



**DEPARTAMENTO DE ENSINO E INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS**

**CURSO DE LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**ELIAS VONGULA CETETECA**

**O IMPACTO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS  
PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES. UM ESTUDO DE CASO:  
TCHINOSSOLE CAMOSSO LIMITADA**

**CAÁLA/2023**

**ELIAS VONGULA CETETECA**

**O IMPACTO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS  
PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES. UM ESTUDO DE CASO:  
TCHINOSSOLE CAMOSSO LIMITADA**

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao Departamento de Ensino e Investigação, como requisito parcial à obtenção de grau de Licenciatura, no Curso de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior Politécnico da Caála.

**Orientador:** Mateus da Silva, MSc.

**CAÁLA/2023**

Aos meus pais, meus irmãos, minha  
esposa, filhos e sobrinhos.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradecer ao Soberano – Deus Pai Todo-Poderoso, pelo dom da vida, pela proteção e por conceder-me saúde, fé, capacidade intelectual, pelo seu amor e por me conduzir sempre.

Aos meus pais que sempre incentivaram e apoiaram-me.

O meu reconhecimento e gratidão à presidência do Instituto Superior Politécnico da Caála (ISPC), ao coletivo de docentes, pela condução do Processo de Ensino e Aprendizagem de nível superior, a quem devo a minha formação no curso de G.R.H

Ao meu Orientador Mateus da Silva, MSc. pelo profissionalismo, dedicação ensinamentos e disponibilidade ao longo da execução desta monografia. Que Deus o abençoe grandemente.

Aos meus amigos e colegas

Quero agradecer a indispensável colaboração das pessoas que contribuíram substancialmente de uma forma directa ou indirecta para o culminar desta obra.

***Muito obrigado!***

## RESUMO

O presente trabalho tem como objectivo principal impulsionar a empresa objecto do nosso estudo a estabelecer um ambiente que favoreça a prossecução cabal e eficiente dos processos de gestão de Recursos Humanos pela identificação de factores que limitam essa dinâmica, tratando-se de um estudo de caso quantitativo que tem como objecto de estudo uma empresa pequena empresa familiar no Município o Huambo. Conta-se com uma amostra de 13 elementos que responderam ao questionário de pesquisa colocado em disposição dá para se obter resultados de a concretização dos objectivos. Todos os pressupostos analisados apresentam uma tendência de estudo que valorizassem as políticas e práticas de recursos humanos, que são elementos fundamentais para a percepção da aplicabilidade e articulação do impacto de gestão de recursos humanos nas organizações. Ficou aqui patente que a forma como as políticas e práticas de recursos são aplicadas influenciam seriamente no funcionamento geral das empresas. As conclusões demonstram grandes debilidades referentes a gestão das políticas e práticas de recursos humanos, onde as voltadas ao bem-estar e a remuneração apresentam maiores debilidades de aplicação.

**Palavras-chave:** Impactos, Gestão de Recursos Humanos, Práticas, Colaboradores

## **ABSTRACT**

The main objective of this work is to encourage the company object of our study to establish an environment that favors the full and efficient pursuit of Human Resources management processes by identifying factors that limit this dynamic, being a quantitative case study whose object of study is a small family business in the municipality of Huambo. There is a sample of 13 elements who responded to the research questionnaire placed at the disposal of in order to obtain results of the achievement of the objectives. All the assumptions analyzed present a study tendency that values human resources policies and practices, which are fundamental elements for the perception of the applicability and articulation impact of human resources management in organizations. It was clear here that the way in which resource policies and practices are applied seriously influence the general functioning of companies. The conclusions show major weaknesses regarding the management of human resources policies and practices, where those aimed at well-being and remuneration show greater application weaknesses.

**Keywords:** Impact, Human Resources Management, Practices, Employees

## TABELA DE GRAFICOS

<b>Gráfico 1-</b> O Impacto Da Empresa Na Comunidade .....	39
<b>Gráfico 2-</b> O Salário É Satisfactorio.....	39
<b>Gráfico 3:</b> Dentro da empresa existe boa relação .....	40
<b>Gráfico 4-</b> Os trabalhadores gozam dos seus direitos.....	40
<b>Gráfico 5-</b> Quais são as oportunidades de desenvolvimento profissional. ....	41

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1	JUSTIFICATIVA .....	11
1.2	OBJECTIVO.....	11
1.2.1	Objectivo Geral .....	11
1.2.2	Objectivo específicos .....	11
1.3	HIPÓTESES .....	12
<b>2.</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEORICA-EMPÍRICA.....</b>	<b>14</b>
2.1	IMPORTÂNCIA DO IMPACTO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES.....	15
2.2	DEFINIÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR .....	16
2.3	TIPOS DE EMPRESAS QUE EXISTE NA ÁREA INDUSTRIAL E NA ÁREA DE SERVIÇO	17
2.3.1	Tipos de empresas que existe na área industrial .....	17
2.4	PAPEL E A FUNÇÃO DO GESTOR DE RECURSOS HUMANOS.....	22
2.5	POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	25
2.6	RECRUTAMENTO E SELECÇÃO .....	28
2.7	GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO .....	30
2.7.1	Gestão De Carreiras .....	30
2.8	SALÁRIO E GESTÃO DE RECOMPENSAS.....	31
2.9	FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO.....	32
2.10	CONDIÇÕES DE TRABALHO.....	34
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>36</b>
3.1	NATUREZA DA PESQUISA .....	36
3.2	OBJECTIVOS DA PESQUISA.....	36
3.3	PROCEDIMENTOS TÉCNICOS.....	37
3.4	TÉCNICAS DE ABORDAGEM.....	37
3.4.1	População E Amostra.....	37
3.5	INSTRUMENTOS UTILIZADOS .....	38
3.6	DESCRIÇÃO DA ÁREA DE PESQUISA.....	38
<b>4.</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>39</b>



4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS PESQUISADOS .....	39
4.2	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	41
5.	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>44</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	<b>44</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O presente projecto de pesquisa científica, volta o seu olhar para o impacto de Gestão de Recursos Humanos, no Mundo, Angola, particularmente no sector empresarial, no Município do Huambo, província do Huambo, a ser apresentado no Instituto Superior Politécnico da Caála, como parte dos requisitos para obtenção do grau de licenciado em Gestão de Recursos Humanos. A sua remessa visa a aprovação para a prossecução do trabalho científico final.

Nos últimos tempos, a área de Gestão de Recursos Humanos conheceu uma evolução bastante relevante, desde as empresas industriais às empresas prestadoras de serviço, ela continua a adaptar-se a toda a evolução e seguindo as mudanças que vão surgindo dentro do mercado empresarial. Tal manutenção não nos surpreenderia, afinal de contas, trata-se daquela área que volta toda a sua atenção aos recursos unanimemente reconhecidos como sendo os mais importantes de toda e qualquer organização empresarial e não só. Não obstante, assim como os recursos materiais carecem de atenção voltada a manutenção técnica que salvguarde a sua integridade e continuidade de funcionamento correcto.

Por conseguinte, relativamente às pessoas, dentro das instituições, a regra não deixa de seguir a mesma linha, diferenciando-se apenas pela forma de abordagem por tratar-se exatamente de pessoas e não recursos materiais ou extensão de equipamentos como eram considerados em tempos passados. São os gestores de Recursos Humanos que, em primeiro lugar, devem aprovisionar pessoas às empresas, mantendo uma relação bastante estreita entre as competências requeridas e os resultados esperados, pautando por mantê-los sempre num ambiente de solicitude profissional e relacional. Um dos maiores desafios centra-se no facto de fazer com que não apenas as pessoas estejam na empresa, se impõe, acima de tudo, que os mesmos queiram estar nela.

Ocorre, porém, que, por conta da cultura de determinadas empresas, a área de gestão de recursos humanos acaba por ter dificuldades em prosseguir com os tramites normativos dos processos a ela inerentes, fazendo com que os gestores se adaptem simplesmente às imposições de um ambiente que oferece pouca abertura para o feito. Daí que, no presente estudo, tencionamos responder à seguinte pergunta:

“O que limita os gestores de recursos humanos de executar cabal e eficientemente os processos inerentes à essa área?”

## **1.1 Justificativa**

Propusemo-nos a abordar o presente tema porque estamos convencidos de que à área de gestão de recursos humanos cabe a missão de prover à empresa de pessoas competentes e dispostas a assumir o desafio de se alinhar a tudo o quanto conduza ao alcance dos objectivos das organizações. Não obstante, aos gestores de recursos humanos pesa a responsabilidade de elevar a empresa a um nível de competitividade humana sustentável em qualquer que seja a organização e a sua natureza. Para o efeito, existe uma série de processos e práticas dos quais os gestores se servem para que tal desiderato seja materializado na empresa.

No entanto, notamos que, em certas organizações empresariais, a prossecução das práticas e processos é quase que inexistente, na melhor das hipóteses, os gestores ficam apenas reduzidos a desempenhar funções meramente operacionais e de rotinas configuradas no controlo de pontualidade, assiduidade e pagamento de salários. Consequentemente, com o presente estudo pretendemos identificar os factores que se encontram por trás dessa limitação, uma vez que essa realidade se constitui como obstáculo para a consecução de todas as vantagens que podem ser alcançadas pelas demais práticas que devem ser levadas a cabo pelos gestores de recursos humanos. A selecção do presente tema, surge pelo interesse em desenvolver uma abordagem de estudo

## **1.2 Objectivo**

### **1.2.1 Objectivo Geral**

Analisar o impacto de gestão dos recursos humanos nas pequenas empresas familiar.

