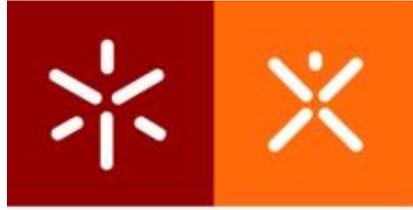


Universidade do Minho
Instituto de Educação

Rui Pedro da Silva Laurido Barbosa

**O Manual de Funções e Competências
como ferramenta da GRH: Um Estudo numa
Empresa de Telecomunicações**



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Rui Pedro da Silva Laurido Barbosa

**O Manual de Funções e Competências como ferramenta da
GRH: Um Estudo numa Empresa de Telecomunicações**

Mestrado em Educação

Área de Especialização em Formação, Trabalho e Recursos
Humanos

Trabalho realizado sob a orientação de:

Doutor Carlos Alberto Gomes

Outubro 2019

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição
CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Esta jornada não estaria completa se não dirigisse uma palavra de apreço a todas as pessoas, que de uma maneira ou de outra, marcaram este percurso que agora culmina.

Aos meus pais,

pelo apoio incondicional que mostraram ao longo deste percurso. Não há palavras suficientes para agradecer tudo o que fizeram por mim!

À minha família,

que sempre me apoiou em tudo. O meu obrigado!

À minha avó Albertina e ao meu avô João,

sem eles nada disto seria possível.

Ao meu orientador, o Professor Carlos Alberto Gomes,

por se mostrar sempre disponível, por ter demonstrado que, com persistência, tudo se consegue!

À minha orientadora de Estágio,

o meu obrigado por tudo que me ensinou e por se mostrar sempre disponível para me ajudar.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Posso ter defeitos, viver ansioso e ficar irritado algumas vezes,
Mas não esqueço de que minha vida
É a maior empresa do mundo...
E que posso evitar que ela vá à falência.
Ser feliz é reconhecer que vale a pena viver
Apesar de todos os desafios, incompreensões e períodos de crise.
Ser feliz é deixar de ser vítima dos problemas e
Se tornar um autor da própria história...
É atravessar desertos fora de si, mas ser capaz de encontrar
Um oásis no recôndito da sua alma...
É agradecer a Deus a cada manhã pelo milagre da vida.
Ser feliz é não ter medo dos próprios sentimentos.
É saber falar de si mesmo.
É ter coragem para ouvir um “Não”!!!
É ter segurança para receber uma crítica,
Mesmo que injusta...

Pedras no caminho?
Guardo todas, um dia vou construir um castelo...

(Fernando Pessoa)

**Gestão de Recursos Humanos – Manual de Funções e Competências: Um Estudo de Caso numa
Empresa de Telecomunicações**

Rui Pedro da Silva Laurido Barbosa

Relatório de Estágio

Mestrado em Educação – Formação, Trabalho e Recursos Humanos

Universidade do Minho

2019

Resumo

O estudo desenvolvido no âmbito do presente Relatório de Estágio incide sobre a problemática das funções e competências de um colaborador, necessárias para pôr em prática o seu trabalho com o intuito de perceber quais as funções necessárias existentes na empresa, e quais as suas competências. Este estudo surge no âmbito do segundo ano do Mestrado em Educação na área de especialização de Formação, Trabalho e Recursos Humanos, e para que este estudo se pudesse concretizar, teve, como contexto organizacional, uma empresa de telecomunicações. Este estudo teve duas componentes centrais: a componente prática, que consistiu na realização de diversas atividades no contexto real de trabalho, incluindo a realização de guiões de entrevista, e a componente académica e teórica, que consistiu na elaboração deste documento, e na análise de todos os dados de investigação recolhidos ao longo do estágio. Do ponto de vista metodológico foi utilizada a metodologia do estudo de caso. No presente estudo, a entrevista foi feita à responsável dos Recursos Humanos, com o intuito de recolher informações sobre o Manual de Funções e sobre como funciona a Gestão de Recursos Humanos na empresa em que estagiei.

Palavras-Chave:

Gestão de Recursos Humanos, Manual de Funções e Competências, Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Setor de Telecomunicações

**Human Resources Management - Human Resources Management - Functions and Competences
Manual: A Case Study in a Telecommunications Company**

Rui Pedro da Silva Laurido Barbosa

Professional Practice Report

Master in Education – Training, Work and Human Resources

University of Minho

2019

Abstract

The study presented on this document was developed around the topic of functions and skills of a collaborator, necessary to put into practice on his work in order to understand what functions exist in the company, and what skills are needed. This study appears at the second year of the Master in Education in the specialty of Training, Work and Human Resources and for this study happen, it took place in a context of a telecommunications company. This study had two central components: the practical component that consisted in the accomplishment of several activities in the real context of work, including the accomplishment of interviews scripts and the academic and theoretical component that consisted in the elaboration of this document and in the analysis of all the data of collected during the internship. From the methodological point of view, the methodology of the case study was used. In the present study, the interview was directed to the Human Resources Manager in order to gather information about the Manual of Functions and Competencies and how the Human Resources Management works, in the company where I did my internship.

Key Words:

Human Resources Management, Human Resources Management Practices, Manuel of Functions and Competencies, Telecommunications Sector

ÍNDICE

| | |
|--|------|
| AGRADECIMENTOS | IV |
| RESUMO..... | VII |
| ABSTRACT..... | VIII |
| ÍNDICE | IX |
| ÍNDICE DE TABELAS..... | X |
| INTRODUÇÃO..... | 1 |
| CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL..... | 3 |
| 1.1. CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE ESTÁGIO: O DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS..... | 4 |
| CAPÍTULO 2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCETUAL | 6 |
| 2.1. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: EVOLUÇÃO HISTÓRICA E CONCETUAL..... | 6 |
| 2.2. ENQUADRAMENTO NORMATIVO CONSTITUCIONAL E NORMATIVO LEGAL | 19 |
| 2.3. O MANUAL DE FUNÇÕES E COMPETÊNCIAS: ALGUMAS ABORDAGENS TEÓRICAS...26 | |
| CAPÍTULO 3 – O ESTÁGIO | 73 |
| 3.1. O ESTUDO EMPÍRICO | 73 |
| 3.2. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA ENTREVISTA..... | 74 |
| 3.3. ATIVIDADES REALIZADAS EM CONTEXTO DE ESTÁGIO | 80 |
| CONCLUSÃO..... | 84 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 86 |
| REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS | 87 |
| APÊNDICE | 88 |

ÍNDICE DE TABELAS

Quadro nº 1 - Diferenças entre Gestão de Pessoal e Gestão de Recursos Humanos

Quadro nº 2 - Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno

Quadro nº 3 - Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo

Quadro nº 4 - Abordagens da avaliação de desempenho

Quadro nº 5 - Vantagens e Desvantagens do Método da Observação Direta

Quadro nº 6 - Vantagens e Desvantagens do Método da Entrevista

Quadro nº 7 - Vantagens e Desvantagens do Método do Questionário

Quadro nº 8 - Vantagens e Desvantagens do Método do Diário

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura nº 1 - Roda dos Recursos Humanos

Figura nº 2 - Exemplo de um formulário da descrição de funções

Figura nº 3 - O processo de Recrutamento e Seleção

Figura nº 4 - Processo de avaliação dos subordinados pelo superior

Figura nº 5 - Vantagens e desvantagens dos diferentes tipos de instrumentos de avaliação

Figura nº 6 - Vantagens e desvantagens das diferentes fontes de avaliação de desempenho

Figura nº 7 - A Gestão de Recursos Humanos face à Análise e Descrição de Funções

Figura nº 8 - Utilidade da análise e descrição de funções

INTRODUÇÃO

O presente Relatório de Estágio foi desenvolvido no âmbito do segundo ano do Mestrado em Educação, área de especialização Formação, Trabalho e Recursos Humanos, da Universidade do Minho. O estágio curricular foi realizado numa empresa conhecida nacionalmente pela sua evolução na área dos recursos humanos. A escolha desta instituição de estágio prende-se com a minha expectativa de adquirir conhecimentos que fossem uma mais-valia do ponto de vista da construção de um perfil profissional voltado para a gestão de recursos humanos. O objetivo principal que defini para o estágio que realizei foi o de que esta oportunidade funcionasse como uma experiência que permitisse o meu crescimento pessoal, e, acima de tudo, profissional, aprofundando e aplicando o meu conhecimento académico e profissional. Ou seja, fazer desta oportunidade uma experiência que me permitisse obter conhecimentos e competências de forma a construir um futuro que desejo ser relacionado com a temática de seleção e recrutamento. O tema consensualmente escolhido para a componente académico-investigativa foi o Manual de Funções e Competências, enquanto tópico central da problemática mais vasta da gestão de recursos humanos. Dentro deste tópico decidiu-se conferir uma especial atenção ao subtópico seleção e recrutamento. Procurou-se no Relatório apresentar os aspetos mais significativos da teoria e prática da gestão de recursos humanos, com vista a clarificar e evidenciar a importância estratégica do Manual de Funções e Competências como ferramenta de gestão.

O presente Relatório de Estágio está estruturado da seguinte forma:

No primeiro capítulo, Enquadramento Organizacional, apresenta-se a organização na qual se realizou o estágio, uma empresa de telecomunicações.

No segundo capítulo, o Enquadramento Teórico-Concetual, é apresentada uma síntese teórica sobre a problemática da Gestão de Recursos Humanos. Este capítulo será dividido em subcapítulos: o primeiro estará direcionado para a Gestão de Recursos Humanos, e o segundo direcionado para o Manual de Funções e Competências.

No terceiro capítulo, o Estudo Empírico, apresento as minhas opções metodológicas para a execução do projeto de investigação. São identificadas neste capítulo as técnicas utilizadas e a forma como foram tratados os dados recolhidos durante a investigação, apresento a metodologia de trabalho da organização na qual se inseriu o estágio. Ainda no terceiro capítulo, apresento o inventário

Categorizado de Atividades Realizadas no Estágio, apresento e comento numa lógica de balanço de aprendizagens as atividades práticas que desenvolvi no local de estágio.

O Relatório termina com as Conclusão, na qual reflito sobre todo o processo de estágio, dando ênfase à dimensão da colaboração na estrutura do Manual de Funções e Competências, de forma a realizar um balanço da aprendizagem que me foi proporcionada através da experiência de estágio, salientando o impacto das referidas aprendizagens a nível pessoal e académico, bem como as maiores dificuldades enfrentadas neste processo.

CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL

O estágio curricular decorreu na empresa XPTO, que se encontra no norte de Portugal, no distrito de Braga. Desde a chegada desta empresa ao mercado português que tem como objetivo oferecer a melhor oferta de soluções em telecomunicações e multimédia, abrangendo todas as marcas e operadores, conquistando uma posição de referência no mercado.

As lojas diferenciam-se pela excelência no atendimento especialista. Focadas no mercado de smartphones e em serviços de operadores, com soluções integradas para clientes pessoais, residenciais e empresariais.

A principal missão desta organização é a de prestar serviços de telecomunicações e multimédia de reconhecido valor para os clientes, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade digital e do conhecimento.

A visão desta empresa de telecomunicações é:

- Ser líder de referência nas Telecomunicações e Multimédia no mercado português;
- Dispor das melhores e mais atualizadas ofertas e parcerias em todas as áreas das Telecomunicações e Multimédia;
- Desenvolver e reforçar as competências nas diferentes áreas e segmentos das Telecomunicações e Multimédia, designadamente numa lógica de oferta convergente, consolidando a capacidade de integração de soluções de Telecomunicações e Multimédia;
- Promover a Qualidade dos serviços e a orientação para a satisfação dos clientes, posicionando-se como Empresas Inovadoras.

Tem como cultura e valores:

- Orientação para o cliente;
- Orientação para Resultados e criação de valor empresarial;
- Planeamento e Gestão por Objetivos;
- Flexibilidade e Capacidade de antecipação e adaptação à mudança;
- Rigor e Exigência profissional;
- Confidencialidade, Sigilo Profissional e Proteção de Dados;
- Cultura Digital;
- Ética;
- Preocupação Social.

1.1. Contexto Organizacional de Estágio: o Departamento de Recursos Humanos

O Departamento no qual me inseri enquanto estagiário, e onde desenvolvi o estudo deste Relatório, é o Departamento de Recursos Humanos. Este é subdividido em três: Gestão Comportamental/Comunicação Interpessoal, Gestão Administrativa/Processual e Apoio Jurídico.

O Departamento é dirigido pela responsável dos Recursos Humanos. A responsável é mestre em Psicologia do Trabalho, das Organizações e dos Recursos Humanos, e tem as seguintes funções:

admissões de colaboradores, controlar a medicina no trabalho, renovações, avaliação de desempenho, controlar os cartões refeição, gestão dos recursos afetos à formação, entre outras.

Este Departamento é responsável por várias funções: admissões de colaboradores, novos contratos, renovações de contratos, férias de colaboradores, faltas de colaboradores, cessações, entre outras.

CAPÍTULO 2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCETUAL

Neste capítulo é apresentada uma síntese teórica acerca da Gestão de Recursos Humanos, com os autores que considero mais relevantes para a exposição da referida problemática. Assim a redação será dividida em duas partes: a primeira, dedicada à gestão de recursos humanos, onde exponho alguns conceitos, funções, objetivos, qual a importância e quais os métodos e técnicas utilizados; na segunda parte, abordo o tema do Manual e Funções de Competências, procurando clarificar o conceito, quais as suas funções e ainda revelar alguns indicadores, com a ajuda de ideias de autores relevantes. Esta síntese teórica tem como objetivo sistematizar perspectivas teóricas sobre o campo da gestão de recursos humanos.

2.1. A Gestão de Recursos Humanos: evolução histórica e concetual

Em 1927, Elton Mayo realizou várias experiências com base no estudo e na gestão de recursos humanos. A primeira experiência tinha como objetivo determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a produtividade dos colaboradores. Mayo chegou à conclusão que não havia qualquer relação entre estes. Várias experiências mais tarde, Mayo concluiu que o principal fator na variação da produtividade era o estado psicológico dos colaboradores. (Rocha, 1999)

Segundo Miles em 1965 (citado em Rocha, 1999), com esta experiência, entre outras mais, realizada deu-se origem ao corpo teórico da denominada Escola das Relações Humanas substituindo a terminologia usada de Recursos Humanos. Este corpo teórico chegou às seguintes conclusões:

- O nível de produtividade (“resultante da integração social”);
- O comportamento do indivíduo é influenciado pelo meio ambiente e pelas atitudes;
- O comportamento dos colaboradores está condicionado a normas e padrões sociais;

- Atenção nos aspetos informais;
- “Especialização do trabalho não é a melhor forma de aumentar a produtividade” (Rocha, 1999: 22)

No que diz respeito à prática da gestão de recursos humanos, esta destaca mais a importância da motivação, da liderança e da participação. A partir daqui desenvolveram-se técnicas tais como a gestão por objetivos, o desenvolvimento organizacional e a análise transaccional. (Rocha, 1999).

De acordo com Rocha (1999), a seguir à Segunda Guerra Mundial, começou o interesse nos estudos da economia do trabalho e das relações coletivas de trabalho. A visão destas três perspetivas – relações humanas, economia do trabalho e relações coletivas do trabalho – é conhecida pela terminologia Relações Industriais.

Porém, quando se tentou impor as áreas de recursos humanos no conceito de Relações Industriais, resultou num insucesso. A gestão de pessoal permaneceu intacta, onde todas as atividades tinham o seu modelo teórico. (Rocha, 1999)

Enquanto os profissionais discutiam sobre a visão da política dos recursos humanos, as universidades relacionam o estudo de recursos humanos com a Administração de Pessoal. Este termo passa a substituir o termo de Gestão de Recursos Humanos. (Rocha, 1999)

Segundo Rocha (1999), na década de 60, abandonou-se a terminologia Administração de Pessoal, retomando-se a terminologia de Gestão de Recursos Humanos. Esta troca dá relevo às pessoas como recursos humanos, “os quais devem ser geridos em conjunto com os outros recursos da organização” (Rocha, 1999).

Já nas décadas de 70 e 80, aconteceu uma fusão dos conceitos da ciência da organização com a prática da gestão de recursos humanos. Isto levou a uma nova reorganização:

Planeamento tradicional —————▶ Planeamento estratégico

Passou a ser necessário integrar os colaboradores no plano estratégico da empresa, de modo a que possa fazer uma gestão de pessoal virada para o futuro. (Rocha, 1999)

Relações coletivas de trabalho —————▶ Formação dos salários

“A formação dos salários é o resultado da interacção entre um processo de concertação social liderado pelo Estado e as leis de oferta e procura de trabalho” (Rocha, 1999: 24)

Motivação e satisfação individual —————▶ Clima organizacional

Segundo Deal e Kennedy em 1982 (citados em Rocha, 1999), este novo conceito é definido “como um conjunto de formas de pensar e fazer comuns aos membros da organização” (Rocha, 1999: 24)

Tarefa individual —————▶ Grupo de trabalho

Algumas técnicas como a análise de funções e a sua avaliação perdem importância. (Rocha, 1999)

Atividades de função pessoal —————▶ *Outcome* organizacional

Segundo Atkinson em 1984 (citado em Rocha, 1999), quer dizer a firma é flexível, ou seja, é um tipo de organização capaz de se adaptar à mudança. (Rocha, 1999)

Formação profissional —————> Formação para o desenvolvimento organizacional

A formação passa de fazer bem e depressa para “absorver rapidamente a mudança e a inovação tecnológica e do ambiente” (Rocha, 1999: 25)

Administração de Pessoal —————> Gestão de Recursos Humanos

De acordo com Peters e Waterman em 1982 (citados em Rocha, 1999), os colaboradores passam a ser geridos em conjunto com os recursos da organização e que o segredo de uma organização passa pela gestão desses colaboradores. (Rocha, 1999)

Fazendo referência à investigadora Ilona Kovács (1991) (citada em Rocha, 1999), as organizações necessitam de inovar, modernizar, recorrendo às novas tecnologias. Estas inovações implicam mudanças nas empresas, o que as torna mais flexíveis e implica também uma nova política de recursos humanos. Ou seja, há a ideia de que não há aumento de produtividade sem empenho e participação dos colaboradores. (Rocha, 1999)

“Em resumo, toda a estratégia da mudança organizacional só faz sentido se associada à estratégia de gestão de recursos humanos”. (Rocha, 1999: 26)

Segundo Rocha (1999), existe um consenso generalizado sobre quais devem ser as atividades da gestão de recursos humanos. Alguns autores apontam as seguintes:

- **Seleção e Recrutamento**

- **Integração**

- **Análise e descrição de funções**

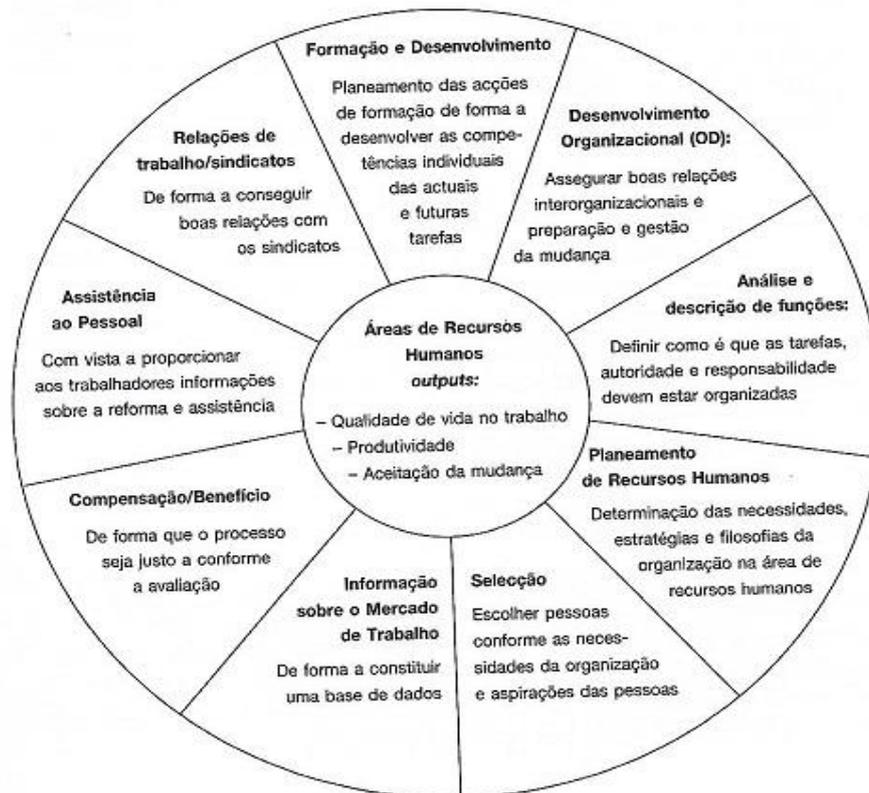
- **Planeamento de recursos humanos**

- Avaliação de desempenho
- Remunerações e incentivos
- Higiene e segurança
- Formação profissional e desenvolvimento pessoal e organizacional
- Controlo e auditoria de recursos humanos

Claro que a importância que cada uma destas atividades tem, irá sempre depender dos objetivos que organização tem, tais como a qualidade de vida no trabalho, a produtividade ou a mudança e inovação. (Rocha, 1999)

Como é óbvio, a produtividade vai sempre ser um objetivo principal de uma organização, mas os restantes objetivos como as condições de trabalho, a motivação e o bem-estar dos colaboradores vão proporcionar uma alta produtividade. (Rocha, 1999)

Para que as organizações tenham sucesso, estas devem aceitar a mudança e a inovação de modo a permanecerem competitivas. Claro que as mudanças devem ser anunciadas aos colaboradores para haver um empenho mútuo. (Rocha, 1999)



Fonte: American Society for Training and Development Models for Excellence (ASTD, 1983), p. 23.

