1.2. Importância das práticas de gestão em Portugal**

O tecido empresarial Português é constituído essencialmente por micro, pequenas ou médias empresas (PME's). Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2010, representavam 99,9% do total das empresas em Portugal, sendo responsáveis por 60,9% do volume de negócios do sector empresarial português, o que faz com que as 0,1% das grandes empresas sejam responsáveis por 39,4% do volume de negócios e responsáveis por empregar 22,4% das pessoas ao serviço da economia portuguesa.

Grande parte destas PME's não tem um departamento de Recursos Humanos, uma vez que o número médio de funcionários é de apenas 3 indivíduos, se não incluirmos os empresários em nome individual, esse número médio aumenta para 8 funcionários. Em comparação, as grandes empresas, que representam apenas 0,1% do universo empresarial português, empregam em média 756 colaboradores, sendo apenas aqui que as práticas de gestão de recursos humanos possam ter alguma expressão significativa. Com isto podemos verificar então, que as práticas de gestão de recursos humanos em Portugal têm pouca dimensão e relevância.

Existem inúmeros estudos que exploram a ligação da gestão de recursos humanos com a performance, sendo que Boselieet al. (2005) e Combset al. (2006) evidenciam consideravelmente esta ligação embora com limitações no que concerne a explicar como e o porquê dessa ligação. A performance está relacionada com a realização / execução de uma acção de onde sai um conjunto de resultados ilustrando a boa ou má prestação dessa acção. A performance funciona como um indicador, isto é, ela permite conhecer a situação da empresa, avaliando-a, permitindo um planeamento eficiente do

caminho estratégico que a organização deve tomar. Permitindo diagnosticar o que está bem e o que está mal, possibilitando uma rápida resposta ao problema. A performance, vista como a gestão de desempenho, é um indicador utilizado na gestão de pessoas, que, embora não tenha o mesmo significado de gestão de recursos humanos, é a este departamento que esta prerrogativa pertence, medindo as actividades e os resultados alcançados pelos colaboradores. Este indicador permite identificar problemas organizacionais relacionados com a Liderança, no sentido global, hierárquico e transversal da empresa, bem como com as dificuldades presentes na gestão de recursos humanos. “Se não se medir, não se sabe se se está a ir para a frente, para trás, ou para nenhum lugar” – Aubrey Daniels (1984) (Careli, 2012).

Existem dois pontos de vista na explicação desta ligação, sendo a primeira mais conhecida por “modelo das ligações em cadeia”, que tem o epicentro da sua análise no impacto das políticas e das práticas de recursos humanos nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores, tendo uma versão optimista que propõe que a gestão de recursos humanos tem uma associação positiva com a performance pela resposta positiva dos trabalhadores às políticas e práticas de recursos humanos, e uma versão mais pessimista em que as práticas de recursos humanos resultam numa intensificação do trabalho, aumentando conseqüentemente a performance. A segunda abordagem considera a eficácia das práticas de recursos humanos e suas implementações. Uma vez que a reacção positiva do trabalhador é o principal indicador da implementação efectiva, estas duas perspectivas não são autónomas na tentativa de explicar a relação entre a gestão de recursos humanos e a performance (Guest et al., 2013).

Na teoria de gestão estratégica de recursos humanos, a implementação efectiva é vista como o resultado de um conveniente ajustamento entre a arquitectura dos recursos humanos e as escolhas estratégicas, isto é, os profissionais de recursos humanos defendem que são especialistas no conhecimento das melhores práticas de recursos humanos e devem, portanto, estar numa posição segura e coesa, de forma a influenciar a introdução de tais práticas, assegurando a qualidade das mesmas. Contudo, a função dos recursos humanos sempre foi perspectivada como tendo um papel ambíguo e potencialmente marginal nas organizações (Legge, 1978), visto como incapaz de obter uma performance elevada na mesma (Skinner, 1981), revelando o fraco envolvimento do departamento de recursos humanos na tomada de decisões estratégicas (Lawler & Mohrman, 2003).

Assim, embora exista uma ligação entre as práticas de recursos humanos e a performance, não foi encontrado nenhum elo entre a presença de um especialista de



recursos humanos e a dita performance (Guest&Bryson, 2009), afectando a credibilidade da função dos recursos humanos, não se conseguindo comprovar ou garantir que esta dita função consiga obter bons resultados na prossecução da inovação dos recursos humanos, assegurando a sua efectiva implementação e presença (Graham & Tarbell, 2006), (Guest&Bos-Nehles, 2013).

### **1.3. Apresentação da entidade de acolhimento**

A estrutura organizacional é para qualquer organização um instrumento de coordenação e controlo de actividades, descrevendo a forma como as diferentes partes do sistema da organização interagem entre si.

A estrutura organizacional da Revigrés é caracterizada por ser uma estrutura mecanicista e com alto formalismo. Preconiza na sua estrutura organizacional uma diferenciação vertical e 3 graus hierárquicos, sendo o primeiro grau hierárquico composto pelo conselho de gerência que é formado por 3 dos sócios gerentes, o segundo grau hierárquico pelo Assessor do Conselho de Gerência e no terceiro grau temos as direcções dos diferentes serviços, existindo neste grau diferenciação horizontal.

Na estrutura organizacional da Revigrés o departamento de recursos humanos, onde o estágio tomou lugar, funciona em dependência directa do Assessor do Conselho de Gerência. Este departamento é também responsável pela gestão dos serviços médicos e pelo refeitório, sendo estes subcontratados a empresas externas. A responsabilidade da execução das tarefas é assegurada por apenas duas pessoas, o que faz com que seja complicado aumentar a abrangência das actividades desenvolvidas por este departamento.

Dado ser uma organização altamente formal, resultando numa limitação em termos de autonomia deste departamento, pode-se afirmar que se este tivesse uma direcção autónoma tornaria mais célere a tomada de decisão, bem como a implementação de acções da sua competência. Há muito que procuram fazer Avaliação de Desempenho dos colaboradores, o que levaria a que os próprios colaboradores tomassem conhecimento do seu desempenho com vista a poderem melhorá-lo, sem com isso alterar a sua motivação ou capacidade para desempenharem a sua função.



## **2. LIDERANÇA PARTICIPATIVA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

### **2.1. Liderança**

“A gestão respeita ao fazer frente à complexidade (...) Sem uma boa gestão as empresas complexas tendem a torna-se caóticas de tal modo que a sua existência pode ficar ameaçada.

A liderança, pelo contrário, respeita à forma de lidar com a mudança.”(Kotter, 1992)

A liderança é um tópico importante na vida de uma organização. É a ela que se devem os resultados operacionais e humanos alcançados pela própria organização, estando presente em todos os patamares na hierarquia organizativa. Esta é vista como uma forma de orientação, de influência interpessoal, na medida em que o líder influencia positivamente mentalidades e comportamentos, coordenando e guiando os esforços da sua equipa, na prossecução e desenvolvimento do trabalho a ser realizado.

Para tal, uma das grandes responsabilidades numa liderança de sucesso é a capacidade de motivação que o líder consegue ter para com os membros da sua equipa, através do auto-controlo e da auto-critica, organizando e planeando as diversas actividades da equipa, tendo um comportamento de compromisso e humildade, respeitando os demais membros constituintes da sua equipa, ao mesmo tempo que exerce, pacientemente, disciplina, adaptando-se às diferentes situações e às diferentes pessoas.

Um líder tenta procurar soluções reais e concretas para o cumprimento dos objectivos da organização, tendo uma perspectiva inovadora e uma visão a longo prazo sobre a execução dos trabalhos da equipa, tentando superar os obstáculos que surgem, sem ocorrer em riscos extremos.

A liderança “é a capacidade para promover a acção coordenada, com vista ao alcance dos objectivos organizacionais.” (Gomes e colabs., 2000)

Em suma, numa organização, o objectivo económico e financeiro primordial é o crescimento sustentável da mesma, maximizando o desempenho da organização, os lucros, a eficiência e a rentabilidade, através de uma consciente e plena utilização dos recursos.

Neste sentido, um líder deve estar provido de auto-consciência, de autoconfiança e de empatia para com os seus trabalhadores, de forma inspiracional para conseguir colmatar as dificuldades e os problemas que vão surgindo no desempenhar das suas tarefas. Este deve unir a equipa, compreende-la e orientá-la, coesivamente, tendo de recorrer a vários tipos de liderança na sua actuação, adaptando-se às exigências de cada situação.

Um líder deve respeitar e ouvir os seus subordinados, mas ao mesmo tempo também tem de saber impor regras e objectivos a cumprir de forma a extrair e beneficiar do melhor desempenho possível de cada membro da sua equipa. Um líder tanto pode nascer como tal, como pode aprender a tornar-se num - aprendizagem auto-dirigida.

“É um fenómeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista à comunicação de determinados objectivos.” (Fachada, 1998)

### **2.1.1. Tipos de Liderança**

Existem diversos modelos de liderança, sendo que o carácter da liderança é essencial para o êxito pessoal e organizacional. Aqui demarcamos sete tipos de liderança distintos, a referir: a liderança autocrática; a liderança carismática; a liderança participativa; a liderança transaccional; a liderança transformacional; a liderança laissez-faire; a liderança orientada para as pessoas/relações.

