

<https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2020.9465>

Data de receção: 11/04/2020

Data de aceitação: 06/06/2020

A GESTÃO ESTRATÉGICA DOS RECURSOS HUMANOS: O CASO DA SASAL, S.A. - FAURECIA

STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES: THE CASE OF SASAL, S.A. – FAURECIA

*António José Oliveira*¹ orcid.org/0000-0002-8609-636X

*João Melo*² orcid.org/0000-0001-5456-4475

*Célia Ribeiro*³ orcid.org/0000-0002-1000-6890

Resumo: Uma realidade económica, em que as mudanças na envolvente são frequentes, implica que o tecido empresarial encare o sucesso de outra perspetiva. Perante um contexto de mudança acelerada, o que pode ser eficácia e sucesso empresarial, no curto prazo, pode transformar-se em insucesso, a médio ou longo prazo. As inovações tecnológicas, o contexto económico complexo, a incerteza em relação ao futuro, a competitividade internacional, as novas concepções socioculturais, entre outros, modificaram profundamente os compromissos da Gestão de Recursos Humanos. Perante uma sociedade em que se perspectivam grandes desafios, a qualidade da Gestão de Recursos Humanos poderá ser um fator chave, para o sucesso das organizações. O presente estudo tem como principais objetivos, dar a conhecer uma empresa que implementa práticas de Gestão de Recursos Humanos e mostrar como uma empresa do setor automóvel, “Sasal, S.A” - Faurecia define a sua estratégia e planeia a Gestão de Recursos Humanos.

Foi usada uma abordagem qualitativa, com base numa entrevista semi-estruturada e na consulta de documentos sobre a Empresa. Com este estudo, podemos concluir que o

¹Mestrando em Gestão. Universidade Católica Portuguesa – Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde. E-mail: aj.oliveira@outlook.pt

²Mestrando em Gestão. Universidade Católica Portuguesa – Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde. E-mail: melo-1993@live.com.pt

³Professora Auxiliar. Universidade Católica Portuguesa – Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde. E-mail: cribeiro@viseu.ucp.pt

Departamento de Recursos Humanos da "Sasal, S.A" – Faurecia é composto por três grandes áreas: recrutamento e onboarding, payroll e reporting e comunicação e training. Foi também possível verificar que a competência mais valorizada do ponto de vista pessoal da HR manager, é a inteligência emocional. Por último, as maiores dificuldades com que a empresa se depara são: localização dos colaboradores para trabalharem na empresa, qualificações dos operacionais e déficit no número de colaboradores.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Estratégia e Práticas.

Abstract: An economic reality, where the changes of the surrounding environment are frequent, implies a different perspective of success in what the fabric business is concerned. Facing a context of an accelerated change, the perspective of an effective and successful business in short term can turn out to be unsuccessful, in medium or long term. Technological innovations, the complex economic context, uncertainty about the future, international competitiveness, new socio-cultural concepts, among others, have profoundly changed the commitments of the Human Resources Management. Facing a society that aims great challenges, the quality of the Human Resources Management can be a key factor for the success of the organizations. The main objectives of this study are to present a company that practices and implements the Human Resource Management practices and how a company in the automotive sector, "Sasal, S.A" - Faurecia, defines its strategy and plans for the Human Resources Management.

A qualitative approach was used, based on a semi-structured interview. With this study, we can conclude that the Human Resources Department of the "Sasal, S.A" - Faurecia is composed by three main areas: recruitment and onboarding, payroll and reporting and communication and training. We can also conclude that the most valued competence, in the HR manager's personal point of view, is the emotional intelligence.

Finally, the biggest difficulties the company faces are the location of employees to work in the company, qualifications of the employees and the shortage of employees.

Keywords: Human Resources Management, Strategy and Practices.

INTRODUÇÃO

Para fazer face aos desafios da competitividade, é essencial desenvolver estratégias que envolvam, mobilizem e comprometam as equipas com o desempenho da organização (Mota & Cordeiro, 2015). Atualmente, todos reconhecem que só proporcionando aos colaboradores das organizações uma perspetiva de desenvolvimento pessoal e profissional, é que uma empresa pode aspirar a constituir uma opção de emprego duradoura e reter os seus “talentos”, cuja mobilidade no mercado de trabalho é um dado adquirido (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2016). Investir nos Recursos Humanos (RH) torna-se cada vez mais importante. Este investimento gera retorno em termos de desempenho organizacional, mesmo que implique intensificação do ritmo de trabalho dos indivíduos, originando um esforço acrescido de procura de equilíbrio, entre os requisitos organizacionais e individuais (Ferreira, Martinez, Nunes, & Duarte, 2015). Assim, a presente investigação tem como objetivos, dar a conhecer uma empresa que implementa práticas de RH, a “Sasal, S.A” – Faurecia e conhecer a sua estratégia e planeamento no âmbito da Gestão de RH.