### **1.2.2 Objectivo específicos**

1. Identificar na literatura os fenómenos ligado a gestão dos recursos humanos nas pequenas empresas familiar;
2. Abordar o impacto da gestão de recurso humano na empresa familiar;

3. Diagnosticar as razões que inviabilizam o impacto de Gestão de Recursos Humanos na empresa familiar.
4. Propor novas práticas de gestão de recursos humano nas pequenas empresas familiar.

### **1.3 Hipóteses**

A área de Recursos Humanos se vê limitada pela falta de qualificação profissional dos gestores;

Por sua vez o gestor de Recursos Humanos se vê limitada pela falta de autoridade em prosseguir de forma independente com a execução das práticas de Recursos Humanos;

O mesmo ainda se vê limitado pela falta de disponibilidade financeira para prosseguir com determinadas práticas.

Em termos de estrutura, esta monografia encontra-se estruturada em duas partes: uma teórica e uma empírica. Na parte teórica apresenta-se dois capítulos que enquadram o quadro teórico que sustenta esta monografia e, na segunda parte, encontram-se os capítulos da metodologia, dos resultados e da discussão dos resultados e conclusões. Capítulos esses que se especificam de forma mais pormenorizada:

Segundo (Rodrigues 2016, p.3), “entende-se a GRH como um conjunto de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas desenvolvidas com o propósito de gerir os comportamentos internos e potenciar o capital humano”.

Por sua vez, Cunha et al. 2012), referem que a GRH é um conjunto de políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização.

Assim, devido a sua estruturação e complexidade, esta é conceituada de várias maneiras, englobando geralmente processos e práticas que funcionam tendo em conta o alcance dos objectivos organizacionais, com foco central na busca pela interacção dinâmica entre os objectivos organizacionais e as necessidades dos colaboradores enquanto membros da organização.

Desta feita, a GRH funciona como impulsionadora do desenvolvimento organizacional, focando-se na aprendizagem contínua, na gestão da mudança que ocorrem a nível interno e a nível externo das organizações, procurando manter um equilíbrio entre as necessidades dos funcionários com os objectivos organizacionais (Sousa et al. 2006)

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEORICA-EMPÍRICA

As empresas familiares são constituídas por pessoas que estão intimamente relacionadas com a gestão, seja no próprio conselho ou dentro da empresa, na defesa da continuidade do modelo de gestão familiar. São empresas que estão no mercado há pelo menos duas gerações, com interesses políticos voltados para objetivos unicamente familiares. As características básicas que distinguem as mesmas de outras organizações são os laços familiares e outras características da classe privilegiada de cargos de gestão (Furtado, 2019).

Obviamente, espera-se que aqueles que vão entrar nos seus cargos tenham as qualificações para gerir esta organização, e que não confundam a sua vida profissional com os seus interesses e coloquem em risco os negócios e os resultados da organização. Desta forma, manter um relacionamento familiar harmonioso e um relacionamento estável e profissional ajuda a mostrar essas relações aos demais colaboradores da organização, facilitando e tornando mais confiável o processo de gestão organizacional, (Furtado, 2019).

### Definição de impactos

O impacto nas pequenas empresas familiares refere-se as consequências ou efeitos que podem ocorrer devido a mudanças internas ou externas que afectam seu funcionamento, desempenho ou continuidade.

#### Tipos de impactos

Alguns tipos de impacto em pequenas empresas familiares são: mudança na gestão, sucessão familiares, conflitos entres membros da família, adaptação a novas tecnologia e concorrência de mercado.

**Mudança na gestão.** É o processo de planejar organizar dirigir e controlar os esforços de uma organização para efectivamente implementar mudanças desejadas e alcançar resultados sustentável. (JOHN.P.KOTTER)

**Sucessão familiares.** É o processo de transferência de controlo e propriedade de negócio de uma geração para outra dentro da mesma família, com objetivo de garantir a continuidade do empreendimento e preservar os valor e a cultura familiar (DON SCHWERZLER)

**Conflitos entre membros da família.** Refere-se a divergências, tensões ou disputas que surgem entre os familiares envolvidos na gestão do negócio, geralmente relacionadas a diferenças de opiniões, interesses ou expectativas em relação ao trabalho, poder, sucessão e tomada de decisões (IVAN LANSBERG)

**Adaptação a novas tecnologia.** Envolve o processo de incorporar e utilizar efetivamente tecnologias emergentes e inovadoras, a fim de melhorar a eficiência operacional, a competitividade e a capacidade de atender as demandas do mercado em constante evolução. (MARK ZOCKERBERG)

**Concorrência de mercado.** Refere-se a rivalidade entre empresas que disputam a preferência dos clientes em um determinado sector, e que podem usar diferentes estratégia para se destacar em relação aos concorrentes, como preços qualidades, atendimento ao cliente e inovação. (MICHAEL PORTER)

## **2.1 Importância Do Impacto Da Gestão De Recursos Humanos Nas Pequenas Empresas Familiares**

A área de recursos humanos é uma área importante para o desenvolvimento e crescimento organizacional. Ela é responsável direta pelos processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, que são os alicerces do desenvolvimento humano; e para atingir as metas e objetivos da organização. Muitas coisas são ditas sobre as empresas familiares e a forma como são geridas nem sempre dá sucesso no seu desenvolvimento. Em termos de gestão, a empresa familiar exige medidas muito diferenciadas, pois envolve ao mesmo tempo o negócio, a família e o mercado que nem sempre estão conciliados, o que é um dos motivos de conflitos nesses modelos de gestão, (Almeida, 2019).

O desempenho organizacional depende consideravelmente das PGRH, porque quando os colaboradores sentem que a organização se preocupa com as suas necessidades e expectativas têm tendência a contribuir com um esforço extra para alcançar os objetivos da mesma (Brito & Oliveira, 2016).

Segundo (Otoo 2019) quando os trabalhadores se sentem satisfeitos com o suporte que recebem, apresentam uma melhor performance e contribuem para fazer a diferença no mercado de trabalho. (Moretto e Silveira 2021) acrescentam que as PGRH contribuem para melhorar o desempenho organizacional, seja através do R&S

de pessoas adequadas à cultura da organização, seja devido à remuneração oferecida e/ou às ações de formação que capacitam os colaboradores com competências que contribuem para melhorar o desempenho individual e organizacional.

Na sequência desta ideia, (O'Reilly et al. 2020) referem que a aquisição de novas competências e conhecimentos tem vários benefícios tanto para os colaboradores, como para a própria organização, porque contribui para melhorar o desempenho individual e consequentemente a performance organizacional. Face ao exposto, verifica-se que o estudo da relação entre as PGRH e o desempenho organizacional tem vindo a crescer consideravelmente nas últimas décadas, pois são vários os autores (e.g., Albastaki et al., 2019; Bakator et al., 2019; Jashari & Kutllovci, 2020; Larik et al., 2021) que referem que o desempenho organizacional é significativamente melhorado pelas práticas que estimulam o desenvolvimento do capital humano. (Sales et al. 2019) adicionam que as PGRH se encontram associadas a resultados positivos, nomeadamente a níveis mais elevados de compromisso, aumento da produtividade, melhoria da performance e redução das taxas de rotatividade. Segundo (Ingsih et al. 2020), as PGRH têm um papel crucial na atração, retenção e motivação dos melhores profissionais o que se reflete num incremento do desempenho organizacional. A aptidão dos colaboradores para desempenhar a função para que foram contratados tem um efeito direto no seu desempenho, motivo pelo qual é importante não descurar o rigor do processo de R&S, da AD, das ações de formação e do desenvolvimento de carreira (Loan, 2020).

## **2.2 Definição de empresa familiar**

Existem várias denominações e definições do que é uma empresa familiar. Desde os anos 50, quando o estudo começou, até hoje, não conseguiram encontrar um corpo teórico flexível, coerente e maduro. Muitas definições diferentes do conceito de empresa familiar podem ser vistas. Pode-se tentar definir esse tipo de organização ao contrário, como uma empresa não familiar, um conceito que já é de conhecimento comum: Uma empresa não é uma família, é uma organização gerida por profissionais e o principal resultado é o lucro onde, através dele, há uma sobrevivência comum (Almeida, 2019)



As empresas familiares também participam acrescentando um conjunto de estratégias e objetivos traçados pela família gestora, ou seja, continuar a gerir a empresa, manter a sua propriedade e gestão pelas próximas gerações de familiares. Para Almeida (2019) uma empresa familiar, portanto, resulta da interação entre dois sistemas inicialmente distintos, a família e a empresa, com metas e regras específicas, o que muitas vezes leva a conflitos, confusão e complexidade.

Embora não haja uma definição consensual de empresa familiar, o conceito é recomendado por Furtado, et al., (2019), apresenta a essência da especificação deste tipo de organizações, com coexistência de três vias:

1. Propriedade parcial, especialmente se for múltipla;
2. Envolvimento na gestão da empresa (poder de decisão), é importante que um ou vários proprietários trabalham na empresa, como gerentes ou membros de Conselho de Gestão;

Inclusão da segunda geração, como a expressão de intenção por parte da família, passando com sucesso a empresa de geração em geração, desenvolvimento futuro e continuação dos valores da empresa.