No entanto, estes vários estilos de liderança podem ser utilizados pela pessoa em causa de forma consciente ou natural, e podem ser utilizados em determinados períodos

de tempo, conforme a necessidade do momento, na tentativa constante de se conseguir alcançar um patamar de liderança melhor, adequado às indigências, inovadora e mais flexível.

“Um líder leva as pessoas para onde elas querem ir. Um grande líder leva as pessoas aos lugares em que elas não querem necessariamente ir, mas deveriam ir.”  
(Rosalynn Carter)

#### **2.1.1.1. Liderança Transaccional**

Este tipo de liderança prende-se à premissa de que os membros da equipa de trabalho obedecem cega e obedientemente ao líder, tendo como contra pagamento as suas remunerações. Este modelo pode ser visto de uma forma pessimista, uma vez que acaba por ser utilizado como uma forma de gestão, assumindo o líder o papel mais similar ao de um chefe do que propriamente ao de um líder, isto é, aqui o que é mais preocupante é realizar a tarefa pretendida num curto espaço de tempo, dando mais atenção ao “fazer” do que ao “como fazer”, numa perspectiva mais de gestão financeira, objectiva, onde a satisfação *per si* do trabalhador para com o trabalho não seja um elemento contabilizado e possível de ser alcançado. Aqui não existe uma verdadeira liderança de pessoas, que trabalham num grupo coeso, é um estilo de liderança limitado a nível da criatividade e do conhecimento.

Assim, a consequência deste tipo de liderança é a existência de uma punição dos membros da equipa, caso o trabalho realizado não corresponda aos paradigmas pré-determinados. Aqui o líder coloca mais pressão sobre os seus subordinados, usando determinados tipos de incentivos, como um aumento de salário ou uma recompensa, pressionando o trabalhador a atingir padrões elevados de actuação, com o objectivo de alcançar uma maior produtividade. Neste sentido, este modelo de liderança pode levar a que o líder exerça a chamada "gestão por excepção", onde no lugar de uma recompensa por haver uma melhoria na performance por parte do subordinado, há lugar à utilização de acções correctivas, caso os objectivos não forem totalmente cumpridos.

### **2.1.1.2. Liderança Transformacional**

Este tipo de líder encontra-se mais num posicionamento de *backoffice*, na medida em que delega mais as funções do que as assume ele próprio, comunicando e convivendo assiduamente com os seus subordinados, inspirando contagiosamente a sua equipa com uma visão compartilhada do futuro.

Na maioria das organizações, é necessária a existência da liderança transformacional e da liderança transaccional, simultaneamente. Os líderes (ou gestores) transaccionais inteiram-se de que o trabalho de rotina é feito de forma fiável, enquanto os líderes transformacionais procuram iniciativas que acrescentam valor à organização. Este último é o estilo de liderança mais adequado às organizações dinâmicas e competitivas, onde o líder pode recorrer ao apoio de outras pessoas e de outras formas novas e distintas de perspectivar as situações.

Aqui a tónica assenta na qualidade, mais do que na rapidez ou velocidade do processo em si.

### **2.1.1.3. Liderança Autocrática**

Este género de liderança pode ser perspectivado como uma forma extrema de liderança transaccional, onde o líder exerce um grau exagerado de poder sobre os membros da sua equipa, não tendo estas oportunidades recorrentes para apresentar sugestões, mesmo que as mesmas sejam da conveniência da equipa ou da organização, aumentando, assim, o grau de insatisfação do trabalhador, pois este não se sente apreciado ou valorizado, originando um absentismo elevado a nível da sua participação na equipa, não existindo a partilha de *knowhow* e de criatividade entre os membros constituintes da equipa. O trabalho de equipa não é apreciado nem valorizado, perdendo-se os benefícios que podiam advir dessa troca de conhecimentos e informação.

No entanto, em determinados trabalhos de rotina ou sem qualquer exigência de qualificações, este tipo de liderança pode revelar-se eficaz, caso as vantagens que provêm do controlo excessivo se sobrepuserem às suas desvantagens.

#### **2.1.1.4. Liderança Carismática**

Neste estilo de liderança, o líder é, tal como o nome indica, uma pessoa carismática, isto é, ele é capaz de despoletar entusiasmo na sua equipa, pois este tem a habilidade de conseguir persuadir, influenciar e fascinar o outro, aliando o sucesso da equipa à sua própria existência.

No entanto, este tipo de líder pode facilmente ter uma tendência para acreditar mais em si próprio do que na sua equipa, deixando a percepção de que se o mesmo sair o projecto em que estava inserido ou a própria organização não irá subsistir sem ele. A liderança carismática requer um compromisso a longo prazo por parte do líder.

#### **2.1.1.5. Liderança Laissez-faire**

Este modo de liderança encontra-se entre grupos de indivíduos onde exista uma grande proactividade e um elevado grau de experiência.

É um líder que “deixa andar” os seus colegas na prossecução dos seus trabalhos, sem haver um grande controlo sobre a forma de como eles o estão a fazer.

Pode ser uma liderança eficaz se o líder controlar e informar regularmente a sua equipa dos objectivos que a mesma tem conseguido realizar. Ou pode ser uma liderança infrutuosa se o gestor não tiver o controlo necessário para gerir a sua equipa, falhando na competência de alcançar os objectivos impostos pela organização.

#### **2.1.1.6. Liderança virada para as pessoas ou liderança orientada para as relações**

Este estilo de liderança é focado acima de tudo no aspecto relacional e pessoal da equipa que lidera. É um estilo participativo e de partilha, onde existe uma real troca de criatividade e de conhecimentos entre os membros da equipa, sendo um dos tipos de liderança que foge ao estilo recorrentemente praticado pela maioria dos gestores – orientados para a gestão e realização de tarefas.

### 2.1.1.7. Liderança Participativa

Este modelo de liderança tem presente um líder democrático, que mesmo sendo ele o responsável por tomar a decisão final, incentiva à participação assídua da sua equipa no próprio processo de decisão, tendo como preocupação a manutenção do diálogo, na tentativa de elevar a moral e a satisfação no emprego dos elementos da sua equipa, desenvolvendo as capacidades inter-relacionais e de trabalho dos seus colaboradores, demonstrando um sentimento de confiança, respeito e carinho.

O autoritarismo não faz parte das características deste tipo de líder, sabendo lidar como os conflitos, chegando à sua resolução. São bons ouvintes e líderes colaborativos com os membros da sua equipa, defendendo e impulsionando o espírito de equipa, bem como a colaboração entre os colaboradores, valorizando o contributo de cada um, motivando-os.

Na liderança participativa todos os elementos que constituem a equipa, quando fortemente direccionados para os objectivos corporativos comuns, são fulcrais e fundamentais para o bom funcionamento da mesma como um todo, coeso, no alcance do sucesso.

Esta divide-se em cinco princípios basilares, são eles:

Comunicação – esta é imprescindível para o alcance de resultados por parte da organização. Um bom líder tem de saber comunicar e inter-relacionar-se com os seus subordinados, tendo a habilidade de conseguir ouvir as suas opiniões e *inputs* sobre várias matérias, podendo assim maximizar a utilização extrema dos conhecimentos dos seus colaboradores – captação de ideias inovadoras e observação de eventuais falhas - entendendo-os ao mesmo tempo que delimita a direcção a tomar, não impondo a sua ideia mas comprometendo-se com os trabalhadores, incutindo simultaneamente um comprometimento deles para com a equipa de trabalho, desenvolvendo o potencial de cada trabalhador na prossecução dos *outcomes* colectivos da organização;

Informação – esta é vista como fundamental pois para a realização de um bom trabalho é necessário criar um fluxo de informação estratégica constante entre todos os elementos constituintes da equipa de trabalho – desenvolvendo confiança e transparência entre todos – prevenindo níveis de isolamento elevados e evitando que a organização esteja a desperdiçar a utilização plena do seu potencial humano, afectando a fluidez, rapidez e eficácia do trabalho realizado pela equipa, podendo pôr mesmo em causa o



desenvolvimento da própria organização – problema + informação = solução / resolução / resposta, aumentando os resultados;

*Feedback* – isto é, a partilha de informação implica o acolhimento de *feedbacks* positivos e negativos, pois só assim se consegue mesmo chegar ao cerne do problema e resolvê-lo. No entanto, para além de receber *feedbacks*, é necessário que um líder também os consiga dar aos elementos da sua equipa. O líder pode ter uma perspectiva construtiva quando critica o seu subordinado, analisando, percebendo e apontando os erros do mesmo, dando oportunidade a que o trabalhador possa melhorar o seu desempenho, mas também de forma a congratular e reconhecer o próprio trabalhador pela boa execução do seu trabalho, aumentando assim o nível de motivação do mesmo. Desta forma consegue-se maximizar o potencial e a cooperação da própria equipa – estudo / análise da equipa;

Valores – um líder tem de ter a capacidade de inculcar valores colectivos – explicando os valores da organização – na sua equipa, privilegiando-os em detrimento dos valores individuais, direccionando a sua comunicação para a obtenção de resultados através de uma gestão eficaz, dando o exemplo e comprometendo-se com a sua equipa, cativando-a pela inspiração, tornando a mesma no próprio reflexo da performance e do trabalho do próprio líder;

Transversalidade – qualquer pessoa tem a habilidade de se tornar num líder.