Fig. 1 – Roda dos Recursos Humanos (Rocha, 1999: 31)

Beaumont (1993, citado in Caetano & Vala, 2002), explica a evolução de Gestão de Pessoal para Gestão de Recursos Humanos devido à incapacidade de responder à grande competitividade do mercado de produtos.

Já Guest (1987, citado in Caetano & Vala, 2002), refere várias diferenças entre Gestão de Pessoal e Gestão de Recursos Humanos:

- **Planeamento de efetivos** “o qual visa o imediato, é reactivo... e desintegrado na GP, por oposição à GRH, onde uma postura proactiva, estratégica, de longo prazo e integrante é a dominante”

| | Gestão de Pessoal | Gestão de Recursos Humanos |
|--------------------------------|----------------------------------|---|
| Planeamento de Efetivos | Imediato, reativo e desintegrado | Proativo, estratégico, longo prazo e integrante |
| Contrato Psicológico | Constrangimento | Envolvimento |
| Controle | Externo | Autocontrole |
| Relacionamento | Coletivista e anónimo | Individual e confiança |
| Papéis | Formalizados e especializados | Flexíveis e polivalentes |
| Custos | Mínimos | Investimento máximo |

Quadro 1 – Diferenças entre Gestão de Pessoal e Gestão de Recursos Humanos, segundo Guest (1987) (citado em Caetano & Vala, 2002)

- **Contrato psicológico** “de constrangimento na GP por oposição a contrato psicológico de envolvimento na GRH”
- **Controle** “externo na GP e autocontrole na GRH”
- **Relacionamento** “colectivista e anónimo na GP por oposição a um relacionamento individual e na base da confiança na GRH”
- **“Papéis** formalizados e especializados na GP por oposição à flexibilidade e polivalência dos papéis na GRH”
- **Minimização** “de custos como critério avaliativo na GP por oposição à máxima utilização do investimento na GRH”

Neste seguimento, Guest (1990 citado em Caetano & Vala, 2002), apresenta uma nova abordagem entre Gestão de Pessoal e Gestão de Recursos Humanos, introduzindo algumas variáveis que iram culminar na sistematização deste conceito, considerando que a Gestão de Recursos Humanos está estruturada em quatro tipos:

- **tradicional/conservador**, “na qual a Gestão de Recursos Humanos tem uma principal preocupação na eficiência administrativa e na redução de custos”;
- **radical/conservadora** “que assenta na afirmação de prerrogativas da gestão e da disponibilidade ao uso por parte dos trabalhadores”;
- **pluralista/inovadora** “que consiste na cooperação entre gestão e sindicatos onde a segurança do emprego é a permuta para a mudança”;
- **unitária/inovadora** “que se encontra assente no conjunto de interesses entre a gestão e os trabalhadores e a inovação nas técnicas de gestão”. (Caetano & Vala, 2002)

Para Sparrow e Hiltrop (1994, citado *in* Caetano & Vala, 2002), até 1970, a Gestão de Recursos Humanos encontra-se unicamente associada a um custo e a uma perspectiva mais operacional, pois é direcionada para recrutar as pessoas mais adequadas às exigências do trabalho tentando organizá-las de modo a tirar mais proveito do seu trabalho. Durante a década de 70 e 80, a função de Gestão de Recursos Humanos é encarada como um investimento. A partir desta década, devido ao acréscimo da competição dos negócios e das alterações de natureza social, a Gestão de Recursos Humanos começa a ser encarada como um fator estratégico para as organizações alcançarem vantagem competitiva. Assim, a Gestão de Recursos Humanos começa a incluir não só o aspeto operacional, mas também uma componente estratégica. (Caetano & Vala, 2002)

Segundo Storey (1995, citado *in* Caetano & Vala, 2002), o conceito de Gestão de Recursos Humanos tem sido algo de alguma controvérsia por três razões fundamentais: o seu significado, o conteúdo das práticas de gestão e a validade/utilidade. No entanto, qualquer que seja o modelo proposto,

este deverá conter os seguintes princípios: o “princípio da unificação” (Caetano & Vala, 2002) (o modelo tem que descrever o fenómeno diferente), o “princípio da estrutura dinâmica” (Caetano & Vala, 2002) (modelo que permita compreender as mudanças que ocorreram), e o “princípio da consistência” (Caetano & Vala, 2002) (a informação deve estar consistente e deve permitir comparações com as diferentes realidades). (Caetano & Vala, 2002)

Brewster, em 1994, e Legge, em 1995, (citados *in* Caetano & Vala, 2002), fizeram uma análise crítica ao modelo de Gestão de Recursos Humanos com base nas expressões “*hard*” e “*soft*”. A principal diferença entre estes dois modelos é que, a abordagem “*hard*” dá ênfase à palavra Recursos. As pessoas são consideradas um recurso organizacional que deve, em virtude do seu custo, ser gerido estrategicamente em termos de eficiência e proveito económico, não o desligando da estratégia de negócio nem da evolução da organização. Esta abordagem é designada habitualmente de Gestão de Pessoal. Por outro lado, a abordagem “*soft*” realça a palavra Humanos. As pessoas são consideradas um recurso raro e único com competências que levam à vantagem competitiva. É necessário uma planificação e seleção cuidada e uma adequada formação, recompensa e integração, de modo a utilizar este recurso de modo estratégico e eficiente. Esta abordagem é normalmente designada de Gestão de Recursos Humanos (Caetano & Vala, 2002).

Para Legge (citado *in* Caetano & Vala, 2002), há mais semelhanças do que diferenças. Entre as semelhanças, destaque:

- “Importância de integrar a GRH e estratégia organizacional”;
- “Vantagem de envolver os gestores de linha na GRH”;
- “Importância de as pessoas desenvolverem o seu potencial”;
- “Necessidade de adequar as pessoas às tarefas”. (Caetano & Vala, 2002)

As principais diferenças ocorrem quando há conflitos nas principais práticas de cada abordagem.

“Para tal, contribuem também as ambiguidades inerentes às expressões verbais que são usadas para transmitir as crenças e os pressupostos subjacentes a cada abordagem, como flexibilidade, integração, adequação, implicação, qualidade, espírito de grupo, etc.. Por exemplo, um conceito chave em ambas as abordagens é o de integração. Todavia, este termo aparece com dois significados: o de adequação com estratégia, o que conota a ideia de contingência aplicada à GRH; e o de complementaridade e consistência entre políticas e práticas de GRH, o que refere a ideia de universalismo das políticas e práticas de GRH” (Caetano & Vala, 2002).

Besseyre des Horts (1987, citado *in* Caetano & Vala, 2002), defende que a Gestão de Recursos Humanos é dividida em cinco fases.

- Primeira Fase

A primeira fase é localizada entre o início do século XX e o final da primeira grande guerra mundial. É caracterizado pela existência de serviços que tratam questões sociais, como por exemplo o serviço de recrutamento e o serviço de treino. Esta função designava-se por **Administração de Pessoal**. (Caetano & Vala, 2002)

- Segunda Fase

Esta fase decorre durante o período de intervalo entre as grandes guerras mundiais. É caracterizada pelo agravar do conflito entre o capital e o trabalho. Isto leva a que as questões sociais se tornem mais complexas, passando a existir nas empresas uma função para assegurar e disciplinar a organização do trabalho. Esta função é chamada de “**Direcção das Relações Sociais ou Industriais**”, com especial atenção para a gestão do relacionamento entre parceiros sociais com as negociações contratuais. (Caetano & Vala, 2002)

-Terceira Fase

A terceira fase acontece entre as décadas de 50 e 60 e coincide com o desenvolvimento da legislação de natureza social, “sendo a função de pessoal dirigida por administrativos com elevada formação jurídica” (Caetano & Vala, 2002). A função é designada por “**Direcção de Relações Humanas**”, que se preocupa com a motivação e satisfação das pessoas, com base a renumeração e promoção dos colaboradores. (Caetano & Vala, 2002)

- Quarta Fase

Acontece entre os finais da década de 60 e os meados da década de 80. Esta fase é caracterizada por uma rutura em relação às fases anteriores, dando mais atenção às pessoas e à lógica qualitativa em relação à quantitativa. “A função de GRH passa a ocupar-se da gestão dos recursos ao nível do emprego, da renumeração, da formação, da higiene e segurança, dos regulamentos do trabalho, etc., adquirindo os profissionais o estatuto de gestores e surgindo instrumentos e consultadoria especializados de apoio à gestão dos assuntos de pessoal” (Caetano & Vala, 2002). Esta fase é mais conhecida por **Direção de Pessoal**, tendo como principal objetivo assegurar a motivação dos colaboradores na produtividade da organização através da minimização dos custos. (Caetano & Vala, 2002)

- Quinta Fase

A quinta, e última, fase está compreendida entre a década de 80 e os dias de hoje. As principais características desta fase são:

- Aquisição do estatuto de função estratégica em virtude da pressão da competitividade;
- Adaptação aos desafios tecnológicos, económicos e sociais;
- Valorização das pessoas como recursos importantes;

- Incentivo da participação. (Caetano & Vala, 2002)

Esta fase é mais conhecida por **Direção de Recursos Humanos**, em que o principal objetivo é desenvolver os colaboradores, que são vistos mais como um investimento em vez de serem vistos como um custo. (Caetano & Vala, 2002)

Em jeito de resumo, segundo Caetano e Vala (2002) a evolução da Gestão de Recursos Humanos teve várias mudanças ao longo do tempo. As mais visíveis foram ao nível da administração, dos custos, da formação e da negociação coletiva. Estes foram gradualmente substituídos pelos conceitos de gestão, investimento, desenvolvimento, negociação individual e trabalho em equipa.

De acordo com Sousa, Duarte, Sanches & Gomes (2006), a gestão de recursos humanos teve uma evolução gigante durante o século XX. A partir dos anos 80, a noção de Gestão de Pessoal desaparece, dando espaço para a designação de Gestão de Recursos Humanos. Esta assume um papel mais estratégico e distancia-se do carácter mais administrativo. Segundo Sousa *et al.* (2006) a “Gestão de Recursos Humanos pode considerar-se como um conjunto de acções conduzidas pela função de Recursos Humanos com o propósito de alcançar determinados objectivos”.

Como já foi referido, antes de passar a ser Gestão de Recursos Humanos, esta era conhecida como Gestão de Pessoal. De acordo com Sousa *et al.* (2006), a função Recursos Humanos não assumia a vertente de gestão. Tinha como principais objetivos o processamento de salário, os aspetos legais relacionados com a contratação e o despedimento de colaboradores. Ou seja, apenas se focava no aspeto administrativo, legal e de relações individuais e coletivas de trabalho.

Hoje em dia, a gestão de recursos humanos é fundamentada com base de que o desempenho das organizações depende do contributo dos colaboradores, da forma como estão estruturadas e do investimento que é realizado ao nível do desenvolvimento. (Sousa *et al.*, 2006)

As organizações têm, atualmente, uma visão mais vasta do papel das pessoas. Estas passam a ser consideradas humanas no verdadeiro sentido da palavra e deixam de ser vistas como recursos com determinadas competências para executar certas tarefas e alcançar os objetivos da organização. (Sousa *et al.*, 2006)

A gestão de pessoas deve ser mais do que controlar procedimentos e rotinas, isto é, implica o envolvimento de todos os membros da organização, uma aposta na aprendizagem organizacional, em mecanismos de motivação e um investimento na criatividade e inovação, como fatores de diferenciação. (Sousa *et al.*, 2006)

A gestão de recursos humanos dá cada vez mais importância à progressão de uma cultura organizacional virada para a inovação e para a aprendizagem contínua. Desempenha também um papel fundamental ao nível das mudanças que ocorrem tanto a nível interno, como a nível externo da organização e que provocam alterações nas estruturas organizacionais, nas relações de poder e nas práticas de organização do trabalho. (Sousa *et al.*, 2006)

Segundo Sousa *et al.* (2006: 8), “as práticas de Gestão de Recursos Humanos podem ajudar as organizações a”:

- Melhorar na seleção e recrutamento, de modo a terem capacidade para atraírem e mantarem pessoas com as competências adequadas aos objetivos da organização, bem como melhorar no sistema de recompensas e de desenvolvimento de competências atrativas;
- Estimular comportamentos alinhados com os objetivos estratégicos de longo prazo da organização, através do desenvolvimento de competências e de planos de carreira que permitam que as pessoas tenham uma perspetiva de evolução profissional futura.

Contudo, ainda que algumas organizações invistam atualmente nesta área, existem ainda muitas empresas que se encontram numa fase de desenvolvimento muito limitado, ao nível da gestão de recursos humanos. (Sousa *et al.*, 2006)

De forma a concluir, com todas as mudanças na forma de gerir, as organizações devem ajustar as suas práticas na Gestão de Recursos Humanos de acordo com o seu objetivo estratégico. Estas devem ser capazes de resolver os problemas e situações, e devem também ser capazes de desenvolver as competências dos colaboradores, os seus conhecimentos e deve ser capaz de contribuir para a motivação dos mesmos.

2.2. Enquadramento Normativo Constitucional e Normativo Legal

A gestão de recursos humanos, em contexto empresarial, tem de ter em conta o enquadramento normativo constitucional e normativo legal. Uma boa gestão tem de ter em atenção as leis do trabalho, as leis sociais e os direitos dos colaboradores.

Nesta linha de análise, é importante referir alguns artigos da Constituição da República (2005) e do Código do Trabalho (2017).

ARTIGO 2.º

(Estado de direito democrático)

“A República Portuguesa é um Estado de direito democrático, baseado na soberania popular, no pluralismo de expressão e organização política democráticas, no respeito e na garantia de efetivação dos direitos e liberdades fundamentais e na separação e interdependência de poderes, visando a realização da democracia económica, social e cultural e o aprofundamento da democracia participativa.”
(Constituição da República)

ARTIGO 53.º

(Segurança no emprego)

“É garantida aos trabalhadores a segurança no emprego, sendo proibidos os despedimentos sem justa causa ou por motivos políticos ou ideológicos.” (Constituição da República)

ARTIGO 58.º

(Direito ao trabalho)

“1. Todos têm direito ao trabalho.” (Constituição da República)

ARTIGO 59.º

(Direitos dos trabalhadores)

“1. Todos os trabalhadores, sem distinção de idade, sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, têm direito:

a) À retribuição do trabalho, segundo a quantidade, natureza e qualidade, observando-se o princípio de que para trabalho igual salário igual, de forma a garantir uma existência condigna;

b) A organização do trabalho em condições socialmente dignificantes, de forma a facultar a realização pessoal e a permitir a conciliação da atividade profissional com a vida familiar;

c) A prestação do trabalho em condições de higiene, segurança e saúde;

d) Ao repouso e aos lazeres, a um limite máximo da jornada de trabalho, ao descanso semanal e a férias periódicas pagas;

e) À assistência material, quando involuntariamente se encontrem em situação de desemprego;

f) A assistência e justa reparação, quando vítimas de acidente de trabalho ou de doença profissional.

2. Incumbe ao Estado assegurar as condições de trabalho, retribuição e repouso a que os trabalhadores têm direito, nomeadamente:

a) O estabelecimento e a atualização do salário mínimo nacional, tendo em conta, entre outros fatores, as necessidades dos trabalhadores, o aumento do custo de vida, o nível de desenvolvimento das forças produtivas, as exigências da estabilidade económica e financeira e a acumulação para o desenvolvimento;

b) A fixação, a nível nacional, dos limites da duração do trabalho;

c) A especial proteção do trabalho das mulheres durante a gravidez e após o parto, bem como do trabalho dos menores, dos diminuídos e dos que desempenhem atividades particularmente violentas ou em condições insalubres, tóxicas ou perigosas;

d) O desenvolvimento sistemático de uma rede de centros de repouso e de férias, em cooperação com organizações sociais;

e) A proteção das condições de trabalho e a garantia dos benefícios sociais dos trabalhadores emigrantes;

f) A proteção das condições de trabalho dos trabalhadores estudantes.” (Constituição da República)

Citados os artigos que achei mais importantes, referentes à Constituição de República, passo agora a citar os artigos referentes ao Código do Trabalho.

ARTIGO 2.º

Instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho

1 - Os instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho podem ser negociais ou não negociais.

2 - Os instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho negociais são a convenção coletiva, o acordo de adesão e a decisão arbitral em processo de arbitragem voluntária.