1. DESENVOLVIMENTO DA FUNÇÃO DE RH

1.1. História dos RH desde a sua origem até aos dias de hoje

A função de pessoal só começou a tornar-se verdadeiramente importante após a segunda guerra mundial (Peretti, 1997). Segundo Torrington e colaboradores (2011, citados por Ferreira et al., 2015), existem seis grandes fases de desenvolvimento.

A primeira fase ocorre por volta do século XIX, em que se relaciona o sistema de mercado livre com o conceito de justiça social, com o objetivo de facilitar a vida aos trabalhadores.

A segunda fase evidencia a importância do desenho das estruturas organizacionais, da organização do trabalho e das relações sociais, de modo a maximizar a eficiência e a

produtividade. Esta fase está subjacente nas teorias de Taylor, Fayol e Mayo.

A terceira fase, ligada ao desenvolvimento económico que se seguiu à segunda guerra mundial, passou pela alteração de aspetos ligados à capacidade negocial e aumento do poder de reivindicação dos sindicatos. Isto traduziu-se numa melhoria significativa das condições de trabalho e benefícios dos trabalhadores, para os padrões da época.

Na quarta fase, no final dos anos 60, do século XX, deu-se maior valor às atividades de gestão e integração no trabalho e menor ênfase às tarefas administrativas.

Na quinta fase, o termo Gestão de RH popularizou-se. Esta designação era usada pelos sociólogos na década de 70, do século XX, mas só durante a década seguinte, ganhou maior ímpeto. Nesta época, a função de RH torna-se mais complexa, aproximando-se dos valores atuais, dando maior relevo à vertente de recursos, com uma crescente preocupação com a adaptação às diferentes culturas locais.

Finalmente, nos dias de hoje, esta designação ainda se usa. No entanto, já se fala de gestão de pessoas ou gestão 2.0, conceitos que procuram dar conta de novas realidades no mundo do trabalho e múltiplas relações laborais, num mundo globalizado (Ferreira et al., 2015). Podemos concluir, que os últimos anos do século XX e o século XXI têm sido marcados por ambientes organizacionais complexos, de elevada turbulência e mudança. Por isso, torna-se cada vez mais importante uma gestão eficiente e articulada entre o capital humano, social e psicológico (Ferreira et al., 2015).

1.2. Desafios de Futuro

O contexto económico sinuoso e caótico, os avanços tecnológicos, a incerteza em relação ao futuro, a concorrência internacional, as evoluções demográficas, as novas correntes socioculturais, e muitos outros elementos, alteraram profundamente os compromissos da Gestão de RH (Peretti, 1997). Perante os desafios dos próximos anos, a qualidade de Gestão dos RH será um fator fundamental para o sucesso das empresas (Peretti, 1997). Estes desafios incluem atividades mais tradicionais

como identificar, recrutar e reter indivíduos com o perfil comportamental adequado e com um conjunto de aptidões que sirvam as organizações, hoje e no médio/longo prazo (Camara et al., 2016).

As organizações exigem, também, o contributo dos colaboradores em áreas mais inovadoras, com implementação de formas de organização do trabalho, que permitam o aumento da produtividade, através do trabalho em equipas pluridisciplinares, polivalência, para assegurar a máxima flexibilidade na repartição do trabalho dentro da equipa e transparência de poder de decisão, para as equipas que disponham da necessária autonomia para organizar e determinar o seu trabalho (Camara et al., 2016).

O Gestor de RH deve procurar estimular um clima organizacional, que prepare e crie apetência pela mudança. Este é um processo gerador de insegurança e stress nas pessoas envolvidas, sendo essencial criar e manter o impulso necessário, para que ela continue sem riscos de retrocesso (Camara et al., 2016). O responsável pela Gestão de RH tem a função de assessorar os gestores de linha na preparação, no arranque, na manutenção do ritmo e no controlo dos processos de mudança. Perante as expectativas ligadas à sua atuação, o responsável pela gestão de RH desempenha um papel fundamental nas organizações modernas (Camara et al., 2016).