“O melhor líder é aquele que tem senso suficiente para pegar em homens bons para fazer o que ele quer e o autocontrolo para não se intrometer enquanto eles o fazem.”  
(Theodore Roosevelt)

## **2.2. Gestão de Recursos Humanos**

A gestão de recursos Humanos refere-se a “todas as actividades associadas à gestão das pessoas nas empresas” (Boxall & Purcell, 2008)

Muitas vezes, a gestão de pessoas é confundida com o departamento de Recursos Humanos, que, embora não sendo a mesma coisa, está maioritariamente a cargo deste. Os recursos humanos dizem respeito, objectivamente, ao conjunto dos mecanismos e

técnicas utilizadas pelo departamento para a gestão dos colaboradores, enquanto que a gestão de pessoas tem por objectivo a valorização dos mesmos, avaliando a participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento dos funcionários na empresa.

Assim, na organização, a gestão de pessoas deve ser levada a cabo pelos gestores e directores, pois normalmente estes têm uma maior capacidade de liderança, possuindo uma grande responsabilidade na formação dos profissionais, desenvolvendo-os, e contribuindo para o crescimento tanto da instituição como do próprio profissional.

A gestão de uma organização está relacionada com as ciências humanas, tendo como objectivo o crescimento da mesma através da administração e manutenção da sinergia entre a força humana instituída e a própria estrutura organizativa, criando uma cultura organizacional própria, com paradigmas comuns, ao mesmo tempo que atende à preservação dos recursos existentes, na criação de uma finalidade corporativa una, tendo como preocupação o bem-estar do trabalhador em relação ao trabalho.

Há duas dimensões deste bem-estar presentes na literatura, uma primeira que se refere às experiências subjectivas do indivíduo, ou ao “bem-estar de felicidade” (Grant et al., 2007) e uma segunda dimensão que se preocupa com os aspectos psicológicos e fisiológicos do trabalhador no trabalho (Danna&Griffin, 1999).

O “bem-estar de felicidade”, abarca a satisfação no trabalho numa forma geral, bem como na própria função, demonstrando o compromisso afectivo que este tem para com o trabalho em si. Já a segunda dimensão preocupa-se com a ansiedade, o stress e o esgotamento provocado pelo desempenho do trabalho.

### 3. APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO

Neste capítulo é apresentada a organização e o departamento onde teve lugar o estágio curricular, por forma a possibilitar um melhor enquadramento da organização e do departamento de recursos humanos, bem como a localização, o *corebusiness*, a história, a missão e os objectivos organizacionais.

A “Revigrés – Revestimentos Cerâmicos de Grés LDA.” tem a sua sede e unidades produtivas situadas na freguesia de Barrô, concelho de Águeda, distrito de Aveiro, tendo também um *Showroom* situado em Lisboa. O concelho de Águeda é limitado a Norte por Sever do Vouga e Albergaria-a-Velha, a Oeste por Aveiro, a Sudoeste por Oliveira do Bairro, a Sul por Anadia e a Leste por Oliveira de Frades e Tondela do distrito de Viseu.

Este concelho tem desenvolvido muito o sector da metalomecânica, o fabrico de motores para velocípedes, materiais de construção e o fabrico de bicicletas. Das 15 cidades Portuguesas com maior percentagem de sociedades na indústria transformadora, apenas as cidades de Águeda e da Marinha Grande não são do Norte do país.

A freguesia de Barrô onde a Revigrés tem a sua sede e unidades produtivas, localizadas junto à Estrada Nacional número 1, fica a 240 km de Lisboa, 72 km do Porto e cerca de 20 km de Aveiro.

A Revigrés foi constituída em 1977, com a denominação social “Revigrés – Indústria de Revestimentos de Grés, Lda.”, com o intuito de laborar na área do fabrico de ladrilhos, mosaicos e placas cerâmicas e desta forma criar riqueza, desenvolvendo a região e contribuindo para a modernização do país, numa área em que até então não existiam factores diferenciadores que permitissem a afirmação de empresas e de marcas portuguesas neste sector de actividade. Esta iniciou a sua produção em 1978.

A Revigrés tem como *corebusiness* a produção de produtos cerâmicos que se aplicam como pavimento e revestimento.

Os produtos cerâmicos são obtidos a partir da combinação de matérias inorgânicas, que adquirem as propriedades finais depois de serem sujeitos a um ciclo térmico.

A cerâmica produzida pela Revigrés é obtida por prensagem a seco e classifica-se em 3 grupos: monoporosa, porcelanato esmaltado e porcelanato técnico. A classificação dos vários tipos de cerâmica é feita essencialmente pela percentagem de absorção de água.

As diferenças entre estes 3 tipos de cerâmica são essencialmente o tipo de aplicação, características técnicas, acabamento e formatos. A monoporosa é somente utilizada como revestimento e tem vários tipos de acabamento: mate, brilho, texturado, acetinado, podendo ser comercializada com ou sem aresta natural ou rectificada. O porcelanato esmaltado pode ser utilizado como revestimento ou pavimento, tem vários tipos de acabamento superficial e não é aconselhável para zonas de tráfego intenso. O porcelanato técnico também pode ser designado por “toda a massa” e a sua aplicação destina-se a revestimento ou pavimento quer de interiores ou exteriores e já é adequado para áreas de tráfego intenso. As suas principais características são a elevada resistência mecânica, absorção de água quase nula e melhores características técnicas que as pedras naturais.

### **3.1. Missão e Valores**

Ser a empresa líder do sector cerâmico, apostando fortemente no Design, na Inovação, na Investigação, na Qualidade Total, e no Serviço ao Cliente, procurando atingir elevados níveis de performance e rentabilidade, de forma sustentável. Reunir uma equipa coesa e orientada para novos desafios, de forma a explorar novas soluções para as exigências de estética e de bem-estar emergentes, e dar resposta às novas estratégias ambientais para a construção sustentável.

A Missão da Revigrés é desenvolvida com base nos Princípios Éticos da Revigrés, que prevalecem sobre quaisquer outros, em todas as circunstâncias. O Sistema de Valores da Revigrés é constituído por critérios de referência que influenciam as decisões, as acções e a cultura da Empresa:

Inovação - Exploramos novas ideias e formas de antecipar as necessidades e desejos de um mercado em mudança.

Espírito de equipa - Comunicamos, partilhamos, estabelecemos parcerias, valorizando “nós” em detrimento do “eu”, na prossecução dos objectivos da empresa.

Honestidade - Promovemos uma actuação com base na ética e na responsabilidade pelo bem comum, respeito por si e pelos outros.

Orientação para os resultados - Somos uma equipa com empenho, eficiência e diligência na prossecução de metas ambiciosas que garantam a superação das expectativas das partes interessadas.

### **3.2. Plano de actividades do Estágio**

A conclusão do Mestrado em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC) decorre da opção entre a via de investigação e a via profissional. A via de investigação consiste na elaboração de uma dissertação, enquanto que a via profissional pode consistir na criação de um projecto ou numa experiência profissional em contexto de trabalho, ou seja, um estágio curricular.

O Estágio Curricular do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra consiste na permanência numa entidade por um período de 700 a 720 horas. Este estágio curricular pressupõe a integração do aluno nas actividades gerais da entidade de acolhimento com realização de tarefas em diversas áreas funcionais, a sua integração numa área específica ou no desenvolvimento de uma actividade singular, de interesse reconhecido pela entidade de acolhimento. Neste caso, fui incluído no departamento de Recursos Humanos com funções específicas. Fui acompanhado pela minha supervisora profissional na empresa, a Doutora Margarida Simões, Directora de Recursos Humanos da Revigrés e pela minha orientadora académica docente da FEUC, a Prof. Doutora Teresa Carla. Este estágio tem como objectivo preparar o aluno para a realidade que irá encontrar no mundo empresarial e aplicar no terreno conhecimentos adquiridos durante o percurso académico.

Com este estágio pude adquirir conhecimentos na área de Recursos Humanos, bem como *softskills* necessárias para a integração numa instituição destas dimensões, não havendo melhor local para os adquirir do que numa empresa líder de mercado no sector

dos revestimentos de grés com quase 40 anos de actividade. Qualquer um destes objectivos não eram possíveis sem a colaboração de uma organização e de toda uma equipa que não se demonstrasse disponível para ceder algum do seu conhecimento

O departamento de Recursos Humanos, no qual o estágio esteve integrado, detém a responsabilidade da gestão de um quadro de cerca de 350 colaboradores internos e de empresas de trabalho temporário, pessoas com uma grande variedade de características, o que faz deste departamento um dos mais interessantes ao nível das relações interpessoais, e um dos que provoca mais discussão quanto à sua gestão.

Este departamento tem como objectivos principais favorecer e apoiar a estratégia de negócio da organização, sem acarretar custos de estrutura desnecessários e baseando sempre as suas acções numa política de preocupação social para com todos os seus colaboradores.

Neste segundo ponto do capítulo são descritas as actividades desenvolvidas pelo estagiário durante o período de estágio curricular. Todas as actividades descritas neste capítulo, foram amplamente desenvolvidas pelo estagiário, tendo sido a Gestão da assiduidade a actividade mais extensamente desenvolvida. O Plano de Estágio era composto por 4 actividades:

Gestão da Assiduidade:

- a) Introdução diária dos registos da Portaria
- b) Introdução das justificações de falta/saídas antecipadas
- c) Introdução dos *mail's* de ausência
- d) Verificação das justificações de falta/saída antecipada
- e) Verificação/correção das listagens de anomalias diárias
- f) Execução e envio das listagens de anomalias semanais
- g) Manutenção do sistema

Actualização / Gestão da base de dados das candidaturas (fichas de inscrição, CV's, etc.)