3 - As convenções coletivas podem ser:

a) Contrato coletivo, a convenção celebrada entre associação sindical e associação de empregadores;

b) Acordo coletivo, a convenção celebrada entre associação sindical e uma pluralidade de empregadores para diferentes empresas;

c) Acordo de empresa, a convenção celebrada entre associação sindical e um empregador para uma empresa ou estabelecimento.

4 - Os instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho não negociais são a portaria de extensão, a portaria de condições de trabalho e a decisão arbitral em processo de arbitragem obrigatória ou necessária.” (Rocha e Pimenta, 2017)

ARTIGO 32.º

Registo de processos de recrutamento

“1 - Todas as entidades devem manter durante cinco anos o registo dos processos de recrutamento efetuados, devendo constar do mesmo, com desagregação por sexo, os seguintes elementos:

- a) Convites para o preenchimento de lugares;
- b) Anúncios de oferta de emprego;
- c) Número de candidaturas para apreciação curricular;
- d) Número de candidatos presentes em entrevistas de pré-seleção;
- e) Número de candidatos aguardando ingresso;
- f) Resultados de testes ou provas de admissão ou seleção;

g) Balanços sociais relativos a dados, que permitam analisar a existência de eventual discriminação de pessoas de um dos sexos no acesso ao emprego, formação e promoção profissionais e condições de trabalho.

2 - Constitui contraordenação leve a violação do disposto neste artigo.” (Rocha e Pimenta, 2017)

ARTIGO 115.º

Determinação da atividade do trabalhador

“1 - Cabe às partes determinar por acordo a atividade para que o trabalhador é contratado.

2 - A determinação a que se refere o número anterior pode ser feita por remissão para categoria de instrumento de regulamentação coletiva de trabalho ou de regulamento interno de empresa.

3 - Quando a natureza da atividade envolver a prática de negócios jurídicos, considera-se que o contrato de trabalho concede ao trabalhador os necessários poderes, salvo se a lei exigir instrumento especial.”
(Rocha e Pimenta, 2017)

ARTIGO 118.º

Funções desempenhadas pelo trabalhador

“1 - O trabalhador deve, em princípio, exercer funções correspondentes à atividade para que se encontra contratado, devendo o empregador atribuir-lhe, no âmbito da referida atividade, as funções mais adequadas às suas aptidões e qualificação profissional.

2 - A atividade contratada, ainda que determinada por remissão para categoria profissional de instrumento de regulamentação coletiva de trabalho ou regulamento interno de empresa, compreende as funções que lhe sejam afins ou funcionalmente ligadas, para as quais o trabalhador tenha qualificação adequada e que não impliquem desvalorização profissional.

3 - Para efeitos do número anterior e sem prejuízo do disposto em instrumento de regulamentação coletiva de trabalho, consideram-se afins ou funcionalmente ligadas, designadamente, as funções compreendidas no mesmo grupo ou carreira profissional.

4 - Sempre que o exercício de funções acessórias exigir especial qualificação, o trabalhador tem direito a formação profissional não inferior a dez horas anuais.

5 - Constitui contraordenação grave a violação do disposto no número anterior.” (Rocha e Pimenta, 2017)

ARTIGO 120.º

Mobilidade funcional

“1 - O empregador pode, quando o interesse da empresa o exija, encarregar o trabalhador de exercer temporariamente funções não compreendidas na atividade contratada, desde que tal não implique modificação substancial da posição do trabalhador.” (Rocha e Pimenta, 2017)

ARTIGO 141.º

Forma e conteúdo de contrato de trabalho a termo

“1 - O contrato de trabalho a termo está sujeito a forma escrita e deve conter:

- a) Identificação, assinaturas e domicílio ou sede das partes;
- b) Atividade do trabalhador e correspondente retribuição;

- c) Local e período normal de trabalho;
- d) Data de início do trabalho;
- e) Indicação do termo estipulado e do respetivo motivo justificativo;
- f) Datas de celebração do contrato e, sendo a termo certo, da respetiva cessação.

2 - Na falta da referência exigida pela alínea d) do número anterior, considera-se que o contrato tem início na data da sua celebração.

3 - Para efeitos da alínea e) do n.º 1, a indicação do motivo justificativo do termo deve ser feita com menção expressa dos factos que o integram, devendo estabelecer-se a relação entre a justificação invocada e o termo estipulado.” (Rocha e Pimenta, 2017)

ARTIGO 349.º

Cessação de contrato de trabalho por acordo

1 - O empregador e o trabalhador podem fazer cessar o contrato de trabalho por acordo.

2 - O acordo de revogação deve constar de documento assinado por ambas as partes, ficando cada uma com um exemplar.

3 - O documento deve mencionar expressamente a data de celebração do acordo e a do início da produção dos respetivos efeitos, bem como o prazo legal para o exercício do direito de fazer cessar o acordo de revogação.

4 - As partes podem, simultaneamente, acordar outros efeitos, dentro dos limites da lei.

5 - Se, no acordo ou conjuntamente com este, as partes estabelecerem uma compensação pecuniária global para o trabalhador, presume-se que esta inclui os créditos vencidos à data da cessação do contrato ou exigíveis em virtude desta.” (Rocha e Pimenta, 2017)

ARTIGO 351.º

Noção de justa causa de despedimento

“1 - Constitui justa causa de despedimento o comportamento culposo do trabalhador que, pela sua gravidade e consequências, torne imediata e praticamente impossível a subsistência da relação de trabalho.

2 - Constituem, nomeadamente, justa causa de despedimento os seguintes comportamentos do trabalhador:

- a) Desobediência ilegítima às ordens dadas por responsáveis hierarquicamente superiores;
- b) Violação de direitos e garantias de trabalhadores da empresa;
- c) Provocação repetida de conflitos com trabalhadores da empresa;
- d) Desinteresse repetido pelo cumprimento, com a diligência devida, de obrigações inerentes ao exercício do cargo ou posto de trabalho a que está afeto;
- e) Lesão de interesses patrimoniais sérios da empresa;
- f) Falsas declarações relativas à justificação de faltas;
- g) Faltas não justificadas ao trabalho que determinem diretamente prejuízos ou riscos graves para a empresa, ou cujo número atinja, em cada ano civil, cinco seguidas ou 10 interpoladas, independentemente de prejuízo ou risco;
- h) Falta culposa de observância de regras de segurança e saúde no trabalho;
- i) Prática, no âmbito da empresa, de violências físicas, injúrias ou outras ofensas punidas por lei sobre trabalhador da empresa, elemento dos corpos sociais ou empregador individual não pertencente a estes, seus delegados ou representantes;
- j) Sequestro ou em geral crime contra a liberdade das pessoas referidas na alínea anterior;
- l) Incumprimento ou oposição ao cumprimento de decisão judicial ou administrativa;
- m) Reduções anormais de produtividade.

3 - Na apreciação da justa causa, deve atender-se, no quadro de gestão da empresa, ao grau de lesão dos interesses do empregador, ao caráter das relações entre as partes ou entre o trabalhador e os seus companheiros e às demais circunstâncias que no caso sejam relevantes.” (Rocha e Pimenta, 2017)

Este ponto sobre o enquadramento normativo legal e normativo constitucional serve para dar salientar a ideia de que a gestão de recursos, apoiada em instrumentos como, por exemplo, o Manual de Funções e Competências deve necessariamente ter em atenção os incontornáveis enquadramentos constitucionais e legais presentes numa sociedade democrática. Como o Relatório de Estágio foi elaborado tendo por referência um contexto empresarial, era especialmente importante mencionar alguns artigos que se referissem aos direitos dos colaboradores.

Os artigos citados do Código do Trabalho, em particular os artigos 118º e 120º mostram o porquê do Manual de Funções e Competências ser tão importante, tanto para a organização/empresa como o colaborador.

2.3. O Manual de Funções e Competências: algumas abordagens teóricas

- Conceito

O Manual de Funções e Competências caracteriza-se pela descrição global de cada função, evitando descrições muito específicas e detalhadas. Embora o cumprimento do objetivo de proporcionar apoios personalizados exigem e tornam indispensável o trabalho em equipa e a sobreposição de tarefas entre vários profissionais.

O Manual de Funções e Competências pode ainda apresentar, também, as competências associadas a cada função, as qualificações académicas e profissionais e outros requisitos exigíveis.

Vou explicar agora, com a ajuda de autores, como se faz a análise e descrição de funções.

A análise de funções consiste num processo de recolha e análise de informação acerca de uma função, com o objetivo de identificar as tarefas, bem como as competências, necessárias para desempenhá-la. (Sousa *et al.*, 2006)

Uma boa análise permite a descrição das atividades mais importantes, como por exemplo o que faz, porque faz e como faz, permite identificar as principais tarefas e permite ainda descrever as competências necessárias para desempenhar a função. (Sousa *et al.*, 2006)

Contrariamente, a ausência ou uma análise e descrição imprecisa pode conduzir a uma incerteza nos papéis, nos problemas comunicacionais e na indefinição nos objetivos dos colaboradores. (Sousa *et al.*, 2006)

O Manual de Funções pode ser composto da seguinte forma:

- **Identificação**

A identificação pode incluir o nome do posto, a localização geográfica do posto, o código do posto de trabalho, o departamento na qual está inserido, a identificação do colaborador que redigiu a descrição, a identificação da chefia e a data. (Sousa *et al.*, 2006)

- **Organograma**

Este deve ser feito, mesmo que já exista um organograma oficial. (Sousa *et al.*, 2006)

- **Descrição sumária**

Descrever qual o conteúdo da função, para que existe e o que a torna diferente das outras. (Sousa *et al.*, 2006)

- **Responsabilidade e tarefas**

Este é o principal ponto da descrição e análise de funções. É aqui que se enunciam as responsabilidades/tarefas da função em causa. (Sousa *et al.*, 2006)

- **Tarefas secundárias**

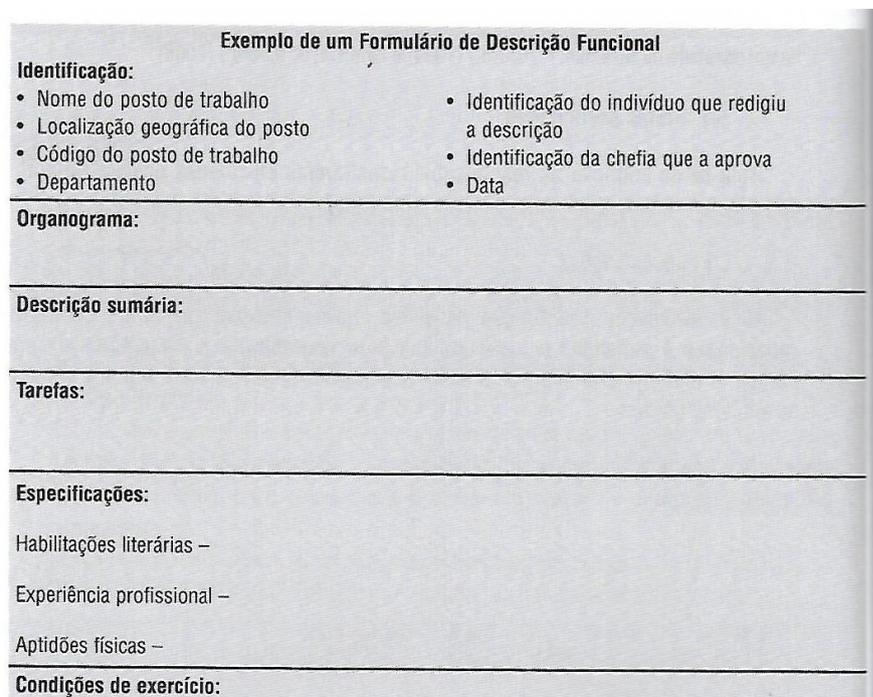
Enuncia-se as responsabilidades/tarefas efetuadas em complemento às outras já enunciadas. (Sousa *et al.*, 2006)

- **Especificações**

É aqui que enuncia os vários conhecimentos, capacidades e experiências que um colaborador necessita para desempenhar uma função. Ou seja, são enunciadas as competências necessárias. (Sousa *et al.*, 2006)

- **Condições de trabalho**

Descrição das condições do posto de trabalho. (Sousa *et al.*, 2006)



Exemplo de um Formulário de Descrição Funcional

Identificação:

- Nome do posto de trabalho
- Localização geográfica do posto
- Código do posto de trabalho
- Departamento
- Identificação do indivíduo que redigiu a descrição
- Identificação da chefia que a aprova
- Data

Organograma:

Descrição sumária:

Tarefas:

Especificações:

Habilitações literárias –

Experiência profissional –

Aptidões físicas –

Condições de exercício:

Fig. 2 – Exemplo de um formulário da descrição de funções (Sousa *et al.*, 2006: 42)

- Objetivos

Segundo Caetano e Vala (2002), a análise e descrição de funções tem como principal objetivo a descrição exata das diversas componentes de uma função. Este método teve origem no início do século XX.

Para estes autores (2002), a análise de funções “consiste num registo detalhado de como um conjunto de atividades está a ser realizado, constituindo, muitas vezes, o núcleo básico de um sistema de Gestão Técnica de Recursos Humanos”. (Caetano e Vala, 2002: 347)

A análise e a descrição de funções constituem a base de qualquer organização ao fornecer informações relevantes para outras práticas de gestão de pessoas. Assim, da análise e descrição de funções depende o sucesso da seleção de pessoas, os instrumentos de avaliação e gestão do desempenho, formação e desenvolvimento do trabalhador e ainda, o desenho organizacional do trabalho na organização. É uma prática utilizada para se definirem e clarificarem o conteúdo de trabalho de cada função, dando visibilidade às características intrínsecas do posto de trabalho assim como às características das pessoas que os ocupam. (Sousa *et al.*, 2006)

Em última instância, é a descrição de funções que permitirá definir o papel que cada função desempenha na estratégia organizacional pelo que, o sistema de descrição e análise de funções não deverá ser utilizado como um instrumento isolado de outros e de uma forma estática uma vez que as organizações evoluem ao longo do tempo, sendo necessário que a hierarquia dos postos de trabalho se adapte a novos ambientes. Esta metodologia de definição do perfil funcional permite detalhar o que a função exige do trabalhador a nível de conhecimentos, habilidades e capacidades de modo a desempenhá-la apropriadamente. Para além disto, a informação proveniente deste instrumento fornece indicadores do valor intrínseco da função importantes para a comparação com funções semelhantes, necessários para a determinação do sistema de compensações. (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006)

A análise de funções consiste num processo de recolha e análise de informação acerca de uma função, com o objetivo de identificar as tarefas, bem como as competências, necessárias para desempenhá-la. (Sousa *et al.*, 2006)

Uma boa análise permite a descrição das atividades mais importantes, como por exemplo o que faz, porque faz e como faz, permite identificar as principais tarefas e permite ainda descrever as competências necessárias para desempenhar a função. (Sousa *et al.*, 2006)

Contrariamente, a ausência ou uma análise e descrição imprecisa pode conduzir a uma incerteza nos papéis, nos problemas comunicacionais e na indefinição nos objetivos dos colaboradores. (Sousa *et al.*, 2006)

A descrição das funções consiste em documentos escritos onde estas funções e as condições de trabalho aparecem redigidas. Inicialmente, a descrição de funções era percebida como uma lista de tarefas inflexível e definitiva. Atualmente, face à polivalência requerida e à constante mudança, a descrição de funções surge, acima de tudo, como um documento orientador. (Sousa *et al.*, 2006)

- Grandes Áreas de Intervenção da GRH: seleção e recrutamento e avaliação de desempenho

O Manual de Funções e Competências assume um papel importante na gestão de recursos humanos. Este pode contribuir para:

- Seleção e Recrutamento

Segundo Sousa *et al.* (2006), o Manual de Funções e Competências é importante para várias áreas da gestão de Recursos Humanos. Neste ponto, irei abordar a Seleção e Recrutamento. O Manual “fornece informação sobre a natureza da função e permite orientar as atividades de recrutamento e seleção” (Sousa *et al.*, 2006: 44)

Atualmente, quando nos referimos ao processo de recrutamento e seleção, falamos de uma das mais ricas ferramentas de gestão de pessoas que as organizações dispõem.

Para Rocha (1999), o processo de recrutamento é um conjunto de técnicas e métodos de forma a atrair os melhores candidatos para a empresa. O recrutamento pode ser feito internamente (recrutamento interno) ou fora da organização (recrutamento externo).

De maneira a fazer o recrutamento interno, devemos ter em conta os resultados dos testes de seleção, a avaliação de desempenho, a informação sobre a formação profissional, a análise e descrição de funções, o planeamento das carreiras e as condições de promoção. (Rocha, 1999)

Tal como também refere Sousa *et al.* (2006), para Rocha (1999) existem vantagens e desvantagens no recrutamento interno.

| Vantagens | Desvantagens |
|--------------------------------------|--|
| Menor custo | Desmotivação para os restantes colaboradores |
| Maior rapidez no processo | Conflitos na organização |
| Maior probabilidade de acerto | |
| Mais motivação | |
| Aproveitamento da formação realizada | |

Quadro 2 – Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno (Rocha, 1999)

Relativamente ao recrutamento externo, Rocha (1999) refere que é feito através de métodos e técnicas de recrutamento para escolher o melhor candidato. Tal como o recrutamento interno, este apresenta vantagens e desvantagens.

| Vantagens | Desvantagens |
|---------------------------------|--|
| Novas ideias para a organização | Maior custo |
| | Mais riscos, podendo recrutar-se a pessoa errada |
| | Desmotivação dentro da empresa |
| | Período de ajustamento do novo colaborador |

Quadro 3 – Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo (Rocha, 1999)

De acordo com Rocha (1999), existem várias técnicas de recrutamento externo:

- Anúncios
- Agências de Emprego
- Recomendações
- Universidades e Escolas de Formação Profissional
- Sindicatos
- Nepotismo¹
- Contacto com outras empresas do mesmo mercado (Rocha, 1999)

Falando agora do processo de seleção, este consiste na “escolha entre pessoas interessadas em ocupar um determinado lugar na organização” (Rocha, 1999: 85).

A seleção consiste, ainda, na comparação entre dois ou mais candidatos e as exigências da função. O conteúdo da função é dado pela análise e descrição de funções enquanto as características dos candidatos são dadas por certos métodos e técnicas de seleção. (Rocha, 1999)

O processo de seleção pode seguir as seguintes fases:

- **Entrevista inicial**

“Destinada a eliminar candidatos não qualificados” (Rocha, 1999: 87)

¹ Nepotismo é quando se recruta e se seleciona familiares para trabalhar na empresa. Isto acontece com maior frequência nas empresas familiares ou na administração pública. (Rocha, 1999)

- **Preenchimento do boletim de candidatura**

“Dele constata-se o nome, direcção, preferência, habilitações informação sobre os empregos anteriores e referências” (Rocha, 1999: 87)

- **Controlo de referências**

“Esta fase consiste em verificar as referências dos candidatos” (Rocha, 1999: 87)

- **Testes psicológicos**

“As provas ou testes visam avaliar de forma o mais objetiva possível os conhecimentos e aptidões dos candidatos” (Rocha, 1999: 88)

- **Entrevistas**

“Constitui o elemento decisivo na escolha dos candidatos” (Rocha, 1999: 90)

- **Aprovação**

“Depois das fases anteriores é altura de hierarquizar os candidatos de forma a apresentar um relatório ou acta a que tem poderes de admitir” (Rocha, 1999: 88)

- **Exames físicos**

“Os exames físicos constituem uma fase de selecção hoje frequente nas empresas privadas” (Rocha, 1999: 88)

- **Acolhimento**

“É necessário acolher a pessoa seleccionada e orientá-la na organização.” (Rocha, 1999: 88)

Segundo Cunha (1989, citado *in* Caetano & Vala, 2002), o processo de admissão de pessoas deve ser enquadrado estrategicamente, e não motivado por ser uma necessidade no momento.

