

FACULDADE DE LETRAS DA UNIVERSIDADE DO PORTO

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

AS PRÁTICAS E LIMITAÇÕES DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS:
UM ENSAIO NA UNIFORM

Paula Margarida Guimarães Castro

Dissertação para obtenção do grau de mestre em Sociologia

Orientador: Professor Doutor Carlos Manuel Gonçalves

Setembro, 2010.

Sumário

Resumo em português.....	I
Resumo em inglês.....	II
Resumo em francês.....	III
Agradecimentos.....	IV

Introdução	2
-------------------------	----------

I. Enquadramento histórico, conceptual e logístico da gestão de recursos humanos

1. A evolução da gestão de recursos humanos e o papel dos dirigentes	5
2. A estratégia da Gestão de Recursos Humanos na estratégia organizacional: papéis e fragilidades.....	11
3. O Departamento de Recursos Humanos: o seu posicionamento na estrutura organizacional, a sua logística e as suas funções	19
4. As Práticas de Gestão dos Recursos Humanos	38

II. Modelo de análise

1. Conceitos, hipóteses e indicadores	50
2. Apresentação e justificação dos métodos e das técnicas de investigação	53

III. Análise empírica

1. Caracterização da empresa	57
2. Análise do “departamento” de recursos humanos da Uniform em matéria de práticas e condicionalismos.....	62
3. O posicionamento e a logística da gestão de recursos humanos na estrutura organizacional da Uniform	87

Considerações finais	105
-----------------------------------	------------

Bibliografia.....	113
--------------------------	------------

Anexos	117
---------------------	------------

Resumo

Este trabalho tem como temática a análise das Práticas e Limitações da Gestão de Recursos Humanos, tendo como principal pretensão perceber o posicionamento que a função ocupa na Uniform, uma empresa sediada na cidade do Porto cuja principal área de negócio consiste na formação profissional.

A gestão de recursos humanos passou por quatro grandes etapas, e actualmente encontra-se na gestão estratégica de recursos humanos, contudo, em algumas empresas ainda prevalece outro tipo de gestão que não esta última, como é o caso da Uniform. Pese embora a gestão de recursos humanos ocupe hoje um lugar relevante, no sentido em que permite às empresas um aumento da qualidade do trabalho, por via do incremento da satisfação e motivação dos trabalhadores, o seu desempenho depende de um conjunto de factores. Para que esta função possa concretizar a sua missão, é imprescindível ter autonomia e o apoio quer dos dirigentes, quer dos gestores de linha e de todos os departamentos. Porém, esta é uma grande lacuna da Uniform, na medida em que a função de recursos humanos está limitada às práticas que os dirigentes consideram ser importantes, não podendo implementar na empresa as realmente necessárias, nomeadamente a gestão de carreiras e a mobilidade interna.

Há uma tipologia de gestão de recursos humanos, e este trabalho passa por enquadrar esta área nessa tipologia, concluindo que a gestão que existe na Uniform incide num *continnum* entre gestão adaptativa e de ajustamento e gestão estratégica e desenvolvimentista.

Palavras-chave: práticas de gestão de recursos humanos; gestão do emprego e da mobilidade; gestão das remunerações; estrutura organizacional; factores de contingência; gestão administrativa de recursos humanos; gestão estratégica de recursos humanos.

Abstract

The subject of this essay is the analysis of the Practices and Limitations of Human Resource Management. Its main aim is to realise the position that the function occupies in Uniform, a company based in Oporto whose main business area is training professional.

The human resource management has gone through four major stages, and currently is in the strategic management of human resources. However, in some companies it still prevails a different kind of management, like in Uniform. Despite the fact that the human resource management today takes an important place, in the sense that it allows companies to increase the quality of work, by rising satisfaction and motivation of the employees, their performance depends on a number of factors. In order to this function complete its mission, it is essential to have both autonomy and support of leaders, line managers and all departments. Nevertheless, this is a big gap in Uniform, because the human resources function is limited to practices that leaders consider to be important, which makes it impossible to establish those which are really necessary, namely career management and internal mobility.

There is a typology of human resource management, and this dissertation aims to frame this area within that typology, concluding that the management in Uniform focuses on a continuum somewhat between adaptive management and development and strategic management adjustments.

Keywords: management practices in human resources; management of employment and mobility; management of wages; organizational structure; contingency factors; administrative management of human resources; strategic management of human resources.

Résumé

Ce travail a comme thématique d'analyse d'expérience et de limitation de la gestion de Ressources Humaines, en ayant comme principal prétention de connaître le positionnement que la fonction occupé dans Uniform, une société localiser dans la ville de Porto, qui est le principal secteur d'affaire de la formation professionnel.

La gestion de Ressources Humaines passe par quatre grandes étapes, en ce moment, elle se trouve dans la gestion stratégique de Ressources Humaines, néanmoins, il y a encore quelque sociétés qui prévoient outre type de gestion que celle-ci, comme dans le cas de Uniform. Par contre la gestion de Ressources Humaines occupe aujourd'hui une place importante, dans le sens que celui-ci permet aux entreprises une augmentation de la qualité de travail, ainsi que l'accroissement de la motivation et satisfaction des travailleurs, sa performance dépend de l'ensemble des facteurs pour que son fonctionnement puisse concrétiser sa mission, cela est indispensable pour avoir de l'autonomie et de l'aide soit des directeurs, soit des gérants de ligne et de tous les départements. Entre outre, celle-ci est une grande lacune de Uniform, dans la mesure que la fonction de Ressources Humaines soit limité aux pratiques que les directeurs considèrent être important, en ne pouvant mettre en œuvre les réelles nécessités de la société, notamment la gestion de carrière et de la mobilité interne.

Il y a une typologie de gestion de ressources humaines et ce travail passe pour encadrer ce secteur dans cette typologie, en concluant que la gestion qui existe dans Uniform arrive entre gestion d'adaptation et d'ajustement et gestion stratégique et de développement.

Mots de passe : Expérience de gestion de Ressources Humaines ; gestion de travail et de mobilité ; gestion des énumérations ; structure organisationnelle ; les facteurs d'urgence; la gestion administrative des ressources humaines; la gestion stratégique des ressources humaines.

Agradecimentos

É dado o momento de manifestar os meus sinceros agradecimentos àqueles que me ajudaram na concretização deste sonho.

De facto, foram inúmeras as dificuldades sentidas ao longo deste percurso, no entanto, e porque tive o apoio incansável do orientador de seminário, o Professor Doutor Carlos Gonçalves, os entraves foram ultrapassados. Assim sendo, deixo aqui os meus profundos reconhecimentos de gratidão.

À Uniform, quero agradecer a autorização para encetar este estudo, especialmente à responsável pela função de Recursos Humanos, pela total disponibilidade em prestar informações importantes. À directora geral e aos trabalhadores que aceitaram realizar entrevista apresento também uma imensa gratidão. De facto, todos eles perceberam que o sucesso deste trabalho dependeria do seu contributo, deste modo o meu muito obrigada. Votos de muitos sucessos pessoais e profissionais para todos!

Outro agradecimento sincero dirige-se à minha colega Daniela Sousa Dias pelo seu apoio.

Aos meus pais e à minha irmã expresso aqui um reconhecimento especial por todo o apoio e incentivo para terminar a dissertação.

Dedico este trabalho ao Luís, pela ajuda incansável, pelo seu precioso apoio e incentivo, sem ele o grau de dificuldade em terminar esta dissertação seria muito maior. Os meus mais sinceros reconhecimentos e gratidão. Com um enorme carinho e amor, expresso aqui o meu Obrigada ao Luís!

Introdução

Este trabalho insere-se no âmbito do mestrado em sociologia pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto, e foi orientado pelo Professor Doutor Carlos Manuel Gonçalves. Tem como intuito abordar a gestão de recursos humanos em termos de práticas, condicionalismos e funcionamento de uma empresa sediada no Porto, à qual demos o nome de Uniform, por forma a salvaguardar a confidencialidade da empresa. Ressalvo desde já que esta temática tem que ver com o facto de eu ter exercido funções na empresa na área de gestão de recursos humanos, durante seis meses, o que me despertou interesse pela área e pela empresa em causa, no sentido em que posso fazer uso da observação-participante que fiz, pelo que durante o período que permaneci na empresa fui efectuando registos de observação de acordo com uma grelha construída a priori.

A Uniform é um grupo que agrega três empresas, sendo uma sediada no Porto, que é a sede e é onde se localiza a gestão de recursos humanos, outra em Coimbra e outra em Penafiel. Trata-se de uma pequena e média empresa que aposta em cinco áreas, a saber: educação, formação profissional de adultos, consultoria, franchising, investigação e desenvolvimento. Tem vinte anos de existência, sendo que a função de recursos humanos existe nesta empresa há sensivelmente dois anos e meio. Conta actualmente com a colaboração de cerca de cento e cinquenta efectivos, com graus académicos que vão desde o 9º ano até à licenciatura. A sua área de negócio por excelência é o ensino de tecnologias de informação e comunicação e de inglês, porém tem vindo a crescer quer em termos de áreas de actuação quer ao nível de mercados, nomeadamente investido em metodologias de gestão de recursos humanos: o assessment centres que consiste em centros de avaliação e desenvolvimento, onde se cruzam diversos exercícios, com casos práticos que podem ocorrer no posto de trabalho que necessita ser preenchido; e o trimetrix que avalia valores, atitudes e comportamentos mediante o preenchimento de um questionário, sai um output com o perfil comportamental e com as características detalhadas da pessoa. Além de importar para a empresa estas metodologias, a Uniform faz consultoria das mesmas. Além disso, está a investir em novos métodos de ensino de inglês, designadamente para crianças dos três aos seis anos, de espanhol, e de orientação vocacional.

De ressaltar que a pergunta de partida que serve de base a este trabalho consiste em perceber “Qual o lugar que ocupa a gestão de recursos humanos na Uniform, quais as suas práticas e condicionalismos?”. Isto passa por caracterizar as práticas realizadas na Uniform; por enquadrar essas práticas na tipologia de Parente (1995); pelo enquadramento da gestão de recursos humanos e da Uniform numa das configurações organizacionais definidas por Mintzberg (2004), assim como num dos modelos de Camara et al (2005). Como eixos orientadores, foram definidas duas hipóteses teóricas, sendo que a primeira afirma que a gestão de recursos humanos contribui decisivamente para a concretização da missão e objectivos da Uniform, e a segunda que o desempenho da gestão de recursos humanos está condicionado pela cultura da empresa, bem como pela concepção e atitudes dos trabalhadores e dirigentes.