Envio de correspondência externa

Elaboração / actualização de toda a documentação referente aos estágios profissionais (execuções financeiras, mapas de assiduidade, pedidos de reembolso, etc.)

### **3.2.1. Principais funções desempenhadas**

Um sistema de Gestão e controlo da Assiduidade consiste em registar os movimentos de entrada e saída do trabalhador, através de terminais de ponto digitais que podem efectuar a leitura dos movimentos recorrendo a várias tecnologias, neste caso era utilizada a biométrica (leitura da impressão digital).

De acordo com a legislação em vigor, torna-se obrigatório para a entidade empregadora manter um registo de horas de trabalho prestadas pelo trabalhador. A Lei nº 99/2003 de 27 de Agosto do Código do Trabalho, Capítulo II – Prestação de Trabalho, Secção III – Duração e organização do tempo de trabalho, Artigo 162º - Registo, é bastante explícita: “O empregador deve manter um registo que permita apurar o número de horas de trabalho prestadas pelo trabalhador, por dia e por semana, com indicação da hora de início e de termo de trabalho.”

As vantagens de colocar um sistema de assiduidade electrónico são o aumento da produtividade; a redução de custos administrativos; o aumento da assiduidade e rentabilidade dos Recursos Humanos; a facilidade no processamento salarial; a facilidade em manter os registos actualizados; o deixarem de existir as faltas injustificadas, as falsas horas de trabalho e os trabalhos fantasma.

As tarefas diárias consistiam no/a:

Cruzamento dos Registos feitos pela portaria com as picagens dos colaboradores no sistema;

Introdução das justificações de faltas / saídas antecipadas devidamente assinadas pelas chefias directas e pelo responsável da direcção a que pertence para poderem ser consideradas válidas, sendo de seguida introduzidas as ausências;

Verificação das justificações de falta / saída antecipada e verificação / correcção das listagens das anomalias diárias.

Outra das funções respeitantes à gestão da assiduidade é a execução e envio das listagens das anomalias semanais, bem como as mensais para conhecimento das chefias. A manutenção do sistema consiste na verificação de todos as anomalias que o programa possa apresentar e perceber o que se passa, seja por conflitos de troca de turnos, de férias ou de troca de escalas, ou problemas inerentes às picagens.

Os registos eram introduzidos no programa RCSOft utilizado para a gestão da assiduidade, ficando registada a data da alteração, a razão da alteração e o registo da mesma, sendo que o impresso ou o *mail* enviado era devidamente assinado por mim depois

de alterado e arquivado por separação mensal para facilitar a consulta das alterações caso necessário.

A actualização / gestão da base de dados das candidaturas era uma tarefa que consistia na recepção presencial das fichas de inscrição, fornecida pelo departamento de recursos humanos ao candidato, devidamente preenchida, na qual tinha as perguntas e informações que o departamento pensa serem mais relevantes, sendo que o candidato poderia também, ou apenas, entregar um CV. De seguida, tanto as fichas como os CV's eram devidamente codificados, registados e arquivados, sendo que as informações eram introduzidas numa folha de cálculo geral criada para mais facilmente aceder às características dos candidatos quando existiam necessidades organizacionais específicas.

O envio de correspondência externa era essencialmente feita para as seguradoras no caso dos Acidentes de Trabalho, facturas para os seguros de saúde (receitas de medicamentos, óculos, dentistas), encomendas à farmácia, envio de contratos de trabalho para a segurança social e documentos para o IEFP respeitantes aos estágios profissionais.

A elaboração/actualização de toda a documentação referente aos estágios profissionais era uma tarefa que requeria alguma interacção com o próprio centro de emprego no apuro da documentação em falta e na tentativa de tornar o processo, que era por si só demorado, mais célere.

### **3.2.2. Outras funções desempenhadas**

Foram também desempenhadas outras funções que passo a descrever:

Comunicações Internas que tinham como objectivo informar os colaboradores de alterações ou informações importantes, sendo que eram enviadas por *mail* e afixadas junto dos relógios de ponto para que toda a gente tomasse conhecimento – tarefa extremamente formal e que tinha de ficar arquivada em formato papel;

O refeitório era assegurado por uma entidade externa, sendo que o registo do número de refeições por colaborador era essencial no pagamento do subsídio de refeição aquando do processamento salarial;

Tanto as consultas de Medicina Curativa como as de Medicina do trabalho eram semanais, sendo que as de medicina curativa eram marcadas pelos próprios colaboradores junto dos Recursos Humanos, as quais também ficavam registadas em papel.



Já as de medicina do trabalho obedecem a determinadas regras legais (como a data da última consulta, a inclusão de um novo colaborador, ou o término de um período de baixa superior a um mês), logo, para um melhor controlo dos colaboradores que estão obrigados a ir a consulta, utilizávamos uma folha de cálculo excell onde tínhamos as informações de quando devia ser feita a próxima consulta, sendo que era feita uma convocatória com os nomes dos colaboradores e a data e hora da consulta respectiva, convocatória esta enviada para o chefe directo antecipadamente e colocada também junto dos relógios de ponto em que algum dos trabalhadores constantes da convocatória fizessem o seu registo diário, sendo que após a realização das consultas o médico informa o departamento de Recursos Humanos das conclusões das consultas, bem como de possíveis faltas para que não houvesse erros nem consultas por fazer – estes dados eram todos registados e arquivados também;

O reabastecimento e controlo das necessidades nas farmácias existentes, tanto nas unidades fabris como nos gabinetes, são também responsabilidade dos Recursos Humanos, sendo que possuíamos uma *checklist* dos medicamentos a incluir em cada uma das farmácias e verificávamos a necessidade de reabastecer determinado medicamento e a validade dos mesmos, ficando registada na *checklist* os produtos que foram recolocados, ficando este impresso também arquivado para tentar perceber os problemas que cada zona fabril poderia ter;

O gabinete de Recursos Humanos tinha uma zona reservada aos fármacos, os quais eram utilizados para a reposição nas farmácias dispersas pela empresa assim que necessário, tendo assim uma melhor capacidade de gerir as necessidades de encomendar os produtos farmacêuticos;

Eram também realizados anualmente inquéritos de satisfação a todos os colaboradores, dados esses introduzidos em folha de cálculo para serem tratados e se poder tirar algumas conclusões que mais tarde seriam usadas para o Relatório Anual de Recursos Humanos.

### **3.3. Dados dos Inquéritos**

Em conjunto com a entidade empregadora, foi escolhido o sector da Logística para realizar o estudo, sendo que foram realizados 68 inquéritos (em anexo) a todo o sector e onde houve 100% de respostas, sendo que 34 inquéritos foram feitos a subordinados e

outros 34 foram respostas dos supervisores em relação aos respectivos subordinados. A amostra era composta por 25 homens (73,5%) e 9 mulheres (26,5%) com uma média arredondada de 40 anos de idade. O Departamento de Logística estava a preparar uma mudança e o assessor da Gerência achou que podia ser interessante fazer este estudo com os colaboradores dessa Unidade antes da mudança e eventualmente fazer um novo estudo após algum tempo dessa mudança para poder tirar conclusões do efeito da mudança.

### 3.3.1. Caracterização da amostra

O presente relatório tem como base de estudo a elaboração de inquéritos respondidos por funcionários da empresa Revigrés, como já referido. A população da empresa é de 350 trabalhadores, no entanto, para o referido estudo, obteve-se uma amostra de 34 funcionários, todos eles alocados ao departamento de logística. Neste ponto, será feita a caracterização dessa mesma amostra.

Dando início à caracterização, separando os 34 inquéritos por género, verificamos que 25 são do género masculino e apenas os restantes 9 do género feminino, como podemos verificar na tabela abaixo.

**Tabela 1. Distribuição da amostra por género**

		Sexo			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Masculino	25	73,5	73,5	73,5
	Feminino	9	26,5	26,5	100,0
Total		34	100,0	100,0	

Fazendo a análise à amostra do seu estado civil, percebe-se que a maioria é casada, 24 inquiridos dos 34 no total, sendo que a percentagem de solteiros, viúvos ou divorciados é apenas 29,4%, como podemos verificar na tabela 2.

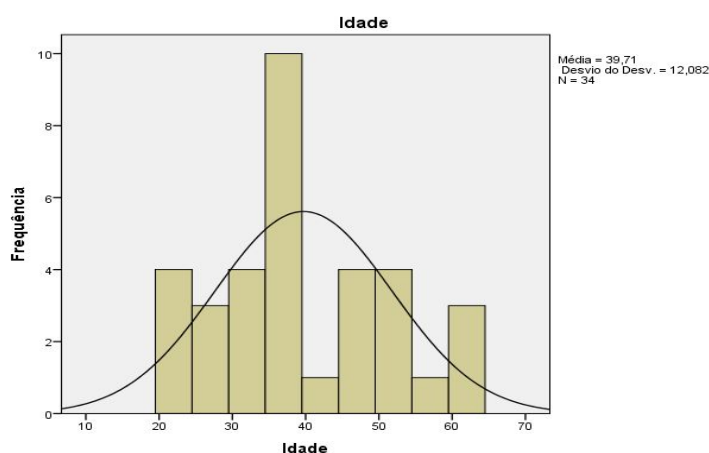
**Tabela 2. Distribuição da amostra por estado civil**

Ecivil

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Casado/UF	24	70,6	70,6	70,6
	Solteiro/viuvo/div	10	29,4	29,4	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

No que respeita ao factor idade, na amostra em estudo, verifica-se que as idades dos funcionários inquiridos estão compreendidas no seguinte intervalo: 20 – 65, sendo que a média de idades é de 39,71, como nos mostra o histograma da figura 2.