## **2.3 Tipos de empresas que existe na área industrial e na área de serviço**

### **2.3.1 Tipos de empresas que existe na área industrial**

Uma empresa industrial é aquela que compra mercadorias ou extrai matérias-primas e as vende após a transformação. Normalmente, as empresas industriais transformam bens usando tecnologia, máquinas, ferramentas e / ou energia. A chave para esse tipo de empresa e o que as diferem das outras é a transformação. Ou seja, o produto que finalmente vendem não é o mesmo que entrou na empresa. Por exemplo, o alumínio entra e uma bicicleta sai, (SALES et al. (2019)

Levando em consideração o exposto, podemos dizer que a classificação mais significativa desse tipo de empresa costuma ser aquela que distingue empresas extrativas de empresas manufatureiras

**Indústria extrativa:** é aquela que extrai da natureza recursos e insumos sem alterar suas características. A indústria extrativa se utiliza de máquinas e equipamentos, consome energia, emprega e extrai recursos naturais.

A indústria extrativa inclui as atividades de extração de minerais em estado natural: sólidos (carvão e outros minérios), líquidos (petróleo cru) e gasosos (gás natural), podendo realizar-se em minas subterrâneas, a céu aberto ou em poços, (SALES et al. 2019).

Inclui as atividades complementares de beneficiamento associado à extração, realizadas principalmente para melhorar a qualidade do produto e facilitar a comercialização. Esse beneficiamento não altera as características físicas ou químicas dos minerais. São consideradas atividades de beneficiamento: trituração, classificação, concentração, pulverização, flotação, liquefação de gás natural, etc.

A força de trabalho da indústria extrativa é investida na captação de matérias-primas que serão transformadas e manufaturadas. Os insumos extraídos seguem para as indústrias de transformação.

**Empresas industriais de manufatura:** Denomina-se indústria manufatureira à indústria que trata exclusivamente da transformação de diferentes matérias-primas em produtos terminados e acabados para ser consumidos ou distribuídos aos seus consumidores finais. Não é por acaso que esta indústria pertence ao chamado setor secundário da economia, uma vez que é ela justamente quem transforma a matéria-prima gerada no setor primário.

A atividade manufatureira é desenvolvida por diversas empresas com diferentes envergaduras, ou seja, elas podem ser encontradas em empresas de pequeno porte como também em empresas multinacionais.

Tipos de empresas que existe na área de serviço

A origem da palavra “serviço”, que vem do verbo “servir”, reforça que se trata do ato de servir ou satisfazer determinada tarefa ou ação. Um profissional de serviços autônomo ou uma empresa de prestação de serviços proporciona uma solução ou experiência ao cliente sem que ele tenha a posse sobre determinado bem.

Atualmente, a prestação de serviços é a atividade principal de grande parte das empresas brasileiras, pois é um setor que gera bastante oportunidade para os profissionais de diversas áreas. Além da prestação de serviços no ramo da beleza, alimentação, limpeza e consertos, há também tipos de serviços com foco no transporte, educação, telecomunicações, marketing, direito, contabilidade, construção civil e outras áreas essenciais, (O’Reilly et al. (2020)

**Serviços públicos:** Os serviços públicos são aqueles prestados pelo Estado por meio de órgãos municipais, estaduais ou federais.

**Serviços de restaurante:** Os serviços de restaurante, ou food service, representam grande parte do empreendedorismo brasileiro. As empresas do segmento podem seguir diferentes modelos de negócios.

Há os estabelecimentos em que o atendimento ao consumidor é feito no local próprio ou em praças de alimentação, o que exige uma estrutura de atendimento maior, mas também existem os modelos de atendimento em ghost kitchens.

**Serviços imobiliários:** As imobiliárias também entram na categoria de empresas prestadoras de serviço. Os profissionais dessa área precisam fortalecer a estratégia para oferecer uma experiência agradável e prática nesse momento de procura por um imóvel, seja ele comercial ou residencial.

Entre as principais atividades realizadas por imobiliárias, estão as tarefas de avaliação do imóvel, vistoria, divulgação de venda e aluguel de imóveis, análise cadastral, realização de contratos e acompanhamento das pendências dos inquilinos e compradores.

**Serviços hospitalares:** Outro tipo de serviço que pode ser prestado são os serviços hospitalares.

Nesse caso, existem os serviços hospitalares públicos, prestados nas redes hospitalares com profissionais do Sistema Único de Saúde (SUS) e os serviços hospitalares privados, que trabalham no atendimento de pessoas com convênio particular.

**Serviços logísticos:** O setor logístico é bastante amplo e envolve diversos processos, que vão além das atividades de transporte, como entregas de cargas e mercadorias ao cliente final.

Na verdade, os serviços logísticos costumam fazer parte da cadeia produtiva de muitas empresas, variando desde a produção, armazenagem, gestão de estoque e gerenciamento de cadeia de suprimentos até o transporte.

Para reduzir custos e otimizar a gestão, muitas empresas acabam trabalhando com equipes de logística de empresas terceirizadas. Na parte de serviços de

transporte, também podemos citar as empresas de frete de mudanças, transporte escolar e os serviços de transporte privativo.

**Serviços de manutenção:** As empresas de manutenção representam uma gama bastante variada de prestação de serviço, pois nesse nicho podemos incluir manutenção preventiva, corretiva, preditiva, manutenção predial, manutenção industrial de equipamentos e pequenos consertos residenciais.

**Serviços administrativos:** As empresas de serviços administrativos normalmente trabalham com o foco no B2B, isto é, no atendimento de outras empresas.

Esse tipo de serviço é uma solução interessante para empresas que desejam reduzir os custos com processos de recrutamento e seleção de talentos, gestão de documentos e contratos, obrigações trabalhistas e outras burocracias que fazem parte do setor administrativo de uma empresa.

**Serviços de consultoria:** Entre os tipos de serviços mais comuns estão os de consultoria, uma categoria de empresa que consegue abranger profissionais de diversas especialidades e áreas de formação.

Muitas empresas desse segmento nascem da vontade de um profissional de empreender na própria área. Alguns exemplos comuns são as empresas de consultoria jurídica, contabilidade, marketing, gestão financeira, consultoria de imagem, entre outros.

**Serviços de marketing:** Atualmente, as empresas que trabalham com prestação de serviços de marketing acabam tendo um foco principal no marketing digital, para atrair os clientes online tanto de forma orgânica quanto por meio de anúncios e campanhas pagas.

Existem várias atividades que podem ser oferecidas por essas empresas, como gestão de mídias sociais, produção de conteúdo, campanhas de e-mail marketing, mídia off-line, assessoria de imprensa, entre outros serviços.

**Serviços de beleza:** O setor de beleza tem oportunidade para várias formas de prestação de serviços, como a abertura de barbearias, designers de unhas, sobrancelhas, clínicas de tratamentos estéticos e salões de cabeleireiros com especialização em diferentes tipos de cabelos, cortes, procedimentos e público-alvo.

**Serviços de turismo:** O setor de turismo também é bastante contemplado por empresas de prestação de serviços. O foco de empresas como agências de turismo ou de consultoria de viagens inclui ajudar as pessoas no planejamento de viagens com a compra de passagens, hospedagem, pacotes de viagem, excursões, programação de pontos turísticos e taxas de câmbio, por exemplo.

Há também empresas que prestam o serviço de guia turístico, que acaba sendo um diferencial para muitos clientes.

**Serviços terceirizados:** Por fim, um exemplo de tipos de serviços são as próprias empresas terceirizadas. Em resumo, praticamente todos os exemplos acima podem também se encaixar em formas de serviços terceirizados.

Isso porque a terceirização é a prática de contratar outra empresa para fazer exercícios específicos dentro da rotina da empresa.

Ainda podemos dizer que existem outros os tipos de serviços

Brito & Oliveira, (2016) existem quatro conceitos bastante utilizados para classificar empresas de prestação de serviço e diferenciá-las das empresas que comercializam produtos: tangibilidade, propriedade, perfectibilidade e inseparabilidade:

**Tangibilidade:** A tangibilidade diz respeito ao quanto é possível mensurar de forma precisa o custo pelo o que o consumidor está pagando e o quanto o empresário precisou investir para a produção.

Em uma empresa do setor industrial essa tangibilidade é maior, mas na prestação de serviço essa tarefa é um desafio maior, pois envolve a relação do trabalho executado e mão de obra.

**Propriedade:** Na venda de mercadorias, a propriedade é transferida da empresa ao cliente. Na prestação de serviço, mesmo em casos em que envolve produtos, como aluguel de carros e equipamentos, não há transferência de propriedade.

**Perfectibilidade:** Perfectibilidade está relacionado ao quanto um produto é perecível, ou seja, o prazo de validade da mercadoria.

Na prestação de serviços, não existe essa estimativa de validade. O que pode ser necessário, dependendo da atividade e são manutenções periódicas ou a reação no caso de um serviço mal executado.

**Inseparabilidade:** Na cadeia produtiva de mercadorias, normalmente o produto passa por diversas etapas diferentes até chegar ao consumidor. Na prestação de serviços, normalmente, a prestação acontece em conjunto com o cliente ou em etapas definidas antes da execução do trabalho. A principal preocupação é com a satisfação do cliente.

## **2.4 Papel E A Função Do Gestor De Recursos Humanos**

A função do RH tem sofrido diversas alterações nos contextos organizacionais, passando de uma mera função burocrática para uma função mais estratégica. Assim segundo (Martins 2019, p.7), “a função começa a assumir-se como uma área estratégica na organização, participando na construção e desenvolvimento da estratégia global, tal como as outras funções e com o mesmo estatuto”. Compreende-se que a função tenda a crescer no contexto organizacional, passando de uma função operacional para uma função estratégica nas organizações. Conforme, o pensamento da autora, para se tornarem estratégicos os RH devem estar focados na organização como um todo, abraçando diversas abordagens de longo prazo.