Este trabalho está estruturado em torno de três grandes capítulos. O primeiro diz respeito ao enquadramento teórico, e contempla quatro pontos, sendo que o primeiro aborda a evolução do conceito de gestão de recursos humanos, onde são explanadas as diversas fases por que passou; no segundo ponto é abordada a articulação entre estratégia da gestão de recursos humanos e a estratégia organizacional, aqui salienta-se de que forma essa função pode auxiliar as empresas a cumprirem os seus objectivos e estratégias, sendo também abordadas as fragilidades da função de recursos humanos; o terceiro ponto faz referência ao funcionamento das organizações, aos factores de contingência e às configurações organizacionais definidas por Mintzberg (2004), incidindo no funcionamento e logística do departamento de recursos humanos, assim como na caracterização das principais práticas de gestão de recursos humanos, tendo em linha de consideração as que foram desenvolvidas na Uniform. O quarto e último ponto do enquadramento teórico equivale à explicação da tipologia de Parente (1995) sobre gestão de recursos humanos.

O segundo capítulo corresponde ao modelo de análise e divide-se em dois pontos, sendo que o primeiro define os conceitos deste trabalho, as suas dimensões e indicadores, bem como as hipóteses teóricas; e o segundo direcciona-se para a enunciação dos métodos e das técnicas que utilizamos para recolher os dados empíricos, que permitam infirmar ou confirmar as hipóteses teóricas.

Posto isto, segue-se o capítulo referente à análise empírica, sendo que este começa com a caracterização da Uniform em termos de génese e evolução, áreas de actuação e mercados, tal como estrutura organizacional e caracterização sócio-demográfica dos trabalhadores. O ponto precedente incide na análise da gestão de

recursos humanos em termos de génese na empresa, principais problemas enfrentados e caracterização das práticas que foram desenvolvidas; e o último ponto tem que ver com o enquadramento da Uniform e especificamente da gestão de recursos humanos na tipologia de configurações organizacionais de Mintzberg; enquadra igualmente essa função na tipologia de Parente (1995) e Camara et al (2005).

Seguida da análise empírica, seguem as considerações finais, onde cruzamos teoria e empiria, sendo também aqui que fazemos referência à confirmação ou infirmação das hipóteses teóricas. Por último, apresentamos os anexos, que contêm guiões de entrevista e transcrições, a grelha de observação, algumas práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas na Uniform, e ainda tabelas que permitem um melhor entendimento da temática da gestão de recursos humanos.

Encerrado o ponto introdutório deste trabalho, seguidamente procedemos à abordagem da evolução da gestão de recursos humanos.

I. Enquadramento histórico, conceptual e logístico da Gestão de recursos humanos

Devido a constantes transformações no foro económico-social, político e cultural, actualmente, grande parte das empresas pautam-se por novos objectivos e por novas estratégias que lhes permitam a concretização desses mesmos objectivos, sendo aqui que a gestão de recursos humanos ganha pujança. Porém, esta gestão anda um pouco ao sabor da concepção que as empresas têm face aos seus recursos humanos bem como à concepção que têm sobre a importância que esta área tem para as empresas. Se por um lado há aquelas que consideram importante criar um departamento de recursos humanos autónomo, por outro lado, outras reservam a tarefa de gerir pessoas aos gestores de linha, ou então optam por uma gestão mista. Existe então, bastantes controvérsias em torno do papel da gestão de recursos humanos nas empresas, e este capítulo visa evidenciar o lugar que a mesma desempenha nas empresas.

1 A evolução da gestão de recursos humanos e o papel dos dirigentes

Neste ponto vamos apresentar a evolução da gestão de recursos humanos, tal como o papel desempenhado no contexto português. Pese embora esta não seja propriamente o objectivo deste trabalho, é importante incorporá-la por forma a sensibilizar os leitores que por um lado ela nem sempre ocupou o lugar que ocupa actualmente, e que por outro lado, apesar de perpassar por um conjunto de mudanças que a tornam mais importante na concretização dos objectivos das empresas, ainda está muito dependente de uma série de aspectos, até porque desde sempre esta área esteve condicionada nomeadamente às transformações sociais que potenciaram mudanças nas organizações, principalmente ao nível da interacção entre organizações e meio envolvente, de resto isto vai ser visível na evolução das fases da gestão de recursos humanos.

No entanto, antes de encetarmos o enfoque na evolução do conceito, importa proceder à sua definição. Assim sendo, a gestão de recursos humanos “diz respeito a todas as decisões e acções de gestão que afectam a relação entre as organizações e os seus empregados. Envolve, por isso mesmo, todas as situações relativas à selecção, formação e desenvolvimento, recompensas e relações com os empregados” (Bilhim, 2006; p. 29). A gestão de recursos humanos foi evoluindo ao longo do tempo devido às transformações

sociais que originaram mudanças ao nível organizacional, fazendo da mesma um aspecto cada vez mais crucial no âmbito das organizações. Dada a importância das tecnologias de informação e comunicação para a inovação nas empresas é fundamental o reforço qualitativo dos recursos humanos, que passa pela sua qualificação e motivação, mas também articulá-los com os recursos materiais, financeiros e equipamentos, pois só deste modo se pode obter uma maior qualidade dos produtos e serviços e responder mais rapidamente às constantes exigências do mercado (Sousa, 1999; Sousa, 2006).

Esta ligação do fomento tecnológico e aposta no factor humano passa pela utilização de todo o potencial humano na empresa, fomentando aptidões e competências; pela adopção e desenvolvimento de novas formas de organização do trabalho; pela criação e fomento de condições que permitam um investimento na formação contínua dos recursos humanos, a aposta numa política de inovação sistemática, incrementada por toda a componente humana da organização, assim como pela erradicação das formas tradicionais de divisão do trabalho baseadas nos princípios neotayloristas, suportados por determinismo tecnológico (Sousa, 1999), ou seja, ganha relevo o estímulo dos comportamentos ajustados com os objectivos estratégicos de longo prazo da organização, por via do desenvolvimento de competências e de planos de carreira (Sousa, 2006). Segundo Kovács (1993), a competitividade empresarial depende «da qualidade dos recursos humanos, do trabalho e da organização inteligentes, de uma melhor distribuição e circulação da informação, da eficácia das equipas de trabalho, da cooperação entre os gestores, quadros técnicos e pessoal operacional» (cit. por Sousa, 1999). Isto requer a adopção da abordagem antropocêntrica que permite fomentar novos sistemas produtivos, patenteados pela integração e flexibilidade e por uma nova lógica organizacional baseada na fluidez, participação, formação contínua, mobilidade, cooperação, interligação de funções, adaptabilidade, fluxos de produção e trabalho de grupo¹.

Pese embora o facto da gestão de recursos humanos se revestir na actualidade de uma importância fundamental no âmbito das organizações, o seu percurso sócio-histórico evidencia que estamos perante um processo gradual ilustrador de quatro etapas, interligadas com eras organizacionais. A administração do pessoal (Parente, 1995; Rodrigues, 1991) incide, na maioria dos países ocidentais, nos anos 50/60, cingindo-se a preocupações dos serviços de pessoal no que toca à legislação social referente a remunerações, férias, regime de segurança social (Poirson, 1989; cit. por Parente, 1995), ficando estes à mercê dos

¹ De ressaltar que ainda prevalece nas empresas a perspectiva tecnocêntrica, ou seja, as tecnologias de informação e comunicação são encaradas como substituto da componente humana, quer manual quer intelectualmente (Sousa, 1999).

administrativos, não existindo uma conexão entre a administração de pessoal e a decisão estratégica das empresas, na medida em que estamos na era da industrialização clássica (Chiavenato, 1999) esta etapa é conivente com os fundamentos e princípios da OCT (Cappucci, cit. por Boldizzoni et al, 1990; cit. por Parente, 1995). A gestão de pessoal² (Parente, 1995; Caetano, 1999), que corresponde aos anos 60/70, é considerada uma função de gestão de empresas tal como todas as outras, embora sem qualquer intervenção ao nível estratégico, mas ainda assim começa a revelar inquietações com a motivação e a satisfação no trabalho e neste sentido, os sistemas de remuneração e de carreira, a formação e a qualificação, e os sistemas de avaliação dos desempenhos e das actividades ganham relevância, (Poirson, 1989, cit. por Idem), bem como o recrutamento e a selecção de pessoal. Começa a haver um ajustamento entre os objectivos da empresa, e nesta sequência, enquadra-se na Escola Social da Organização e nas teorias de gestão e de desenvolvimento dos recursos humanos de McGregor e Herzberg, respectivamente. De realçar que esta etapa e a seguinte inserem-se na era da industrialização neoclássica (Chiavenato, 1999).

A gestão de recursos humanos (Caetano, 1999) remonta aos anos 70 e à teoria do capital humano, mas sobretudo aos anos 80 em contexto de globalização e intensificação da competitividade internacional, e portanto, a gestão de pessoal mostra-se inadequada às novas exigências. A ameaça japonesa impulsiona a adopção de novos conceitos de organização e começa-se a entender que a mudança organizacional depende da mudança na “gestão das pessoas” (Idem). Trata-se de uma fase completamente diferente da anterior, onde a tónica é posta não na mediação e resolução de problemas, mas no planeamento e estratégia e neste seguimento, passa a ser essencial para a prossecução dos objectivos empresariais a par da sua integração com o desenvolvimentos das tecnologias de informação e comunicação, que por sua vez passa por assumir a necessidade de investir nas qualificações dos trabalhadores, assim como analisar sistematicamente as actividades de gestão de recursos humanos (Sousa, 1999). Storey apresenta um modelo baseado em quatro parâmetros, a saber: as crenças e pressupostos, onde a concepção de recursos humanos é tida como uma vantagem competitiva para as empresas, ideia de que se deve fomentar a implicação organizacional dos trabalhadores e a relevância concedida aos processos de selecção e de formação como forma de aumentar as competências organizacionais; a qualidade estratégica, onde as decisões relacionadas com os recursos humanos assumem-se como estrategicamente relevantes para a empresa, o que requer que as decisões sobre estas políticas tenham de se traduzir num

² Esta fase é designada por Rodrigues (1991) de “gestão previsional”.

ambiente competitivo, sendo que aqui os gestores têm um papel fulcral na definição de políticas de gestão de recursos humanos; o papel crítico dos gestores, os quais têm de estar directamente envolvidos na execução e implementação das políticas de recursos humanos na empresa; e o mecanismo-chave, onde a gestão da cultura é mais relevante do que a gestão dos processos e dos sistemas, o que passa por fomentar uma acção integrada ao nível da selecção, dos processos de comunicação, dos programas de formação, dos sistemas de recompensas e de desenvolvimento, da responsabilidade e da autonomia dos trabalhadores (Caetano, 1999).