Cada vez mais, os gestores de recursos humanos se apercebem dos riscos que podem resultar de uma má seleção. Isto pode levar a má produtividade, acidentes de trabalho ou até perda de clientes, danificação de equipamentos, etc.. (Caetano & Vala, 2002)

Os responsáveis pela seleção e recrutamento devem escolher as pessoas que apresentem moderados níveis de eficiência, mas que garantam uma rápida acomodação às normas vigentes, evitando, assim, riscos. (Caetano & Vala, 2002)

De acordo com Caetano e Vala (2002), o recrutamento é “visto como o atrair dos potenciais candidatos, enquanto a seleção diz respeito a todo o processo desde a convocação dos pretensos candidatos até à decisão de última de admissão” (Caetano & Vala, 2002: 269)

Para estes autores, não existe uma forma de seleção que seja universal para todas as funções. No entanto, podemos escolher alguns processos que são iguais para todo o processo de seleção.

O primeiro processo diz respeito à função e a toda a informação que dela se pode retirar. Esta informação, conhecida como análise e descrição de funções, pode permitir conhecer o que se faz nesta função como também quais os meios e equipamentos necessários. (Caetano & Vala, 2002)

O segundo processo refere-se à avaliação das dimensões relacionadas com as exigências e questões de adaptação organizacional. Agora avaliam-se estas dimensões, isto é, escolher quais os métodos que melhor se adequam para a seleção dos candidatos. (Caetano & Vala, 2002)

Com a ajuda do paradigma de seleção de Smith e Robertson (1989), Caetano e Vala apresentam as fases mais comuns utilizadas no processo de seleção.

1. Descodificação do pedido

Esta fase apenas se aplica quando o processo de seleção é realizado fora da empresa. Aqui é importante ficar a conhecer a categoria da função, o grupo salarial, qual o programa de carreiras a que pertence e qual o grupo etário da maior parte dos colaboradores que desempenham aquela função na empresa. (Caetano & Vala, 2002)

2. Análise de funções

“A análise de funções corresponde a uma metodologia que tem por principal objetivo a descrição, tão exacta e exhaustiva quanto possível, das diversas componentes de uma função” (Caetano & Vala, 2002: 273)

Esta recolha de informação é importante para podermos conhecer quais as aptidões necessárias para desempenhar a função em causa, quais as características pessoais necessárias, qual a experiência profissional necessária, qual a formação necessária, qual o conhecimento necessário de línguas, se tem carta de condução, para as funções que a exigem, e quais os conhecimentos de informática necessários. (Caetano & Vala, 2002)

3. Exigência da função

Quando se faz a análise e descrição de funções, identificam-se as competências necessárias para o bom desempenho da função. Os métodos utilizados podem ter bases mais qualitativas ou mais quantitativas. (Caetano & Vala, 2002)

Dentro dos métodos qualitativos, a importância dada a cada competência é feita através do valor a que os próprios colaboradores ou superiores consideram mais importantes.

Em relação aos métodos quantitativos, a divisão da função em competências é uma das formas mais utilizadas. Consiste em decompor a função em todas as suas competências, pontuá-las e organizá-las da mais importante para a menos importante. Assim, quanto mais importante for a competência para

o desempenho da função, mais profunda será a análise dos aspetos subjacentes à sua execução. (Caetano & Vala, 2002)

4. Atração dos candidatos

De forma a cativar os candidatos ideias, o responsável pelo processo de seleção deverá conhecer os aspetos determinantes na atração de candidatos. Segundo Behling, Labovitz e Gainer (1968, citados *in* Caetano & Vala, 2002), existem três paradigmas para a escolha de um emprego. São eles:

- a) Pela comparação lógica das ofertas (salários, benefícios, etc.)
- b) Pelos critérios subjetivos (realização pessoal, aumento da autoestima)
- c) Pelas facilidades físicas e experiências anteriores

As principais fontes de recrutamento são:

- **Anúncios**

“A redacção de anúncios deverá respeitar algumas regras para que se atinjam os seus objetivos. Não interessa que a informação seja tão vaga que dê lugar a candidaturas que não correspondam às exigências nem tão complexa e imprecisa que potenciais candidatos não respondam por pensarem que não lhes diz respeito” (Caetano & Vala, 2002: 277)

- **Recrutamento interno**

Segundo Chiavenato (1984, citado *in* Caetano & Vala, 2002), as principais vantagens é que não se perde tempo a fazer o acolhimento, tem um menor custo, pode ser uma fonte de motivação e aproveitamento da formação. Já as principais desvantagens é que a média de idades pode aumentar, e, assim, perde-se flexibilidade e dinâmica, pode dar origem a conflitos de interesses e pode haver risco de não atingirem o potencial pretendido. (Caetano & Vala, 2002)

- **Recrutamento externo**

As vantagens e desvantagens do recrutamento externo são quase um espelho oposto em relação ao recrutamento interno.

As principais fontes de recrutamento externo são:

- **Apresentação de candidatos por parte dos colaboradores**

- **Cartazes**

“Utilizado para funções que não requeiram grande especialização” (Caetano & Vala, 2002: 280)

- **Conferências e palestras nas universidades**

“É cada vez mais frequente as empresas solicitarem listagens com os nomes de alguns alunos finalistas para estágios” (Caetano & Vala, 2002: 280)

- **Contato direto com associações**

“A sua funcionalidade depende muito do dinamismo da associação” (Caetano & Vala, 2002: 280)

- **Arquivo de Currículos**

“Resulta dos CVs enviados voluntariamente pelos candidatos” (Caetano & Vala, 2002: 279)

➤ Agências de recrutamento

“Funcionam essencialmente para o trabalho temporário” (Caetano & Vala, 2002: 280)

O recrutamento é um processo que procura atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. O processo de recrutamento inicia-se quando a organização se apercebe de que existe uma necessidade de contratar pessoas para desempenhar funções específicas, determinando, à partida, qual o perfil de competências que interessa recrutar, tendo em conta os seus objetivos estratégicos e operacionais. (Sousa *et al.*, 2006)

No recrutamento interno recorre-se a trabalhadores que trabalham na organização, que por via do seu desempenho ou por via da aquisição de novas competências, mostraram aptidão, potencial e disponibilidade para o exercício da função a preencher (Sousa *et al.*, 2006).

Para que a empresa aproveite as diversas vantagens que advêm deste tipo de recrutamento, é necessário que haja um conhecimento profundo das potencialidades dos seus colaboradores.

“Se existirem sistemas de avaliação de desempenho que revelem, com objetividade, o grau de eficácia demonstrados pelos trabalhadores no exercício das suas funções, as qualidades profissionais e pessoais evidenciadas e se houver abertura para os ouvir a expor as suas aspirações e interesses profissionais, facilmente se poderá identificar o seu potencial de desenvolvimento na carreira” (Sousa *et al.*, 2006: 58).

Segundo Sousa *et al.* (2006), as principais vantagens do recrutamento interno são: economicidade, uma vez que não é necessário contratar empresas de seleção e se aproveita os investimentos da empresa em formação; rapidez, pois não é necessário fazer acolhimento e integração dos indivíduos; segurança, os candidatos já são conhecidos da empresa; maior motivação dos trabalhadores, uma vez que permite oportunidades de carreira e estimula o aperfeiçoamento e a aquisição de novas competências. Por outro lado, este tipo de recrutamento também apresenta algumas desvantagens, como por exemplo: desmotivação e frustração por parte dos trabalhadores que não foram escolhidos para o cargo; investimento da empresa nas competências do novo trabalhador para não existir uma descapitalização dos recursos humanos.

As principais fontes de recrutamento interno, segundo Sousa, Duarte, Sanches & Gomes (2006) são:

- a transferência: privilegia a mobilidade horizontal e possibilita aos trabalhadores encontrar novos desafios dentro da organização;
- a reconversão: promove a aquisição de novas competências por parte dos trabalhadores, permitindo a ocupação de novos lugares na organização;
- a promoção: permite a ocupação de um lugar de responsabilidade por parte de um trabalhador interno à organização.

As principais vantagens do recrutamento externo são: renovação e enriquecimento das pessoas na organização, com novas formas de pensar e encarar os problemas; aproveitamento dos investimentos feitos, em formação, por outras empresas ou pelos próprios candidatos; maior visibilidade da empresa no mercado de trabalho. Relativamente às desvantagens deste tipo de recrutamento: demorado e com custos mais elevados do que o recrutamento interno; comporta maiores riscos, uma vez que a organização não conhece os candidatos; desmotivador e frustrante para os trabalhadores existentes na organização que tenham perspetivas de carreira na empresa; pode afetar a política salarial da empresa; e, pode trazer maiores riscos de incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa (Sousa *et al.*, 2006).

As principais fontes de recrutamento externo, segundo Sousa, *et al.* (2006), são:

- Recrutamento académico: as empresas vão às escolas recrutar candidatos finalistas com elevado potencial. Este recrutamento pode acontecer, também, por via de parcerias que as empresas estabelecem com as escolas; (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006)

- Centros de emprego: constituem uma fonte de recrutamento privilegiada para determinadas profissões; (Sousa *et al.*, 2006)
- Empresas especializadas em recrutamento; (Sousa *et al.*, 2006)
- *Head-hunting*: esta forma de recrutamento é, muitas vezes, contratada a empresas especializadas, mas pode ser levada a cabo pela organização contratante. Esta fonte permite a identificação do melhor candidato potencial ao lugar e a mobilização de recursos para a sua contratação; (Sousa *et al.*, 2006)
- Anúncios: recurso que mais expõe a organização. Normalmente, faz-se a apresentação da organização, nos termos que se adequem melhor à sua *corporate image*, a indicação do lugar a preencher, os critérios mais relevantes para a contratação, o que a organização tem para oferecer (não é comum a indicação do salário nem o pacote de incentivos) e uma forma de contacto; (Sousa *et al.*, 2006)
- Candidaturas espontâneas: esta fonte de recrutamento passa pelo arquivamento das candidaturas que chegam a organização e pela sua utilização em caso de necessidade. É cada vez mais frequente a chegada dessas candidaturas por correio eletrónico, em substituição da tradicional carta com *curriculum vitae*. Algumas organizações disponibilizam nos seus *sites* um espaço para o preenchimento de dados dos candidatos; (Sousa *et al.*, 2006)
- Anteriores processos de recrutamento e seleção: podem existir arquivos de currículo de candidatos que a empresa guarda de processos anteriores; (Sousa *et al.*, 2006)
- Recrutamento *on-line*: refere-se ao conjunto de instrumentos que permitem a prospeção, receção e realização de triagens de candidatos *on-line*; (Sousa *et al.*, 2006)
- Informal: esta fonte é extremamente utilizada. Frequentemente conhecido como a “cunha”, tendo junto de muita gente uma leitura muito pejorativa. Porém, o que esta

fonte faz é aproveitar de forma eficiente, as redes de contactos disponíveis na organização. (Sousa *et al.*, 2006)

De seguida são apresentadas algumas vantagens e desvantagens do uso de Recrutamento Externo, segundo o mesmo autor.

Vantagens:

- Entrada de novos colaboradores para a organização, com visões diferentes e muitas vezes fundamentais para a resolução de problemas existentes. Enriquecem a organização com novas ideias e perspetivas.
- Contribui para o desenvolvimento e enriquecimento das pessoas da organização.
- Dá uma maior visibilidade à empresa no mercado de trabalho.
- Aproveitamento de investimento feito pelos colaboradores em formação.
- Enriquecimento de uma base de dados para possíveis futuras diferentes funções. (Sousa *et al.*, 2006)

Desvantagens:

- É um processo mais demorado e dispendioso comparativamente ao recrutamento interno.

- Pode ser fator de desmotivação para colaboradores da própria empresa, na medida em que estes podem sentir que não são capazes de desempenhar as funções relativas à oferta em questão.
- Comporta riscos pois os candidatos são desconhecidos.
- Existe o risco de incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa. (Sousa *et al.*, 2006)

Assim, pode-se concluir que são diversas as fontes de recrutamento existentes, cabe à organização decidir qual a mais apropriada, tendo em conta os requisitos estabelecidos inicialmente.

A seleção consiste numa comparação que se deve basear tanto nos critérios de seleção exigidos pela função como nas competências e características reveladas pelos interessados (Sousa et al, 2006).

A fase da seleção começa com a difícil tarefa de reduzir um elevado número de candidatos para um número razoável com o objetivo de selecionar o melhor ou os melhores candidatos para o cargo (Sousa et al, 2006).

Para Sousa *et al.* (2006), os métodos mais utilizados na seleção dos candidatos são:

- **Análise do *Curriculum Vitae***

“Este método não implica a presença do candidato e permite ter uma ideia do percurso pessoal, profissional e escola do candidato” (Sousa *et al.*, 2006)

- **Testes psicológicos**

“Este método refere-se a um conjunto de provas que se aplicam para apreciar o desenvolvimento mental, as aptidões, habilidades e conhecimentos dos candidatos” (Sousa *et al.*, 2006: 64)

- **Testes de personalidades**

“Os testes de personalidades permitem analisar os diversos traços de personalidade: traços determinados pelo carácter (traços adquiridos) ou pelo temperamento (traços inatos)” (Sousa *et al.*, 2006: 65)

- **Testes de aptidão física**

“Permitem aferir da aptidão física para o desempenho da função” (Sousa *et al.*, 2006: 65)

- **Testes de competências específicas**

“São testes estruturados em torno de competências exigidas para o desempenho da função e que as organizações consideram necessário testar” (Sousa *et al.*, 2006: 65)

- **Testes de simulação**

“Nos testes de simulação são construídos ou adaptados exercícios de simulação de acordo com as situações críticas, exigências e competências associadas à função” (Sousa *et al.*, 2006: 65)

- **Entrevistas**

“É talvez o método mais utilizado para a maior parte das funções. Este método permite:

- Avaliar algumas competências
- Testar o esquema de raciocínio que os candidatos empregam na resolução de problemas;
- Fazer alguns esclarecimentos acerca do *curriculum*;

- Iniciar algum ajustamento de expectativas, como avaliação das posições do candidato face a questões críticas do negócio e da função;
- Preservar a imagem organizacional da empresa. "(Sousa *et al.*, 2006: 66)

- ***Assessment Centers***

"Um *assessment centre* é sempre específico, construído para uma determinada função – os candidatos participam em exercícios práticos pertinentes para a previsão do seu comportamento na função". (Sousa *et al.*, 2006: 70)

O processo de Recrutamento e Seleção começa por uma análise e descrição das funções que se quer recrutar, de modo a serem identificadas quais as tarefas e as competências necessárias para o desempenho da função. Claro que se uma empresa já possuir um Manual de Funções e Competências, esta é uma fase que se pode excluir. Depois passamos para a divulgação da função. Agora, fazemos uma análise das candidaturas recebidas, começando a rejeitar alguns candidatos devido à desadequação dos critérios de seleção. A seguir há uma realização de testes, se assim a empresa o entender necessário. Aqui, uma falha nos testes será uma rejeição certa. Passamos para as entrevistas, onde, uma vez mais, se rejeitam mais candidatos pelo mesmo motivo (desencontro com os critérios de seleção). Realização dos exames médicos. E, por fim, podemos agora fazer a admissão do candidato escolhido para desempenhar a função. (Sousa *et al.*, 2006)

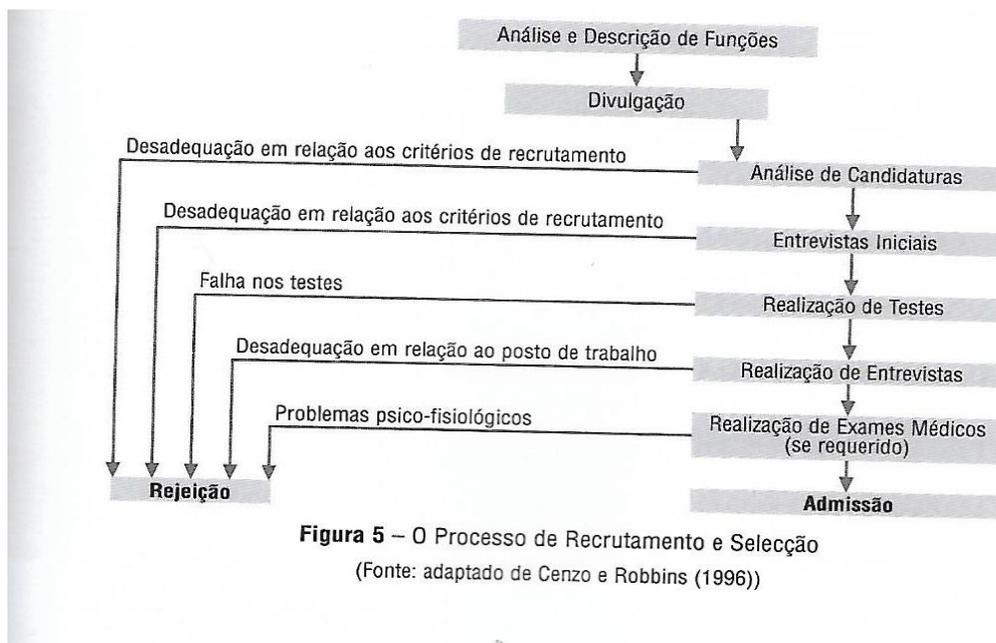


Fig. 3 – O processo de Recrutamento e Seleção (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006, p. 71)

- Avaliação de Desempenho

Mais uma vez, segundo Sousa *et al.* (2006), o Manual de Funções e Competências contribui para outra área importante da gestão de Recursos Humanos. Neste ponto irei abordar a Avaliação de Desempenho; “a análise de funções constitui um requisito desta prática, pois, teoricamente, não é possível encetar uma avaliação sem ter em consideração o conteúdo das funções a realizar pelo avaliado” (Sousa *et al.*, 2006: 44)

Segundo Rocha (1999), a avaliação de desempenho “consiste, pois, na sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportada na análise objectiva do comportamento do homem no trabalho, e comunicação ao mesmo do resultado da avaliação” (Rocha, 1999: 120).

A avaliação de desempenho serve assim para ajudar na seleção e recrutamento (recrutamento interno), na formação profissional (inventário das competências em falta), na política de promoção, na base da compensação (aumento de salários) e no *feedback*, de modo a que os colaboradores saibam no que têm que melhorar no seu desempenho. (Rocha, 1999)

Este processo de gestão pode ser efetuado pelos superiores hierárquicos, pelos subordinados, pelos próprios avaliados e pela combinação de métodos de avaliação. (Rocha, 1999)

A avaliação feita pelos superiores hierárquicos é a mais utilizada, pois assume-se que este é a pessoa mais indicada para avaliar os subordinados.