1.3. A Função de RH nas Organizações

A Gestão de RH é simultaneamente um conjunto de conhecimentos e uma atividade em estreita interdependência. Enquanto saber, é algo bastante heterogéneo, que pretende obter resultados, influenciando os comportamentos e atitudes das pessoas, mediante um sistema de gestão definido à priori (Ferreira et al., 2015).

Segundo Peretti (1997), as tarefas de Gestão de RH podem ser agrupadas de acordo com a sua natureza. Estas podem ser: gestão administrativa corrente, RH, formação, desenvolvimento, gestão dos custos de pessoal, informação e comunicação, ambiente e condições de trabalho, relações sociais, consultoria à gestão do pessoal e relações externas.

Segundo Ferreira et al. (2015), os alicerces de natureza teórica, para compreender e estruturar o conjunto de dimensões da Gestão de RH, são: recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, remuneração e recompensas, relações sociais, higiene e segurança, análise e descrição de funções, avaliação de desempenho, comunicação e integração, gestão de carreiras, planeamento de efetivo e gestão administrativa e jurídica, entre outras.

Segundo Cardoso (2012), fazem parte da Gestão de RH, as seguintes práticas: recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, remuneração, benefícios, reconhecimento/prémios, formação, planos de desenvolvimento, gestão de talento, entre outras. Todas as práticas têm efeitos que dependem do contexto específico, seja ele interno ou externo.

No caso do contexto interno, o efeito está relacionado com a natureza do sistema de produção, como por exemplo, o trabalho em equipa. O contexto externo tem a ver com a legislação em vigor no país e a influência sindical na organização (Cardoso, 2012). As melhores práticas estão de acordo com a Gestão de RH, na medida em que têm como finalidade máxima, a retenção e desenvolvimento das competências dos colaboradores, assim como, o compromisso organizacional (Cardoso, 2012).

1.4. Gestão Estratégica e Planeamento dos RH

A gestão estratégica tem vindo a ganhar importância na extensa literatura sobre a Gestão de RH e a reivindicar uma posição inovadora, face ao conhecimento mais convencional sobre este assunto (Ferreira et al., 2015). De acordo com Carvalho e Rua (2017, p. 59), “a estratégia na GRH começou a ser mais utilizada a partir dos anos 80 com a ascensão de um mercado aberto e competitivo, quando o conhecimento começou a ser uma vantagem e se destacaram as pessoas mais qualificadas”. Esta refere-se à articulação entre as motivações e atuações das pessoas, quer individualmente, quer coletivamente, e às linhas de desenvolvimento de negócio. A função de RH pode ser analisada como qualquer outra função organizacional, em termos da sua capacidade, para facilitar o alcance da estratégia ou, pelo contrário,

a impedir (Rego, Cunha, Gomes, Cunha, Cardoso, & Marques, 2015).

O capital humano pode ser submetido a uma avaliação, que permitirá identificar as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Dessa avaliação poderá resultar um esforço de ajustamento entre a estratégia de gestão de pessoas/capital humano e a estratégia de negócio, de modo a que a organização desenvolva o potencial humano e tire benefício desse capital intangível (Rego et al., 2008).

A criação de práticas de Gestão de RH de elevado envolvimento poderá levar uma organização a conseguir vantagem competitiva, uma vez que o contexto económico global se caracteriza pela erosão do valor estratégico dos fatores, como a tecnologia, posicionamento ou as patentes. Se um número significativo de empresas operar num contexto desta natureza, a adoção de práticas de RH deverá ser uma opção generalizada, isto é, tendencialmente universal (Rego et al., 2008). Mas, como isto nem sempre acontece, a principal preocupação da gestão de pessoas deverá passar pela alteração de práticas em uso, tornando-as mais envolventes, isto é, capazes de criar compromisso nos colaboradores, de desenvolver as suas competências e de lhes dar a autonomia necessária para agirem de forma mais eficaz (Rego et al., 2008).

Difícilmente as boas práticas são universais, isto é, aplicáveis a todas as organizações e contextos. Não existem receitas universais ao nível de políticas e práticas, que possam ser aplicadas a todas as situações. É fundamental que sejam consistentes entre si, que se adequem à estratégia da empresa e que se enquadrem no contexto competitivo, em que a empresa se insere (Rego et al., 2008).