Por último, a gestão de desenvolvimento estratégico incide nos anos 90, onde existe uma grande interacção entre a envolvente da organização, o modo como a organização tenta competir nesse ambiente, e a gestão interna que desenvolve e condiciona o desempenho da organização (Caetano, 1999). Os recursos humanos são tidos como factor estratégico, pois há um reforço das políticas de formação profissional, da comunicação interna, da melhoria das condições e da organização do trabalho, o que implica a mobilização de novas competências, entre as quais as dos sociólogos e mais especificamente de especialistas de desenvolvimento organizacional, passíveis de aprofundarem as articulações entre gestão e mudança organizacional (Morin, 1982, cit. por Rodrigues, 1991), trata-se de planear, executar e avaliar tudo o que lhes diz respeito. Aqui, a função pessoal é equiparada às restantes (financeira, produção, comercial...), na medida em que visa evitar disfuncionamentos, mas também melhorar a performance económica, tida agora como inseparável da performance social, visto que se considera que são os recursos humanos motivados e qualificados que determinam a performance global das empresas. Devido à complexidade e ao ambiente de instabilidade e incerteza que se vive nas empresas, ela passa a ser uma função partilhada, de forma que é uma responsabilidade directa do departamento de recursos humanos, mas indirectamente exige um papel activo a todas as áreas da empresa (Parente, 1995). Em suma, há então, quatro abordagens acerca da gestão estratégica, ou seja, a primeira considera que esta deve optar por uma articulação entre os processos estratégicos da organização e o planeamento dos recursos humanos; a segunda defende o desenvolvimento de políticas e da gestão dos processos de mudança; a terceira advoga a ligação entre as estratégias da organização e as práticas de gestão de recursos humanos; e finalmente, a última abordagem tem em conta a identificação da capacidade e das competências individuais e organizacionais (Caetano, 1999).

Encontramo-nos portanto numa etapa onde os recursos humanos são encarados como recursos prioritários no sucesso empresarial (Chiavenato, 1999; Parente, 1995; Rodrigues, 1991; Sousa, 1999). É necessário que as empresas definam a sua estratégia e planeamento de

recursos humanos, pois estes são cruciais para que a organização esteja preparada para contornar as mudanças, sendo que isto passa genericamente por definir o modo como a mão-de-obra deve adequar-se às potenciais mudanças (Cowling e Mailer, 1998), ou seja, é importante que elas definam as características e funções que devem ser preenchidas; quais os indivíduos indispensáveis à ocupação dos postos de trabalho, assim como determinar onde estes se localizam e seleccionar os mais adequados; a remuneração dos trabalhadores; a avaliação do seu desempenho, bem como devem definir quais as acções de formação a implementar, tendo em consideração a variedade de formas de gestão de recursos humanos. As políticas de recursos humanos dependerão dos objectivos da empresa definidos a partir da missão e estratégia empresarial, além de que o desempenho dos trabalhadores está estabelecido por um conjunto integrado de actividades de recursos humanos a introduzir na empresa (Cunha, 1996).

Apesar da relevância do departamento de recursos humanos, as decisões relativamente à estratégia da empresa cabe aos dirigentes, dado que são responsáveis pelas funções de controlo e comando, tomada de decisão e gestão das fronteiras com o meio envolvente. Se num contexto relativamente estável ao nível económico, social e político, o papel dos dirigentes está facilitado pela relativa previsibilidade, o mesmo já não acontece num meio de constante incerteza e instabilidade que vivem actualmente as empresas, pelo que eles têm de gerir sistematicamente as características organizacionais, técnicas e sociais com os constrangimentos exteriores ao nível económico, político, social e institucional. Nesta sequência, no que concerne à gestão de recursos humanos, os dirigentes têm de estar a par das fraquezas e potencialidades dos assalariados e da oferta de emprego existente no “mercado de trabalho”, assim como têm de conhecer a oferta formativa, por forma a saberem como a poderão rentabilizar nos recursos humanos em ligação com a estratégia global das empresas (Parente, 1995). A gestão da mudança e da obtenção de níveis mais elevados de rendimento e produtividade, passa nomeadamente pela gestão de recursos humanos, onde aqui os dirigentes assumem um grande papel (Schumpeter, 1939, cit. por Idem). A inovação é também uma função destes profissionais, através, nomeadamente da concepção e do fabrico de novos produtos ou de novas qualidades de um produto, da introdução de novos métodos de produção, da adopção de novas formas de organização do trabalho (Cardoso et al, 1990, cit. por Parente, 1995) e da gestão dos empregos e das competências³ (Parente, 1995).

³ Parente (1995) acrescenta este aspecto, pois advoga que na medida em que pode incrementar melhorias na performance empresarial constitui um processo de inovação.

Os departamentos de recursos humanos, no contexto português, desempenham um papel especialista/centralista sem que exista uma significativa delegação das responsabilidades de gestão aos gestores de linha. Em vez de um papel de coordenação e criação de políticas, eles mantêm o poder na maior parte das actividades, eventualmente para garantir a credibilidade da função a nível da empresa. A gestão de recursos humanos em Portugal apresenta algumas características do modelo anglo-saxónico, tais como: uso maioritário de sistemas de incentivos monetários indexados ao desempenho individual e organizacional; a comunicação com os empregados tem vindo a tornar-se mais frequentemente indirecta e sem mediação dos sindicatos; tem-se realizado grandes investimentos em formação e desenvolvimento de competências (Gomes et al, 2008).

Em Portugal a gestão de recursos humanos tem vindo a perpassar uma grande evolução desde o século XXI, embora com alguns anos de atraso, tem vindo a acompanhar outros países. Passou de um papel meramente reactivo e burocrático para um papel activo na estratégia da organização, sendo que estas mudanças fizeram-se acompanhar da mudança de designação, passou da gestão de pessoal para a gestão de recursos humanos e na actualidade para a gestão estratégica de recursos humanos ou mesmo gestão de activos humanos, visto que se querem cada vez mais indivíduos activos. Não obstante, estudos revelam que apesar destas evoluções, ainda há um longo trajecto a percorrer, na medida em que na maioria das empresas não há um administrador exclusivo dos recursos humanos, acumulando este papel com outras funções, além de que a influência da gestão de recursos humanos na estratégia da empresa é ainda minoritária, e em vez de indivíduos activos, em muitas organizações predominam indivíduos passivos (Gomes et al, 2008).

2. A estratégia da gestão de recursos humanos na estratégia organizacional: papéis e fragilidades

Dado que a gestão de recursos humanos sofreu modificações a diversos níveis, sendo que a partir dos anos 90 deu lugar à gestão estratégica de recursos humanos, explanada no capítulo anterior, neste daremos conta dessas mutações ao nível das empresas, descortinando o papel que aquela desempenha na estratégia organizacional, isto é, pretende-se perceber a relação existente entre estratégia de gestão de recursos humanos e a estratégia das organizações. Serão também aqui abordadas as fragilidades que se colocam a esta área, e o papel dos profissionais desta matéria. Além disso, será igualmente abordada a gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas, por ser nesta tipologia que o objecto de estudo desta investigação se enquadra.

A gestão de recursos humanos refere-se “às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização” (Gomes et al, 2008; p. 57).⁴ Estes processos englobam o recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento, gestão de carreiras, avaliação de desempenho, compensação/motivação, criação de um ambiente positivo - relações laborais, saúde ocupacional, estética e higiene no trabalho, práticas estas que se estruturam de modo a atrair, desenvolver e reter o capital humano fundamentalmente à concretização dos objectivos organizacionais. A gestão de recursos humanos não pode portanto limitar-se aos especialistas, é crucial o envolvimento dos demais gestores e chefias (Gomes et al, 2008).

Para Peretti (1997), a gestão estratégica de recursos humanos traduz-se no facto de adoptar uma visão dinâmica dos recursos que gere e a função deve abarcar o planeamento e a implementação da acção coerentes entre si, bem como o controlo dos resultados. Assim sendo, visa capacitar a gestão para o cumprimento dos objectivos da organização; utilizar os indivíduos no acréscimo das suas competências e potencialidades; impulsionar o compromisso dos empregados no sucesso da organização; criar um ambiente de trabalho capaz de libertar e colocar ao serviço da organização a criatividade dos trabalhadores; criar condições, onde a inovação, o trabalho em equipa, a qualidade total possam fomentar-se e encorajar a vontade de actuar de modo flexível (Bilhim, 2006). Ela centra-se no princípio de que os empregados são os activos essenciais na organização e que o seu valor pode ser

⁴ Há várias definições de gestão de recursos humanos, ver anexo 1.

aumentado e até potenciado através de uma abordagem sistémica e coerente de investimento na sua formação e desenvolvimento, ela envolve um conjunto de práticas com coerência interna que asseguram que as pessoas ajudam no cumprimento dos objectivos da organização (Bilhim, 2006).

A gestão estratégica tem várias implicações e passa pela incorporação de cinco áreas (ambiente, estrutura da organização, pessoas e sistemas, recursos e planeamento) (Cowling, 1998), mas todas elas direccionam-se para auxiliar a organização a incrementar a sua competitividade e a concretizar a sua missão e objectivos de forma a que todos os envolvidos sejam recompensados e reconhecidos como parte integrante da organização. A base principal que fundamenta todas as mudanças na gestão de pessoas, que vão ser abordadas na fase posterior deste trabalho (Chiavenato, 1999); Cowling, 1998; Bilhim, 2006), e com a finalidade de demonstrar a utilidade da área para uma organização, reside no facto dos recursos humanos passarem a constituir o elemento chave do sucesso empresarial, sendo que para isso é necessária uma gestão devida (Chiavenato, 1999), que seja facilitadora no processo de desenvolvimento organizacional e como agente activo na gestão da mudança (Camara et al, 2005).