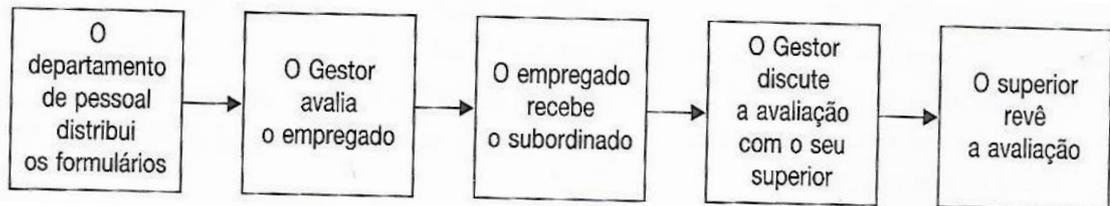


Fig. 4 – Processo de avaliação dos subordinados pelo superior (Rocha, 1999: 121)

Este processo pode ser feito através de vários métodos. Rocha (1999), relativamente a Sousa *et al.* (2006), usa três grupos para englobar os métodos já conhecidos:

- **Métodos absolutos de classificação**
 - **Escalas Gráficas** - “Trata-se do método mais vulgarizado e utilizado nas empresas e na administração pública” (Rocha, 1999: 123)
 - **Checklist** – “Este método consiste numa lista de frases, pedindo-se ao avaliador para procurar a frase ou frases que correspondam às características e *performance* do empregado” (Rocha, 1999: 124)
 - **Escolha Forçada** – “Trata-se de uma versão mais sofisticada da *checklist*. Este método consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de determinados níveis de *performance* individual” (Rocha, 1999: 124)

- **Métodos Comparativos**

- **Método de Ordenação** – “Este método consiste em ordenar os empregados segundo a *performance*” (Rocha, 1999: 124)
- **Comparação** – “É suposto neste método comparar cada empregado com os outros a serem avaliados” (Rocha, 1999: 124)
- **Distribuição Forçada** – “Consiste em classificar os subordinados ao longo da escala, colocando certa percentagem de empregados em vários níveis de *performance*” (Rocha, 1999: 124)

- **Métodos Escritos**

- **Incidentes Críticos** – “Trata-se de um método de avaliação que se generalizou e que consiste em classificar a *performance* dos empregados consoante determinados comportamentos no sentido positivo ou negativo” (Rocha, 1999: 124)
- **Essay** – “Consiste em fazer um pequeno ensaio, descrevendo o desempenho de cada empregado, durante um dado período de tempo” (Rocha, 1999: 125)
- **Método de Pesquisa de Campo** – “Neste método a avaliação é feita pelo superior mas com a assessoria de um especialista em avaliação de desempenho” (Rocha, 1999: 125)

Existem vários problemas associados à avaliação de desempenho. Isto deve-se tanto aos avaliadores, às técnicas utilizadas ou aos entraves organizacionais. Rocha (1999) classifica estes problemas da seguinte maneira:

- **Julgamento Humano**

- Erro constante
- Efeito de *halo*
- Pressa ou descuido
- Condescendência ou exagerada rispidez
- Erro de prestígio (Rocha, 1999)

- **Avaliadores**

Acontece quando os avaliadores não possuem uma informação adequada. (Rocha, 1999)

- **Política da Organização**

O processo de avaliação de desempenho muitas vezes é usado meramente como ritual, onde constitui uma perda de tempo para os avaliadores e avaliados, ou para ajudar no sistema de remuneração, onde pode servir para alterar o salário, dependendo do resultado obtido. (Rocha, 1999)

- **Restrições legais**

“O impacto da avaliação na motivação dos funcionários é em muitos casos, restringido por imperativos legais” (Rocha, 1999: 128)

- **Inflexibilidade**

“O processo de avaliação nem sempre tem em conta o dinamismo do conteúdo funcional, o que pode falsear os resultados” (Rocha, 1999: 129)

Segundo Sandler (1989, citado *in* Rocha, 1999), o processo de avaliação de desempenho tem três fases:

- **Determinação dos objetivos**

O gestor e o colaborador negociam os objetivos durante a revisão de progresso. Os objetivos devem ser específicos e relacionados com os objetivos de outros colaboradores. (Rocha, 1999)

- **Revisão de progresso**

Aqui, o gestor e o colaborador devem reunir periodicamente e discutir o desempenho alcançado. O subordinado sugere ideias, planos e correções para melhorar a sua *performance* e a do seu departamento. (Rocha, 1999)

- **Revisão da *performance***

Aqui, é quando o colaborador apresenta a sua avaliação. (Rocha, 1999: 122)

De acordo com Caetano e Vala (2002), para realizarmos o processo da avaliação de desempenho, podemos seguir algumas abordagens, como se pode verificar no quadro 4.

| | |
|--|-------------------------------------|
| Abordagens centradas na personalidade | Escalas ancoradas em traços |
| | Incidentes críticos |
| Abordagens centradas nos comportamentos | Escalas de escolha forçada |
| | Escalas ancoradas em comportamentos |
| Abordagens centradas na comparação com os outros | Ordenação simples |
| Abordagens centradas nos resultados | Gestão por Objetivos |

Quadro 4 – Abordagens da avaliação de desempenho (Caetano & Vala, 2002: 363)

- **Abordagens centradas na personalidade**

As abordagens centradas na personalidade traduzem-se num tipo de escala ancorada em traços de personalidade. (Caetano & Vala, 2002)

➤ *Escalas ancoradas em traços*

Desenvolvidas por Paterson em 1922, é a escala mais tradicional, baseando-se na descrição de traços de personalidade, a partir dos quais o avaliador irá avaliar o avaliado, assinalando na escala o ponto que melhor corresponde ao desempenho. (Caetano & Vala, 2002)

De acordo com Caetano e Vala (2002), o avaliador terá que decidir o ponto da escala que melhor indica o desempenho do avaliado, ou seja, a avaliação depende inteiramente da apreciação do avaliador, o que acarreta alguns riscos, podendo haver subjetividade e pré-julgamento. Segundo os autores, este modelo rege-se por critérios de avaliação previamente definidos e classificados e que têm como fim definir as qualidades individuais que se pretende avaliar.

Uma das principais vantagens é que estas são construídas somente pelo departamento de recursos humanos. Como principal desvantagem, a escala ancorada em traços é que o seu preenchimento depende do processo de julgamento do avaliador. (Caetano & Vala, 2002)

- **Abordagens centradas nos comportamentos**

Como referem Caetano e Vala (2002), a abordagem focada nos comportamentos abandona a ambição de avaliar traços de personalidade e passa a focar-se nos comportamentos individuais dos colaboradores.

- *Incidentes críticos*

Este método foi proposto por Flanagan, em 1954, consistindo na anotação, por parte do avaliador, durante a avaliação, dos desempenhos que sejam importantes para a função do avaliado. No final, o avaliador discute esse registo com o colaborador. (Caetano & Vala, 2002)

A principal vantagem é que consiste na facilidade em dar *feedback* aos avaliados. Porém, existem algumas desvantagens, tais como exigir muito tempo da parte do avaliador e por não existir forma de controlar a escolha que os avaliadores fazem dos incidentes.

- *Escalas de escolha forçada*

Segundo Sisson (1948, citado *in* Caetano e Vala, 2002) e Cozan (1955, citado *in* Caetano & Vala, 2002), este instrumento de avaliação foi desenvolvido após a Segunda Guerra Mundial. Estas escalas têm um conjunto de dois, quatro ou seis itens que incluem ou afirmações positivas ou afirmações negativas. O avaliador tem de escolher metade dos itens que melhor transcrevem o desempenho do avaliado.

Como o avaliador não conhece a relação entre os itens que escolheu, torna-se um instrumento dispensável realizar-se a entrevista de avaliação de desempenho, tornando-se, assim, um problema do ponto de vista do *feedback*. (Caetano & Vala, 2002)

➤ *Escalas ancoradas em comportamentos*

Smith e Kendal, em 1963, consideravam que a maior parte dos erros que os avaliadores cometiam, era devido aos problemas que as escalas ancoradas em traços apresentavam. Assim, propuseram as escalas ancoradas em comportamentos. (Caetano & Vala, 2002)

Estas são constituídas por dimensões que descrevem um determinado comportamento e por uma outra escala que descreve os níveis de desempenho relativamente a cada uma das dimensões. (Caetano & Vala, 2002)

Como principais vantagens, estas escalas permitem que os avaliadores deem um *feedback* aos avaliados de modo fácil, visto que assentam em comportamentos específicos e observáveis. Por outro lado, estas escalas permitem comparar avaliados dado que se obtém uma quantificação para cada uma das dimensões. Por último, os avaliadores já não cometem os erros de cotações, porque eles próprios participam na avaliação, ficando assim sensibilizados. (Caetano & Vala, 2002)

A grande desvantagem é o elevado custo que esta apresenta.

- **Abordagens centradas na comparação com outros**

Geralmente, estes tipos de abordagens partem do princípio de que é possível obter um padrão de medida que resulta na comparação entre um conjunto de indivíduos cujo trabalho é em equipa ou concorrente entre si. (Caetano & Vala, 2002)

➤ *Ordenação simples*

Este método permite comparar colaboradores com o mesmo cargo, no seu desempenho, baseando-se na comparação dos indivíduos. Segundo Carrol e Schneier (1982, citados *in* Caetano & Vala, 2002), o avaliador deve evitar atribuir a avaliação a dois ou mais avaliados, fazendo, desta forma, uso de escalas de avaliação.

A ordenação simples pode ser feita de duas formas. Ou se faz a partir do desempenho global, isto é, quando se ordenam os avaliados de forma a definir-se o indivíduo com o melhor desempenho e

assim sucessivamente, ou estabelecem-se dimensões prévias e ordenam-se os indivíduos para cada uma dessas dimensões. (Caetano & Vala, 2002)

A principal vantagem da ordenação simples é que implica baixos custos. A principal desvantagem é que é um pouco discriminatória, no âmbito de que não se percebe porque é que o avaliador ordenou assim os avaliados. (Caetano & Vala, 2002)

- **Abordagens centradas nos resultados**

Nestas abordagens, “parte-se dos resultados do desempenho do avaliado e avalia-se em que medida é que esses resultados estão de acordo com os padrões de desempenho” (Caetano & Vala, 2002: 369).

- *Gestão por objetivos*

Concebido por Drucker, em 1954, atualmente é um dos instrumentos de medida mais utilizado no processo de avaliação de desempenho, segundo Carrol e Schneier (1982 citados *in* Caetano & Vala, 2002). “Este método parte dos resultados do desempenho do indivíduo e compara-os com os objetivos previamente definidos” (Caetano & Vala, 2002: 369)

De acordo com De Cenzo e Robbins (1996, citados *in* Caetano & Vala, 2002), uma das principais vantagens na gestão por objetivos tem a haver com as constantes revisões periódicas, permitindo assim ao avaliado analisar o seu desempenho ao longo do tempo de forma a melhorá-lo. Segundo os mesmos autores, um dos problemas passa pela definição dos objetivos. Outro problema na gestão por objetivos prende-se com a avaliação dos objetivos, uma vez que muitas organizações não possuem sistemas de informação adequadas sobre o desempenho do avaliado. (Caetano & Vala, 2002)

| Instrumentos de avaliação | Vantagens | Desvantagens |
|-------------------------------------|--|--|
| Escalas ancoradas em traços | <ul style="list-style-type: none"> • Fácil construção e utilização. • Obtém-se uma quantificação do desempenho do avaliado. | <ul style="list-style-type: none"> • Avaliação pouco discriminante. • Não permite o controlo efectivo dos erros de cotação. • Dificulta o <i>feedback</i> com o avaliado. |
| Incidentes críticos | <ul style="list-style-type: none"> • Facilita o <i>feedback</i> com o avaliado. • Reduz a probabilidade de se verificarem erros de cotação. | <ul style="list-style-type: none"> • Exige muito tempo da parte do avaliador. • Não é possível controlar a arbitrariedade do avaliador na escolha dos incidentes. • Não se obtém uma quantificação do desempenho. |
| Escalas de escolha forçada | <ul style="list-style-type: none"> • Reduz a probabilidade de se verificarem erros de cotação. | <ul style="list-style-type: none"> • Dificulta o <i>feedback</i> com o avaliado. • Exige muito tempo na sua construção. |
| Escalas ancoradas em comportamentos | <ul style="list-style-type: none"> • Facilita o <i>feedback</i> com o avaliado. • O envolvimento dos avaliadores na construção da escala serve como formação sobre o processo de avaliação. • Obtém-se uma quantificação do desempenho. | <ul style="list-style-type: none"> • Tem custos extremamente elevados na sua construção. |
| Ordenação simples | <ul style="list-style-type: none"> • Custos baixos em todo o processo de avaliação. • Fundamenta algumas decisões ao nível da gestão de recursos humanos. | <ul style="list-style-type: none"> • Avaliação pouco discriminante. • Dificulta o <i>feedback</i> com o avaliado. |
| Gestão por objectivos | <ul style="list-style-type: none"> • Permite que o avaliado tenha um <i>feedback</i> constante do seu desempenho. • Reduz a probabilidade de se verificarem erros de cotação. • Faz aumentar o esforço, a motivação, a satisfação e a produtividade, sobretudo, nas empresas orgánicas. | <ul style="list-style-type: none"> • Os avaliadores têm grande dificuldade em definirem os objectivos e planos de acção. • As empresas têm dificuldade em avaliar os objectivos. • Dificuldade em ponderar factores contextuais fora do controlo dos avaliados. |

Fig. 5 – Vantagens e desvantagens dos diferentes tipos de instrumentos de avaliação (Caetano & Vala, 2002: 370)

Em relação aos procedimentos, Caetano e Vala (2002) referem os seguintes:

- Avaliação pelo chefe imediato
- Avaliação pelo avaliado
- Avaliação pelos colegas
- Avaliação pelos subordinados

| Fontes de avaliação | Vantagens | Desvantagens |
|--------------------------------|---|---|
| Chefe imediato | <ul style="list-style-type: none"> A estrutura organizacional reforça o direito de ser o chefe imediato a avaliar. Considera-se que é ao chefe imediato que cabe o papel de reforçar o desempenho. | <ul style="list-style-type: none"> As avaliações são sujeitas a muitos erros de cotação. As avaliações apresentam níveis muito baixos de fidelidade e validade. |
| Avaliado (auto-avaliação) | <ul style="list-style-type: none"> Aumenta a dignidade e o respeito pelo avaliado. Coloca o chefe no papel de conselheiro. Desenvolvem-se objectivos e planos de acção que resultam do acordo entre o avaliado e o chefe. Aumenta a satisfação do avaliado e da chefia. | <ul style="list-style-type: none"> Há maior probabilidade das avaliações serem lenientes. Viola as normas tradicionais da relação entre chefe/subordinado. |
| Colegas | <ul style="list-style-type: none"> Índices altos de fidelidade e validade. As avaliações resultam de julgamentos independentes. | <ul style="list-style-type: none"> As avaliações podem ser influenciadas pelas relações pessoais que se estabelecem entre o avaliado e os colegas. O avaliado pode reagir negativamente à avaliação. |
| Subordinados (avaliam o chefe) | <ul style="list-style-type: none"> Mais adequado aos modelos de gestão actualmente sugeridos. As avaliações resultam de julgamentos independentes. Os subordinados têm uma posição diferente para observar o desempenho. | <ul style="list-style-type: none"> As avaliações podem ser distorcidas porque os subordinados têm medo de represálias. Os subordinados, normalmente, não contactam com todas as tarefas desempenhadas pelo chefe. |
| Avaliação de 360 graus | <ul style="list-style-type: none"> Validação dos julgamentos por múltiplas fontes de avaliadores Desenvolvimento das várias componentes das competências | <ul style="list-style-type: none"> Possíveis efeitos perversos se o contexto organizacional não estiver alinhado com os pressupostos deste sistema. |

Fig. 6 – Vantagens e desvantagens das diferentes fontes de avaliação de desempenho (Caetano & Vala, 2002: 378)

A avaliação de desempenho é uma das práticas mais críticas na gestão de recursos humanos. De acordo com os mesmos autores (2006), a avaliação de desempenho permite medir o contributo individual e de equipa para alcançar os objetivos da organização. Permite também detetar algumas lacunas de competências ou até prever possibilidades no desenvolvimento das mesmas. (Sousa *et al.*, 2006)

São vários os objetivos da avaliação de desempenho. Porém, existem quatro grandes objetivos referentes a este processo de gestão. São eles:

- **Cumprimento dos objetivos estratégicos da organização**

“Aumento da percepção individual sobre a organização” (Sousa *et al.*, 2006: 118)

- **Potenciar a inovação e promoção da adaptação**

“Identificar oportunidades de desenvolvimento individual de competências” (Sousa *et al.*, 2006: 119)

- **Superação dos desempenhos médios**

“Identificar os desempenhos excepcionais” (Sousa *et al.*, 2006: 119)

- **Melhoria da comunicação interna**

“Clarificar os objectivos e as expectativas em relação aos indivíduos” (Sousa *et al.*, 2006: 119)

A avaliação de desempenho pode ser feita por um conjunto de pessoas, desde o próprio avaliado até aos colegas de função e subordinados. (Sousa *et al.*, 2006)

A escolha da fonte de avaliação vai depender dos objetivos que se pretende chegar e dos resultados que queremos obter. Existem várias fontes disponíveis:

- **Avaliação feita pela chefia**

Chiavenato (1998, citado *in* Sousa *et al.*, 2006) considera que a avaliação de desempenho é da responsabilidade dos superiores hierárquicos, podendo ser complementado pelo departamento de recursos humanos. Este tipo de avaliação pode implicar que esta esteja sujeita a erros de cotação, sendo, assim, pouco confiável.

- **Autoavaliação**

Este tipo de avaliação surge pelas mãos de McGregor (1957, citado *in* Sousa *et al.*, 2006). Este autor considera que a autoavaliação pode ter várias vantagens, tais como, a realização de um autoexame para definir melhor os seus pontos fracos e os pontos fortes, possibilidade de um fim construtivo, incide sobre o desempenho face aos objetivos e tem grande legitimidade.

Claro, que também apresenta desvantagens. Uma das mais evidentes é o facto de avaliação poder ser inflacionada. (Sousa *et al.*, 2006)

- **Avaliação pelos colegas**

Latham e Wesley (1981 citados *in* Sousa *et al.*, 2006) consideram que este tipo de avaliação oferece grandes vantagens, visto que são os colegas de função que mais interagem com o avaliado, logo são eles que podem observar a interação do avaliado com os colegas, com o chefe e com os subordinados.

Segundo estes autores, a avaliação pelos colegas traz também algumas desvantagens, devido à influência, tanto positiva como negativa, que o avaliado pode ter com os colegas.