O planeamento global dos RH de uma empresa, no médio/longo prazo, é essencial, tanto para os interesses e perspetivas organizacionais, como para as aspirações e desejos de desenvolvimento dos colaboradores. Só uma articulação perfeita entre ambos permite que tenham sucesso, compatibilizando os seus objetivos (Camara et al., 2016). Atualmente, existe o reconhecimento que só dando aos colaboradores uma perspetiva de desenvolvimento pessoal e profissional a médio/longo prazo, é que

uma empresa pode aspirar a constituir uma opção de emprego duradoura e reter os seus profissionais de alto potencial, cuja mobilidade no mercado de trabalho é um dado adquirido. Assim, se o planeamento de RH for desajustado, isso irá refletir-se nos planos de carreira dos seus colaboradores. Se tal acontecer, ou seja, se os planos de carreira não forem ao encontro dos desejos e aspirações dos colaboradores, existe uma forte probabilidade de estes abandonarem a empresa e, deste modo, poderem comprometer as metas estabelecidas no planeamento dos RH (Camara et al., 2016).

As organizações para atingirem os resultados que anseiam, necessitam de atuar de forma estratégica, orientando todas as energias e recursos para a consecução dos seus objetivos e da sua missão. Quanto aos RH, o desafio é mais complexo, pois as pessoas só irão utilizar as suas energias em *prol* da organização, se estiverem perfeitamente motivadas (Carvalho, 1995). A teoria organizacional moderna procura integrar o papel dos RH na formulação e implementação de estratégias organizacionais, resultando na capacidade criadora das pessoas, como elemento crítico no processo de construção organizacional (Carvalho, 1995). Presentemente, é consensual que as pessoas são um elemento fundamental de vantagem competitiva. É também evidente, que a Gestão de RH deve atuar como um verdadeiro parceiro estratégico na gestão de empresas, agindo como fator de adaptação às envolventes interna e externa, preparando a organização para os desafios competitivos (Camara et al., 2016).

2. METODOLOGIA

De modo a concretizar os objetivos definidos e já apresentados, optamos por uma abordagem qualitativa, descritiva e exploratória com a finalidade de desenvolver e esclarecer alguns conceitos, proporcionar uma visão geral do tema e, assim, abrir caminho para novas investigações (Coutinho, 2014).

Para a recolha de dados recorreremos a uma entrevista semiestruturada, cujo guião foi por nós elaborado, constituído por duas partes, a primeira permite efetuar a caracterização da

empresa, a segunda é constituída por três grupos de questões relacionados com a estratégia de Gestão de RH, práticas de RH e gestão organizacional dos RH. A entrevista foi realizada nas instalações da empresa em estudo ao *HR Manager*.

3. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

3.1. Apresentação e Análise dos Resultados

Tendo como base os documentos consultados e a entrevista realizada ao *HR Manager*, apresentamos de seguida os resultados obtidos.

O grupo Faurecia surgiu da fusão entre o grupo Bertrand Faure e o grupo ECIA, em 1997. Tem uma presença importante em Portugal, contando com 6 unidades fabris, que empregam cerca de 3 mil colaboradores. Em Vouzela, o grupo Faurecia instalou-se no início do séc. XX e destina-se à produção de capas para automóveis.

Nas suas fábricas, a Faurecia entende que deve existir uma relação de parceiros de negócio. Esta relação é representada através de um “triângulo” constituído pelos órgãos: *Plant Manager*, *Controller* e *HR Manager*.

A “Sasal, S.A” – Faurecia está integrada no grupo Faurecia, emprega mais de cem mil colaboradores, tem cerca de trezentas e trinta e quatro fábricas e opera em cerca de trinta e nove países.

O departamento de RH da Faurecia, Vouzela, está estruturado da seguinte forma: *HR Manager* e contempla três áreas de trabalho. Nestas, estão *payroll* e *reporting*, recrutamento e *onboarding* e comunicação e *training*. Em cada uma destas áreas encontram-se sempre um ou dois colaboradores.

Na primeira área, *payroll* e *reporting*, especificamente em *payroll*, são desenvolvidas tarefas administrativas relacionadas com o processamento de salários e o cumprimento de obrigações legais. Em termos de *reporting*, são desenvolvidas atividades relacionadas com o fecho do mês, tais como: número de

despedimentos, motivos que levaram ao abandono da organização, número de colaboradores contratados, número de colaboradores a termo e taxa de absentismo.