A gestão de recursos humanos assume um papel vital, pois auxilia as organizações a sobreviverem num mundo de grande competição, isto se os gestores praticarem uma boa gestão dos seus recursos humanos, entenda-se dar recompensas de acordo com o desempenho, incentivos à participação de todos os efectivos nas decisões, oferecer salários elevados, ministrar formação em múltiplas funções, entre outros aspectos; salienta-se que nenhuma organização de sucesso pratica uma má gestão de recursos humanos (Cowling, 1998)⁵. A sua importância radica igualmente no facto de poder contribuir para o acréscimo da produtividade de duas formas: de forma directa mediante a incremento da qualidade no trabalho, e de forma indirecta, através da aplicação de métodos, técnicas e instrumentos que assegurem o desenvolvimento das competências individuais e grupais, que direccionem os comportamentos da organização e reforcem o envolvimento nos resultados (Camara et al, 2005). A gestão de recursos humanos está a assumir-se como gestão estratégica das competências, visando fomentar as competências necessárias à consecução dos objectivos e das metas, o que requer conhecimentos sólidos, informação actualizada, domínio dos modelos e metodologias e maturidade pessoal (Camara et al, 2005).

⁵ Ver anexo 2, respeitante à enunciação do que são boas práticas de gestão de recursos humanos.

Isto requer duas abordagens: uma vertical, onde estratégia de recursos humanos e estratégia organizacional têm de estar articuladas; e uma horizontal: as práticas de recursos humanos têm de ser consistentes entre si. O que acontece frequentemente é que os gestores e técnicos de recursos humanos são percepcionados como peritos em gestão de pessoal e não no negócio, o que decresce a sua relevância para a empresa, sendo que a propósito disto os especialistas em gestão de recursos humanos não se alheiam ao discurso da vantagem competitiva da influência que a estratégia exerce sobre aquela, sendo esta definida como a resposta às perguntas: “Para onde queremos ir e como queremos chegar lá?” (Shora Brown e Kathleen Eisenhardt, cit. por Gomes et al, 2008; p. 102), sendo que esta definição contempla a estratégia de negócio e a estratégia organizacional, onde a escolha por um tipo de estratégia organizacional⁶ terá necessariamente implicações na estratégia de recursos humanos, ou seja, os processos de recursos humanos praticados estão dependentes da estratégia definida⁷, além da idade e dimensão da organização. De realçar que esta é uma grande fragilidade da área em estudo, sendo que em última instância é uma área muito dependente da cultura da organização, da estrutura organizacional, das características ambientais, do negócio, da tecnologia utilizada, dos processos internos e da mentalidade dos dirigentes (Chiavenato, 1999), no sentido em que estes têm um papel relevante na inovação, nas decisões, no controlo e comando, na gestão das características organizacionais, sociais e técnicas das empresas e na gestão do emprego e das competências.

O papel que é concedido aos trabalhadores pode variar mediante a concepção que os dirigentes possuem, ou seja, podem ser percepcionados como um papel activo na concretização da estratégia empresarial, sendo portanto, um investimento a otimizar, ou inversamente, podem ser concebidos como um custo a minimizar, pois, é-lhes atribuído um papel meramente utilitarista (Idem). Ao nível das escolhas tecnológicas e organizacionais, existem quatro orientações estratégicas das empresas: a estratégia de redução da mão-de-obra; a estratégia de inovação “tecnocêntrica”; a estratégia de inovação baseada no modelo *lean production*; e a estratégia de inovação “antropocêntrica” centrado nas pessoas e na organização. As duas primeiras estratégias apostam sobretudo na flexibilidade quantitativa dos recursos humanos (variação do número de trabalhadores em virtude da conjuntura) por intermédio do aumento dos empregos periféricos (contrato de curta duração, contratos a tempo parcial) e da externalização de um conjunto de funções e tarefas (subcontratação, emprego

⁶ Há vários tipos de estratégia organizacional. Ver anexo 3.

⁷ Ver anexo 4.

autónomo, contratos por obra...). As duas últimas estratégias apostam essencialmente na flexibilidade qualitativa (acréscimo das qualificações, polivalência, adaptabilidade), investindo no fomento de novas competências, o que passa por uma organização qualificante (Kovács, 1998). Esta reporta-se para a relação entre a aprendizagem individual e o conteúdo da actividade de trabalho (Parente, 2006), ou seja, direcciona-se para a organização do trabalho, para a gestão de recursos humanos e para a forma como os indivíduos e os grupos de trabalho aprendem a enfrentar em conjunto situações de mudança a partir de mecanismos de reflexão sobre as suas experiências, isto é, “aprendem a aprender”, na medida em que se trata de uma aprendizagem contínua ao nível individual, grupal e organizacional, dado que não só os trabalhadores em si mesmos necessitam de aprender, como também toda a organização devido a transformações de diversas índoles (Poell e Tijmensen, 2001).

Os factores de contingência internos são também um factor condicionador das políticas de gestão de recursos humanos (Mintzberg, 2004). Assim sendo, a dimensão da empresa é uma variável que faz oscilar as exigências no que respeita à gestão de recursos humanos, ou seja, é mais frequente exigir-se uma gestão estratégica do par produto/mercado mais cuidada a uma grande empresa do que a uma pequena empresa, pois aquela pretende conquistar mais mercados. A idade da empresa, embora não esteja correlacionada com uma maior complexidade, não se pode negar que o tempo pode consolidar uma dinâmica cultural e organizacional, certos tipos de gestão e de direcção.

Não obstante, as organizações começam a encarar os recursos humanos como elemento primordial para atingir o sucesso, são vistos como o “ (...) activo organizacional que, como tal, necessita de ser valorizado através do investimento em formação” (Bilhim, 2006; p. 36), começa-se a interiorizar que as organizações compõem-se por indivíduos e dependem deles para alcançar os seus objectivos e levar a cabo a sua missão e estratégias, assim como os indivíduos encaram as organizações como um meio para concretizar diversos objectivos pessoais segundo um nível de tempo, esforço e conflito, existe portanto uma troca entre os indivíduos e organizações. Nesta óptica, as pessoas são percebidas como seres humanos, como mobilizadores inteligentes de recursos para a organização e como aliados/parceiros da organização (Chiavenato, 1999).

É de salientar que esta concepção foi demorada e perpassou grandes evoluções, inicialmente as pessoas eram encaradas como máquinas, foi com a Escola das Relações Humanas que a concepção sofreu alterações, ainda que a gestão tivesse sido a mesma. Passamos da era da industrialização clássica para a industrialização neoclássica e

posteriormente para a era da informação (inícios dos anos 90), onde os desafios que se impunham às organizações, requeriam urgentemente agilidade, mobilidade, inovação e mudança para contorná-los, assim a gestão de recursos humanos passa a ter um papel fulcral (Chiavenato, 1999). Não obstante a esta grande evolução, em algumas empresas as pessoas são ainda hoje percepcionadas como um custo e não como um activo de valor incalculável (Heitor, 2006), constituindo esta concepção um grave entrave para a implementação de um departamento de recursos humanos e de uma gestão de pessoas estratégica.

Já que estamos a abordar as limitações da direcção de recursos humanos, saliente-se a afectação do tempo como uma grande preocupação dos directores de recursos humanos. O inquérito «Recursos Humanos» elaborado em França no ano de 1988 (Peretti, 1997) destaca que um director de recursos humanos em cada três afirma precisar de cinquenta a sessenta horas semanais. O estudo contempla também a afectação do tempo por áreas, sendo que o recrutamento ocupa 13% do tempo, a comunicação preenche o tempo em 19%, a gestão de carreiras representa 14% do tempo, a gestão de pessoal ocupa 19% do seu tempo, contudo há disparidades, enquanto para 58% dos directores esta apenas representa 10%, para 14% dos directores ela ocupa 50% no mínimo do seu tempo. As relações sociais ocupam para 25% dos directores 17% do seu tempo enquanto que para um terço dos directores elas representam 10%. Além destas actividades, outras são mencionadas pelos directores de recursos humanos, tais como: presença no terreno, contactos e relações com o exterior, auditoria, projecto da empresa, processos disciplinares, plano social, formação, desenvolvimento do pessoal, entre outras (Peretti, 1997).

Pese embora os condicionalismos atrás referidos (idade, dimensão, divisão e organização do trabalho, e sistema técnico), ressalva-se que os processos de recursos humanos vão-se adaptando ao longo do ciclo de vida de uma organização⁸ (Gomes et al, 2008). As condições competitivas que as organizações enfrentam vão-se alterando e com isto induzem modificações nas formas organizacionais, sendo que a isto associam-se diferentes filosofias de gestão de pessoas, a saber: o modelo tradicional, a filosofia das relações humanas, a filosofia dos recursos humanos e o modelo de investimento humano, existindo entre eles uma progressão no aproveitamento e gestão do potencial humano⁹. A gestão de recursos humanos está ligada à articulação entre motivações e actuações das pessoas, quer individual quer colectivamente, e às linhas de desenvolvimento do negócio. Está em causa a ideia de que a

⁸ Ver anexo 5.

⁹ Ver anexo 6.

função de recursos humanos pode ser analisada em termos da sua capacidade para facilitar ou impedir o cumprimento da estratégia, como qualquer outra função. Assim, a gestão de recursos humanos pode ser uma vantagem competitiva na medida em que implementa um conjunto de boas práticas¹⁰; outra perspectiva é a de que esta área pode ser uma vantagem competitiva quando devidamente articulada com a estratégia de negócio, e por último ela pode ser uma vantagem competitiva desde que as suas decisões acrescentem valor acrescentado à estratégia de negócio (Gomes et al, 2008). A gestão estratégica deve articular estratégia social e estratégia global, sendo que a elaboração da estratégia de recursos humanos implica o conhecimento da cultura da empresa¹¹, percebida como “um sistema estruturado de valores fundamentais, de códigos e de representações. Constitui uma ‘«estrutura imaterial de socialização’ ” (Peretti, 1997; p. 71). A cultura da empresa¹² é imprescindível para a elaboração do projecto da empresa que consiste na “síntese das prioridades económicas e sociais. Concretamente, o projecto materializa-se num documento que pode ter apenas algumas páginas ou pode estender-se por bastantes páginas” (*Entreprise et Progrés*, 1984, cit. por Peretti, 1997; p. 72). Este documento é uma mensagem que tem como pretensão estimular a adesão de todos às seguintes afirmações “a afirmação do que é a empresa (...)”; “a afirmação do que a empresa quer ser”; “a afirmação daquilo em que se baseiam as estratégias, as suas decisões e os seus modos de funcionamento” (Peretti, 1997; p. 72).