Figura 2. Distribuição/média de idades



Prosseguindo a análise na direcção das características profissionais, percebemos que a percentagem de pessoas que trabalha 40 horas semanais é de 91,2%, ou seja 31 dos 34 inqueridos. Relativamente à sua categoria profissional, a maior frequência diz respeito à área administrativa, como ilustra a tabela número 3, ainda que existam 5 trabalhadores manuais, 4 pertencentes ao quadro intermédio e apenas 1 ao quadro superior.

**Tabela 3. Distribuição da amostra por categoria profissional**

		<b>CatProf</b>			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Quadro Superior	1	2,9	3,2	3,2
	Quadro Intermédio	4	11,8	12,9	16,1
	Administrativo	21	61,8	67,7	83,9
	Trabalhador Manual	5	14,7	16,1	100,0
	Total	31	91,2	100,0	
Ausente	99	3	8,8		
Total		34	100,0		

No que respeita ao tipo de contrato que cada trabalhador tem, a maior frequência é o contrato sem termo com uma percentagem de 70,6%, sendo que dos restantes 29,4 %, 11,8% são de contrato a termo incerto e 16,6% de contrato a termo certo (tabela 4).

**Tabela 4. Distribuição da amostra por tipo de contrato**

		<b>Contrato</b>			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sem termo	24	70,6	70,6	70,6
	A termo incerto	4	11,8	11,8	82,4
	A termo certo	6	17,6	17,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Por último, analisando as condições salariais dos 34 inqueridos e tendo em conta os intervalos que foram disponibilizados no preenchimento, verificamos que a maior percentagem de contratados auferem mensalmente entre 501 e 1000€, correspondendo esta frequência a uma percentagem de 73,5%. Dos restantes, 17,6% tem um salário inferior a 500€ e, apenas 8,8% (3 pessoas) detêm uma remuneração acima de 1000€ (tabela 5).

**Tabela 5. Distribuição da amostra por nível de remuneração**

		Salario			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Menos de 500€	6	17,6	17,6	17,6
	Entre 501€ e 1000€	25	73,5	73,5	91,2
	Entre 1001€ e 1500€	3	8,8	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

### **3.3.2. Análise das correlações**

Neste estudo foi utilizado o programa de SPSS para analisar as frequências, distribuições e relações entre as diversas variáveis. Após efectuada a análise da base de dados no SPSS, procedi à análise das correlações, ou seja, analisei se existe ou não uma relação entre duas variáveis, isto é, tento perceber se as alterações sofridas por uma das variáveis são acompanhadas por alterações nas outras. O valor da correlação varia entre 1 e -1, sendo que uma correlação próxima de zero significa que as variáveis não são correlacionadas, uma correlação próxima de 1 indica que as variáveis têm uma correlação positiva, estando fortemente dependentes uma da outra. Por outro lado, uma correlação negativa, próxima de -1 indica que as variáveis estão relacionadas na mesma, mas que se deslocam em direcções opostas.

Assim sendo, após a análise do *output* das correlações, verificámos a existência de inúmeras correlações positivas das quais indico algumas das mais relevantes, por ordem decrescente: Mobilidade Organizacional vs Mobilidade Ocupacional (0,822), Antiguidade no Trabalho vs Idade (0,817), Liderança Participativa vs Gestão de Recursos Humanos (0,785), Gestão de Recursos Humanos vs Força de Recursos Humanos (0,742), Desempenho vs Comportamento de Cidadania Organizacional (0,719).

Decidi estudar a correlação existente entre a Liderança Participativa (LP) vs Gestão de Recursos Humanos (HRM), uma vez que considero as correlações Mobilidade Organizacional vs Mobilidade Ocupacional e Antiguidade no Trabalho vs Idade redundantes.

A correlação entre a Liderança Participativa e a Gestão de Recursos Humanos é uma correlação positiva de 0,785, não sendo uma correlação perfeita, mas como o seu valor está muito próximo de 1, é uma correlação quase perfeita. Com isto quero dizer que as variáveis se movem no mesmo sentido, ou seja, uma alteração na Gestão de Recursos Humanos implicará uma qualquer alteração com o mesmo sentido na Liderança Participativa, e vice-versa.

Já foi referido no presente relatório que uma boa Gestão de Recursos Humanos e uma Liderança Participativa são duas ferramentas que quando bem implementadas e utilizadas trazem elevados ganhos para a empresa, havendo uma melhoria da satisfação e consequente aumento de produtividade por parte dos colaboradores. Logo, é natural que estes dois indicadores estejam correlacionados, sendo que uma melhor Gestão de Recursos Humanos levará a uma Liderança Participativa tornando-se, por vezes, em factores diferenciadores entre empresas.

## REFLEXÃO TEÓRICA

No âmbito deste relatório de estágio foram feitos inquéritos aos colaboradores da Logística, dos quais advieram algumas correlações fortes entre os indicadores existentes. Optei por estudar a correlação existente entre a Liderança Participativa e a Gestão de Recursos Humanos, devido a esta ser uma correlação com um impacto bastante relevante na gestão de recursos humanos das organizações.

O capital humano tem sido cada vez mais valorizado pelas organizações, pois elas entenderam que devem oferecer o suporte necessário para que essas pessoas desenvolvam novas aptidões e aperfeiçoem características que já possuem. Se as pessoas dentro das organizações tiverem oportunidade de progressão, vão poder dar o melhor delas, originando resultados positivos para a empresa. Uma boa gestão dos elementos de uma organização causa um crescimento contínuo, onde todos contribuem para um ambiente de eficiência e eficácia.

O conceito gestão de recursos humanos é uma associação de habilidades, métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objectivo de gerir os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações. A Gestão de Pessoas ocorre através da participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento de funcionários de uma empresa. Muitas vezes, a gestão de pessoas é confundida com o sector de Recursos Humanos, porém RH é a técnica e os mecanismos que o profissional utiliza enquanto a gestão de pessoas tem como objectivo a valorização dos profissionais.

A liderança participativa e a própria gestão participativa, é uma ferramenta que valoriza a flexibilidade na tomada de decisão dentro das organizações fazendo com que um maior número de profissionais e colaboradores possam contribuir directa ou indirectamente com os seus conhecimentos, habilidades e experiências quanto à elaboração do planeamento estratégico de uma organização ou simplesmente na componente mais operacional, ou seja, a liderança participativa permite o envolvimento regular e significativo dos colaboradores na tomada de decisão. A gestão participativa pode tornar-se a mais recente e poderosa ferramenta na automação das metas a serem alcançadas pelas empresas, uma vez que sua finalidade é oferecer mecanismos de interacção entre todo o potencial intelectual da organização.

Jackson et. al (2014), refere que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem evoluído de forma drástica nos últimos 30 anos, tendo aumentado a atenção referente ao valor dos sistemas de GRH como ferramenta capaz de influenciar uma grande variedade de resultados de interesse para os *stakeholders* internos (trabalhadores, gestores, etc) e externos (proprietários, clientes, sociedade, etc). Segundo os autores, uma correcta gestão de recursos humanos possui um *player* decisivo nesta execução que é o gestor e a sua própria capacidade para liderar o capital humano. O estudo comprova que existe um padrão geral que os sistemas de GRH promovem - a manutenção do capital humano, redução de absentismo, melhorias no desempenho do trabalho e comportamentos de cidadania organizacional. Adicionalmente, apresenta provas que os sistemas de GRH promovem a ambidestria organizacional, que incorpora a capacidade da organização para explorar as oportunidades do mercado existentes, criando oportunidades para enfrentar os futuros desafios do mercado.

A confiança é o principal aliado do gestor, ou de qualquer líder, tendo um papel fundamental na gestão dos recursos humanos de uma organização, permitindo gerar sinergias necessárias para alcançar sucesso no relacionamento interpessoal com a sua equipa. Segundo Lau et. al (2014), quando os trabalhadores percebem que o seu superior confia neles ficam com a sua auto-estima reforçada, levando-os a melhorar a sua performance no trabalho. A própria liderança (participativa) está implícita nesta questão da confiança pois os trabalhadores que sentem que o líder confia neles, percebem que existe alguém disposto a assumir um risco com eles, esperando que os trabalhadores actuem e participem de forma positiva sem ninguém os monitorizar, havendo assim uma vulnerabilidade no líder perante estas mesmas acções. A boa capacidade de gerir o capital humano de uma organização é uma das características do líder, sendo a sua gestão participativa e, conseqüentemente de confiança, fundamental para que os trabalhadores percebam que são importantes e valiosos para a organização. Segundo os autores, quando os trabalhadores percebem que de facto são importantes e valiosos na organização e querem manter este *status quo*, irão desenvolver e manter a qualidade e quantidade do seu trabalho.