Mensalmente, são elaborados relatórios onde fica registado toda a informação, que posteriormente, será dada a conhecer à direção do grupo.

Na segunda área, recrutamento e *onboarding*, o recrutamento pode ser direto ou indireto. O primeiro, direto, está relacionado com o recrutamento de pessoas para novos projetos, através de empresas de contrato temporário. O primeiro vínculo dos colaboradores da produção é através da empresa de contrato temporário. No segundo, de mão de obra indireta, como por exemplo engenheiros, colaboradores de logística e do controlo de gestão, a contratação é feita diretamente pela Faurecia. Este departamento é responsável por todo o processo de integração e de organização.

Existem procedimentos muitos enraizados na Faurecia, sobre como deve ser a integração de um colaborador, seja de mão de obra direta, seja de mão de obra indireta.

Na terceira área, comunicação e *training*, este processo é assumido pela Gestão de RH, como elaboração de newsletter (trimestralmente), *sasal news* (diariamente e por email), gestão de eventos, entre outros. Em termos de gestão da formação, esta pode ser de três tipos: interna, externa ou *online*. Com esta vertente, criaram a “Academia Sasal”, escola de formação, sendo que esta existe para duas vertentes, mão de obra direta (MOD) e indireta (MOI).

No caso da MOD, durante três semanas, estarão dois colaboradores: as costureiras formadoras e o novo colaborador, que serão também orientados pela equipa de RH, que verificará se o colaborador tem material de treino, se as máquinas estão operacionais, entre outros.

Na “Academia Sasal” existe ainda um catálogo de formação ministrada ao longo do ano, cujos temas são a qualidade, a higiene e segurança, a financeira, a manutenção e as *soft skills*.

Relativamente à estratégia de GRH, quer no grupo, quer na Sasal, “existe um alinhamento entre a estratégia de ambas. Em

termos de Gestão de RH, esta tem de ser fundamentalmente mentora, para desenvolver pessoas. Como o grupo está em crescimento, é necessário trabalhar as pessoas, formá-las e desenvolvê-las, para que elas possam crescer”.

O que é exigido por parte da empresa, é que as pessoas não fiquem na mesma posição para sempre. É necessário que as pessoas passem por todas as fases, para que durante esse período, caso surja uma oportunidade, ela seja identificada, e as pessoas possam crescer.

Em termos estratégicos, o Grupo Faurecia exige que os potenciais candidatos tenham ambição, motivação para crescer, espírito de abertura e vontade de trabalhar em outras empresas do grupo, independentemente da sua localização. O importante para a empresa é que estas cresçam, enriqueçam o seu potencial e se identifiquem com aquilo que fazem.

“A empresa pretende a médio/longo prazo desenvolver as pessoas e trabalhar na polivalência das equipas. O objetivo principal incide na multifuncionalidade das pessoas na mesma área de trabalho”.

Relativamente às práticas de GRH, têm sido desenvolvidas medidas específicas, nomeadamente, ao nível do recrutamento e seleção de pessoal. No caso da MOI, a empresa coloca o anúncio internamente, durante quinze dias. Na seleção do pessoal, a prioridade para o recrutamento é que o potencial candidato seja colaborador interno, a nível nacional ou internacional. Após este período, se não surgirem candidatos com competências e qualificações exigidas, a empresa estende o anúncio a outros candidatos.

Todos os meses, o Departamento de RH faz uma reunião “PIC”, reunião mensal de produção, onde se avaliam todas as encomendas dos clientes a três meses. De acordo com este período de previsão, verifica-se se realmente os MOD estão de acordo com as encomendas. Analisa-se, ainda, se é necessário contratar, mover ou despedir colaboradores.

Semanalmente, há uma reunião “PDP”, reunião de plano de produção, para saber o número de colaboradores a entrar, mover ou despedir. Depois desta reunião, é necessária a aprovação do

Plant Manager, para despedir, mover ou contratar. No caso dos MOI, é um processo mais fechado.

As modalidades de recrutamento mais utilizadas são: agências de trabalho temporário, *Facebook*, página institucional, entre outros. Os critérios de recrutamento privilegiados variam de acordo com a posição em aberto.