A gestão de recursos humanos será estratégica se contribuir para a concretização da estratégia organizacional, o que exige que a primeira se subordine à segunda, porém alguns autores advogam que a perspectiva de subordinação não é a mais adequada, e por isso defendem uma óptica de complementaridade e a ideia de que será mais valiosa para a organização uma estratégia de recursos humanos em regime de “«coabitação»” que articule a médio e longo prazo o capital humano e que desenvolva as capacidades das pessoas, em vez do foco se concentrar nas questões competitivas. No entanto, convém salientar que não é somente a estratégia que condiciona as práticas, mas também a tecnologia, a organização do trabalho, a envolvente, as características do trabalho, a cultura da organização, sendo que o alinhamento entre estas componentes não é suficiente, é necessária consistência interna para

¹⁰ Para se perceber melhor o que são boas práticas de gestão de recursos humanos, ver anexo 2.

¹¹ M. Thévenet define a cultura da empresa como “«um cimento que une o conjunto das componentes da empresa»”; como “«uma explicação fundamental do que se passa»”; como “«o produto de uma história e não apenas de um instante»”; como “«um património de saber-fazer, modos de agir e de pensar, visões comuns»”; e como “«um modo de descrever a organização»” (cit. por Peretti, 1997; p. 71).

¹² Ver anexo 7.

que os trabalhadores recebam informação congruente e para que as práticas se fortaleçam mutuamente (Gomes et al, 2008).

Por tudo o que foi dito, salienta-se que os gestores de recursos humanos assumem quatro papéis principais: são especialistas administrativos, no sentido em que levam a cabo processos eficientes (como por exemplo o recrutamento, a selecção, a formação, entre outros), fazendo uso de novas tecnologias e de métodos melhorados; são agentes de mudança, pelo que ajudam a empresa a adaptar-se às mudanças no contexto competitivo; são campeões dos trabalhadores, uma vez que rentabilizam a contribuição dos trabalhadores, dando resposta às suas necessidades, fomentando as suas competências, com vista à eficiência organizacional, e são ainda parceiros estratégicos, visto que ajustam as práticas de recursos humanos aos objectivos organizacionais¹³. Ressalva-se que estes quatro papéis são combinados de forma diferenciada nas organizações, sendo de ressaltar que as mais competitivas são aquelas que conciliam os quatro papéis e os fomentam interna e externamente com eficácia e eficiência, sendo que em tempo de globalização integram actividades que outrora não eram solicitadas¹⁴, ainda que ajustadas de acordo com o país e sociedade em causa (Gomes et al, 2008).

Para finalizar este capítulo, importa agora enquadrar a gestão de recursos humanos nas pequenas e médias empresas. Deste modo, o papel do gestor de recursos humanos não está por norma atribuído a nenhum órgão específico; concentra-se sobretudo no presidente da empresa ou num director que acumula o cargo com mais duas ou três outras funções, ou seja, não há uma pessoa formada na área, pelo que este director actua de acordo com o senso comum, com a experiência própria ou o «diz que disse», e não segundo conhecimentos fundamentados teórica e academicamente. Em última instância, e em casos externos, as diversas actividades de gestão de pessoas estão atribuídas a um pequeno “«serviço de pessoal»” que além desta função acumula igualmente as funções de supervisão ao nível das compras ou da contabilidade.

Em muitas pequenas e médias empresas as funções de análise de funções, de avaliação de desempenho, ou processos de recrutamento e selecção estão ausentes, isto é, está em causa respostas a necessidades momentâneas do que a um planeamento de recursos humanos direccionado para o futuro. A preocupação central incide sobretudo na gestão administrativa de pessoas (legislação laboral, processamento de salários, de seguros e descontos legais, planeamento de folgas, pausas e férias, as questões de higiene, segurança e saúde no trabalho,

¹³ Ver anexo 8.

¹⁴ Ver anexo 9.

a gestão de conflitos e gestão de equipas). As actividades de formação focalizam-se ao nível imediatista e nem sempre têm que ver com as necessidades efectivas do negócio, no máximo respondem a necessidades pontuais e não estratégicas, sendo que não existe a preocupação com as motivações individuais, assim como instrumentos formais que permitam levantar as necessidades de formação. Não existe uma gestão de carreiras, ou seja, as capacidades das pessoas são consideradas apenas enquanto integrados num determinado sector, não se tem em linha de conta as potencialidades das pessoas fora do âmbito das suas funções, gerando deste modo desmotivação. As capacidades de gestão e delegação são pouco desenvolvidas, ou seja, por vezes coloca-se pessoas a desenvolver determinadas funções que estão fora das suas qualificações (Gomes et al, 2008).

Terminado este ponto, segue-se a abordagem ao posicionamento do departamento de recursos humanos na estrutura organizacional, bem como à descrição das suas principais funções.

3. O Departamento de Recursos Humanos: o seu posicionamento na estrutura organizacional, a sua logística e as suas funções

Com este ponto pretende-se perceber o lugar que ocupa o departamento de recursos humanos na estrutura das organizações, sendo que para este efeito recorreremos à tipologia de Mintzberg (2004) por forma a numa fase posterior verificar em qual delas se enquadra o nosso objecto de estudo. Neste ponto será também abordada a forma como o departamento de recursos humanos se organiza nas empresas, bem como as suas funções, sobretudo as do nosso objecto de estudo.

Este ponto no que respeita à abordagem de Mintzberg, estruturar-se-á em torno de três eixos, sendo que o primeiro incide no funcionamento da organização; o segundo incidirá nos factores de contingência e o terceiro nas configurações organizacionais. A pertinência desta abordagem deve-se ao facto de um dos objectivos deste trabalho incidir na explicação do organigrama da empresa alvo deste estudo, tendo a atenção de referir e explicar o posicionamento do departamento de recursos humanos, no entanto, e porque este não existe por si só, pelo que se insere numa estrutura ampla, o enfoque será igualmente dado à estrutura da Uniform como um todo, embora a abordagem primacial será dado ao departamento em causa. Posteriormente será abordada a logística do departamento de recursos humanos, ou seja, como o mesmo por norma se organiza, e termina com a descrição das práticas de gestão de recursos humanos.

No que respeita ao funcionamento da organização, é de salientar que qualquer organização para ser eficaz necessita de uma estrutura, divisão do trabalho e respectiva coordenação. A estrutura organizacional pode então ser definida “simplesmente como o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas” (Mintzberg, 2004). Nesta linha, a estrutura organizacional é uma forma de operacionalizar a estratégia, de lhe dar suporte, organizando os meios e alocando os recursos disponíveis, operando como instrumento de coordenação e controlo (Camara et al, 2005). Apontam-se cinco mecanismos de coordenação de acordo com Mintzberg (2004): o ajustamento mútuo, que realiza a coordenação do trabalho pelo simples processo de comunicação informal, aqui o sucesso e uma empresa depende da capacidade que os especialistas têm de se adaptarem uns aos outros no decorrer de um caminho desconhecido, no entanto é também o mais adequado às situações complexas; a supervisão directa, “(...) mecanismo de coordenação pelo qual um indivíduo se encontra

investido de responsabilidade pelo trabalho dos outros”, são-lhe indicadas instruções; a estandardização dos processos de trabalho, sendo que aqui há uma programação do processo de trabalho, isto ocorre quando os processo de trabalho são rotineiros e simples, a estandardização dos resultados, quando especificamos as dimensões do produto ou o desempenho a atingir, isto acontece quando o trabalho é complexo; e a estandardização das qualificações, que ocorre quando se especifica a formação daquele que executa o trabalho, e na impossibilidade de se estandardizar o processo de trabalho e os resultados. Estes mecanismos de coordenação são o pilar da estrutura, no sentido em que ligam as diversas partes da organização, e ocorrem a par da complexidade da organização, deslocando-se do ajustamento mútuo à supervisão directa, e posteriormente à estandardização dos processos de trabalho, ou até à estandardização dos resultados ou das qualificações, regressando ao ajustamento mútuo nas situações mais complexas (Mintzberg, 2004).

Patente aos mecanismos de coordenação, controlo, conflito e negociação, encontra-se a comunicação, entendida como o “aparelho circulatório da vida organizacional”. Muitos conflitos ocorridos nas organizações resultam de distorções comunicacionais. Nesta base, o poder e a liderança são peças fundamentais (Rego et al, 2003). A hierarquia ocupa um lugar central no processo de informação e comunicação, pelo que deve existir na empresa sensibilização, aconselhamento e formação. Cabe ao gestor de recursos humanos assegurar a circulação da informação geral sobre a empresa, os seus trabalhadores, a evolução tecnológica, comercial, humana (Peretti, 1997). Com efeito, a comunicação é uma das dificuldades da empresa-alvo do nosso estudo e necessariamente afecta o departamento na medida em que é uma área que necessita particularmente de margem de manobra e de autonomia. Obviamente o departamento enquanto inserido numa determinada estrutura, não está imune aos seus problemas.

Para compreendermos o modo como as organizações se estruturam, é necessário percebermos como funcionam, e para o efeito precisamos de conhecer as suas componentes, as funções que cada uma desempenha e como elas se inter-relacionam. Uma organização é um conjunto de pessoas, sendo que cada uma desempenha determinadas funções. É dado o momento de encetarmos uma análise às cinco componentes básicas da organização, a saber: o centro operacional: trata-se dos que executam o trabalho básico da organização, como as actividades de input, de processamento, de output e de apoio directo, relacionadas com a produção dos produtos ou dos serviços; acima destes situa-se o vértice estratégico: aqueles que se encontram no topo da hierarquia, todos os que assumem responsabilidades globais.

Este tem como função assegurar que a organização cumpra a sua missão eficazmente. Logo abaixo do vértice estratégico situa-se a linha hierárquica, que une o vértice estratégico ao centro operacional; numa posição à esquerda da linha hierárquica localiza-se a tecnoestrutura, que estandardiza o trabalho dos outros e aplica as técnicas que possibilitam a adaptação da organização ao meio ambiente, ou seja, esta não executa o trabalho propriamente dito, apenas concebe, planeia ou assegura a formação dos operacionais; à direita da linha hierárquica estão as funções de apoio, que prestam apoio indirecto ao centro operacional¹⁵.