(Ulrich 1999) descreveu de maneira objectiva o papel do RH nas organizações, que passa do operacional ao estratégico, apresentando um modelo que liga os papéis dos RH com os objectivos das organizações. Este autor realça a importância do posicionamento dos RH nas atividades diárias na organização, bem como a sua importância na resposta a questões estratégicas e aos objectivos das organizações.

No entanto, a função de GRH está associada fundamentalmente a realidade interna da organização, dinamizando o funcionamento das estruturas e garantindo resultados positivos para as mesmas. Os papéis e responsabilidades estão associadas à sua posição hierárquica na estrutura organizacional, que assegura o seu poder de decisão, a sua participação total ou parcial na estratégia global da organização, a sua participação nos processos e práticas de recursos humanos que envolve outras áreas da organização. Ou seja, a GRH assume duas vertentes, a da organização e a das pessoas (Sousa et al., 2006):

1. **Na vertente da organização** – Ajuda na formulação e concretização dos objectivos e missão; proporciona um clima organizacional saudável; garante colaboradores comprometidos e competentes; procura manter a saúde e a qualidade de vida no trabalho; garante a competitividade e a elevada produtividade.
2. **Na vertente das pessoas** – Proporciona o autodesenvolvimento das pessoas, ajuda no crescimento profissional; garante o desenvolvimento e progressão de carreiras; dá garantias de estabilidade de vida social e laboral; e garante o bem-estar dos colaboradores por intermédios de benefícios sociais.

(Ulrich 1999), apresenta um modelo de múltiplos papéis - no qual garante que os RH nas organizações assumem diversos papéis.

Segundo Barros et al. (2017),

O modelo de Ulrich procura encontrar um equilíbrio dos quatro papéis que a função RH pode desempenhar, esta deve estar incluído a visão de longo prazo (visão estratégica) e a visão de curto prazo (visão operacional), alinhando a acção à estratégia, sem perder de vista as atividades rotineiras de um (RH. p.5)



Fonte: (Ulrich 1999)

**Vejamos então o significado de cada um dos quatro papéis descritos no modelo:**

1. **Parceiro sócio-estratégico (estratégico/processos)** – age diretamente junto da alta gestão da organização, focando-se na formulação e implementação das estratégias de recursos humanos. Segundo (Ulrich 1999), o parceiro estratégico é aquele que proporciona a fusão da estratégia com a acção, isto é, agir estrategicamente é alinhar as suas práticas de gestão às estratégias da organização. Desta feita, o gestor deve conhecer profundamente os objectivos da organização e garantir que estes estão de acordo com o funcionamento dos seus RH.
2. **Agente de mudança (estratégico/pessoas)** – o agente de mudança é toda a pessoa capaz de garantir e influenciar os demais membros da organização a enveredar pela mudança. Assim, o GRH ao tornar-se agente de mudança funciona como elemento catalisador e facilitador da mudança, renovando a organização, isto partindo de uma perspectiva micro e macro organizacional (Sousa et al., 2006; Ulrich, 1999).
3. **Especialista Administrativo (operacional/processos)** – tem o seu foco na construção de uma eficiente estrutura da organização. Ao assumir este papel, deve o responsável garantir o desenvolvimento dos processos e a gestão do fluxo de informações na organização, criando valor no desempenho das funções e no controlo dos recursos humanos (Sousa et al., 2006).
4. **Defensor dos Funcionários (operacional/pessoas)** – neste ponto o gestor deve focar-se nas necessidades dos funcionários, respondendo aos desafios diários, às propostas e à garantia do desenvolvimento profissional dos mesmos. Segundo (Barros et al. 2017, p. 5) “esse papel é, sem dúvidas, desafiador, pelo fato de conciliar a visão estratégica (global) com a gestão de necessidades, expectativas e ideias de cada um funcionário”. Com isto trata-se de um papel que se foca na essência da função RH, pois procura atender às necessidades dos funcionários tendo por base os objectivos da organização.



Atualmente com a evolução dos mercados e a visão estratégica que vem surgindo nas organizações a gestão de recursos humanos tornou-se na alavanca para a sobrevivência e manutenção das organizações, por intermédio da cultura organizacional, das políticas de atração e demais estratégias que visam a manutenção das pessoas na busca pelo alcance da missão organizacional.

Segundo (Ulrich 1999), os profissionais de recursos humanos deviam ser representados por aquilo que apresentam em detrimento daquilo que fazem, o autor é de opinião que estes devem apresentar resultados que tragam valor para a organização, garantir a excelência organizacional pelas pessoas, trazer para as organizações pessoas que se identifiquem com a organização e gerir de forma eficiente as mudanças. Para que isto aconteça é necessário que as organizações criem condições técnicas para que os resultados da área sejam mensuráveis para gerar indicadores que possam indicar a contribuição da área dos RH.

Segundo (Câmara et al. 2016), com a evolução do seu papel esta função vem ganhando novos desafios nas organizações tendo em conta as dinâmicas e as mudanças da envolvente que colocam a função de RH como o centro das atenções dos gestores. No novo paradigma, a GRH tem-se apoiado nos colaboradores como facilitadores para a garantia de uma gestão de sucesso trazendo assim vantagem competitiva. Desta feita, conforme o exposto, a GRH enquanto função estratégica e operacional deve manter o seu foco no alcance das metas organizacionais por intermédio das políticas e práticas aliadas à estratégia organizacional e às necessidades dos funcionários no ponto de vista profissional e pessoal, criando oportunidades de crescimento, de motivação e em mantê-los comprometidos com a missão e visão da organização.

## **2.5 Políticas E Práticas De Gestão De Recursos Humanos**

A gestão de recursos humanos é por hoje uma das funções mais estratégicas das organizações, pois a sua aplicabilidade envolve a satisfação das necessidades das organizações por intermédio da aplicação das pessoas certas nos lugares certos, envolvendo um conjunto de estratégias. Em grande escala as organizações

encontram nas estratégias de recursos humanos o caminho para a definição das políticas e prática de recursos humanos. Vejamos o seu significado:

1. As “**políticas**” de recursos humanos **referem-se a diretrizes gerais da organização que são emanadas da direcção e que influenciam toda a vida na organização**, todos os departamentos e todos os sectores. São por assim dizer guias de pensamento e acção. A título de exemplo enumeram-se algumas: gestão participativa, gestão por objectivos, comunicação aberta, formalidade (ou informalidade) nas relações, etc.
2. As “**práticas**” de gestão de recursos humanos consistem num **conjunto de actividades** (alinhadas com as políticas estratégicas superiormente definidas) correspondentes às várias dimensões da função recursos humanos.

(Sekiou et al. 2001) referem-se às “políticas” de recursos humanos apelidando-as de actividades básicas e às “práticas” de recursos humanos de actividades mobilizadoras dos recursos humanos. De facto, as práticas de gestão de recursos humanos estão ligadas a um conjunto de fatores indiciadores de alto desempenho organizacional.

Segundo Esteves e (Caetano 2010), as políticas e práticas de gestão de recursos humanos (PPGRH) são implementadas de forma intencional, racional e é uma decisão de sobrevivência aplicá-las. A sua correta aplicação envolve não apenas políticas internas, mas também políticas externas do ponto vista estratégico, não sendo imitáveis no seu todo.

As PPGRH, devem centrar-se inicialmente na criação de condições do aumento da produtividade e da satisfação dos colaboradores das organizações, para tal, as organizações devem investir em práticas que valorizem o capital humano como criador de vantagem competitiva. Segundo

(Esteves e Caetano 2010, p.163) “com base na perspectiva comportamental, parte-se do pressuposto de que as PPGRH influenciam as competências e o compromisso organizacional dos empregados, sendo essas características que acrescentariam valor à organização”. No entanto, as PPGRH levam as organizações

a fornecer aos seus colaboradores um conjunto de opções concernentes ao desenvolvimento profissional bem como à mudança de comportamentos e a um forte envolvimento nos índices de desempenho individual e organizacional.

Com o evoluir dos tempos a GRH têm vindo a posicionar-se nas organizações de forma estratégica, procurando o alcance da máxima eficiência e aumento da performance organizacional. (Domingues 2003, cit. por Rodrigues, 2016), argumenta que as políticas de recursos humanos envolvem todo um conjunto de estratégias que asseguram o funcionamento das organizações partindo pelas políticas de suprimentos, aplicação, manutenção, desenvolvimento e políticas de controlo que funcionam para a concretização dos objectivos organizações.

De acordo com (Chiavenato 2014) e complementando o que anteriormente foi dito, refiram-se algumas das funções ou sub-sistemas de RH e a algumas das respectivas práticas a elas associadas. Este autor descreve um conjunto de práticas de recursos humanos, agrupando-as em seis sistemas básicos de gestão de pessoas:

1. **Subsistema de agregar pessoas** – Recrutamento, Selecção e Integração;
2. **Subsistema de aplicar pessoas** – Análise e descrição de funções e Avaliação do Desempenho;
3. **Subsistema de recompensar pessoas** – Remuneração, Incentivos e Benefícios e Carreiras;
4. **Subsistema de desenvolver pessoas** – Formação, Desenvolvimento, Aprendizagem e Gestão do Conhecimento;
5. **Subsistema de manter pessoas** – Higiene e segurança no Trabalho, Qualidade de vida no trabalho e Relações com os colaboradores e Sindicatos;
6. **Subsistema de monitorar pessoas** – Bases de dados e Sistemas de informação.
7. Em virtude do que aqui foi descrito, e independentemente das diferenças existentes entre as organizações, existe uma ligação comum em termos das PPRH, pois as organizações procuram por práticas que enriqueçam a sua cultura, tornam a sua comunicação

mais aberta e que se repercute na satisfação dos trabalhadores e no alcance dos objectivos organizacionais. As práticas mais comuns nas organizações são relativas ao recrutamento e seleção, à avaliação de desempenho, à remuneração e sistemas de recompensas, à gestão de carreiras, à formação e desenvolvimento de recursos humanos e às condições de trabalho que são apresentados nos pontos seguintes.