- **Avaliação pelos subordinados**

Este tipo de avaliação é muito raro de acontecer nas organizações, devido à desadequação com os estilos da gestão das empresas. (Sousa *et al.*, 2006)

- **Avaliação 360°**

Neste tipo de avaliação, um colaborador é avaliado pelo círculo de pessoas que afetam e são afetados pelo seu desempenho. Esta pode ser feita pelos superiores hierárquicos, pelo próprio, pelos colegas, pelos subordinados, pelos clientes e pelos fornecedores. A principal vantagem da avaliação 360° é que o avaliado recebe todo o tipo de *feedback* sobre o seu desempenho. (Sousa *et al.*, 2006)

A avaliação de desempenho pode ser feita através de vários métodos. Os métodos mais tradicionais são:

- **Métodos da Escala Gráfica**

É o método mais utilizado, divulgado e simples, segundo Sousa *et al.* (2006). Exige muitos cuidados. É um método que avalia o desempenho dos colaboradores através de fatores de avaliação antes definidos. Os fatores são previamente escolhidos de forma a definir as qualidades que se pretende avaliar.

- **Método da Escolha Forçada**

Este método consiste em avaliar o desempenho dos colaboradores através de frases descritivas de “determinadas alternativas de tipos de desempenho individual” (Sousa *et al.*, 2006: 130). O colaborador deve escolher apenas uma frase, de um conjunto de três ou quatro. Esta deve ser a que mais adequa ao seu desempenho.

- **Método de Pesquisa de Campo**

É feito pelo superior hierárquico com a ajuda de especialista em avaliação de desempenho. O especialista entrevista a chefia sobre o desempenho dos seus colaboradores, fazendo depois um relatório. (Sousa *et al.*, 2006)

- **Métodos dos Incidentes Críticos**

Este método é baseado no facto de existirem certas características extremos do comportamento humano, levando a resultados positivos. A chefia direta é quem analisa e regista os factos positivos e negativos a respeito do desempenho dos seus colaboradores. (Sousa *et al.*, 2006)

- **Métodos de Comparação por Pares**

“Consiste em comparar os colaboradores, dois a dois, e anota-se na coluna da direita aquele que é considerado melhor, quanto ao desempenho” (Sousa *et al.*, 2006: 130).

- **Método de Frases Descritivas**

Ao contrário do método da escolha forçado, o colaborador não é obrigado a escolher frases. Apenas assinala as frases que caracterizam o seu desempenho. (Sousa *et al.*, 2006)

- **Método da Autoavaliação**

É o método no qual o colaborador tem de fazer uma análise sincera das suas características de desempenho. (Sousa *et al.*, 2006)

- **Método da Avaliação por Resultados**

“Baseia-se numa comprovação periódica entre os resultados fixados para cada colaborador e os resultados efectivamente alcançados” (Sousa *et al.*, 2006: 130)

- **Método de Avaliação por Objetivos**

O gestor e o colaborador têm de negociar os objetivos a alcançar, num determinado período de tempo. Estes têm de se reunir para discutir o nível de desempenho, podendo haver uma renegociação dos objetivos. (Sousa *et al.*, 2006)

- **Métodos Mistos**

É comum as organizações caracterizadas pela sua complexidade, recorrerem a uma mistura de métodos relativamente à avaliação de desempenho. (Sousa *et al.*, 2006)

- **Método de Avaliação por Competências**

Este método tem como princípio que o colaborador sabe identificar quais as suas competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas. Assim, é o colaborador a pessoa mais eficaz para determinar o que é melhor para si. O papel das chefias e dos gestores de recursos humanos “passa a ser o de ajudar o colaborador a relacionar o seu desempenho com as necessidades e a realidade da organização” (Sousa *et al.*, 2006: 131)

Para realizar o *feedback*, podemos utilizar a técnica de entrevista de avaliação de desempenho, visto que esta técnica satisfaz um vasto número de objetivos (comunicação, reforço positivo de desempenho e o alinhamento das perspetivas). (Sousa *et al.*, 2006)

- Formação

O Manual de Funções e Competências “fornece informação sobre as tarefas a desempenhar e as competências requeridas para orientar o desenvolvimento dos programas de formação” (Sousa *et al.*, 2006: 44)

- Remunerações

O Manual de Funções e Competências “dá informação relevante para avaliar o valor intrínseco da função na organização e para comparar com funções semelhantes no mercado de trabalho para a determinação do sistema de compensações” (Sousa *et al.*, 2006: 44)

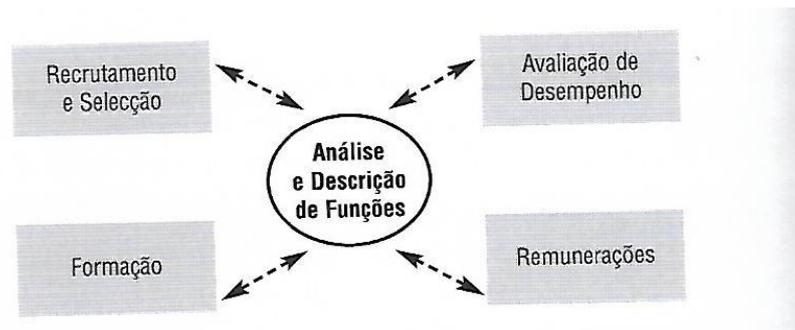


Fig. 7 – A Gestão de Recursos Humanos face à Análise e Descrição de Funções (Sousa *et al.*, 2006:

44)

- Métodos de descrição e análise das funções

Para Rocha (1999), a análise e descrição de funções consiste em proporcionar conhecimentos concretos sobre os postos de trabalho e determinar a sua importância.

A **análise de funções** consiste na investigação de tarefas, obrigações e responsabilidades de uma função e dos necessários conhecimentos, capacidades e experiência que uma pessoa precisa para desempenhar as funções de forma adequada. (Rocha, 1999)

A **descrição de funções** constitui um sumário das tarefas, objetivos e responsabilidades de uma determinada função. (Rocha, 1999)

A **especificação de funções** é uma listagem de vários conhecimentos, capacidades e experiências que um colaborador precisa para poder desempenhar uma função. (Rocha, 1999)

Este instrumento de gestão pode seguir as seguintes fases:

- Descrição de funções
- Análise de funções

- Especificação de funções
- Qualificação de funções
- Avaliação de funções (Rocha, 1999)

Segundo Rocha (1999), a análise e descrição de funções tem várias utilidades. Entre elas passo a destacar o recrutamento e seleção, a formação, a avaliação de desempenho, entre outras.

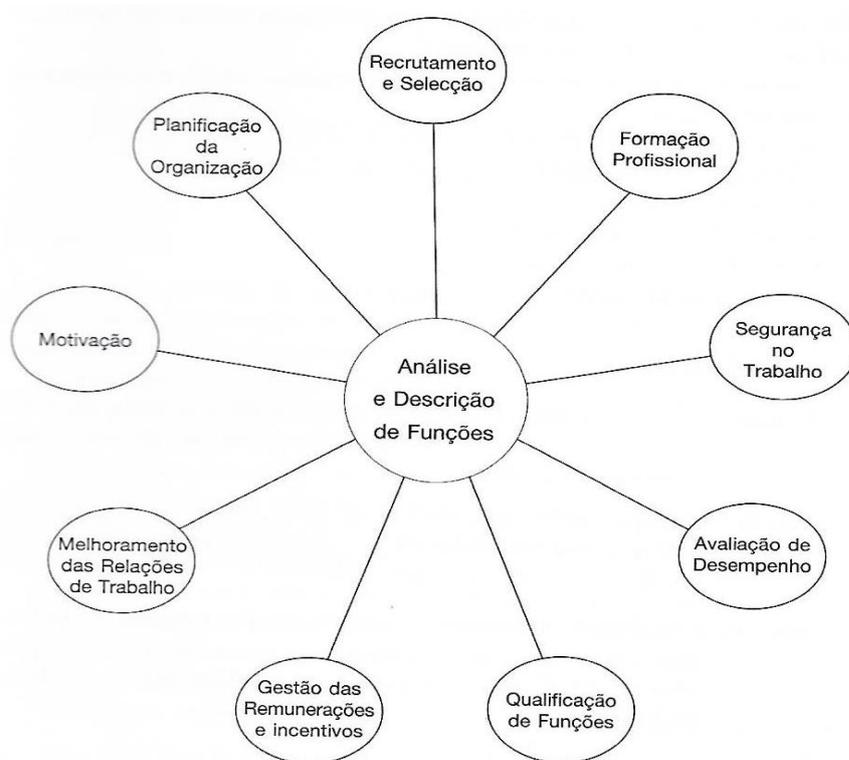


Fig. 8 – Utilidade da análise e descrição de funções (Rocha, 1999: 96)

Para analisar e descrever tais funções, é necessário fazermos as seguintes perguntas:

1. "O que é que o empregado faz?" (Rocha, 1999: 97)

2. “Como é que o empregado faz o trabalho?” (Rocha, 1999: 97)
3. “Por que é que o trabalho é feito?” (Rocha, 1999: 97)
4. “Que capacidades são necessárias?” (Rocha, 1999: 97)

Para respondermos a estas perguntas podemos seguir vários métodos:

- Método da observação direta
- Método do questionário
- Método da entrevista
- Método misto

O método da observação faz-se observando o colaborador a desempenhar a sua função, tirando notas para descrever as tarefas e obrigações. (Rocha, 1999)

O método do questionário é o método mais utilizado. Aqui pelo menos um colaborador, por função, deve responder. Este deverá ser entregue ao seu superior hierárquico, para uma eventual retificação. (Rocha, 1999)

O método da entrevista requer que “o especialista de pessoal visite o local de trabalho e fale com o trabalhador enquanto desempenha as suas funções”. (Rocha, 1999: 98)

O método misto acontece quando o questionário é feito através de uma entrevista. (Rocha, 1999)

Para realizarmos este método de gestão, necessitamos de realizar três fases:

- Descrição
- Controlo
- Aprovação (Rocha, 1999)

Tal como defendem Sousa *et al.* (2006), também Rocha (1999) acredita que o Manual de Funções e Competências (**descrição**) pode ser composto por vários pontos. Primeiramente aparece a Identificação, com o nome do posto de trabalho, o atual titular, qual o posto superior, o departamento no qual está inserido e a data. De seguida, deve aparecer o organograma, como já foi referido por Sousa, Duarte, Sanches & Gomes (2006). No seguimento, temos a missão. Esta é considerada por Rocha (1999) como a parte mais importante da descrição. Esta tem a seguinte estrutura: ação, função, demarcação, resultado direto e qualidade do resultado e resultado indireto. A seguir aparece o ponto das dimensões. Estas são as quantidades económicas sobre os quais a função exerce um impacto, isto é, quais os recursos que são diretamente afetados pela função. De seguida, pode aparecer a natureza e alcance da função. Esta fase começa por referir qual a indicação do alcance e limitações, características externas à função, recursos atribuídos e as atividades mais significativas. Em segundo lugar, nesta fase, faz-se uma classificação da natureza e do alcance dos problemas. Em terceiro lugar, define-se a natureza e o alcance da responsabilidade. Por fim, descreve-se as relações mais importantes para a função. No seguimento, aparecem as condições no local de trabalho. Aqui indicam-se as condições de trabalho existentes em redor da função em análise. E, por fim, aparecem as finalidades da função. Aqui deve-se descrever os resultados mais importantes para a função. (Rocha, 1999)

Depois do processo de descrição, vem o processo de **controlo**. Este deve incluir aspetos como o controlo interno da descrição, inter-relação de finalidades dentro da unidade (delegação de poderes, coordenação, etc.), inter-relação de finalidade entre unidades (relações, decisões, natureza e alcance da decisão e finalidades), primeira revisão pelas partes interessadas, correção e ajustes e possíveis revisões futuras. (Rocha, 1999)

A fase da **aprovação**, são onde as descrições são aprovadas. Na aprovação deve estar a assinatura do titular, assinatura do superior hierárquico, visto do responsável pelo programa e assinatura da administração.

De acordo com as perspetivas apresentadas, a análise e descrição de funções tem um forte impacto no que respeita à operacionalização de recursos humanos, ou seja, mediante os resultados obtidos, quer na análise, quer na descrição de funções, as organizações determinam diretrizes no desenho funcional e organizacional da empresa, no planeamento, desenvolvimento e avaliação de recursos humanos e, por último, no que respeita às políticas salariais que devem vigorar.

A análise de funções pode ser utilizada em dois processos: como diagnóstico de necessidades e como guia para a elaboração de programas de formação. (Caetano e Vala, 2002)

A utilização da análise de funções como diagnóstico de necessidades deve ser complementada com outros dados, como por exemplo a performance dos colaboradores que desempenham as funções. (Caetano e Vala, 2002)

Segundo Mitchell (1998 citado *in* Caetano e Vala, 2002), devemos seguir as seguintes etapas para obter uma boa descrição de funções:

- Acordo entre chefia e dois colaboradores da função a analisar
- Observação dos colaboradores
- Não usar esta observação como forma avaliativa
- Registrar aquilo que está a ser feito e não aquilo que devia ser feito
- Verificar com os colaboradores observados se não foram feitas interpretações subjetivas
- Gravar a entrevista da análise de funções. (Caetano e Vala, 2002)

O processo de análise de funções tem várias etapas. A primeira etapa pode ser descrita como Descrição dos Objetivos. Estes objetivos podem estar associados ao plano estratégico da organização. As razões mais frequentes que conduzem a esta etapa são as seguintes:

- A tecnologia e as necessidades de um ambiente competitivo conduzem a mudanças na natureza do trabalho;
- Surgimento de novas funções;
- Uma elevada taxa de rotação de pessoal ou um baixo índice de satisfação no trabalho.
(Sousa *et al.*, 2006)

A seguinte etapa consiste na Identificação das Funções a Analisar. Após a definição dos objetivos, um segundo momento consiste em identificar as funções que devem ser analisadas. A escolha destas funções é, normalmente, sujeita a limitações de ordem temporal e de recursos. (Sousa *et al.*, 2006)

Para uma correta análise de funções podemos escolher entre vários métodos. Chegámos assim à Escolha do Método a Aplicar.

- **Método da Observação Direta**

Na medida em que se entende que as ações podem ser melhor compreendidas quando são observadas no ambiente onde habitualmente ocorrem, observámos o colaborador no próprio local de trabalho e a desempenhar as suas funções, tirando notas sobre o que a ocorrer. (Sousa *et al.*, 2006)

No entanto, temos de ter algumas precauções:

- Não interferir no objeto observado;
- Anotar tudo o que se refira à função observada, tentando observar os comportamentos particulares dos colaboradores;

- Certificar de que se obtém uma amostra adequada para poder generalizar os resultados. (Sousa *et al.*, 2006)

Contudo, este método de observação direta apresenta desvantagens: é apropriado para trabalhos cujas tarefas são rotineiras, excetuando tarefas rotineiras; a observação não capta trabalho que não é observável, como por exemplo a tomada de decisão, pelo que deve ser acompanhado de entrevista e discussão com o colaborador; constitui um método caro pelo tempo exigido – uma observação rápida pode conduzir a uma visão distorcida.

| Vantagens | Desvantagens |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Observação visual do colaborador • Não requer a paragem do colaborador | <ul style="list-style-type: none"> • Apropriado para trabalhos não rotineiros • Não capta trabalho “invisível” • Método caro pelo tempo exigido |

Quadro 5 – Vantagens e Desvantagens do Método da Observação Direta (Sousa *et al.*, 2006: 33)

- **Método da entrevista**

A recolha de dados é efetuada através da interação entre o analista e o entrevistado. O analista entrevista o colaborador, questionando-o sobre a sua função. (Sousa *et al.*, 2006)

Tal como no método anterior, existem vantagens e desvantagens.

Como vantagem, este método pode ser aplicado a qualquer situação e a maior qualidade e fiabilidade da informação porque permite esclarecer dúvidas que possam surgir ao entrevistador. Quanto às desvantagens, para além da possível confusão entre fatos e opiniões, existem algumas condicionantes. São elas:

- Pouca relevância dada a fatores contextuais na realização da entrevista;

- Escassa atenção a fatores associados ao entrevistado, como fatores culturais, conjunturais, mnemónicos e cognitiva;
- Fatores associados ao entrevistador;
- Desconhecimento das técnicas de entrevista, com particular incidência sobre a relação entrevistador-entrevistado ao longo da entrevista. (Sousa *et al.*, 2006)

| Vantagens | Desvantagens |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Aplicação generalizada do método • Qualidade e fiabilidade da informação recolhida | <ul style="list-style-type: none"> • Condicionantes da utilização da entrevista • Custo elevado do método • Potencial confusão entre fatos e opiniões |

Quadro 6 – Vantagens e Desvantagens do Método da Entrevista (Sousa *et al.*, 2006: 34)

- **Método do questionário**

É mais adequado quando existe um número de colaboradores que desempenham a mesma função ou dispersos geograficamente. Este método não necessita de um grande custo, fornece uma visão ampla do conteúdo da função e dá-nos uma rápida recolha de dados. (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006)

Como desvantagens, este método obriga a um planeamento cuidado (erros na definição dos critérios e escolha de colaboradores), a uma preparação do instrumento de recolha de dados, visto que uma deficiente redação das perguntas, ordenação errada podem não permitir a obtenção de informação necessária para análise e descrição das funções. (Sousa *et al.*, 2006)

| Vantagens | Desvantagens |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Baixo custo • Visão ampla do conteúdo da função • Rapidez na recolha de dados | <ul style="list-style-type: none"> • Rigoroso planeamento do questionário • Exigente preparação do instrumento de recolha de dados |

Quadro 7 – Vantagens e Desvantagens do Método do Questionário (Sousa *et al.*, 2006: 36)

- **Diário**

Consiste no registo periódico de informação sobre a função pelo próprio colaborador. Para este registo, o analista fornece ao colaborador uma série de itens que devem ser preenchidos. A partir daqui o colaborador analisa o seu próprio trabalho, registando a informação num diário onde, para além das tarefas realizadas, conste o tempo despendido com cada uma delas. (Sousa *et al.*, 2006)

As vantagens da utilização do diário são as seguintes:

- O registo da informação pelo próprio pode ser realizado durante um longo período de tempo, permitindo um retrato mais fiel da natureza do trabalho;
- A informação recolhida pode servir de suporte, para a condução de entrevistas;
- Com este método, o tempo de recolha de informação pelo analista é menor. (Sousa *et al.*, 2006)

Já em relação às desvantagens:

- Os diários podem ser sujeitos a subjetividade, tanto mais que o registo é feito pelo próprio colaborador. (Sousa *et al.*, 2006)

| Vantagens | Desvantagens |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Retrato mais fiel da natureza do trabalho • Informação recolhida como suporte para outros métodos • Tempo de recolha de informação é menor | <ul style="list-style-type: none"> • Subjetividade • Mais aplicável a tarefas do que a outros eixos importantes da Análise de Funções |

Quadro 8 – Vantagens e Desvantagens do Método do Diário (Sousa *et al.*, 2006: 36)

Visto que todas as fases anteriores se enquadram no planeamento, chegámos assim à Preparação do Trabalho. Nesta fase, existe um conjunto de elementos que não devem ser descurados na preparação da análise e descrição de funções. Alguns destes elementos são:

- A formação dos analistas que compõem a equipa de trabalho;
- A preparação do material de trabalho;
- A preparação do ambiente, onde se incluem os momentos de informação, comunicação e esclarecimento a todos envolvidos na análise;
- A recolha de dados prévios à análise, como nomes dos colaboradores a entrevistar, as unidades funcionais, localização, entre outras. (Sousa *et al.*, 2006)

De seguida, procede-se à recolha de informação sobre as funções através do método escolhido. A informação a recolher deve incidir sobre as atividades realizadas, as atividades do colaborador, as máquinas, equipamentos e ferramentas utilizados, o contexto de trabalho, e os requisitos humanos. (Sousa *et al.*, 2006)

Recolhidos os dados, estes têm de ser analisados e redigidos na forma de descrição e especificação de funções. Após a finalização da redação, estes documentos devem ser revistos por uma

amostra representativa, quer de colaboradores quer de chefias. Apenas, posteriormente, se procede à redação definitiva da análise de funções. (Sousa *et al.*, 2006)

- Vantagens

Principais vantagens do Manual de Funções e Competências:

- Fornece informação para áreas importantes da gestão de recursos humanos, como por exemplo, a seleção e recrutamento e a avaliação de desempenho;
- Relativamente à seleção e recrutamento, fornece informação sobre quais as competências necessárias para a realização de uma determinada função;
- Fornece informação sobre quais as competências que um colaborador deve ter formação;
- Fornece informação sobre o sistema de remunerações dando informações relevantes para avaliar o valor da função;

Análise

Finalizada esta revisão e sistematização de literatura sobre a problemática da gestão de recursos humanos passo agora a destacar alguns aspetos que considero mais relevantes para a GRH, em contexto empresarial.