Encetando agora uma análise aos parâmetros de concepção, é de salientar que concepção significa capacidade de alterar um sistema. No caso específico de uma organização, a concepção significa soltar as alavancas que influenciam a divisão do trabalho e os mecanismos de coordenação, que vão afectar o funcionamento da organização, como os fluxos de materiais, de autoridade, de informação e os processos de decisão. Esta abordagem tem como finalidade expor essas alavancas que compõem os parâmetros fulcrais da estrutura das organizações. Começando pela concepção dos postos de trabalho, é de referir que são três os parâmetros, a saber: a especialização do trabalho, a formalização do comportamento para o desempenho do mesmo, bem como a formação e a socialização solicitadas.

O trabalho pode ser especializado em duas vertentes: a primeira incide na latitude ou amplitude (tem que ver com o número de tarefas e o carácter lato ou estreito), sendo que num extremo temos o trabalhador que executa todas as funções, constantemente muda de uma tarefa não especializada para outra, e do outro lado temos o oposto, ou seja, o trabalhador que somente tem uma única tarefa extremamente especializada. A segunda dimensão da especialização do trabalho é a profundidade, se de um lado temos o trabalhador que desempenha o trabalho sem se questionar as razões, do outro lado situa-se o trabalhador que controla tudo o que executa. A primeira dimensão consiste na especialização horizontal do trabalho e a segunda na especialização vertical do trabalho. A primeira é parte integrante de toda a actividade humana e é a predominante na divisão do trabalho., ou seja, cada pessoa é responsável por uma determinada função, por exemplo o gestor de recursos humanos debruça-se sobre a formação, o recrutamento, entre outros aspectos relacionados com a gestão de pessoas, e não tem que se preocupar com a contabilidade. A especialização justifica-se na medida em que se atribui a cada indivíduo a tarefa adequada às suas qualificações e competências. A especialização vertical destriça a administração do trabalho da sua execução, visto que se um trabalho é demasiado especializado ao nível horizontal, a

¹⁵ Ver anexo 10.

concepção do trabalhador torna-se muito estreita, o que dificulta a articulação do seu trabalho com o dos outros, pelo que frequentemente o controlo do trabalho é atribuído a um gestor que possui a visão conjunta e aplica a supervisão directa.

Tendo em linha de conta a segunda concepção dos postos de trabalho, isto é, a formalização do comportamento, é de mencionar que corresponde ao parâmetro pelo qual os processos de trabalho da organização são estandardizados. O comportamento pode ser formalizado a três níveis: ao nível do posto de trabalho, e aqui são indicadas ao titular do posto de trabalho as fases do trabalho, a respectiva ordem e duração, bem como o local e momento; ao nível de fluxo de trabalho, ou seja, em vez de as especificações serem dados ao posto são dadas ao trabalho; e ao nível das regras, aqui as especificações são dadas para todas as situações, para todos os postos de trabalho, para todos os fluxos de trabalho e para todos os trabalhadores. A regulação/formalização do comportamento é importante para reduzir as suas variações mas igualmente para poder antecipá-las e controlá-las, de resto a estandardização do conteúdo do trabalho é um instrumento forte de controlo. A formalização do comportamento aplica-se quando as tarefas exigem uma coordenação rigorosa. A formação e a socialização é a terceira concepção dos postos de trabalho. O processo pelo qual os conhecimentos e as competências necessárias ao posto de trabalho são transmitidos equivale à formação, e o processo pelo qual são adquiridas as normas corresponde à socialização. Normalmente, a maioria da socialização ocorre por via informal e por grupos informais contrariamente às normas da organização.

Passaremos agora para a concepção da superestrutura, que tem como parâmetro o agrupamento em unidades, sendo através deste que o sistema de autoridade formal é estabelecido e a hierarquia da organização é edificada. Existem seis bases de agrupamento: o agrupamento dos postos de trabalho por conhecimentos e qualificações; o agrupamento por processo de trabalho e por função, por exemplo, por vezes há a tendência de separar as unidades operacionais das funcionais, a isto chama-se agrupamento por função; agrupamento em função do tempo ou por turnos; o agrupamento por produto fabricado ou do serviço que é prestado; o agrupamento por clientes, e por fim, o agrupamento por região.

Em relação à concepção do sistema de tomada de decisão, vai ser abordada em termos de centralização e descentralização vertical e horizontal. Diz-se que a estrutura é centralizada quando todos os poderes de decisão se situam num único ponto da organização ou em última instância nas mãos de um indivíduo; e diz-se que uma organização é descentralizada quando o poder se situa em diversas mãos. Uma organização deve descentralizar-se, na medida em que

as decisões não podem estar todas centradas numa só cabeça ou num só centro. Importa salvaguardar que “a centralização e a descentralização não devem ser tratadas como conceitos absolutos, mas sim como as duas extremidades de um contínuo” (Mintzberg, 2004; p. 213). O termo descentralização comporta três significados, a saber: a descentralização vertical, quando o director-geral, situado no vértice estratégico, e detentor do poder formal decide delegar para os níveis inferiores da hierarquia, há portanto uma descentralização em sentido descendente; a descentralização horizontal ocorre quando os processos de decisão passam para as pessoas fora da linha hierárquica, ou seja, que não desempenham funções de chefia; e a há ainda o significado de dispersão física dos serviços.

Terminada a abordagem relativa aos parâmetros de concepção, interessa agora perceber como é que cada organização define cada um dos parâmetros supra, ou seja, os factores de contingência, que são eles: a idade e a dimensão da organização; o sistema técnico que a organização utiliza no centro operacional; o seu ambiente, em termos de estabilidade, complexidade, diversidade e hostilidade; e algumas das suas relações de poder. Começando pela idade e dimensão, interessa perceber se quanto mais velha é uma organização, mais formalizado é o seu comportamento. De facto, à medida que uma organização vai envelhecendo, tende a repetir o seu trabalho e consequentemente ele torna-se mais previsível e mais formalizado.

No que concerne ao ambiente, este é definido como o “o conjunto de coisas, condições ou influências que nos cercam” (*random house dictionary*, cit. por Mintzberg, 2004), assim, o ambiente reporta a tudo o que é exterior à organização, à natureza dos seus produtos, aos clientes e concorrentes, ao clima económico e político, entre outros. Apontam-se quatro dimensões do ambiente: a estabilidade, uma organização pode ter um ambiente estável ou mais dinâmico; a complexidade, isto é, o ambiente de uma organização pode ir do mais simples ao mais complexo, caso exija a posse de conhecimentos vastos e difíceis sobre os produtos, clientes ou sobre qualquer outro aspecto; a diversidade dos mercados derivado da grande variedade de clientes; e por último a hostilidade, sendo que uma organização pode ter um ambiente muito acolhedor ou inversamente pode ter um ambiente hostil, o que é explicado pela concorrência, pelas relações com os sindicatos e com outros grupos exteriores à organização.

Para cessar a abordagem da estrutura de uma organização, vamos incidir agora nas cinco configurações estruturais, a saber: a estrutura simples, a burocracia mecanicista, a burocracia profissional, a estrutura divisionalizada e a adhocracia, sendo de realçar que uma

mesma organização pode ser representada por um *continuum*, ou seja, por mais do que uma configuração, pode apresentar algumas características de um determinado tipo de estrutura e outras de outro tipo, não há portanto rigidez nesta matéria. Atentando na estrutura simples, salienta-se o vértice estratégico como a componente-chave; há pouca formalização a diversos níveis, desde a formação e socialização, como os comportamentos; existem poucos mecanismos de ligação assim como o planeamento e controlo são também eles fracos. Existe uma imprecisão na divisão do trabalho, e este é exercido com pouca autonomia, no sentido em que há uma centralização, onde as decisões são efectuadas em sentido descendente, sendo a supervisão directa o mecanismo de coordenação principal; possui um ambiente simples e dinâmico e por vezes hostil, sendo que a organização é controlada pelo director-geral. Por seu turno, a burocracia mecanicista tem como componente-chave a tecnoestrutura; existe muita formalização e as acções perpassam um processo de planeamento; há uma standardização do trabalho e muita especialização horizontal e vertical; as decisões são tomadas em, sentido descendente como na estrutura simples, mas existe contrariamente uma descentralização horizontal limitada; o ambiente é simples e estável e existe um controlo tecnocrático e externo.

Na burocracia profissional, o mecanismo de coordenação por excelência é a standardização das qualificações e o centro operacional ocupa um lugar de destaque; há pouco planeamento e controlo tal como acontece na estrutura simples; aqui há também uma descentralização, porém além de horizontal é igualmente vertical; as decisões operam-se no sentido ascendente, de resto é o inverso da estrutura simples e mecanicista; aqui o ambiente é complexo mas estável, e o controlo é efectuado pelos operacionais profissionais. A estrutura divisionalizada é relativamente simples e estável mas tem mercados diversificados e o controlo é feito pela linha hierárquica até porque é esta a componente fulcral da organização; a standardização dos resultados é o mecanismo de coordenação primacial, as decisões são realizadas entre a sede e as divisões, existe descentralização vertical limitada, e há muito planeamento e controlo.

Por último, na adhocracia, a coordenação é realizada por via do ajustamento mútuo, há uma descentralização selectiva, muita formação, são as funções de apoio a componente principal da organização, as decisões são importante em todos os pontos, e o ambiente é complexo e dinâmico e o sistema técnico é sofisticado e frequentemente automatizado, e o controlo é efectuado pelos especialistas (Mintzberg, 2004).

É dado o momento de abordarmos a operacionalização da função de recursos humanos, tal como a caracterização das suas práticas. Na medida em que a estrutura organizacional é composta por indivíduos, eles são parte integrante do plano de negócios da empresa e a forma como a organização os gere, deve equivaler ao modo mais eficaz de concretizar a opção estratégica tomada. Existem grandes controvérsias acerca do modo mais eficaz de operacionalizar a gestão de recursos humanos, se por um lado uns autores não defendem a criação de um departamento autónomo, pelo que a tarefa de gestão de pessoas cabe aos gestores de linha, no sentido em que a gestão de recursos humanos não vai trazer valor acrescentado ao negócio, outros, por seu turno, defendem uma gestão de recursos humanos profissionalizada e confiada a especialistas na matéria, sendo que os gestores de linha não têm uma preparação adequada (Camara et al, 2005). A maioria das empresas articula gestores de linha com especialistas de recursos humanos.