No caso da mobilidade interna, existe na empresa um indicador que permite essa análise. É um indicador que possibilita demonstrar ao grupo que se está a trabalhar na formação e no valor do potencial humano.

Em termos de promoção e gestão de carreiras, no final de cada ano, faz-se a avaliação de desempenho, onde cada *manager* tem até ao último dia de janeiro para fazer a avaliação de desempenho. Esta está dividida em duas partes: a primeira está relacionada com os resultados dos objetivos definidos, e a segunda, com as competências elencadas para o desempenho da função, em termos de liderança, visão para o resultado, assertividade, relações interpessoais.

No final da avaliação de desempenho há uma classificação global, que é obtida de acordo com os resultados conseguidos, quer através das competências, quer através dos objetivos, através de uma escala tipo Likert de quatro pontos. No final deste processo, o *manager* faz uma apreciação global do desempenho do colaborador e este realiza a sua autoavaliação.

Em termos de gestão de carreiras, a Faurecia é obrigada, de três em três anos, a fazer uma entrevista de carreira, a cada colaborador. Esta pode ser feita pela *HR Manager* da Faurecia ou pelo Gestor de Carreiras da Faurecia País. A *HR Manager* da Faurecia faz às suas segundas linhas e o Gestor de Carreiras da Faurecia País, à *HR Manager*.

A gestão de carreiras está relacionada com a avaliação de desempenho, pois, se um colaborador estiver há cinco anos na mesma função, e teve uma boa avaliação, durante pelo menos dois anos, no final desta, poderá solicitar uma entrevista de carreira e nessa, pode pedir para trabalhar noutra área, pretendendo evoluir noutro setor. Se não acontecer, poderá ficar desmotivado.

Como a empresa opta por quem é interno para ocupar funções que ficam vagas, ao abrir vagas para outras funções, identifica colaboradores que têm potencial de crescimento para se mobilizarem funcionalmente.

Todos os anos, em termos de política salarial, a empresa faz uma revisão salarial, quer para mão de obra direta, indireta e *managers*, normalmente, realizada no mês de abril de cada ano.

A “Sasal, S.A” tem indicações do grupo acerca do intervalo de aumentos. É verificado no sistema, o valor que cada colaborador recebeu em dezembro do último ano, e posteriormente, a *HR manager* reúne-se com o *Manager* e, tendo em conta o resultado da avaliação de desempenho, é definido o valor salarial para o colaborador.

Em termos de afastamento e despedimento dos colaboradores, o despedimento é maioritariamente feito por iniciativa dos trabalhadores, pelo facto de não se adaptarem ou porque, encontraram outro emprego mais próximo da sua área de residência.

Os despedimentos acontecem por parte da Empresa, quando existem colaboradores que destabilizam os outros. Os colaboradores de trabalho temporário são despedidos pela empresa de recrutamento, pois estão vinculados a esta.

“Existe sempre o máximo de cuidado com este processo. Para além da entrevista de saída, é importante que a pessoa perceba as razões pelas quais foi despedida. Normalmente, são casos de absentismo recorrentes”.

Relativamente às práticas de informação e comunicação, todos os departamentos têm de fazer uma “Top 5”, logo de manhã. Esta “Top 5” consiste numa reunião entre todas as pessoas de um determinado departamento, para conhecerem todos os pontos/aspectos que têm de ser tratados durante o dia.

A equipa de direção reúne-se todos os dias, a partir das dez horas, para analisar os indicadores do dia anterior, em termos de absentismo e eficácia dos colaboradores.

Cada departamento tem uma “Top 60”, reunião mensal, na qual são apresentados aos *managers* os indicadores para o mês

seguinte. Cada um prepara previamente a sua reunião com os seus colaboradores, que apresentará aos *managers*.

Em termos de qualificações e competências dos colaboradores, a título pessoal, a *HR Manager* considera que, quer a universidade em que o candidato estudou, quer a média obtida nessa universidade, não são por si só essenciais. Considera importantes os seguintes aspetos: “capacidade de adaptação da pessoa, resiliência às frustrações, alterações e mudanças, liderança, comunicação e gestão de equipas, ou seja, competências que de alguma forma poderão afetar o seu dia a dia”.