## 2.6 Recrutamento E Selecção

O recrutamento e seleção é uma das mais comuns práticas de RH nas organizações, mas também de vital importância para as organizações, uma vez que têm como propósito o preenchimento dos postos de trabalho. Segundo (Bilhim 2009), as organizações devem implementar a filosofia do planeamento, procurando ter em mente que tipo de pessoas que esta deseja ter, para o alcance dos seus objectivos.

Trata-se assim de uma prática que visa atrair e reter para as organizações pessoas com determinadas competências e características que vão ao encontro dos objectivos da organização. Com isto é evidente que o recrutamento e seleção é uma das mais estratégicas práticas da moderna GRH nas organizações (Bilhim 2009).

Embora sejam processos complementares, o processo de recrutamento e selecção devem ser estudados de forma isolada para compreender melhor o funcionamento do processo (Camara et al., 2016; Sousa et al. 2006).

**Recrutamento interno** é dirigido ao pessoal que faz parte da organização e visa recrutar para os lugares abertos a partir de pessoal do quadro da própria organização por intermédio de promoções, transferências, feitas de forma direta ou por meio de um concurso interno ou ainda pela indicação de colaborador. Esta abordagem tem a vantagem de não requerer grandes investimentos, tem o tempo de execução bastante curto, aumenta os níveis de motivação dos colaboradores, aproveita os investimentos da organização em termos de formação, evitando assim a fuga de colaboradores. Como desvantagens este tipo de recrutamento condiciona a entrada de novos membros.

O **recrutamento externo** “consiste em identificar no mercado de recursos humanos disponível, candidatos com perfil para preencher a vaga existente” (Camara, et al., 2016, p. 351). Esta modalidade permite que a organização incorpore novos candidatos. É a forma mais comum que se conhece do recrutamento.

Segundo Chiavenato (2014) são várias as técnicas usadas no recrutamento externo, (centros de emprego, anúncios em jornais, rádio, revistas especializadas, organizações especializadas, headhunters entre outras fontes). A missão ideal deste tipo recrutamento é que consiga atrair candidatos com determinadas características e habilidades para abastecer o processo de selecção. Quanto mais candidatos com estas características, melhor vai ser o processo de selecção.

No recrutamento externo há dois tipos de abordagem: a direta e a indireta. O recrutamento direto é realizado pela própria organização. Quando a organização não possui recursos próprios para efetuar recrutamento e selecção ou ainda quando pretende distanciar-se do processo, a organização opta pelo contacto com organizações de consultadora especializadas.

Ao recrutamento externo são apontadas as seguintes vantagens: Traz sangue novo e experiências novas para a organização, renova e enriquece os recursos humanos da organização, traz novas competências para a organização. Já as principais desvantagens do recrutamento externo são: o ser mais demorado do que o recrutamento interno, mais dispendioso monetariamente, menos seguro que o recrutamento interno e pode frustrar o pessoal da própria organização.

Quanto ao **recrutamento misto** é quando se contempla ambos os tipos de recrutamento no mesmo processo de selecção.

Depois de se efetuar todo o processo de recrutamento é essencial que se faça a selecção dos candidatos aptos para ocupar a vaga disponível. Portanto o processo de selecção segue-se ao processo de recrutamento. Podemos mesmo dizer que o recrutamento e a selecção são duas faces de uma mesma moeda. A literatura descreve o processo de selecção como sendo “um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos” (Sousa et al., 2006, p. 63).

## 2.7 Gestão E Avaliação Do Desempenho

A condução dos indivíduos para que estes produzam o máximo é realmente uma das práticas mais comuns das organizações. Segundo Sousa et al. (2006), a criação e um sistema de avaliação e gestão de desempenho deve ter em conta a estratégia organizacional, pois este serve de mecanismo de condução do empenhamento das pessoas que nela trabalham. Assim, o desenho de sistemas que gerem o desempenho nas organizações deve estar alinhado diretamente a estratégia global da organização, evitando desvios da missão e visão da organização. Assim, torna-se fácil mensurar o grau de entrega das pessoas tendo em conta o desempenho por elas apresentado (Sousa et al., 2006).

Gerir e avaliar o desempenho nas organizações são aspectos

Diferentes, não são sinónimos. Conforme ditam Camara, et al. (2016), **avaliar o desempenho** tem a ver com a prática de se fazer um juízo de valor sobre a contribuição do trabalhador durante determinado período, tendo em conta os objectivos da organização; por sua vez **gerir o desempenho** significa alinhar os objectivos individuais com os objectivos estratégicos da organização.

Desta forma, a gestão e avaliação de desempenho são aplicáveis em contexto organizacional, embora na tradicional GRH a gestão de desempenho seja pouco aplicada pelo seu foco na burocratização, por sua vez a gestão estratégica de RH defende a implementação da gestão do desempenho, alinhando assim, as práticas de RH com a estratégia organizacional e focalizando-se na gestão por objectivo. No ponto de vista de Camara, et al. (2016),

### 2.7.1 Gestão De Carreiras

O sucesso das organizações está ligado em grande medida as suas políticas de atracção e retenção de pessoas, isto, torna-se possível graças à intervenção das estratégias aplicadas pela área de GRH. Wood e Picarelli (2004, citados por Pestka, 2016), ressaltam ainda que a carreira é a trajetória profissional percorrida por uma pessoa podendo ser realizada numa organização ou em várias ou mesmo realizando projetos pessoais. De acordo com (Dutra 2010):

A gestão de carreiras oferece de um lado, estímulo e instrumentaliza as pessoas para pensar suas carreiras e seu desenvolvimento profissional e pessoal” e também, por outro lado, oferece à organização os conceitos e o ferramental necessário para pensar a GRH de forma estratégica e para integrar o conjunto das políticas e práticas de administrações de pessoas.

À **carreira** dita **burocrática ou tradicional** (gerida pela organização e pela ascensão hierárquica) surge a **carreira *proteana***<sup>1</sup> que associa a mesma às mudanças frequentes, à autonomia, à capacidade de se auto inventar, à habilidade para aprender e para construir relações, à auto-direcção e à perspicácia para redirecionar a carreira e a vida, tendo como suporte a união entre as necessidades pessoais e o sucesso psicológico, Hall (1996, cit. por Dutra, 2010).

Do mesmo podemos aqui incluir a carreira sem fronteiras, influenciada pelas transformações sociais, económicas e organizacionais, surgindo esta como resposta a um novo ambiente, cujo posicionamento mais competitivo das organizações acabaram por ocasionar uma mudança de comportamentos por parte dos colaboradores, obrigando-os a tornarem-se mais autónomos, flexíveis e dinâmicos, e tornado as organizações mais distintas e exigentes na escolha dos seus profissionais no mercado de trabalho (Arthur & Rosseau, 1996 cit. por Dutra, 2010).

Hoje em dia os gestores devem ter a plena consciência da grande importância que os recursos humanos têm para as organizações. Esta consciência da importância passa pela valorização do capital humano que significa proporcionar boas condições de trabalho e de vida e orientação profissional no ponto de vista de progressão com o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais que se repercutem na sua atuação profissional.

## **2.8 Salário E Gestão De Recompensas**

Se é verdade que o salário é um elemento importante para qualquer trabalhador, independentemente da atividade que desempenhe, as recompensas não o são menos importante. Quanto ao salário que o trabalhador auferir importa que o **mesmo seja sempre pago a tempo e horas**. É a remuneração fixa que auferir que lhe permite o honrar dos compromissos assumidos (Ex: renda da casa, prestação do carro, etc.). Naturalmente que quando nos salários existe uma componente variável

(Ex: prémios por objectivos, comissões de vendas, prémio por produtividade individual ou de equipa, etc.) – a mesma é de extrema importância não só pelo acréscimo à remuneração fixa, como também se constitui como um excelente elemento motivador.

Ao definir-se um sistema de recompensa há que se ter em conta a estratégia da organização e, esta definição, poderá vir a influenciar na condução dessa mesma estratégia. O objectivo de se estabelecer um sistema de recompensas é o de atrair, reter e **sobretudo motivar as pessoas** que constituem as organizações e valorizar o seu potencial de desenvolvimento e empenhamento (Camara, 2010). Para atender a estes objectivos, o sistema de recompensa deve procurar relacionar-se com as demais práticas de GRH segundo Sousa et al. (2006):

O sistema de recompensas está fortemente relacionado com as outras práticas de gestão de pessoas, não só recebendo inputs de algumas delas, mas sendo fortemente complementado com práticas como avaliação de desempenho e o desenvolvimento de carreiras, o que faz desta prática uma prática crítica da gestão estratégica de pessoas.

A gestão de um sistema de recompensas está associada ao desenho, implementação e manutenção de sistemas de salários, partindo da estratégia organizacional e perspectivando a promoção e melhoria do desempenho organizacional. De maneira geral, podemos dizer que as recompensas e benefícios são elementos muito importantes para a motivação dos funcionários.

A essência dos sistemas de recompensas está ligada ao envolvimento desta prática para a melhoria do desempenho organizacional, e inclusive ao aumento da competitividade interna.