A função de recursos humanos apresenta aspectos diferenciados de empresa para empresa, no entanto, no geral consegue-se traçar um percurso evolutivo, pelo que os responsáveis das empresas sentem a necessidade de se munirem de instrumentos de gestão mais eficazes, sendo a informatização do pessoal um deles. Este instrumento modificou o trabalho do departamento de recursos humanos, pelo que a qualquer momento podem submeter os dados a análises e tratamentos, assim como podem rapidamente proceder a alterações ou constantes actualizações, e ainda enviar os dados para os interessados. Esta situação contribuiu para o desenvolvimento da função pessoal a cinco níveis: aumento da produtividade; melhoria do serviço; incremento da qualidade das decisões de apoio na repartição da função entre directores de recursos humanos e hierarquia; e maiores e melhores oportunidades de antecipação.

No seu quotidiano a direcção de recursos humanos estabelece relações com inúmeros parceiros. A este propósito, M. Armand Mella (presidente da ANDCP), no prefácio do Guia dos Prestadores de Serviços afirma que «O Director de Pessoal, embora tenha permanecido na empresa como um mestre polivalente, conforme as necessidades, tornou-se progressivamente e cada vez mais um dador de ordens, um prescritor. A qualidade da sua decisão reside frequentemente na escolha que faz do consultor, do organismo ou do gabinete, que vai trazer à empresa o serviço mais vantajoso por ser o mais adaptado às necessidades (...)» (cit. por Peretti, 1997; p. 81). Além da consultoria em recrutamento; do *outplacement* (consultor em reinserção profissional); dos organismos de formação profissional (em Portugal contamos com a Associação Portuguesa de Gestores e a Associação Portuguesa para o Desenvolvimento

da Formação; dos sindicatos das Empresas de Trabalho Temporário; dos gabinetes de consultores para analisar os acidentes de trabalhos, o clima social, a gestão dos tempos, a avaliação de desempenho, o acolhimento e a integração, os esquemas de incentivos e a remuneração; existem organismos especializados nas diferentes áreas: formação, segurança, condições de trabalho e emprego¹⁶. No que concerne à Inspeção do Trabalho, em Portugal, é responsabilidade do Instituto de Desenvolvimento e Inspeção das Condições de Trabalho que se encontra distribuído por todo o território nacional dispondo de três centros regionais, de vinte e uma delegações e de oito subdelegações.

O departamento de recursos humanos estrutura-se de acordo com as especificações de cada empresa, com efeito é de salvaguardar que a função tem paulatinamente assumido uma função de direcção, sendo que a partir de um efectivo de cem pessoas justifica-se um departamento de recursos humanos, no caso de um efectivo de duzentas ou mais pessoas o departamento de recursos humanos torna-se num dos lugares-chave. Quanto ao organigrama, a direcção de recursos humanos assume posicionamentos distintos conforme o tipo de empresa, não obstante nas pequenas e médias empresas, nas quais o número de efectivos se situe entre os cinquenta e os trezentos, o departamento é constituído por um(a) director(a) e na fileira abaixo situam-se o serviço de recrutamento e selecção, o serviço de gestão administrativa de pessoal, o serviço de formação e desenvolvimento, o serviço de avaliação de desempenho, e o serviço de higiene, segurança e saúde no trabalho¹⁷ (Peretti, 1997).

Existem três modelos de gestão de recursos humanos: o empowerment dos gestores de linha e os comités de coordenação dos recursos humanos; o departamento de recursos humanos coordenador e executante de gestão de pessoas; e o departamento de recursos humanos como parceiro do gestor de linha (Camara et al, 2005). A finalidade é a de enquadrar a Uniform num destes modelos, por forma a perceber qual o posicionamento da gestão de recursos humanos na estrutura da empresa. Relativamente ao primeiro modelo, parte do pressuposto de que se os gestores de linha assumem a liderança dos grupos de trabalho e são responsáveis pela concretização dos objectivos do negócio por via do trabalho e produtividade

¹⁶ Em Portugal é de sobressaltar os seguintes organismos: a APG – Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos; a APERF – Associação Portuguesa de Empresas de Consultoria em Recursos Humanos e Formação; a AIP – Associação Industrial Portuguesa; a AIPort. – Associação Industrial Portuense; o IEFPP – Instituto de Emprego e Formação Profissional; a APDF – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento da Formação; a ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários; o IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas; a ANG – Associação Nacional de Gestores de Empresas Portuguesas; a APERGO – Associação Portuguesa de Ergonomia; a APSIOT – Associação Portuguesa de Sociologia Industrial e das Organizações do trabalho; a ANST – Associação Nacional de Deficientes Sinistrados no Trabalho; a AOM – Associação Portuguesa de Management; e a APP – Associação Portuguesa de Psicologia (Peretti, 1997).

¹⁷ Ver anexo 11.

dos mesmos, devem igualmente responsabilizar-se pela sua gestão integral, nomeadamente no que respeita à função de recursos humanos, partindo do princípio que os gestores de linha têm perfil para gerir os recursos humanos, nomeadamente sensibilidade interpessoal, o que frequentemente não acontece, dado que aos gestores de linha exige-se agressividade e um grande foco nos objectivos. Desta forma, à partida não terão as competências adequadas para o garante da cultura da organização, o que nos leva a concluir que este modelo funcionaria em organizações cuja dimensão de efectivos fosse igual ou menor a duzentos; com grupos relativamente homogêneos em matéria de competências, onde a gestão de carreiras passaria somente por dar aos indivíduos novas responsabilidades.

No que concerne ao modelo que considera o departamento de recursos humanos como coordenador e executante da gestão de pessoas, apraz mencionar que aqui os gestores de linha estão alienados das grandes questões relativas à função, pelo que estão nas mãos dos profissionais da área. Este modelo enquadra-se em empresas de grande dimensão e dispersão geográfica dos trabalhadores, o que requer práticas padronizadas, que ditam passo a passo o que fazer, retirando pois autonomia aos gestores de linha, que encaram os responsáveis pela gestão de recursos humanos como um entrave, e como tal para casos concretos, optam por contornar a regulamentação ao invés de buscar ajuda junto dos directores da área. Nesta sequência, os objectivos da função de recursos humanos não estão a operar, visto que função não está a ser um catalisador da motivação, pois apesar de padronizar procedimentos, não assegura a relevância dos mesmos para a resolução de casos concretos, e assim sendo não é uma área activamente procurada na empresa, somente quando é inevitável. O departamento de recursos humanos é então encarado como uma burocracia e não como parceiro estratégico (Camara et al, 2005).

No que se refere ao terceiro modelo respeitante ao departamento de recursos humanos como parceiro do gestor de linha, é de referir que para obter viabilidade é necessário que as pessoas sejam percepcionadas como clientes internos numa óptica de marketing integrado, onde é necessário compreender as suas necessidades e desenvolver produtos nesse sentido, para que a satisfação seja consistente. Além disso, é necessário que a primeira responsabilidade pela gestão de pessoas seja assegurada pelos gestores de linha assessorados por profissionais de recursos humanos, ou seja, este modelo pauta-se por uma parceria, na medida em que de um lado estão os gestores de linha responsáveis pelas pessoas, e do outro lado estão os profissionais da área com know-how necessário para a resolução das questões que se colocam. Para este efeito, é importante que esta relação se paute pela confiança mútua

e pela partilha da visão acerca da missão e objectivos da empresa, assim como sobre os factores de garantia do seu sucesso. Nesta linha, é finalidade do departamento de recursos humanos para além de assegurar a cultura e os valores da empresa, apoiar os gestores de linha na definição dos procedimentos mais adequados para permitir ter uma força de trabalho de elevada qualidade e motivada, e com performances muito satisfatórias (Camara et al, 2005).

Uma vez explanada a operacionalização do departamento de recursos humanos de acordo com o tipo de estratégia das organizações, é dado o momento de proceder à caracterização das suas práticas. O departamento em análise é responsável por manter actualizada a base de dados dos efectivos, pelo balanço social (Peretti, 1997), pelo processo de recrutamento e selecção¹⁸, pela formação¹⁹ (Cowling, 1998; Camara et al, 2005; Peretti, 1997), relações laborais, remuneração e actividades sociais dos trabalhadores (Cowling, 1998), pela análise de funções (Chiavenato, 1999; Gomes et al, 2008; Bilhim, 2006; Camara et al, 2005), pelo planeamento dos recursos humanos, pela orientação e motivação dos indivíduos, pela avaliação de desempenho, pela gestão de carreiras²⁰, pelo treinamento e desenvolvimento, pelas relações sindicais, pela segurança, pela saúde e bem-estar (Chiavenato, 1999), pela consultoria, pela facilitação, entenda-se pelo desenvolvimento organizacional e pela gestão da mudança, pelo *coaching* assim como pela contratação colectiva (Camara et al, 2005), pela liderança (motivar, dirigir, solucionar conflitos) e pelo controlo (monitorizar o desempenho face ao planeamento) (Bilhim, 2006). É também responsabilidade da gestão de recursos humanos ajudar a organização a alcançar os seus objectivos, a proporcionar à organização indivíduos competentes, por fomentar o auto-desenvolvimento, por tornar a organização competitiva (Sousa et al, 2006) e igualmente dar conselhos especializados acerca de questões quotidianas do pessoal, deve aconselhar a gestão de topo sobre questões de recursos humanos relevantes para a política e estratégia (Cowling, 1998). Em suma, a gestão de pessoas implica um conjunto de processos, desde agregar, recompensar, desenvolver, manter e monitorizar pessoas (Chiavenato, 1999).

A função de recursos humanos procura actualmente ganhar espaço nas organizações não como executantes nem como «política dos costumes», mas sim como “parceiros dos seus clientes internos e externos, como garante dos valores e princípios de actuação da empresa e

¹⁸ Ressalvo que esta prática não vai ser caracterizada neste ponto, na medida em que o será no ponto precedente.

¹⁹ Resguardo que a formação vai ser aqui abordada de forma muito genérica, visto que não é uma área onde a gestão de recursos humanos se envolva muito, na medida em que há um departamento específico para isto, aquela apenas define as acções internas a desenvolver e constrói o cronograma.

²⁰ Esta prática também não vai ser contemplada neste ponto, mas antes no posterior.

da sua aplicação equitativa interna” (Camara et al, 2005). De referir que não existe um conjunto de procedimentos típicos da função em causa, pois depende da missão, objectivos e estratégias de cada organização (Cunha, 1996), com efeito interessa ressaltar que se as políticas de gestão de recursos humanos não forem implantadas por profissionais da área, não serão estratégias para as empresas (Cowling, 1998).