Li & Tan (2013), voltam a frisar a importância da relação da confiança com o desempenho dos funcionários de uma organização e conseqüentemente o papel do líder na gestão dos recursos humanos das organizações. Para estes autores, a confiança traduz-se através de pelo menos duas vias complementares:



Os funcionários, sob a supervisão de um superior de confiança tendem a ter níveis mais elevados de confiança para realizar seus trabalhos;

A confiança no supervisor reduz preocupações de incerteza, risco social e interpessoal, que por sua vez permite que o desempenho no trabalho aumente. Assim, a confiança no supervisor fornece espaço para os funcionários se auto-realizarem, aumentando desta forma, os seus níveis de auto-confiança;

Estes autores verificaram que o desenvolvimento e a manutenção de confiança no supervisor constitui um importante meio pelo qual os funcionários podem ser motivados para a melhor realização de uma tarefa, sendo que esta confiança, para além de agregar valor à organização, promove a eficácia e eficiência com que um determinado supervisor exerce o seu papel, sabendo-se que com a existência de uma forte relação de confiança entre todos, cria-se um ambiente facilitador à promoção da produtividade no local de trabalho.

Comprova-se novamente que a existência de relações de confiança entre quem dirige e quem é dirigido (promovida pela própria liderança participativa) promove uma fluidez produtiva sem ruídos e com um menor índice de distúrbios e de desfocalização perante o objetivo.

“sentirmos que confiam em nós é um elogio maior do que ser amado” - George MacDonald (Lauet al, 2014). Quando os trabalhadores sentem que os seus supervisores confiam neles, elevam a sua auto-estima, fazendo com que a sua performance também aumente.



## CONCLUSÕES

A partir do presente trabalho, podemos concluir que no mundo das organizações, o ser humano e o seu potencial maximizado, são um elemento crucial para o funcionamento e desenvolvimento da organização. Há um grande relevo no que concerne aos seus sentimentos e à sua gestão. Como tal, a liderança tem um papel fundamental no alcance do sucesso do colaborador e da organização.

Com este relatório conseguimos afirmar que o líder tem um papel crucial na Gestão da Mudança e nas atitudes e performance dos trabalhadores. Concluimos, a partir dos resultados da análise dos questionários, que o Departamento de Logística demonstra confiança, tanto nas capacidades e formas de liderar dos seus supervisores, como na própria Gestão dos Recursos Humanos. Concluimos, da correlação estudada, que a Liderança Participativa e a Gestão de Recursos Humanos são directamente proporcionais, na medida em que, uma alteração, positiva ou negativa, num destes factores implica uma variação de igual sentido no outro.

Da experiência retirada do estágio nota-se a necessidade do Departamento de Recursos Humanos conseguir conquistar mais autonomia e até mesmo aumentar a sua equipa para poder dar ainda mais atenção à Gestão de Pessoas. O sistema de Avaliação de Desempenho que este departamento continua ansiosamente à espera de implementar, permitiria uma mais justa repartição das remunerações e uma melhor avaliação das necessidades de formação, o que, muito provavelmente, resultaria num aumento da performance da Revigrés.

---

---

---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, Hélder L. A. P. (2009) Evolução das práticas de gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas. Tese de doutoramento em Psicologia. Universidade do Minho. <http://hdl.handle.net/1822/10158> [1 de maio de 2016]

Chambel, Maria J.; Sobral, Filipa; Espada, Mafalda; Curral, Luís (2015) “Training, exhaustion, and commitment of temporary agency workers: A test of employability perceptions” *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 24, No.1, 15-30

Chatterji, Aaron; Patro, Aruns (2013) “Dynamic Capabilities and managing Human Capital” *The Academy of Management Perspectives*. Vol. 28, No.4, 395-408

FEUC: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra “Regulamentos” [http://www.uc.pt/feuc/apresentacao/regulamentos/docs/3\\_1Regulamento\\_estagio\\_gestao.pdf](http://www.uc.pt/feuc/apresentacao/regulamentos/docs/3_1Regulamento_estagio_gestao.pdf) [10 de maio de 2016]

Guest, David; Anna Bos-Nehles (2012) “HRM and Performance: The Role of Effective Implementation” in Paauwe, Jaap; Guesst, David; Wright, Patrick (eds.) *HRM and Performance*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd, 79-96

Huy, Quy N.; Corley, Kevin G.; Kraatz, Matthew S. (2014) “From Support to mutinity: Shifting Legitimacy judgments and emotional reactions impacting the implementation of radical change” *Academy of Management Journal*. Vol. 57, No.6, 1650-1680

Ideiademarketing “Os 5 principios da Liderança Participativa” <http://www.ideiademarketing.com.br/2013/06/19/os-5-principios-da-lideranca-participativa/> [10 de julho de 2016]

Idonic “Assiduidade” <http://www.idonic.pt/index.php?id=209&s=211> [1 de julho de 2016]

IEFP: Instituto do Emprego e Formação Profissional “Geral” <https://www.iefp.pt/> [10 de julho de 2016]

Jackson, Susan E.; Sculer, Randall S.; Jiang, Kaifeng (2014) “An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management” *The Academy of Management Annals*. Vol. 8, No.1, 1-56

---

Lau, Dora C.; Lam, Long W.; Wen, Shan S. (2014) “Examining the effects of feeling trusted by supervisors in the workplace: A self-evaluative perspective” *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 35, 112-127

Li, Alex N.; Tan, Hwee H. (2013) “What happens when you trust your supervisor? Mediators of individual performance in trust relationships” *Journal of Organizational Behavior*. 34, 407-425

Liden, Robert C.; Wayne, Sandy J.; Liao, Chenwei; Meuser, Jeremy D. (2014) “Servant Leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance” *Academy of Management Journal*. Vol. 57, No.5, 1434-1452

McMahan, Gary; Harris, Cristopher (2012) “Measuring Human Capital: A Strategic Human Resource Management Perspective” in Paauwe, Jaap; Guesst, David; Wright, Patrick (eds.) *HRM and Performance*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd, 111-128

Negócios “INE: PME representavam 99,9% do tecido empresarial português em 2010”

[http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/ine\\_pme\\_representavam\\_999\\_do\\_tecido\\_empresarial\\_portuguescircs\\_em\\_2010.html](http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/ine_pme_representavam_999_do_tecido_empresarial_portuguescircs_em_2010.html) [22 de junho de 2016]

Neulogic “Uso eficaz de indicadores de Recursos Humanos” <http://www.neulogic.com.br/site/uso-eficaz-de-indicadores-de-recursos-humanos/> [15 de julho de 2016]

Paauwe, Jaap; Guesst, David; Wright, Patrick (eds.) (2013) *HRM and Performance*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd

Paauwe, Jaap; Wright, Patrick; Guest, David (2012) “HRM and Performance: What Do We Know and Where Should We Go?” in Paauwe, Jaap; Guesst, David; Wright, Patrick (eds.) *HRM and Performance*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd, 1-13

Peccei, Riccardo; van de Voorde, Karina; van Velhoven, Marc (2012) “HRM, Well-Being and Performance: A Theoretical and Empirical Review” in Paauwe, Jaap; Guesst, David; Wright, Patrick (eds.) *HRM and Performance*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd, 15-45

Portal Gestão “Conhecer os diferentes estilos de Liderança” <https://www.portal-gestao.com/artigos/2161-conhecer-os-diferentes-estilos-de-lideran%C3%A7a.html> [12 de julho de 2016]

---

Portalibc “Gestão da mudança em organizações”  
<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/gestao-mudanca-organizacoes/> [1 de junho de 2016]

Priesemuth, Manuela; Schminke, Marshall; Ambrose, Maureen L.; Folger, Robert (2014) “Abusive supervision climate: A multiple-mediation model of its impact on group outcomes” *Academy of Management Journal*. Vol. 57, No.5, 1513-1534

Revigres “Apresentação” <http://www.revigres.pt/index.php?id=1943> [13 de junho de 2016]

Significados “Gestão de Pessoas” <http://www.significados.com.br/gestao-de-pessoas/> [12 de julho de 2016]

Significados “Liderança” <http://www.significados.com.br/lideranca/> [12 de julho de 2016]

Significados “Performance” <http://www.significados.com.br/performance/> [12 de julho de 2016]

Van Doorn, Robert R. A.; Hulsheger, Ute R. (2015) “What makes employees resilient to job demands? The role of cores self-evaluations in the relationship between job demands and strain reactions” *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 24, No.1, 76-87

Visagio “Gestão da Mudança: uma ferramenta estratégica para as empresas”  
<http://www.visagio.com/blog/2013/12/gestao-da-mudanca-e-novo-suporte-estrategico-das-empresas/> [1 de julho de 2016]

Warr, Peter; Inceoglu, Ike (2015) “Job features, job values, and affective strength” *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 24, No.1, 101-112

Wright, Patrick; Nishii, Lisa (2012) “Strategic HRM and Organizational Behaviour: Integrating Multiple Levels of Analysis” in Paauwe, Jaap; Guesst, David; Wright, Patrick (eds.) *HRM and Performance*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd, 97-110

---

---



---

## **ANEXOS**

# CODIFICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

## INSTRUÇÕES:

- Antes de começar emparelhe os questionários dos subordinados com os dos supervisores de acordo com a codificação.
- Caso vários elementos do grupo tenham recolhido dados, numere todos os questionários de forma sequencial (o questionário dos subordinados e o dos supervisores terão obviamente o mesmo número). Este número sequencial corresponde ao primeiro código a introduzir no ficheiro em SPSS (ID)
- Nas tabelas abaixo encontrará uma coluna designação da variável no ficheiro em SPSS
- Para cada variável deverá inserir o código correspondente à resposta do participante. Por exemplo, se o participante discorda totalmente da afirmação o código a introduzir é 1.
- Caso o participante não tenha respondido à questão deverá introduzir o código 99 no SPSS
- Insira a codificação de todos os questionários no ficheiro disponibilizado em SPSS e grave-o com o número do seu grupo. Faça backup desse ficheiro.