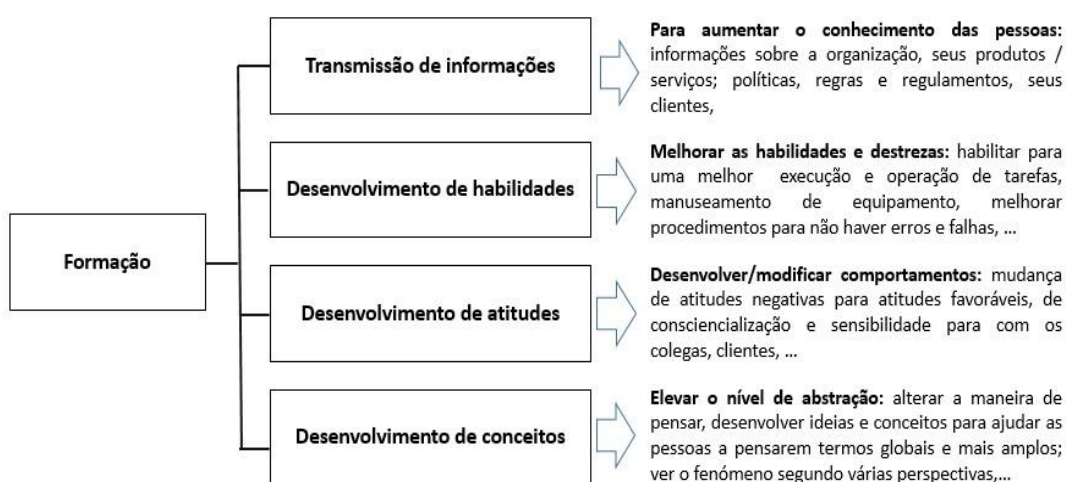
## **2.9 Formação E Desenvolvimento**

Para (Sekiou et al. 2001), a formação consiste “num processo Intencional, planeado e sistemático com a finalidade de impelir os trabalhadores a melhorar os seus conhecimentos, atitudes, comportamentos e competências”. Para Camara et al. (2016) a formação é entendida por como “o processo formal ou informal de aquisição de conhecimentos ou adopção de atitudes e comportamentos, com relevância para a atividade no cargo e para o desenvolvimento pessoal ou



profissional”. Portanto para além do desenvolvimento profissional, de forma a responder às necessidades estratégicas da organização, há que assinalar igualmente o desenvolvimento pessoal.

**Figura 1-Tipos de mudança a serem conseguidos com a formação**



**Fonte:** Adaptado de (Chiavenato 1999)

Como as organizações estão focadas em manter o seu pessoal em posição de excelência no mercado, é necessário que utilizem a formação de forma adequada e que através dela criem mecanismos estratégicos para munir os seus colaboradores de competências essenciais para o desenvolvimento das suas atividades. Segundo Spinelli (2015), é um desafio procurar estratégias eficientes que possam conduzir o processo de desenvolvimento e formação das pessoas em contexto organizacional, visto que é difícil saber que competências são necessárias nos colaboradores para responderem a determinada demanda.

Além disso, sabemos que a formação académica é uma condição necessária, mas não suficiente para a ocupação de determinado cargo numa qualquer organização. A formação profissional tem também a missão de complementar essa mesma formação que o indivíduo traz do exterior (Ceitil 2007). Desta forma, percebe-

se que o processo de formação e desenvolvimento deve ser conduzido de forma correcta para que este possa responder às expectativas quer da organização quer dos seus colaboradores. Isto implica a adequação da formação com a política da organização, procurando o alcance dos seus objectivos de longo prazo.

Pelo que, podemos afirmar que a formação é uma das mais importantes práticas de gestão estratégica de recursos humanos, por estar ligada à potenciação do homem em ambiente de trabalho. Hoje em dia, é consensual que a formação nas organizações deve ser pré-estabelecida e atempadamente planeada – o que possibilita as organizações de estabelecerem objectivos, alocar recursos e determinar metodologias adequadas para a execução desses planos de formação (Ceitil, 2007; Rodrigues, 2016; Monteiro & Cardoso, 2013).

## **2.10 Condições De Trabalho**

As condições de trabalho é tudo o que está relacionado com o tipo de trabalho realizado e pelas implicações que este pode ter na saúde, vida pessoal e social de quem o executa. Podemos dizer que de um modo geral, as **condições** de trabalho abrangem uma ampla gama de tópicos e questões. Nelas estão incluídos os tempos de trabalho e de descanso, os aspectos relativos ao meio físico e ao ambiente em que o trabalho é realizado, disposição dos equipamentos no posto de trabalho (componente ergonómica), duração da jornada de trabalho, ritmo de trabalho. Quando estas condições não são adequadamente contempladas pode originar descontentamento e desmotivação nos colaboradores, mal-estar, doenças, fadiga física e psicológica, absentismo, e naturalmente baixa de produtividade.

Dentro das condições ambientais em que o trabalho é realizado há três aspectos que Chiavenato (2014) considera como sendo os mais importantes: a iluminação, o ruído e as condições atmosféricas (temperatura e humidade). O mesmo autor chama-nos ainda a atenção para a necessidade de existência de planos de higiene e segurança no trabalho que visem o adequado manuseamento de materiais e equipamentos e que previnam a ocorrência de acidentes no trabalho.

As condições de trabalho estão ligadas à qualidade de vida no trabalho e, quando as mesmas não são devidamente equacionadas pela hierarquia, as

repercussões são várias, sendo as mais relevantes os níveis de satisfação no trabalho, os níveis de motivação e os comportamentos de ausência (faltas, atrasos, ausências, ...).

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

**Tipos de abordagem** o tema em destaque baseou em método de pesquisa explicativa, que estuda os factores que determinam a ocorrência de determinados fenômenos. Já na pesquisa descritiva se busca essencialmente a enumeração e a ordenação de dados, sem o objetivo de comprovar ou refutar hipóteses exploratórias, abrindo espaço para uma nova pesquisa explicativa, fundamentada na experimentação.

**EMPIRISMO** - Doutrina segundo a qual todo conhecimento provém unicamente da experiência, limitando-se ao que pode ser captado do mundo externo. No contexto científico, de acordo com a pesquisa empírica, o pesquisador necessita, em primeiro lugar, anotar os fatos observados.

**Método observação.** Este método é baseado em comportamentos de natureza sensorial, principalmente pelos atos de ver e escutar. Esse processo é importante para a pesquisa empírica. se é uma busca com o objectivo de discernir a verdade.

#### 3.1 Natureza Da Pesquisa

Para os devidos efeitos e em conformidade com os nossos objectivos, a nossa pesquisa obedece aos padrões de uma pesquisa aplicada, uma vez que, tal como definem (Prodanov e Freitas 2013, p. 126) procura produzir conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos.

Dito isto, e para dar respaldo ao teor anterior, impõe-nos dizer que a nossa pesquisa se reveste por um estudo de caso que, segundo Nascimento (2012, p. 60) consiste no desenvolvimento de uma pesquisa investigativa, baseada no estudo de um evento de carácter exclusivo, sendo que seus resultados não podem ser estendidos e aplicados a outros, por mais parecidos ou assemelhados que sejam.

#### 3.2 Objectivos Da Pesquisa

No âmbito dos objectivos da pesquisa do presente trabalho, cabe-nos referir que, em primeiro lugar, submetemos a nossa atenção à pesquisa exploratória que, segundo Reis (2010, p. 64-65) possibilita:

Aproximar o pesquisador do tema e do objecto de estudo; construir questões importantes para a pesquisa; proporcionar uma visão geral acerca de determinado facto ou problema; aprofundar conceitos preliminares sobre determinada temática, identificar um novo aspecto sobre o tema a ser pesquisado e possibilitar a primeira aproximação que o pesquisador tem com o tema de estudo, quanto à análise de exemplos que estimulem a compreensão do assunto pesquisado.

### **3.3 Procedimentos Técnicos**

No presente projecto, socorremo-nos das referências bibliográficas para a elaboração de um referencial teórico sobre o tema, olhando para as abordagens de vários autores, pois, como refere (Reis 2010, p. 60) auxilia a definir corretamente os termos ou conceitos que fundamentarão a pesquisa para assim evitar incorreções e ambiguidades de interpretações e, quando necessário, esclarecer seu significado específico.

### **3.4 Técnicas De Abordagem**

Para os devidos efeitos, o nosso projecto se serve dos critérios qualitativos e quantitativos. Tal medida justifica-se porquanto segundo (Prodanov e Freitas, 2013, P. 128) o ambiente natural é fonte direta para coleta de dados, interpretação de fenômenos e atribuição de significados. Por outro lado, no que diz respeito ao critério quantitativo, os autores defendem que requer o uso de recursos e técnicas de estatística, procurando traduzir em números os conhecimentos gerados pelo pesquisador. (Prodanov e Freitas, 2013, p. 128)

#### **3.4.1 População E Amostra**

A população é o conjunto de indivíduos que fazem parte do universo da pesquisa, isto é o total de trabalhadores da empresa Tchinossle Comosso Limitada.

A amostra é uma representação do universo por um número determinado de indivíduos, nesta feita, a amostra é representada por 13 indivíduos que fazem parte quadro de pessoal da empresa.

### **3.5 Instrumentos Utilizados**

O método de recolha de dados a ser utilizado, é o inquérito por questionário.

Questionário é um instrumento de recolha de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador (Marconi & Lakatos, 2003).

A finalidade do questionário é obter, de maneira sistemática e ordenada, informações sobre as variáveis que intervêm em uma investigação, em relação à uma população ou amostra determinada (Fonseca, 2012).