No ponto da Gestão de Recursos Humanos, todos os autores referidos defendem, praticamente, a mesma ideia: o Departamento da Gestão de Recursos Humanos deve ajustar as suas práticas de acordo com o objetivo estratégico da organização.

Aquando da passagem de Gestão de Pessoal para a Gestão de Recursos Humanos, as organizações passam a ver os colaboradores mais como recursos, isto é, são vistos mais como um

investimento, como pessoas que podem ajudar a empresa a crescer, em vez de serem vistos como um custo, pois apenas interessavam as pessoas que se adequavam mais às exigências da função, tentando tirar o máximo proveito do seu trabalho.

No ponto seguinte, com a ajuda dos mesmos autores, abordei o Manual de Funções e Competências juntamente com áreas em que a sua importância é crucial, tal como a Seleção e Recrutamento e a Avaliação de Desempenho.

O Manual de Funções e Competências funciona como uma ferramenta poderosa na Gestão de Recursos Humanos. Este é caracterizado por fazer uma descrição de cada função existente numa organização, desde o presidente ou a direção até ao colaborador mais básico como vendedor de balcão, embora se deva evitar fazer descrições muito detalhadas. Sem uma correta análise e descrição de funções, é quase impossível para um gestor de recursos humanos realizar as suas funções sem erros. Através da análise e descrição de funções é possível identificar as tarefas e as competências que uma função exige. É possível identificar ainda o que faz um colaborador, porque faz e como faz. A importância que este manual tem para a seleção e recrutamento é que através desta análise de funções é possível ver quais são as competências necessárias a analisar num candidato. Já na avaliação de desempenho, a análise de funções torna possível verificar quais as competências que se podem avaliar quando se realiza a avaliação de desempenho.

Esta revisão de literatura e os ensinamentos teóricos, metodológicos e técnicos que proporcionou, sem dúvida, que me vão ajudar no exercício da minha vida profissional, por exemplo, na análise e descrição de funções, na avaliação de desempenho e, na progressiva construção e consolidação de um perfil profissional no campo da gestão de recursos humanos.

CAPÍTULO 3 – O ESTÁGIO

3.1. O Estudo Empírico

Este capítulo apresenta os resultados qualitativos do estudo empírico que realizei na empresa de estágio, e que consistem na análise de uma entrevista realizada à responsável de Recursos de Humanos, de forma a compreender a importância do Manual de Funções e Competências.

3.1.1. Desenho da Pesquisa Empírica e Opções Metodológicas

Este estudo empírico é inspirado nos princípios metodológicos do estudo de caso de carácter qualitativo, tendo em conta a natureza, o enquadramento organizacional e os objetivos de estágio, assim, os dados recolhidos serão predominantemente descritivos.

Após conversas com o orientador de estágio e, tendo em conta um pedido da empresa na qual se realizou o estágio, concluímos que o objeto de estudo seria a o Manual de Funções e Competências.

Segundo Merriam (1988: 9, citado *in* Martins, 2006), “o estudo de caso qualitativo caracteriza-se pelo seu carácter descritivo, indutivo, particular e a sua natureza heurística pode levar à compreensão do próprio estudo”.

De acordo com Yin (1994, citado *in* Martins, 2006), a técnica de investigação estudo de caso, é uma investigação baseada no trabalho de campo, ao estudar uma pessoa, um processo ou a organização em si, utilizando “entrevistas, observações, documentos, questionários e artefactos”. (Martins, 2006: 70)

A investigação qualitativa, de acordo com Bogdan e Binklen (2010), possui cinco características: a fonte direta de dados reside no próprio ambiente natural, sendo o investigador o instrumento principal; descritiva, visto que os dados recolhidos estão sob a forma de palavras ou imagens; os investigadores qualitativos interessam-se pelo processo em detrimento dos resultados; os dados recolhidos não têm objetivo de confirmar ou negar hipóteses previamente construídas; e, por fim, na abordagem qualitativa, o significado é de importância absolutamente relevante.

De forma a obter dados de investigação para este estudo empírico, selecionei algumas técnicas de recolha de dados de investigação, permitindo-me, assim, obter as informações mais relevantes. As técnicas utilizadas foram as seguintes: a entrevista realizada à responsável de recursos humanos que, segundo Morgado (2012), é uma técnica que se utiliza com o fim de se compreender os significados atribuídos a cada questão; observação direta de entrevistas de recrutamento, que segundo Bogdan e Biklen (2010) é a melhor técnica de recolha de dados neste tipo de estudo; notas de campo “contêm material acerca dos procedimentos e estratégias empregues no estudo e decisões tomadas sobre um plano de estudo” (Bogdan & Biklen, 2010: 166), estas foram feitas através do quotidiano do departamento no qual estava inserido, complementando a observação direta; e análise documental, feita a outros manuais de funções e competências.

3.2. Apresentação e análise da entrevista

Como referido anteriormente, os dados foram recolhidos com base na técnica de entrevista. Esta entrevista foi feita à acompanhante de Estágio, através de um Guião (Apêndice 1) previamente definido pois pretendia-se que a entrevistada respondesse pelas suas próprias palavras e conforme o seu próprio quadro de referência a todas as questões colocadas. Uma entrevista que está estruturada para saber coisas sobre, principalmente, o Manual de Funções e Competências e a sua relação com as áreas do departamento de Recursos Humanos. Após a realização da entrevista, a mesma foi transcrita e analisada (Apêndice 2). Nesta entrevista foram colocadas questões de maneira a saber como se estrutura o Departamento de Recursos Humanos da empresa, quais as principais contribuições deste departamento e quais as principais competências e saberes para desempenhar uma função de gestor de Recursos Humanos. Foram feitas ainda colocadas questões sobre o Manual de Funções e Competências de maneira a descobrir qual a sua importância, se é disponibilizado a todos os colaboradores e que tipo de decisões podem ser tomadas, ao nível da Gestão de Recursos Humanos, facultadas pelo Manual de Funções e Competências.

Foi a partir desta estrutura que se selecionaram os tópicos de análise, a Gestão de Recursos Humanos e o Manual de Funções e Competências, que serão apresentadas de imediato.

- A Entrevista (questões mais significativas)

Dados da entrevistada:

Idade - 28

Formação escolar (área do ensino secundário) - Ciências e Tecnologias

Grau académico - Mestrado

Licenciatura - Psicologia

Mestrado - Mestrado Integrado em Psicologia do Trabalho, das Organizações e dos Recursos Humanos

1. Contributos do Departamento de Gestão dos Recursos Humanos

(Quais são as principais contribuições do DGRH para o desempenho e resultados da empresa?)

“O DGRH funciona em estreita ligação com a cultura e estratégia da Organização.

Por exemplo, através do processo de R&S procuramos encontrar os melhores profissionais (não só que reúnam as melhores competências técnicas para a função, mas que apresentem também as soft skills valorizadas na N/ organização). Assim, encontrando os perfis que mais se adaptam à nossa realidade, promovemos o desempenho de excelência e, conseqüentemente o atingimento dos objetivos e dos resultados pretendidos.” (Responsável dos Recursos Humanos na empresa)

Concordo com a resposta da entrevistada, visto que se o departamento de recursos humanos, não estiver em coordenação com a cultura e estratégia da organização, não será possível atingir os objetivos propostos, como melhorar na área da seleção e recrutamento, isto é, ter a capacidade de atrair e manter os colaboradores que melhor se adequam para os objetivos da organização, e também motivar os colaboradores para estarem alinhados com os objetivos da organização, ou seja, motivar através do desenvolvimento de competências e de planos de carreira (formação).

Tal como refere Sousa *et al.* (2006: 8), “as práticas de Gestão de Recursos Humanos podem ajudar as organizações a” melhorar na seleção e recrutamento e a estimular comportamentos alinhados com os objetivos estratégicos de longo prazo da organização.

2. Qualidades, saberes e competências para o cargo de gestor de recursos humanos

(Quais são, em sua opinião, as qualidades pessoais, os saberes e as competências necessários ou indispensáveis para um bom desempenho do cargo de gestor/a de recursos humanos?)

“Na minha opinião um Gestor de RH tem de ser, em primeira instância, uma pessoa orientada para pessoas e para resultados. Tem de estar em estreita ligação com o negócio e com a estratégia da Organização, e viver intensa e diariamente a cultura da Empresa.” (Responsável dos Recursos Humanos na empresa)

Mais uma vez, concordo, porque se um gestor de recursos humanos não for orientado para os resultados, isto é, não está interessado nos objetivos da organização, e para as pessoas, ou seja, não está interessado nas condições de trabalho dos colegas, na motivação dos colaboradores e no bem-estar destes.

Para Rocha (1999), as atividades de um gestor de recursos humanos devem estar relacionadas com a seleção e recrutamento, integração, análise e descrição de funções, planeamento, avaliação de desempenho, remunerações, higiene e segurança, formação e controlo e auditoria. Porém, a importância que cada atividade terá, vai sempre depender dos objetivos da organização, como por exemplo a qualidade de vida no trabalho, a produtividade ou a mudança e inovação.

3. Importância do Manual de Funções e Competências

(O Manual de Funções e Competências é uma ferramenta importante para a empresa? Sim? Não? Porquê?)

“Sem dúvida que sim. O Manual de Funções serve de base para todas as áreas dos RH. Uma correta e adequada descrição de funções facilita todas as outras tarefas.” (Responsável dos Recursos Humanos na empresa)

Aqui tenho de concordar mais uma vez com a entrevistada, pois o Manual de Funções e Competências é uma das principais, se não a principal, fonte de ajuda para todas as outras áreas da gestão de recursos humanos. O Manual ajuda na seleção e recrutamento, tal como refere Sousa *et al.* (2006: 44) “fornece informação sobre a natureza da função e permite orientar as atividades de recrutamento e seleção”, ajuda na avaliação de desempenho, “a análise de funções constitui um requisito desta prática, pois, teoricamente, não é possível encetar uma avaliação sem ter em consideração o conteúdo das funções a realizar pelo avaliado” (Sousa *et al.*, 2006: 44), ajuda na formação pois “fornece informação sobre as tarefas a desempenhar e as competências requeridas para orientar o desenvolvimento dos programas de formação” (Sousa *et al.*, 2006: 44) e ajuda também nas remunerações pois “dá informação relevante para avaliar o valor intrínseco da função na organização e para comparar com funções semelhantes no mercado de trabalho para a determinação do sistema de compensações” (Sousa *et al.*, 2006: 44).

4. Importância da análise e descrição de funções

(Porque é importante identificar as principais tarefas de uma função?)

“É fundamental conhecermos as tarefas e responsabilidades de cada função, pois só assim conseguimos orientar todo o nosso trabalho para as necessidades e desafios que cada posto de trabalho tem.” (Responsável dos Recursos Humanos na empresa)

A análise e descrição de funções funciona como base para qualquer organização. Através da análise e descrição de funções, conseguimos obter informação importante tal como identificar as tarefas e as competências necessárias para desempenhar uma função. Uma má análise e uma descrição imprecisa conduz a problemas na comunicação e nos objetivos dos colaboradores. Por isso, sim, estou novamente de acordo com a entrevistada.

De acordo com Sousa *et al.* (2006), da análise e descrição de funções depende o sucesso da seleção de pessoas, os instrumentos de avaliação e gestão do desempenho, formação e desenvolvimento do trabalhador e ainda, o desenho organizacional do trabalho na organização. Em última instância, é a descrição de funções que permitirá definir o papel que cada função desempenha na estratégia organizacional.

5. Importância do Manual de Funções e Competências ao nível da Gestão de Recursos Humanos

(Que tipo de decisões podem ser tomadas ao nível da Gestão de Recursos Humanos com base nas informações facultadas pelo Manual de Funções e Competências? Pode dar alguns exemplos, por favor?)

“Desde logo no recrutamento, para conseguirmos identificar o perfil do candidato a selecionar, temos de ter conhecimento das responsabilidades, das competências e dos requisitos necessários para o desempenho da função que estamos à procura.

A formação também tem por base a informação facultado no MFC. Se determinada função requer determinado conhecimento/competência, a formação tem de estar alinhada com esta necessidade.” (Responsável dos Recursos Humanos na empresa)

Como já referi anteriormente, o Manual de Funções e Competências pode ajudar na seleção e recrutamento pois “fornece informação sobre a natureza da função e permite orientar as atividades de recrutamento e seleção” (Sousa *et al.*, 2006: 44). É uma prática utilizada para se definirem e clarificarem o conteúdo de trabalho de cada função, para dar visibilidade às características intrínsecas do posto de trabalho assim como às características das pessoas que os ocupam. O Manual permite detalhar o que a função exige do trabalhador a nível de conhecimentos, habilidades e capacidades de modo a desempenhá-la apropriadamente.

Caso o colaborador necessite de formação, de modo a melhorar o seu desempenho, também o Manual de Funções e Competências no indica quais são as competências que o colaborador pode melhorar. Segundo Sousa *et al.* (2006: 44) o Manual “fornece informação sobre as tarefas a desempenhar e as competências requeridas para orientar o desenvolvimento dos programas de formação”.

6. Importância do Manual de Funções e Competências para a Avaliação de Desempenho

(Que importância atribui à relação entre o Manual de Funções e Competências e a Avaliação de Desempenho dos colaboradores? Porquê?)

“É fundamental que estejam em absoluta sintonia.

A avaliação deve versar sobre as competências/responsabilidades de cada função (definidas no Manual de Funções e Competências).” (Responsável dos Recursos Humanos na empresa)

Mais uma vez, como referi anteriormente, o Manual de Funções e Competências, ajuda na avaliação de desempenho pois é necessário o avaliador conhecer as funções e tarefas que um colaborador/avaliado tem de realizar.

Caso o avaliador não tenha essa informação, a avaliação de desempenho poderá ter erros e levar a penalizações desnecessárias. Tal como refere Sousa *et al.* (2006: 44) “a análise de funções constitui um requisito desta prática, pois, teoricamente, não é possível encetar uma avaliação sem ter em consideração o conteúdo das funções a realizar pelo avaliado”.

Através da entrevista com a responsável do Departamento de Recursos Humanos, da empresa onde estagiei, fica claro perceber qual a importância e qual o objetivo do Manual de Funções e Competências.

Na minha opinião as respostas dadas, apesar de concisas, foram claras. Conseguimos retirar das respostas muita informação importante e ficar esclarecidos sobre este tema, o Manual de Funções e Competências.

3.3. Atividades Realizadas em Contexto de Estágio

A componente prática do estágio consistiu num processo de aquisição e consolidação progressiva de competências, saberes e atitudes num contexto de trabalho real. O estágio desenrolou-se ao longo de 9 meses, tendo realizado mais de 450 horas de estágio na empresa.

Enquanto estagiário assumi desafios, responsabilidades e atividades associadas à gestão de recursos humanos. Assim, a seguinte listagem de atividades e funções realizadas, ao longo destes nove meses de estágio, resultou numa aprendizagem ativa que contribui para o meu crescimento profissional.

Apoio às Tarefas Técnico-Administrativas

Neste contexto, desenvolvi atividades de apoio ao Departamento de Gestão de Recursos Humanos. Traduziram-se principalmente em tarefas de carácter administrativo, mas que se revelaram importantes na minha aprendizagem.

Estas tarefas consistiam principalmente em pesquisa eletrónica de currículos, preparar declarações para colaboradores, preparar quitações (situações de término de contrato), apoio no arquivo de documentação, apoio no registo eletrónico de colaboradores de lojas da empresa, apoio na preparação de contratos, apoio na comunicação de saldos financeiros às entidades necessárias, apoio na atualização de fundos de compensação, apoio ao nível de processos de admissões e cessações, apoio na atualização do Contrato Coletivo de Trabalho (CCT), apoio na emissão de cartões refeição, apoio na supervisão de exames de medicina no trabalho, apoio no registo eletrónico das férias dos colaboradores e, ainda, apoio no registo eletrónico dos resultados provenientes da Avaliação de Desempenho na empresa.

Apoio ao processo de Recrutamento e Seleção

Neste contexto, desenvolvi atividades de apoio ao Departamento de Gestão de Recursos Humanos, mais concretamente, na área de Recrutamento e Seleção.

Estas tarefas estavam compreendidas no apoio no desenvolvimento de guiões de entrevista (exemplo no apêndice nº 3), realizar entrevistas telefónicas com candidatos e observação direta em entrevistas de seleção e recrutamento de colaboradores.

Outras oportunidades e situações de aprendizagem

Esta empresa de telecomunicações permitiu-me ter a possibilidade de apoiar na preparação do Manual de Funções da empresa. Outra oportunidade que me foi disponibilizada foi a participação no *Family Day* da empresa.

Por fim, mas não mais importante, este estágio permitiu-me ter a oportunidade de desenvolver as dimensões éticas (um exercício em termos de socialização profissional, isto é, o saber estar): o trabalho em equipa, as questões do sigilo, questões sobre a assiduidade e pontualidade, perceber que há um conjunto de regras que temos de respeitar, perceber também que há uma hierarquia, ou seja, uma cadeia de comando, etc.

3.3.1. Balanço de Aprendizagem

As atividades e os projetos no qual colaborei ao longo do estágio nesta empresa de telecomunicações foram diversas. Desta forma, o balanço geral das atividades realizadas foi muito positivo pois fui sempre integrado nos projetos sem qualquer entrave, dando-me oportunidade para

participar não só como observador, mas como gestor de recursos humanos, o que se tornou uma mais valia mais as minhas aprendizagens.