## ID- Número do questionário

### A. SOBRE O SEU TRABALHO E A SUA ORGANIZAÇÃO

1. As afirmações seguintes são sobre o modo como se sente no seu trabalho e na sua organização. Por favor, indique em que medida concorda de cada uma delas.

		<i>(Escolha a opção apropriada)</i>	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
1.	Jobsat1	Em geral, gosto de trabalhar aqui	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.	CompOrg1R	Não sinto que faça parte integrante da minha organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3.	JobDem1	Tenho sempre demasiado trabalho para fazer	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4.	Jobsat2R	Em geral, não gosto do meu trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5.	compOrg2	Esta organização tem um grande significado pessoal para mim	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6.	JobDem2	Tenho dificuldade em gerir a quantidade de trabalho que tenho para fazer	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7.	Jobsat3	Globalmente, estou satisfeito(a) com o meu trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8.	compOrg3R	Não me sinto “parte da família” na minha organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9.	JobDem3	Sou obrigado a trabalhar com grande intensidade para conseguir acabar as minhas tarefas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10.	JobDem4	Trabalho sob pressão	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11.	compOrg4R	Não me sinto emocionalmente ligado à minha organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

2. Abaixo encontra uma lista de práticas de gestão de recursos humanos habitualmente utilizadas pelas organizações. Por favor, indique em que medida concorda que estas práticas se encontram implementadas na sua empresa.

		<i>(Assinale a opção que melhor traduz a sua opinião)</i>	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
1.	HRM1	Recebo formação suficiente em áreas directamente relacionadas com o desempenho das minhas funções	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.	HRM2	Tenho oportunidades de desenvolvimento através de formação/educação em áreas não directamente relacionadas com as minhas funções	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3.	HRM3	Recebo regularmente informação relativa aos objectivos, estratégia e resultados da minha empresa	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4.	HRM4	Em comparação com pessoas a desempenharem funções idênticas noutras empresas sinto-me bem pago	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

5.	HRM5	O meu desempenho é avaliado formalmente pelo menos uma vez por ano	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6.	HRM6	Os seus aumentos salariais/promoções têm por base o meu desempenho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7.	HRM7	Recebo regularmente informação sobre o seu desempenho do meu superior hierárquico	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8.	HRM8	A minha empresa oferece-me várias práticas de flexibilidade (ex. horário flexível, trabalhar em part-time, etc.)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9.	HRM9	A minha organização oferece-me segurança no emprego	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10.	HRM10	A minha organização procura evitar despedimentos e recorrer ao layoff sempre que possível	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11.	HRM11	A minha organização procura tornar o meu trabalho tão interessante quanto possível	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12.	HRM12	A minha e organização procura preencher novas vagas internamente antes de recorrer a candidatos externos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.	HRM13	A minha organização estimula o trabalho em equipa	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
14.	HRM14	Tenho oportunidades para expressar as minhas opiniões junto dos meus superiores hierárquicos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
15.	HRM15	Na minha empresa as diferenças de estatuto entre grupos de trabalhadores não são muito visíveis	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
16.	HRM16	A minha empresa dá-me a possibilidade de reclamar sobre decisões que afectem o seu trabalho e carreira (ex. avaliação de desempenho)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

**3. Por favor, indique em que medida concorda ou discorda das seguintes afirmações relativamente à qualidade das práticas de gestão de recursos humanos na sua organização.**

<i>(Assinale a opção que melhor traduz a sua opinião)</i>			Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
1.	Fhr1	As práticas de gestão de recursos humanos da minha organização contribuem para a minha satisfação no trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.	Fhr2R	Na minha organização, os gestores não aplicam as práticas de gestão de recursos humanos correctamente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3.	Fhr3	As práticas de gestão de recursos humanos são comunicadas claramente aos trabalhadores	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4.	Fhr4	Os gestores da minha organização aplicam as práticas de gestão de recursos humanos de forma semelhante	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5.	Fhr5	de recursos humanos da minha organização fazem-me sentir mais confiante no desempenho das minhas funções	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6.	Fhr6	As práticas de gestão de recursos humanos da minha organização ajudam-me a atingir os meus objectivos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7.	Fhr7	As práticas de gestão de recursos humanos da minha organização ajudam-me a desenvolver os meus conhecimentos e competências	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8.	Fhr8	Existe consenso entre os gestores da minha organização sobre o modo de aplicar as práticas de gestão de recursos humanos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9.	Fhr9	As práticas de gestão de recursos humanos ajudam-me a atingir os objectivos da organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10.	Fhr10	Senti-me atraído para esta empresa devido às suas práticas de gestão de recursos humanos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

**4. As organizações fazem muitas vezes promessas aos trabalhadores. Essas promessas podem ser explícitas ou implícitas e podem também ser ou não cumpridas. Por favor, indique até que ponto concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações:**

<i>(Assinale a opção que melhor traduz a sua opinião)</i>			Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
1.	CP1	Até hoje o meu empregador cumpriu quase todas as promessas que me fez quando me contratou.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.	CP2	Sinto que o meu empregador tem vindo a cumprir as promessas que me fez.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3.	CP3	Até agora o meu empregador tem feito um excelente trabalho a cumprir as promessas que me fez	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4.	CP4R	Não recebi aquilo que me foi prometido em troca do meu contributo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

5.	CP5R	O meu empregador tem quebrado muitas de suas prom...	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
----	------	------------------------------------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

5. As afirmações seguintes são sobre o seu superior hierárquico. Por favor, indique até que ponto concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações:

O meu superior hierárquico... (Escolha a opção apropriada)			Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
1.	LP1	Encoraja os membros do grupo/equipa de trabalho a expressarem ideias e a fazerem sugestões	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.	LP2	Escuta as ideias e sugestões do meu grupo/equipa de trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3.	LP3	Considera as sugestões do grupo/equipa de trabalho quando toma decisões que nos afetam	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4.	LP4	Dá a todos os membros do grupo/equipa de trabalho a oportunidade de expressarem as suas opiniões	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5.	LP5	Considera as ideias do grupo/equipa de trabalho mesmo quando discorda delas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6.	LP6R	Toma decisões apenas com base nas suas próprias idéias	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

## B. SOBRE A SUA CARREIRA

1. Indique em que medida concorda com as seguintes afirmações relativas à sua carreira

(Escolha a opção apropriada)			Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
1.	Morg1	Idealmente faria toda a minha carreira na mesma organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.	MobOc1	Idealmente faria toda a minha carreira na mesma ocupação/profissão	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3.	MobGeog1	Só estou preparado para trabalhar em organizações perto do local onde vivo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4.	MobVT1R	A minha vida gira em torno do meu trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5.	MobCont1	Idealmente trabalharia sempre com um contrato sem termo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6.	Morg2R	Gosto de mudar de organização de tempos a tempos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7.	MobOc2R	Gosto de mudar de ocupação de tempos a tempos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8.	MobGeog2R	Procuro trabalhar para organizações que me permitam viver em várias partes do mundo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9.	MobVT2	Dou prioridade à minha família e vida pessoal relativamente à minha carreira	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10.	MobCont2R	Aprecio a liberdade de trabalhar com um contrato temporário	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11.	Morg3R	Não aprecio a rotina que advém de trabalhar muito tempo na mesma organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12.	MobOc3R	Não aprecio a rotina que advém de trabalhar muito tempo na mesma ocupação/profissão	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.	MobGeog3	Aprecio a previsibilidade que advém de viver e trabalhar numa área que me é familiar	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
14.	MobVT3	Tenho sempre em consideração as necessidades da minha família e vida pessoal quando tomo uma decisão de carreira	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
15.	MobCont3	Só estou preparado para trabalhar para organizações que me ofereçam um contrato sem termo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
16.	Morg4	Apenas procuro trabalhar em organizações que garantam segurança e estabilidade no emprego	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

17.	MobOe4	Aprecio a previsibilidade de trabalhar continuamente na mesma ocupação/profissão	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
18.	MobGeog4 R	Estou preparado para viver noutro lado se me oferecerem um trabalho interessante	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
19.	MobVT4	Não aceitaria um trabalho em que tivesse que abdicar da minha vida pessoal e familiar	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
20.	MobCont4	Não aprecio a instabilidade que advém de trabalhar com um contrato temporário	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

## 2. Por favor, indique até que ponto concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações:

<i>(Assinale a opção que melhor traduz a sua opinião)</i>		Discordo fortemente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente					
1.	SD1	Eu sou responsável pela minha própria carreira					<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.	SD2	Em última análise, dependo de mim para progredir na minha carreira					<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3.	SD3	Eu sou responsável pelo sucesso ou fracasso da minha carreira					<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4.	SD4	No que respeita à minha carreira sou “dono de mim próprio”					<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5.	VD1	Se minha empresa me pedir para fazer algo que vá contra meus valores eu seguirei sempre os meus princípios					<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6.	VD2	O que eu penso sobre o que é importante para a minha carreira é mais importante para mim do que aquilo que a minha empresa pensa					<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7.	VD3	Não estou nada preocupado sobre o que os outros possam pensar relativamente às escolhas que faço na minha carreira.					<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8.	VD4	Eu faço as minhas escolhas de carreira com base nas minhas prioridades pessoais e não com base nas prioridades da minha organização					<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

## 3. A questão seguinte é sobre a sua história de carreira. Gostariamos que nos desse informação sobre os seus últimos 5 empregos. Antes de responder gostaríamos que prestasse atenção às seguintes instruções:

A codificação é feita linha a linha, ou seja, emprego a emprego. Os códigos a introduzir encontram-se à frente das opções de resposta.