Com isto, será elaborado um questionário de perguntas fechadas, com múltiplas escolhas na escala de Likert de 5 pontos (1- Discordo totalmente, 2- Discordo, 3- Sem opinião, 4- Concordo, 5 - Concordo totalmente).

A Escala *Likert* é um método mais universal para a recolha de dados de pesquisa, porque, ele é de fácil compreensão. As respostas são facilmente quantificáveis e sujeitas a uma análise estatística. Além de ser um método rápido, eficiente e de baixo custo para recolha de dados.

### **3.6 Descrição Da Área De Pesquisa**

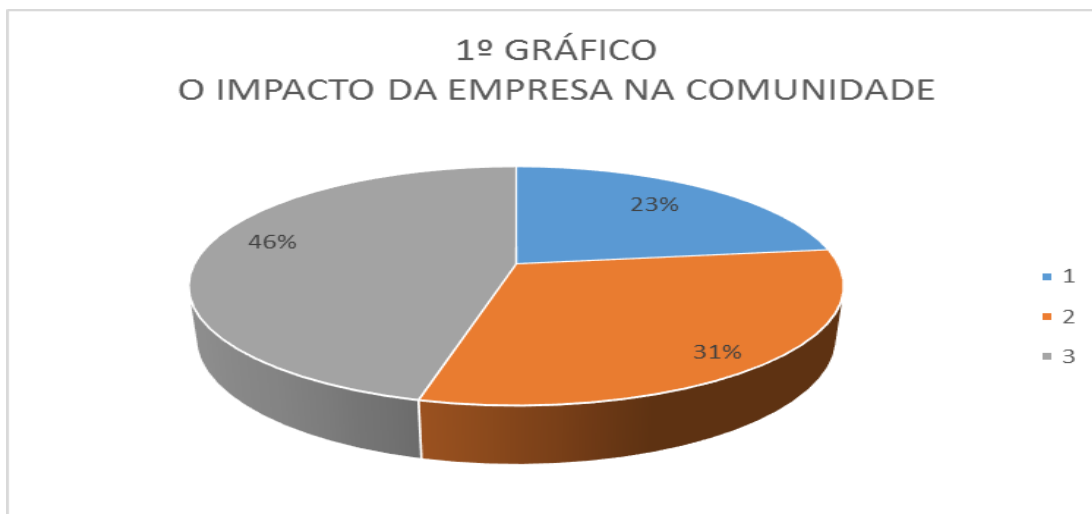
A Tchinossole Amosso Limitada é uma empresa de direito Angolano, fundada em 2016, sediada na província do Huambo, cidade Alta, com um core business diversificado, passando atuando em formação técnico-profissional, tecnologias de informação, gráfica e comércio Geral.

A empresa conta com um quadro de pessoal total de 34 trabalhadores, distribuídos nas mais distintas unidades da empresa.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Caracterização Dos Pesquisados

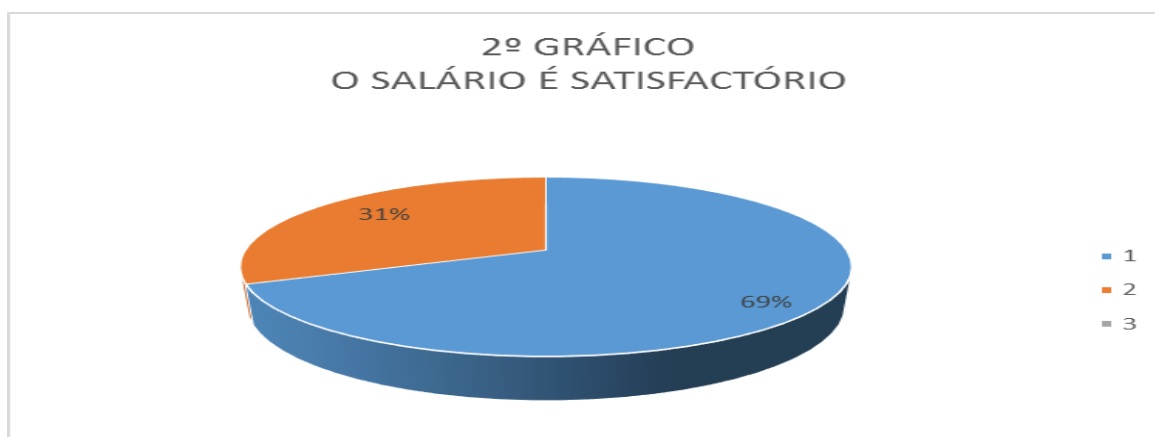
Gráfico 1-O Impacto Da Empresa Na Comunidade



Fonte: ( Autor, 2023)

De acordo a tabela 1 os resultados mostram que dos 13 entrevistados 6 concordam com o impacto positivo da empresa na comunidade o que corresponde a 46%, sendo 4 Discordam o que corresponde a 31% e 3 Neutros o que corresponde a 23 %

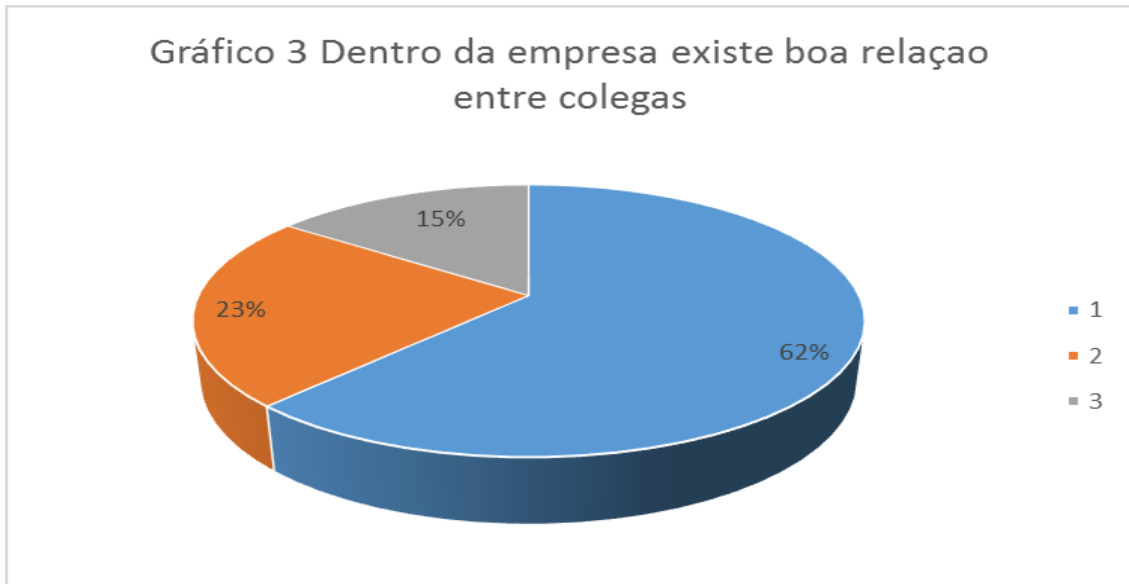
Gráfico 2- O SALÁRIO É SATISFACTÓRIO



Fonte: ( Autor, 2023)

Dos 13 Trabalhadores 9 estão satisfeitos com o salário que corresponde a 69% e 4 não estão satisfeitos com o salário que corresponde a 31%.

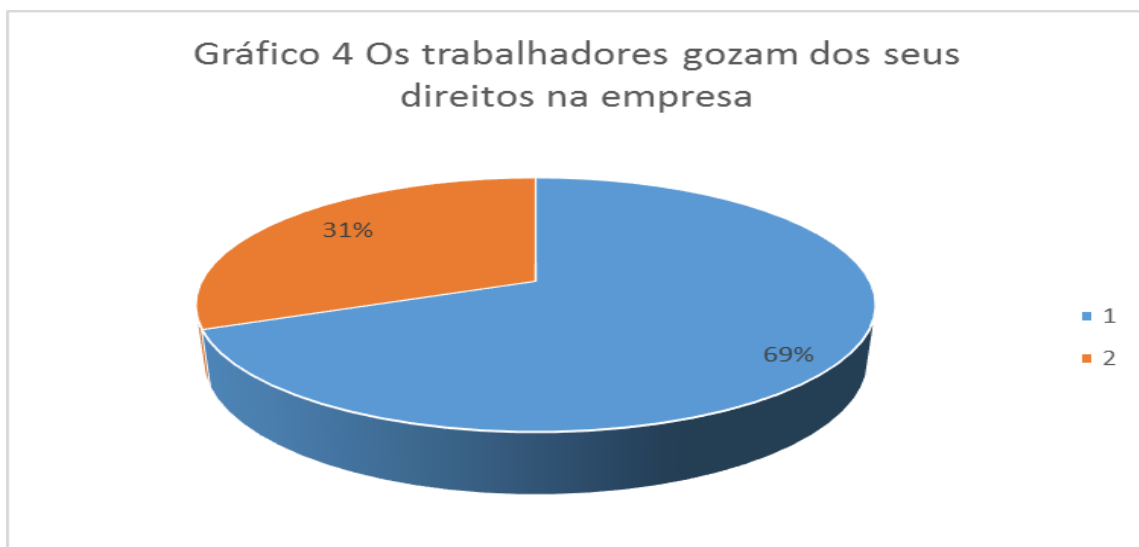
**Gráfico 3:** Dentro da empresa existe boa relação



Fonte: ( Autor, 2023)

De acordo o gráfico 8 entrevistado responderam sim que corresponderam 62%, 3 entrevistados responderam talvez que corresponde a 23% sendo que 2 responderam não que corresponde a 15%.