Executei atividades de vária ordem, algumas mais simples, outras mais rotineiras, e até tarefas mais exigentes, e de grande responsabilidade. Como se pode verificar pelas tarefas acima transcritas, apoiei no desenvolvimento de guiões de entrevista. Na minha opinião, foi a tarefa mais desafiante que a empresa me ofereceu, pois proporcionou muita experiência ao nível da seleção e recrutamento.

No que respeita ao Manual de Funções e Competências, tive a oportunidade de poder apoiar no desenvolvimento deste desde o início. Este acompanhamento inicial foi crucial para poder perceber melhor qual a importância deste material para uma empresa.

Embora muitas das tarefas fossem menos exigentes, e por vezes repetitivas, considero que todas foram importantes. Todas as tarefas têm a sua relevância e são indispensáveis na área de recursos humanos, por isso o simples facto de durante todo o período de estágio ter de imprimir e arquivar documentos, não significa que as aprendizagens foram sempre as mesmas ou que estagnaram a determinado momento, pelo contrário, as aprendizagens foram sendo uma constante, e aconteceram até ao final do estágio. Durante o estágio, existiram tarefas que realizei um número elevado de vezes comparativamente com as restantes, e isso deveu-se ao facto de algumas tarefas estarem a meu cargo durante todo o estágio, e não serem executadas por mais ninguém. O facto de me terem permitido realizar todas as tarefas possíveis, relacionadas com a Gestão de Recursos Humanos, possibilitou que o meu conhecimento relativamente a esta área se alargasse e permitiu-me chegar ao final do estágio com a consciência de que fiquei preparado para trabalhar nesta área.

Terminado o estágio, posso referir que fiquei bastante satisfeito por ter tido a oportunidade de participar ativamente em todas as tarefas e atividades relacionadas com o departamento de Gestão de Recursos Humanos e ser ainda incluído em alguns eventos pontuais que foram decorrendo ao longo do meu estágio. O que revelou a confiança que foram depositando em mim e que fez com que eu quisesse saber e aprender sempre mais.

Considero que o estágio foi sem dúvida uma mais-valia que julgo indispensável para consolidar as aprendizagens académicas e para adquirir novas e cruciais aprendizagens para o exercício da função. Foi, sem dúvida, um caminho longo e satisfatório que me fez crescer profissionalmente. A oportunidade de aprender com profissionais de excelência é, sem dúvida, imperdível, e enriquecedora para um

estudante que se encontra na fase de transição da universidade para o contexto real de trabalho e que até à data não tinha qualquer tipo de experiência significativa a esse nível.

CONCLUSÃO

Esta proposta teve como principal objetivo compreender melhor qual a importância dada a um Manual de Funções e Competências numa empresa.

Durante o meu percurso académico sempre idealizei com receio e ambição a realização deste projeto, deste relatório de estágio, que marca o fim de um ciclo de cinco anos de estudo, e que marca o final do meu percurso académico. Confesso que não esperava que este projeto fosse tão positivo e enriquecedor para mim enquanto pessoa e enquanto profissional na área da educação, pois, sem dúvida, este foi um projeto cheio de grandes desafios, obstáculos, dificuldades, aprendizagens, concretizações, frustrações, mas foi principalmente uma experiência de crescimento e de realizações. Esta possibilidade de adquirir conhecimentos teóricos e práticos em interação com a prática diz respeito à dimensão da colaboração na estrutura de seleção e recrutamento, que consiste, exatamente, na vertente prática do estágio, na qual tive a possibilidade de estar em contacto direto e permanente com o que é ser um técnico de recursos humanos.

Este projeto foi essencialmente dividido em dois grandes elementos, a componente académica e a componente prática, que se conciliaram na realização do estudo empírico. Definitivamente que a componente prática foi a parte que me deu mais satisfação de realizar e à qual dei grande ênfase e atenção, em que eu descobri imenso sobre o que é um gestor de recursos humanos. A componente prática deste mestrado é na minha opinião importante e imprescindível para qualquer aluno que pretenda e ambicione trabalhar na área, pois dá-nos uma visão do mundo de trabalho sem filtros, que me agradou muito. Relativamente à componente académica deste projeto, a redação deste documento foi sem dúvida a atividade que mais me custou a realizar pela sua morosidade, pela exigência que me impôs, pois queria que este documento ficasse o mais perto possível do que idealizei, e pela pressão temporal, pois o tempo é sempre escasso e exige alguma disciplina na redação do mesmo.

Este documento resulta, então, de uma combinação destas duas componentes, incluindo o elemento central do estágio que foi o estudo empírico. Relativamente ao estudo empírico, confesso que ele não decorreu exatamente como planeava, e como o idealizei, visto que me cria debruçar mais sobre a avaliação de desempenho e a empresa me propôs que me focasse mais sobre o tema do Manual de Funções.

Claro que ao longo dos nove meses que estive presente na empresa, não me foquei sempre neste tema. Como acima referi, tive várias tarefas tanto administrativas, como no apoio ao Recrutamento e Seleção. Estas tarefas mais técnicas, como os guiões de entrevista e mesmo as entrevistas telefónicas, foram as mais trabalhosas, porém o resultado final foi gratificante.

Tendo em conta que a empresa na qual realizei o estágio é extremamente organizada e orientada por procedimentos, numa lógica algo burocrática, por documentos e processos, não é fácil detetar falhas e conseguir melhorar determinadas coisas, pois a empresa está muito automatizada para os procedimentos e processos já determinados pela direção da mesma.

No entanto, esta organização nos procedimentos e processos de formação, foram sem dúvida uma mais-valia para mim, pois ajudou-me a melhorar ao nível de organização, responsabilidade e a nível metódico. E foram estes processos, documentos e procedimentos que me ajudaram a perceber o funcionamento de uma empresa e que me ajudaram a integrar-me na equipa do Departamento de Recursos Humanos, no qual estive durante os nove meses de estágio. O rigor e a clareza dos procedimentos são, em minha opinião, extremamente proveitosos quando se trata de uma empresa com a dimensão ao nível de estrutura e de recursos humanos como esta.

Saliento, ainda, a importância deste estudo empírico pelo facto de poder abordar a Seleção e Recrutamento e também a Avaliação de Desempenho. Apesar do Manual de Funções e Competências ser essencial para a Seleção e Recrutamento, também é importante para a Avaliação de Desempenho. Isto permitiu-me poder apoiar a empresa neste tema (a Avaliação de Desempenho era o meu objetivo de estudo para este estágio) e perceber como funciona a Avaliação de Desempenho. Como referi, este processo já está bem organizado, logo foi um tema que ficou descartado na primeira reunião com a minha orientadora de estágio na empresa.

Em jeito de conclusão, gostaria de voltar a frisar a satisfação com que realizei este estágio, pelas oportunidades de aprendizagem teórica (aplicação dos conceitos teóricos na análise dos dados), metodológica (com especial destaque para a observação direta das entrevistas presenciais e entrevistas telefónicas) e prática que me proporcionou, algo que sem dúvida faltava no meu currículo, enquanto futuro profissional na área de Gestão de Recursos Humanos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bogdan, R., Biklen, S., (2010). *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Caetano, A. e Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas* (2ª Ed.). Editora RH

Martins, V. N. P. (2006). *Avaliação do valor educativo de um software de elaboração de partituras : um estudo de caso com o programa Finale no 1.º ciclo*. Dissertação de mestrado, Universidade do Minho, Braga, Portugal

Morgado, J. C. (2012). *O Estudo de Caso na Investigação em Educação*. (1ªEd.). De Facto Editores, Santo Tirso

Rocha, J. A. O. (1999). *Gestão de Recursos Humanos*. Editorial Presença, Lisboa

Rocha, I. e Pimenta, N. G. (2017). *Código do Trabalho* (13ª Ed.). Porto Editora

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. e Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas* (6ª Ed.). Lidel: Lisboa.

REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS

Constituição da República Portuguesa Sétima Revisão Constitucional. Obtido em 21 de outubro de 2019 de: <https://www.parlamento.pt/ArquivoDocumentacao/Documents/CRPVIIrevisao.pdf>

Normas para Formatação de Teses de Doutoramento e de Trabalhos de Mestrado e para sua Disponibilização no Repositório. Obtido a 18 de outubro de 2019: https://alunos.uminho.pt/PT/estudantes/Formataes/1_Despacho_RT-31_2019.pdf

Regulamento Académico da Universidade do Minho. Obtido a 18 de outubro de 2019 de: https://alunos.uminho.pt/PT/estudantes/Regulamentos/1_Despacho_RT-43_2017.pdf

APÊNDICES

- Apêndice nº 1: Guião de entrevista à responsável de Recursos Humanos

Universidade do Minho
Instituto de Educação
Mestrado em Formação, Trabalho e Recursos Humanos
2019
Rui Pedro da Silva Laurido Barbosa

O Manual de Funções e Competências como ferramenta da GRH: Um Estudo numa Empresa de Telecomunicações

Guião da Entrevista à Responsável de Recursos Humanos

1. Dados de Caraterização

Idade -

Formação escolar (área do ensino secundário) _____

Grau(s) académico(s) _____

Licenciatura _____ área _____

Mestrado _____ área _____

Doutoramento _____ área _____

2. Dados Profissionais (trajetória e experiência profissional)

a) Há quanto desempenha as funções de responsável dos recursos humanos na empresa?

- b) Em que consistem as suas principais funções e áreas de intervenção na empresa?
- c) Dentro das suas funções quais as que considera importantes?

3. Estrutura e Funções do Departamento de Gestão de Recursos Humanos

- a) Como está estruturado (organizado) o Departamento de Gestão de Recursos Humanos?
- b) Quais são as principais contribuições do Departamento de Gestão de Recursos Humanos para o desempenho e resultados da sua empresa?
- c) Quais são, em sua opinião, as qualidades pessoais, os saberes e as competências necessários ou indispensáveis para um bom desempenho do cargo de gestor/a de recursos humanos?

4. Funções e Contribuições do Manual de Competências

- a) O Manual de Funções e Competências é uma ferramenta importante para a empresa? Sim? Não? Porquê?
- b) Porque é importante identificar as principais tarefas de uma função?
- c) O Manual de Funções e Competências (quando estiver elaborado) é disponibilizado a todos os colaboradores? Sim? Não? Se sim, porquê? Se não, porquê?
- d) Que tipo de decisões podem ser tomadas ao nível da Gestão de Recursos Humanos com base nas informações facultadas pelo MFC? Pode dar alguns exemplos, por favor?
- e) Acha que deveria ser proporcionada a todos os colaboradores formação sobre o Manual de Funções e Competências? Sim? Não? Porquê?
- f) Que importância atribui à relação entre o Manual de Funções e Competências e a Avaliação de Desempenho dos colaboradores?

- Apêndice nº 2: Entrevista à Responsável de Recursos Humanos

Universidade do Minho

Instituto de Educação

Mestrado em Formação, Trabalho e Recursos Humanos

2019

Rui Pedro da Silva Laurido Barbosa

O Manual de Funções e Competências como ferramenta da GRH: Um Estudo numa Empresa de Telecomunicações

Guião da Entrevista à Responsável de Recursos Humanos

1. Dados de Caracterização

Idade - 28

Formação escolar (área do ensino secundário) - Ciências e Tecnologias

Grau(s) académico(s) - Mestrado

Licenciatura - Psicologia

Mestrado - Mestrado Integrado em Psicologia do Trabalho, das Organizações e dos Recursos Humanos

Doutoramento _____ área _____

2. Dados Profissionais (trajetória e experiência profissional)

- a) Há quanto desempenha as funções de responsável dos recursos humanos na empresa?
- b) Em que consistem as suas principais funções e áreas de intervenção na empresa?
- c) Dentro das suas funções quais as que considera importantes?

Iniciei o meu percurso profissional no Grupo TLCl em 2013 e em 2015, com a aquisição da Phone House Portugal, assumi a função de Responsável de RH da área Comportamental. Nesta função, as minhas principais responsabilidades prendem-se com: Recrutamento & Seleção, Acolhimento & Integração, Formação & Desenvolvimento, Gestão de Carreiras, Avaliação de Desempenho, Recompensas & Benefícios e Engagement.

Todas estas tarefas são importantes e fundamentais para a gestão das N/ pessoas. Tentamos sempre que todas estas tarefas estejam alinhadas com a estratégia da Organização, com a cultura e com os objetivos que pretendemos atingir.

3. Estrutura e Funções do DGRH

- a) Como está estruturado (organizado) do DGRH?

Atualmente o DGRH é composto por três grandes áreas: Comportamental, Administrativa e Jurídico-Legal.

- b) Quais são as principais contribuições do DGRH para o desempenho e resultados da empresa?

O DGRH funciona em estreita ligação com a cultura e estratégia da Organização.

Por exemplo, através do processo de R&S procuramos encontrar os melhores profissionais (não só que reúnam as melhores competências técnicas para a função, mas que apresentem também as soft skills valorizadas na N/ organização). Assim, encontrando os perfis que mais se adaptam à nossa realidade, promovemos o desempenho de excelência e, conseqüentemente o atingimento dos objetivos e dos resultados pretendidos.

- c) Quais são, em sua opinião, as qualidades pessoais, os saberes e as competências necessários ou indispensáveis para um bom desempenho do cargo de gestor/a de recursos humanos?

Na minha opinião um Gestor de RH tem de ser, em primeira instância, uma pessoa orientada para pessoas e para resultados. Tem de estar em estreita ligação com o negócio e com a estratégia da Organização, e viver intensa e diariamente a cultura da Empresa.

4. Funções e Contribuições do Manual de Competências

- a) O Manual de Funções e Competências é uma ferramenta importante para a empresa? Sim? Não? Porquê?

Sem dúvida que sim. O Manual de Funções serve de base para todas as áreas dos RH. Uma correta e adequada descrição de funções facilita todas as outras tarefas.

- b) Porque é importante identificar as principais tarefas de uma função?

É fundamental conhecermos as tarefas e responsabilidades de cada função, pois só assim conseguimos orientar todo o nosso trabalho para as necessidades e desafios que cada posto de trabalho tem.

- c) O Manual de Funções e Competências (quando estiver elaborado) é disponibilizado a todos os colaboradores? Sim? Não? Se sim, porquê? Se não, porquê?

Sim, o Manual está disponível na Gestão Documental onde todos os colaboradores têm acesso. O Manual deve ser uma ferramenta de trabalho para qualquer colaborador, assim, todos devem poder aceder ao mesmo.

- d) Que tipo de decisões podem ser tomadas ao nível da grh com base nas informações facultadas pelo MFC? Pode dar alguns exemplos, por favor?

Desde logo no recrutamento, para conseguirmos identificar o perfil do candidato a selecionar, temos de ter conhecimento das responsabilidades, das competências e dos requisitos necessários para o desempenho da função que estamos à procura.

- Apêndice nº 3: Guião de entrevista para colaborador na área da contabilidade

Guião de Entrevista – Técnico de Contabilidade

QUESTÕES MAIS PESSOAIS

- 1) Fale um pouco de si.

- 2) Quais são os seus conhecimentos de informática, a nível contabilístico? (Que software conhece a nível de contabilidade?)
- 3) Pode dizer-me qual a razão de querer trabalhar na nossa empresa?
- 4) Quando se trabalha em equipa, ou em grupo, é normal acontecerem alguns desentendimentos sobre algumas decisões. Pode dar-nos algum exemplo em que tenha experienciado esta situação? E qual foi a sua resolução?
- 5) Como lida com uma situação em que o planeamento de um projeto não foi suficiente?
- 6) Pode dizer-me no que o torna no candidato ideal a esta vaga? (Quais considera serem os seus pontos mais fortes?)
- 7) E quais acha que são os pontos onde pode melhorar?
- 8) Questões pessoais (questões sobre o horário, disponibilidade...)

QUESTÕES MAIS TÉCNICAS (mais à base de conceitos)

Assinale a afirmação verdadeira com um círculo.

1. O mapa de demonstração de resultados é um mapa que permite à empresa ter informação sobre:
 - a) A sua situação patrimonial
 - b) As mercadorias que possui ao longo de um determinado período
 - c) As dívidas acumuladas que possui para com terceiros
 - d) Os proveitos acumulados durante um período de tempo
 - e) Nenhuma das alíneas anteriores
2. Os capitais próprios da empresa representam:
 - a) O valor contabilístico da empresa
 - b) As dívidas que a empresa possui para com terceiros
 - c) O montante que a empresa pode despende para pagar dívidas
 - d) O dinheiro que os sócios colocaram na empresa
 - e) Nenhuma das alíneas anteriores
3. A conta de Imobilizado líquido é uma conta que nos dá:

- a) O valor de venda do imobilizado
- b) O valor contabilístico do imobilizado
- c) O valor de compra do imobilizado
- d) O valor das amortizações acumuladas
- e) Nenhuma das alíneas anteriores

4. Comente as seguintes afirmações dizendo se são verdadeiras ou falsas.

- a) “O capital social é o que a empresa vale no caso de se pretender proceder à sua venda.”
- b) Os custos diferidos dizem respeito a pagamentos que só temos que efetuar no ano seguinte. (diga em que princípio contabilístico se baseou na justificação da sua resposta)
- c) “A contabilidade geral é obrigatória e tem como único objetivo fazer o apuramento do resultado líquido do exercício para que a empresa possa ser tributada em função do resultado apurado. Assim, a única entidade com interesse pelas contas da empresa é a Direção Geral das Contribuições e Impostos.”

R: **a)** Falsa. O capital social é apenas uma das rubricas dos Capitais próprios. E, é o valor total dos capitais próprios que, de alguma forma, se pode considerar como sendo o valor contabilístico da empresa no caso de venda.

b) Falsa. Os custos diferidos dizem respeito a pagamentos que a empresa faz num determinado exercício, mas cujo custo diz respeito ao exercício seguinte. Baseia-se no princípio da especialização do exercício.

c) Falsa. O apuramento de RLE é apenas um dos objetivos. A contabilidade deverá ser encarada também como um elemento de gestão e por isso tem interesse para os gestores, fornecedores, clientes, trabalhadores, concorrência, entidades financiadoras...

- 5. Existindo a identificação fiável que a dívida de um cliente poderá não ser integralmente recuperada, a empresa deve ajustar (neste caso diminuindo) o valor da dívida para o seu valor realizável líquido através de:**
- a) Uma regularização
 - b) Uma imparidade

- c) Uma provisão
- d) Um acréscimo
- e) Um diferimento

6. Existem no IRC, dois regimes de tributação: o geral e o simplificado.

Questões:

- a) O regime simplificado tem a obrigação de ter TOC (Técnico Oficial de Contas)?
- b) No regime simplificado, têm os sujeitos passivos (contribuintes) a obrigação de arquivar os documentos dos custos?
- c) Do ponto de vista do sujeito passivo (contribuinte), qual dos regimes é mais vantajoso?

Testes de Raciocínio

- Testes de Cálculo
- Sequências de números

Testes de Personalidade

- Teste das 16 personalidades
- Teste DISC (Dominância, Influência, Estabilidade, Complacência)