Para a *HR manager*, a inteligência emocional é a mais valorizada e todas as competências que daí advêm. Quando questionada sobre as principais dificuldades sentidas, são referidas: “a localização dos colaboradores para trabalharem na empresa, a qualificação dos operacionais e o défice do número de colaboradores”. O facto de a empresa estar localizada na zona interior da Região Centro, torna-se difícil encontrar mão de obra, visto que, um número significativo, encontra-se a laborar nas zonas urbanas e litorais. Esta situação, leva a empresa a recrutar colaboradores nas localidades próximas. Quanto maior for o nível de qualificação dos colaboradores, mais simples será o processo de aprendizagem individual, e consequente aprendizagem organizacional.

3.2. Discussão de Resultados

Segundo Veloso (2007, citado por Cardoso, 2012), as práticas de Gestão de RH para serem eficazes têm de estar alinhadas com a estratégia organizacional definida.

No entanto, é importante referir que poderá nem sequer existir um grupo de melhores práticas, isto é, as melhores práticas serão aquelas que melhor servirem os objetivos estratégicos da organização, exigindo assim, que exista planeamento e intencionalidade de cada ação tomada e na definição do sistema de RH (Carvalho et al., 2016). A Gestão de RH necessitou de alargar a sua área de atuação, passando a desenvolver várias funções que

não se restringem, unicamente, às fases de seleção e recrutamento de indivíduos (Almeida, Capucho, & Ribeiro, 2017).

De acordo com a nossa investigação, o departamento de RH da “Sasal, S.A” – Faurecia está estruturado em três áreas de trabalho, o *payroll* e *reporting*, *recrutamento* e *onboarding* e *comunicação* e *training*. Em cada uma destas áreas estão sempre um ou dois colaboradores. Assim, podemos considerar que a Gestão de RH é feita com base em várias práticas que podem ter diferentes aplicações, intervenientes e repercussões. Logo, fazem parte do Departamento de Gestão de RH, práticas como: o recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, remuneração, benefícios, reconhecimento/prémios, formação, planos de desenvolvimento, gestão de talento, entre outras (Cardoso, 2012).

Segundo Esteves (2008, citado por Cardoso, 2012) existem vinte e seis práticas de GRH onde se salientam sete, sendo estas consideradas como as melhores práticas: segurança laboral, recrutamento seletivo, autonomia, práticas de remuneração competitivas, programas extensivos de formação, redução da diferença de estatutos e partilha da informação.

Na “Sasal, S.A” – Faurecia, em termos estratégicos, é exigido que não se fique com as pessoas na mesma posição para sempre, é necessário que estas passem por todas as fases, para que se tornem funcionais e polyvalentes. Segundo Cardoso (2012), é importante que os RH sejam passíveis de serem geridos e desenvolvidos, por isso, as práticas de Gestão de RH podem aumentar o valor do capital humano através do seu desenvolvimento, como: treino de competências, *coaching*, rotação funcional, entre outros e influenciar o comportamento dos colaboradores na direção desejada.

Esteves (2008, citado por Cardoso, 2012) sugere a ideia de que existem práticas de elevado desempenho como um conjunto separado das práticas de Gestão de RH, mas que no fundo, estão interligadas entre si, pois seguem a mesma orientação: recrutar e selecionar, desenvolver, motivar e reter colaboradores na organização.

Também Delaney e Huselid (1996, citados por Cardoso, 2012) são defensores da crença, de que algumas práticas de Gestão de

RH, como a participação dos colaboradores, o *empowerment*, o redesenho do trabalho, programas de formação, sistemas de produção/trabalho em equipa e compensação associada ao desempenho, estão associadas a melhores desempenhos organizacionais.

Em termos de promoção e gestão de carreiras, no final de cada ano, faz-se a avaliação de desempenho. No final da avaliação de desempenho há uma classificação global, que é obtida de acordo com os resultados conseguidos, quer através das competências, quer através dos objetivos. Em termos de gestão de carreiras, a Faurecia empreende, de três em três anos, uma entrevista de carreira a cada colaborador. A gestão de carreiras está relacionada com a avaliação de desempenho, pois, se um colaborador estiver há cinco anos na mesma função, e teve uma boa avaliação durante pelo menos dois anos, no final destes, poderá solicitar uma entrevista de carreira e pedir para trabalhar noutra área, pretendendo evoluir noutro setor.

