

A empresa “Fumeiro Regional”, Lda.

A “**Fumeiro Regional**”, Lda. é uma PME portuguesa que se dedica à transformação, embalagem e expedição de produtos alimentares regionais.

Foi criada em 2004, tendo beneficiado de apoios comunitários e arrancou com a seguinte estrutura inicial:

- um Administrador com formação de base em Engenharia e Gestão Industrial;
- um Director de Produção, com formação em Engenharia de Produção alimentar;
- um Director Administrativo, licenciado em Gestão de Empresas, responsável pelas áreas Administrativa, Financeira e de Recursos Humanos;
- um Técnico Administrativo, com um curso de formação profissional, como assistente administrativo;
- uma Secretária, com o Bacharelato em Secretariado, com funções de secretariado da Administração e da Direcção da Produção;
- quarenta Operadores de Linha, com habilitações ao nível do 10.º ano de escolaridade e média etária de 30anos.

A “**Fumeiro Regional**”, Lda. assentava numa estrutura funcional, tipicamente mecanicista, caracterizada por uma estrutura burocrática e uma detalhada divisão de tarefas.

As suas principais características eram:

- as decisões eram centralizadas no topo da organização;
- exercício da autoridade assentava na estrutura hierárquica e era muito rígida;
- as regras e os procedimentos estavam todos formalizados por escrito;
- as funções eram desempenhadas por especialistas com atribuições bem delimitadas;
- o trabalho era individualizado, processando-se uma boa parte num esquema tipo “linha de montagem”.

Os trabalhadores da “**Fumeiro Regional**”, Lda. conheciam bem as **tarefas** adstritas aos seus postos de trabalho sendo que muitas delas eram **repetitivas** e não representavam qualquer desafio. Por exemplo, um trabalhador etiquetava as embalagens, conhecendo pouco dos outros postos de trabalho.

Em 2013 para fazer face ao crescimento da empresa, foi necessário implementar uma **nova linha de montagem**. Para **recrutar e seleccionar quarenta novos operadores e dois supervisores de linha** (um para cada linha) foi contratado um técnico de recursos humanos que reportaria, nesta fase inicial, ao Director Administrativo.

Em 2015, para responder à intensificação da concorrência nos mercados, foi necessário adquirir novos equipamento e proceder a uma reestruturação interna ao nível da organização do trabalho.

Os trabalhadores da “**Fumeiro Regional**”, Lda. passaram então a trabalhar **organizados em equipa** e foram incentivados a conhecer os postos de trabalho de todos os membros da sua equipa, rodando regularmente entre si. Estas equipas assumiram a responsabilidade de planear as tarefas a executar, a resolver os seus problemas de trabalho, passando também a assumir a responsabilidade pelo controlo da produção, bem como o de propor as medidas necessárias à melhoria de qualidade. De igual modo lhes foi atribuída a responsabilidade de apresentar sugestões para a redução de custos.

Estas mudanças exigiram a implementação de um **plano de formação** adequado à situação.

Para esse efeito foram contratados os serviços de um consultor externo para proceder à elaboração do plano de formação, em estreita colaboração com os supervisores e os trabalhadores.

Em 2016, a Administração decidiu contratar um Director de Recursos Humanos e outras chefias intermédias.

Uma das primeiras decisões do novo Director de Recursos Humanos, em articulação com a Administração foi a de implementar um sistema de **avaliação de desempenho** que tinha sido um sucesso noutras empresas onde já tinha sido aplicado.

Ao mesmo tempo adquiriu um *package* informático com vários módulos integrados de GRH no qual se incluía o suprarreferido sistema de avaliação de desempenho, cujos principais objectivos eram o desenvolvimento individual e a atribuição de prémios de desempenho.

As funções abrangidas pela avaliação eram múltiplas, onde se destacavam entre outras, os operadores de máquinas, os técnicos administrativos e os supervisores de linha. O modelo usado tinha como fonte de avaliação única a chefia direta. O método usado era o das escalas gráficas e a periodicidade era anual.

Curiosamente (ou talvez não) quando se procedeu à fase de implementação do sistema de avaliação de desempenho e após as entrevistas de avaliação (que consistiam na comunicação dos resultados da avaliação efectuada), começaram a surgir diversos problemas.

Muitos trabalhadores, confrontados com as cotações atribuídas pelas suas chefias, referiram que o seu supervisor **não transmitia o *feed back* adequado** e, mais, estavam convictos que existia favoritismo e parcialidade nas avaliações.

Em consequência instalou-se na empresa um **clima de insatisfação** entre os trabalhadores que culminou numa greve onde foi apresentado um caderno reivindicativo à Administração da empresa. As reivindicações iam para além da avaliação de desempenho e das questões salariais. Como afirmava o Sr. Ambrósio, operador de linha: “há oito anos que sou operador e apenas fui aumentado em três ocasiões para além de sentir que a empresa não reconhece o meu trabalho, pois nestes oito anos nunca fui promovido”.

Como pode constatar instalou-se um ambiente de desmotivação na empresa que a empresa tem urgência em ultrapassar.

Está agora nas suas mãos ajudar esta empresa a ultrapassar a complexa situação em que se encontra, assim os seus conselhos e soluções sejam adequados ao contexto real da empresa e às suas necessidades actuais e futuras.

Questões

Tendo em conta a descrição da empresa, **cada aluno deve optar por um dos temas propostos** e com base nos seus conhecimentos vai colocar-se no papel de consultor do Director de Recursos Humanos e apoiá-lo na análise da situação actual respondendo de forma fundamentada às questões que a seguir são lhes propostas.

1 -TEMAS

Tema A - Recrutamento, seleção e contratação.

Questão 1 – Comente detalhadamente o sistema de gestão de recursos humanos antes e depois da reestruturação empreendida em 2015. Analise vantagens e desvantagens dos dois sistemas.

Como procederia para recrutar e seleccionar os 40 operadores e os dois supervisores de linha (Não se esqueça de referir as técnicas que utilizaria e as vantagens e desvantagens que lhe estão associadas).

Questão 2 – Como delinearía o processo de acolhimento e integração (tenha em linha de conta que um bom sistema de acolhimento e integração, aumenta a motivação e a produtividade dos novos trabalhadores).

Tema B – Formação e avaliação de desempenho

Questão 1 – Em 2015, a empresa sofreu uma reestruturação ao nível da organização do trabalho devido à introdução de novas tecnologias. Você é chamado a elaborar um plano de formação. Explique como procederia.

Questão 2 – Em 2016, o director de recursos humanos decidiu implementar um sistema de avaliação de desempenho. Explique as razões da insatisfação sentida pelos trabalhadores e como é que o processo deveria ter sido conduzido de forma a obter os resultados pretendidos.

2 - INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES:

a) - O trabalho deve ser entregue no moodle, na pasta criada para o efeito, até ao dia 29/11/2019 e não deve exceder 10 páginas, em corpo 12 e espaçamento simples.

b) – Para apoiar a concretização dos trabalhos, pode/deve consultar a sebenta da unidade curricular e outras fontes de informação que julgue adequadas.