**Gráfico 4-** Os trabalhadores gozam dos seus direitos

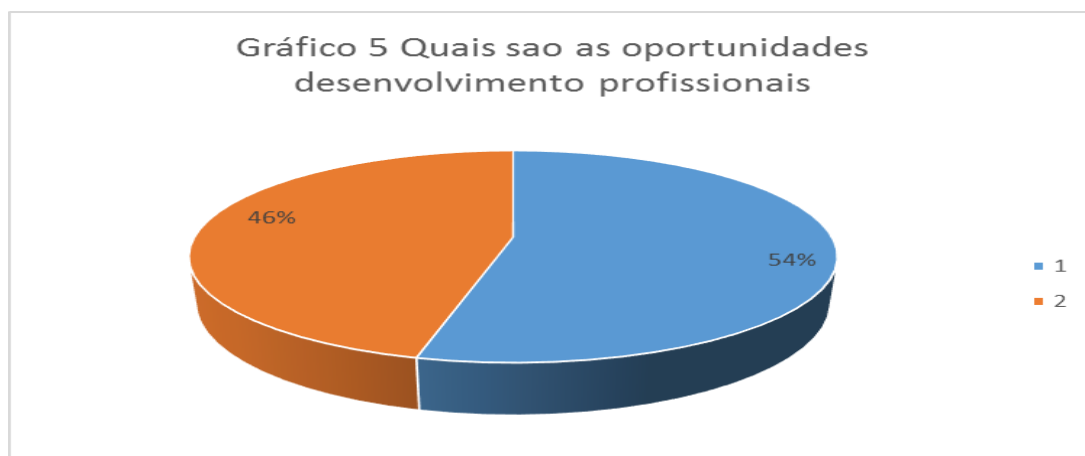


Fonte: ( Autor, 2023)



Tendo em conta o gráfico os dados mostram que 9 entrevistados estão de acordo com os direitos que a empresa atribui aos mesmos, que corresponde a 69%, e 4 não concordam o que corresponde a 31%.

**Gráfico 5-** Quais são as oportunidades de desenvolvimento profissional.



Fonte: ( Autor, 2023)

De acordo aos resultados 7 dos entrevistados concordaram o que corresponde a 54%, 6 não concordam o que corresponde a 46%.

## 4.2 Discussão Dos Resultados

As políticas e práticas de gestão de recursos humanos assumem um papel importantíssimo em qualquer organização, porque para além de formatarem a vida nas organizações são igualmente importantes para o desenvolvimento, valorização e manutenção dos recursos humanos - os mais valiosos a que vulgarmente nos referimos como talentos. Além disso, como nos dizem (Fiuza et al. 2011), são essenciais para promover o compromisso organizacional dos colaboradores melhorando a produção rumo à obtenção da excelência. Hoje em dia, as pessoas assumem um papel deveras estratégico e relevante nas organizações

Quanto aos resultados obtidos relativos às políticas e práticas de gestão de recursos humanos algumas evidências merecem aqui ser referenciadas, pois que há percepções que se mostraram bastante subavaliadas e, que por isso mesmo carecem de uma atenção especial por quem de direito:

No que respeita às políticas e práticas referentes ao recrutamento e selecção, transparece a ideia de que esse processo utiliza poucas técnicas para que se possa efectuar uma avaliação adequada dos diferentes candidatos. Efetivamente a consulta de um qualquer manual de recrutamento e selecção referênciava todo um conjunto de técnicas que são passíveis de serem utilizadas nos processos de selecção (avaliação curricular, avaliação por competências, testes psicológicos, provas de dinâmica de grupo, provas de mostra de trabalho, entrevistas). É uma situação que poderá ser corrigida no futuro, criando-se modelos de selecção mais rigorosos.

Já no que respeita às políticas e práticas referentes à formação, admite-se a sua existência, no entanto o desenvolvimento individual passa igualmente pela possibilidade de frequência de cursos de formação pós-graduada (pós-graduações, mestrados) e ou mesmo cursos de línguas, em particular o inglês. Será certamente um tópico passível de ser discutido e de ser implementado como forma de premiar determinados desempenhos, pelo menos haver uma facilitação e ou uma comparticipação nos custos envolvidos.

Quando consideradas as políticas e práticas de recursos humanos respeitantes à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores, verificamos que há uma subavaliação da percepção das mesmas, podendo tal, para um investigador exterior à organização, inferir que a mesma não se preocupa com este tipo de questões.

### **Proposta para gestão de pequenas empresa familiares.**

Proposta para gestão de pequenas empresas familiar inclui a definição clara de papéis e responsabilidade, comunicação aberta e transparente, planeamento estratégico, profissionalização gradual e equilíbrio entre os interesses familiares e empresarial.

### **Algumas práticas comum nas pequenas empresa familiares**

Algumas práticas comum nas pequenas empresa familiares, de acordo com a literatura, são

- Criação de um conselho construtivo ou conselho de família;
- Elaboração de um planos sucessão;
- Estabelecimento de políticas clara de governança corporativa;

- Investimentos na capacitação;
- Desenvolvimento dos membros da família que estão envolvidos no negócio;

## **5. CONCLUSÃO**

Ao analisarmos o impacto de gestão de recursos humanos nas pequenas empresas familiares, pode-se concluir que essa prática desempenha um papel fundamental no sucesso e na sustentabilidades dos negócios. Através da implementação de políticas e estratégias de gestão de pessoas, as empresas familiares podem promover um ambiente de trabalho saudável, motivador e produtivo onde os colaboradores se sentem valorizados e engajados. Além disso, a gestão adequada dos recursos humanos permite a atração e retenção de talentos, o desenvolvimento de habilidade e competência necessária para o crescimento do negócio, bem como a promoção de uma cultura organizacional sólida. Com isso as pequenas empresas familiares podem enfrentar os desafios do mercado de forma mais eficiente garantindo sua competitividade e sucesso a longo prazo.

Os desafios que tem sido enfrentado pelas pequenas empresa familiar no mercado são:

- Gestão eficiente dos recursos.
- Adaptação as mudanças do mercado.
- Construção de uma marca forte.
- Desenvolvimento de estratégia de marketing.
- A manutenção de um bom relacionamento com os clientes.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

1. ALBASTAKI, M., Mohammed, K., & Mohammed, A. (2019). **Human Resources Management Practices and Employees' Performance in Bahrain Airport Services. International Journal of Human Resource Studies.**
2. ALMEIDA, K. C. (2019). **Empresa familiar e seus conflitos. Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de bacharel em administração.**
3. BARROS, Francis Marcean Resende, Pedro Xavier da Penha, Cleiton Martins Duarte da Silva, Andressa Karolinne da Silva, e Ana Flávia Lopes de Paula Gomes. **Gestão Estratégica de Pessoas: análise do modelo dos múltiplos papéis do RH em empresas da microrregião do Alto Paraopeba em Minas Gerais.** São Paulo: Disponível em <http://login.semead.com.br/20semead/anais/arquivos/818.pdf>
4. BILHIM, João Abreu de Faria. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos . Lisboa : Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2009.**
5. BRITO, R., & Oliveira, L. (2016). **A relação entre Gestão de Recursos Humanos e Desempenho organizacional.** Brazilian Business Review, 13(3), 94-115. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2016.13.3.5>
6. CAMARA, Paulo Benttecourt da. **Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos.** 4. Alfragide: Dom Quixote, 2010.
7. CARL, Helena Mendes. **Gestão de Recursos Humanos: Por dentro e Por fora das Organizações .** Lisboa : Editora RH , 2014.
8. CARVALHEIRO, Célio Daniel da Silva. **A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.** Coimbra: Relatório de Estágio Curricular. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/19132085.pdf>. s Organizações do Trabalho e dos Recursos Humanos, de D u a r t e G o m e s , 529-576. Coimbra : CoimbraCompanions, 2013.
9. FURTADO, F. H. S. (2019). **A gestão de recursos humanos nas empresas familiares. 2019. (Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos)** - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Teresina.
10. MORETTO, S., & Silveira, A. (2021). **Competências empreendedoras e satisfação no trabalho se refletem no desempenho organizacional em**

- empresas de micro e pequeno porte?** Revista de Carreiras e Pessoas, 11(1), 70-92. <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v11i1.46566>
11. O'REILLY, V., McMahon, M., & Parker, P. (2020). **Career development: Profession or not?** *Australian Journal of Career Development*.
  12. OLIVEIRA, D. (2019). **A gestão de recursos humanos numa organização familiar: estudo de caso.** Braga. Tese de Mestrado. Universidade do Minho.
  13. PESTKA, Luana Machado. **PLANEJAMENTO E GESTÃO DE CARREIRA: UM ESTUDO COM ACADEMICOS.** Lajeado: Disponível em: <https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1020/1/2015LuanaMachadoPestka.pdf>, 2015.
  14. PRODANOV, Cleber Cristiano, e Ernani Cesar de Freitas. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.2.** Novo Hamburgo - Rio Grande do Sul - Brasil: Universidade Feevale, 2013.
  15. RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por Competências - Ferramentas para atração e captação de talentos humanos.** Editora QualityMark, 2019.
  16. REAL, Juliana de Oliveira Villa, Janine Cardoso Rocha, Nilson Varella Rübenich, e Maria Emília Camargo. "Desenvolvimento da Carreira: **Responsabilidade da Organização ou Responsabilidade do Indivíduo?**" 2017
  17. SALES, M., Fonseca, J., & Silva, B. (2019). **Uma perspectiva crítica da responsabilidade social empresarial: histórico, práticas correntes e controvérsias.** Pretextos: Revista da Graduação em Psicologia da PUC Minas.