CONCLUSÃO

Os RH exercem funções numa determinada organização e funcionam como um dos motores da mesma, sendo considerados como o cérebro de qualquer entidade (Cardoso, 2012). Torna-se importante para qualquer organização, alinhar o planeamento dos recursos humanos com o planeamento dos negócios, de forma a garantir o alcance dos resultados desejados (Almeida, Capucho, & Ribeiro, 2017; Lopes & Baioa, 2011). Assim, a forma como os recursos humanos são geridos terá consequências em termos individuais, que por sua vez, terá efeitos a vários níveis, isto é, a Gestão de RH tem de se preocupar primeiramente com variáveis individuais, como a motivação, a satisfação, o compromisso, entre outras, para que estas possam produzir efeito em variáveis organizacionais, esperando-se assim, obter resultados positivos no final de todo este processo (Cardoso, 2012). Quando as organizações valorizam os seus colaboradores, cria-se uma reputação positiva, o que faz com que tenham maior facilidade em atrair, recrutar e manter os mais talentosos (Calheiros, 2019).

O atual contexto de imprevisibilidade e instabilidade, que caracteriza a atual dinâmica em que as organizações operam, obriga-as a procurar rapidamente novas soluções para não perderem a sua vantagem competitiva no mercado. Para fazer face aos desafios da competitividade, é fundamental que se desenvolvam estratégias para envolver, mobilizar e comprometer as equipas com o desempenho da organização. Desta forma, as organizações ficam mais fortes, mais ágeis, mais competitivas, mais sustentáveis e com maior capacidade de fazer a diferença (Mota & Cordeiro, 2015). Também a responsabilidade social se tornou uma variável estratégica que originou alterações na forma de gestão empresarial, condicionando a performance social empresarial (Martínez Fernández et al., 2015).

A Gestão de RH tem um papel crítico, indissociável do sucesso das organizações, quer em termos de desempenho, quer em termos de competitividade e diferenciação (Ferreira et al., 2015).

A estratégia empresarial no contexto internacional tem influência na Gestão de RH, ao sinalizar a mudança de um âmbito local para uma visão global. Verifica-se a necessidade de gerir globalmente, como se o mundo fosse um grande mercado e, simultaneamente, gerir localmente, num mundo com mercados separados, mas interligados (Mota & Cordeiro, 2015).

FONTES E BIBLIOGRAFIA

- Almeida, S. L. de, Capucho, F., & Ribeiro, P. (2017). Vamos comunicar? Revisão teórica sobre a relação entre a comunicação interna nas organizações e a motivação dos colaboradores. *Gestão e Desenvolvimento*, 25, 27–53. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2017.345>
- Calheiros, A. (2019). *Recrutamento e seleção - Da teoria à prática*. Olivais: Editora RH.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial* (7ª edição). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cardoso, L. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e desempenho organizacionais*. Dissertação de Mestrado.

- Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida. Lisboa.
- Carvalho, A., & Rua, O. L. (2017). *Gestão de recursos humanos – Abordagem das boas práticas*. Porto: Vida Económica – Editorial, SA.
- Carvalho, F. A. de P., Marques, A. L., & Brito, M. J. de. (2016). Organizational socialization as a social and human phenomenon: a contribution to the debate. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, 13(4). <https://doi.org/10.5935/2177-4153.20150036>
- Carvalho, M. (1995). Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. *Revista de Administração Pública*, 29(I), 70–77. <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewArticle/8290>
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática* (eBook) (2ª edição). Coimbra: Edições Almedina.
- Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F., & Duarte, H. (2015). *GRH para gestores*. Lisboa: RH Editora.
- Lopes, A., & Baioa, P. (2011). O impacto da liderança partilhada no desempenho organizacional percecionado. *Gestão e Desenvolvimento*, 19, 7-36.
- Martínez Fernández, V. A., Boga, Ó. J., & da Silva Faria, M. J. (2015). Impacto da responsabilidade social sob a óptica empresarial do norte litoral de Portugal. *Contaduría y Administración*, 59(3), 89–135. [https://doi.org/10.1016/s0186-1042\(14\)71267-7](https://doi.org/10.1016/s0186-1042(14)71267-7)
- Mota, M. F., & Cordeiro, J. P. (2015). Práticas de gestão de recursos humanos: Estudo de caso no setor segurador. *European Journal off Applied Business Management*, 1(2183-5594), 93-114. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2011.135>
- Peretti, J. (1997). *Recursos humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A., Cunha, M. Gomes, J. Cunha, R. Cardoso, C., & Marques, A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3ª edição) Lisboa: Edições Sílabo.