História de Carreira	Job1Morg Job2Morg Job3Morg Job4Morg Job5Morg	Prom Job1Prom Job2Prom Etc.	Moc Job1Moc Etc.	Mgeog Job1Mgeog Etc.	Mcont Job1Mcont Etc.	Horas Job1horas Etc.	Volunt Job1Volunt Etc.	Ant Job1ant Etc.
<b>Job1</b>	Sim 1 Não 2	Sim 1 Não 2	Sim 1 Não 2	Sim 1 Não 2	De permanente p/ temporário 1 De temporário p/ permanente 2 Permaneceu permanente 3 Permaneceu temporário 4	Numero de Horas	Sim 1 Não 2	Em meses: AnosX12+Meses =Número de meses
<b>Job2</b>	Sim 1 Não 2	Sim 1 Não 2	Sim 1 Não 2	Sim 1 Não 2	De permanente p/ temporário 1 De temporário p/ permanente 2 Permaneceu permanente 3 Permaneceu temporário 4	Numero de Horas	Sim 1 Não 2	Em meses: AnosX12+Meses =Número de meses
<b>Job3</b>	Sim 1 Não 2	Sim 1 Não 2	Sim 1 Não 2	Sim 1 Não 2	De permanente p/ temporário 1 De temporário p/ permanente 2 Permaneceu permanente 3 Permaneceu temporário 4	Numero de Horas	Sim 1 Não 2	Em meses: AnosX12+Meses =Número de meses
<b>Job4</b>	Sim 1 Não 2	Sim 1 Não 2	Sim 1 Não 2	Sim 1 Não 2	De permanente p/ temporário 1 De temporário p/ permanente 2 Permaneceu permanente 3 Permaneceu temporário 4	Numero de Horas	Sim 1 Não 2	Em meses: AnosX12+Meses =Número de meses
<b>Job5</b>	Sim 1 Não 2	Sim 1 Não 2	Sim 1 Não 2	Sim 1 Não 2	De permanente p/ temporário 1 De temporário p/ permanente 2 Permaneceu permanente 3 Permaneceu temporário 4	Numero de Horas	Sim 1 Não 2	Em meses: AnosX12+Meses =Número de meses

## 4. Por favor, indique até que ponto concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações:

<i>(Escolha a opção apropriada)</i>		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente					
1.	CarSat1	Em geral, estou satisfeito com a minha carreira até hoje					<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

2.	CarSat2	Estou satisfeito com o progresso que fiz no sentido de atingir os meus objectivos de carreira.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3.	CarSat3	Globalmente, estou satisfeito com o progresso que fiz na minha carreira	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

### C. SOBRE VOCÊ

1. Como é que se sente na sua vida? Por favor, indique até que ponto concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações:

<i>(Escolha a opção apropriada)</i>		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente	
1.	Lifesat1	Na sua globalidade acho que a minha vida é praticamente ideal	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.	Lifesat2	Estou satisfeito com a minha vida	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3.	Lifesat3	Se pudesse voltar atrás não mudava quase nada na minha vida	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

2. As questões seguintes são sobre o modo como se tem sentido ao longo das últimas 4 semanas. Por favor indique com que frequência se sentiu...

<i>(Escolha a opção apropriada)</i>		Nunca	Poucas vezes	De vez em quando	Muitas vezes	Sempre	
1.	BE1R	Tenso	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.	BE2R	Preocupado	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3.	BE3	Calmo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4.	BE4	Relaxado	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5.	BE5R	Deprimido	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6.	BE6R	Triste	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7.	BE7	Otimista	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

**Sexo** 1. Sexo: Masculino  1 Feminino  2

**Idade** 2. Idade : Número de anos

**Ecivil** 3. Estado Civil: Casado(a)/União de facto  1 Solteiro/viúvo/divorciado  2

**CatProf** 4. Categoria Profissional: Director de Empresa  1 Quadro Superior  2 Quadro intermédio  3

Administrativo  4 Trabalhador Não Qualificado/Manual  5 Outra?  6 Qual?\_(verificar se se enquadra nalguma das categorias descritas)

**Antig.** Há quanto anos aproximadamente está na sua empresa? \_\_\_\_Anos \_\_\_\_ Meses – Converter para meses

(AnosX12+Meses=Número de meses)

**Horas** 6. Em média quantas horas trabalha por dia? \_\_\_\_\_ horas

**Cont1** 7. O seu contrato de trabalho é: Sem termo (efectivo)  1 A termo incerto  2 A termo certo (a prazo)  3

Outro?  4

**FTPT** 8. O seu contrato de trabalho é: A tempo inteiro  1 A tempo parcial  2

**SitProf 9. Você é:** Trabalhador por conta própria  1 Trabalhador por conta de outrem  2 Trabalhador independente  3

**Salario 10. O seu salário mensal (bruto) é:** Menos de 500€  1 Entre 501€ e 1000€  2 Entre 1001€ e 1500€  3 Entre 1501€ e 2000€  4 Entre 2001€ e 3000€  5 Mais de 3001€  6

**Acad 11. Habilitações Académicas:** Até ao 9º ano de escolaridade  1 12º ano de escolaridade  2

Licenciatura/Mestrado  3

**Nac 12. Nacionalidade:** Portuguesa  1 Outra  2

**Email**

# QUESTIONÁRIO

## Os meus Subordinados e Eu

Leia as instruções antes de começar. Nas páginas seguintes encontra afirmações que deverão ser aplicadas ao seu subordinado identificado na primeira página deste questionário. Em relação a cada questão, deverá escolher, com uma cruz (X), a resposta que melhor identifica a sua opinião sobre o desempenho do seu subordinado. Se tiver dúvidas no preenchimento contacte o nosso assistente de investigação.

<b>Este subordinado...</b> <i>(Escolha a opção apropriada)</i>		
1	ExtrRP1 – Desempenho extra-papel	Ajudacolegasquefaltaram
2	ExtrRP2 – Desempenho extra-papel	Executa voluntariamente tarefas que promovem a imagem da organização, embora isso não faça parte das suas obrigações
3	ExtrRP3 – Desempenho extra-papel	Disponibiliza-se para ajudar colegas com problemas no trabalho
4	ExtrRP4 – Desempenho extra-papel	Está atento a mudanças e progressos na organização
5	ExtrRP5 – Desempenho extra-papel	É capaz de alterar o seu horário de trabalho para satisfazer pedidos de colegas
6	ExtrRP6 – Desempenho extra-papel	Defende a organização de críticas feitas por outros empregados
7	ExtrRP7 – Desempenho extra-papel	Ajuda os novos colegas a integrarem-se na empresa, embora isso não faça parte das suas obrigações
8	ExtrRP8 – Desempenho extra-papel	Demonstra orgulho quando representa/falada organização em público
9	ExtrRP9 – Desempenho extra-papel	Preocupa-se genuinamente e é afável com os colegas de trabalho mesmo quando tem problemas pessoais ou de trabalho
10	ExtrRP10 – Desempenho extra-papel	Faz sugestões para melhorar o desempenho da organização
11	ExtrRP11 – Desempenho extra-papel	Abdica do seu tempo para ajudar colegas com problemas de trabalho ou pessoais
12	ExtrRP12 – Desempenho extra-papel	Demonstra lealdade para com a organização
13	ExtrRP13 – Desempenho extra-papel	Ajuda os colegas no trabalho
14	ExtrRP14 – Desempenho extra-papel	Toma medidas para proteger a organização de potenciais problemas
15	ExtrRP15 – Desempenho extra-papel	Partilha os seus recursos pessoais para ajudar colegas de trabalho
16	ExtrRP16 – Desempenho extra-papel	Demonstra preocupação com a imagem da organização

<b>Este subordinado...</b> <i>(Escolha a opção apropriada)</i>		
1	TaskP1 – Desempenho no papel	Executa atempadamente as suas tarefas
2	TaskP2 – Desempenho no papel	Cumpr todas as responsabilidades inerentes à sua função
3	<b>TaskP3R</b> – Desempenho no papel	Frequentemente não desempenha com eficácia tarefas essenciais
4	TaskP4 – Desempenho no papel	Cumpr integralmente os objectivos de desempenho que lhe são propostos
5	TaskP5 – Desempenho no papel	Executa as suas tarefas de modo muito satisfatório
6	<b>TaskP6R</b> – Desempenho no papel	É negligente no desempenho de algumas das suas tarefas