Elencadas as funções do departamento de recursos humanos, partiremos agora para a respectiva caracterização. Começando pela tarefa de manter a base de dados actualizada, os gestores de recursos humanos devem inserir os efectivos no registo do pessoal com os respectivos documentos, desde licenças, contratações, demissões, expiração de contratos a termo certo. Para cada pessoa deve-se colocar o nome, nacionalidade, data de nascimento, categoria profissional, habilitações académicas, data de admissão e a data de saída. Devido aos movimentos do pessoal (integrações na empresa e cessações) e às modificações nos contratos de trabalho, é crucial definir rigorosamente o momento de contagem dos efectivos e o período a que se reporta. Assim sendo, as empresas que tenham no mínimo cem trabalhadores ao serviço independentemente do vínculo contratual devem realizar o balanço social até ao dia trinta e um de Março do ano seguinte. A propósito da movimentação do pessoal, a direcção de recursos humanos deve fazer o acompanhamento sistemático destes movimentos pois é uma forma de analisar a mobilidade e estabilidade assim como prever as evoluções futuras. No balanço social consta a estrutura dos efectivos, onde se integra a idade, podendo colocar a representação etária numa pirâmide; a antiguidade na empresa, podendo também ser representada por uma pirâmide; a estrutura da qualificação destrinchando género e categorias profissionais (quadros superiores, quadros médios, quadros intermédios: encarregados, profissionais qualificados, profissionais altamente qualificados, profissionais semiquualificados, profissionais não qualificados, praticantes e aprendizes).

No que concerne à análise de funções, é necessário esclarecer alguns conceitos importantes: fluxo de trabalho, processo de trabalho, função, posto de trabalho, tarefa e profissão. Por fluxo de trabalho entende-se a “forma como o trabalho está organizado para ir ao encontro dos resultados esperados de produtos ou serviços. A análise dos fluxos de trabalho permite examinar a forma como o trabalho produzido cria ou acrescenta valor aos processos de negócio em curso”. Em relação ao processo de trabalho consiste nos “elementos de valor acrescentado ou e criação de valor, tais como o desenvolvimento de produtos e o serviço ao cliente”. O conceito de função define-se como o “conjunto de tarefas integradas em posto de trabalho, inseridas em unidades de trabalho diferenciadas, com características

semelhantes quanto a aptidões, exigências e responsabilidades inerentes à concretização das referidas tarefas, ainda que variem os meios e algumas condições gerais ambientais ou de organização”, por sua vez, o tosto de trabalho caracteriza-se pelo “conjunto e tarefas destinadas à caracterização de um objectivo predeterminado, com aptidões, exigências e responsabilidades específicas e inseridas numa dada unidade organizacional”. Em relação ao conceito de Profissão, em sentido lato, caracteriza-se “por um conjunto de postos de trabalho divididos em tarefas e exigências. A Classificação Nacional das Profissões é uma publicação do Instituto de Emprego e Formação Profissional e analisa mil e setecentas profissões em Portugal” (Bilhim, 2006).

A análise de funções é a pedra basilar da gestão de recursos humanos no quadro de uma gestão dinâmica e estratégica do capital humano numa organização igualmente em constante evolução²¹. A análise de funções racionaliza processos de trabalho na sua equipa, e é uma mais-valia para qualquer organização desde que aplicada num contexto de análise de processos, ainda que em algumas empresas este instrumento tenha perdido parte do seu relevo (Gomes et al, 2008).

De ressaltar que o tipo de informação recolhida oscila de acordo com as finalidades da aplicação da análise de funções, no entanto a literatura sugere a recolha de uma série de dados de natureza observável (comportamentos operatórios e/ou não observável (exigências cognitivas), destaca-se as seguintes categorias de acordo cm McCormick: as tarefas desempenhadas; as actividades orientadas para o trabalhador (ex. tomar decisões); os comportamentos derivados da interacção com máquinas, computadores, etc.; métodos de avaliação do desempenho (ex. número de erros); contexto da função e do trabalho (ex. condições físicas do trabalho); requisitos e exigências individuais (ex. personalidade). Esta informação permite a construção de quatro perspectivas, a saber: os descritores comportamentais (actividades observáveis); os requisitos comportamentais (acções necessárias para desempenhara função); requisitos de aptidões (aptidões e atributos pessoais necessários para o exercício da função); características da tarefa (ênfase nas características objectivas das tarefas independentemente os comportamentos e aptidões dos titulares. Há pois, uma diversidade de informações que podemos recolher, tal como existe igualmente

²¹ Existem alguns contributos que fizeram acrescer a importância da análise de funções, tais como o exemplo do alfinete de Adam Smith, onde demonstra que um homem não consegue produzir um alfinete por dia, porém se dividirem as dezoito tarefas inerentes à produção de um alfinete, dez homens conseguem diariamente produzir quarenta e oito mil alfinetes. Este exemplo revela que a análise do conteúdo do trabalho é um instrumento fundamental (Gomes et al, 2008).

várias fontes de informação, desde titulares, supervisores, analistas da função (as fontes mais usadas), bases de dados, manuais da formação, relatórios da avaliação de desempenho, descritivos de funções anteriores, colegas de trabalho numa avaliação de 360 graus, assim como os clientes quando o objectivo é verificar os resultados do trabalho. As técnicas de recolha de informação são também variadas: observação, questionário, entrevista, a análise documental (Gomes et al, 2008).

Os métodos de recolha de dados também são eles diversos, e orientam-se para a tarefa, para o trabalhador e para a gestão de equipas, sendo que os métodos direccionados para a tarefa consistem no estudo dos tempos e movimentos, trata-se de determinar o tempo necessário para realizar uma determinada tarefa ou várias tarefas; classificações genéricas de funções, que se reportam aos dicionários de aplicação generalizada e alargada a famílias de funções e de profissões. O *Dictionary of Occupational Titles* é provavelmente o mais conhecido arquivo de informação sobre as ocupações profissionais nacionais. A Classificação Nacional das Profissões é o equivalente português, integra 1700 profissões de acordo com a natureza do trabalho e o conceito de competência, e define 9+1 grandes grupos²². Outro método incide no *functional Job analysis*, que descreve detalhadamente as tarefas. O analista tem em consideração a acção observável representada por um verbo seguido da respectiva descrição; o resultado da acção que refere os efeitos observáveis dessa acção; os instrumentos, equipamentos e outros meios auxiliares utilizados; e o grau de descrição que o trabalhador possui para definir a execução das suas tarefas²³. O inventário de tarefas é outro método e consiste em passar uma lista vasta aos trabalhadores e respectivos supervisores que devem responder mediante as instruções que dependem das finalidades do inventário e análise de funções. O método dos incidentes críticos tem como intuito identificar os aspectos mais importantes no comportamento no trabalho, por via de o testemunho de pessoas que conhecem bem as funções ou então que as exerçam que apresentam exemplos de desempenho excelentes e/ou fracos, sendo que a partir de um número elevado de incidentes, os analistas reduzem-nos e agrupam-nos num conjunto de categorias (dez a vinte).

Os métodos direccionados para os trabalhadores incidem na análise dos elementos do trabalho (*Job element method*), que consiste numa combinação de comportamentos de trabalho e nos resultados dessas acções. Há vários tipos de comportamentos: cognitivos (ex. reconhecimento de instrumentos e suas funções), psicomotores (ex. operação de uma máquina

²² Ver anexo 12.

²³ Ver anexo 13.

de perfuração), e hábitos de trabalho (ex. relacionamento com colegas). Outro método consiste nos questionários, sendo o *Position Analysis Questionnaire* (PAQ), o mais conhecido. A análise do trabalho cognitivo (*cognitive task analysis*) é outro método que conta com um conjunto de técnicas que procuram compreender as tarefas mentais, à semelhança das experiências científicas. Está em causa a comparabilidade de formas distintas de resolução de um problema entre um grupo de novatos e um grupo de peritos.

Quanto aos métodos voltados para a gestão do trabalho de equipas eles incidem na análise do trabalho de gestão bem como na análise do trabalho de equipas. No que respeita ao primeiro, consiste em analisar o trabalho dos gestores, e para este efeito existem alguns métodos, tal como o *management position description questionnaire* que é semelhante ao *position analysis questionnaire*. Este método é auto-administrado, onde as questões requerem resposta quantitativa e são agrupadas por secções como informação de âmbito geral ou tomada de decisão. Na secção dos conhecimentos, aptidões e capacidades são listados mais de 30 itens que procuram conhecer mais o que é exigido na função do que propriamente proceder à sua descrição. No que concerne à análise do trabalho de equipas, e tendo em linha de conta o conceito de equipa, este refere-se a “duas ou mais pessoas com trabalho interdependente e com objectivo comum” (Gomes et al, 2008; p. 164), assim é comum que se procure desenhar actividades para serem realizadas conjuntamente, nomeadamente para a comunicação entre os elementos da equipa, para a resolução conjunta os problemas e para a concepção de ideias criativas. Em suma, este método incorpora os métodos, técnicas e fontes de informação anteriores, todavia exige outro elemento, ou seja, a recolha, o armazenamento e a disseminação da informação referente ao grupo (Gomes et al, 2008).

A análise de funções pode ser definida como um “processo estruturado e sistemático de recolha e organização de informação sobre as tarefas e operações que uma pessoa ou um grupo devem realizar no âmbito do seu trabalho” (Gomes et al, 2008; p. 135), ou seja, consiste no estudo de uma ou mais funções de uma organização (...) é um processo habitual em todas as empresas, ainda que com variações no que respeita à sua extensão, rigor, custos e grau de organização” (Gomes et al, 2008; p. 136). A análise de funções auxilia no recrutamento e selecção, na avaliação de desempenho, no desenvolvimento de carreiras, na compensação (Bilhim, 2006), no planeamento de recursos humanos, na formação e desenvolvimento (Gomes et al, 2008), pois identifica quatro áreas: os requisitos mentais, os requisitos físicos, as responsabilidades e as condições de trabalho (Bilhim, 2006).

A análise de funções é também importante porque possibilita determinar o peso relativo de cada função medido como o contributo e o impacto que o conteúdo funcional tem nos resultados do negócio da empresa. Podem-se definir quatro tipos de impactos: o impacto primário que será por exemplo o do director da produção sobre os custos de fabrico dos produtos que saem da fábrica que dirige; o impacto partilhado que será a título ilustrativo as vendas e o marketing sobre o acréscimo de vendas derivados de uma campanha promocional positiva; por seu turno, o impacto contributivo é particular das funções de suporte como as finanças ou os recursos humanos, pois prestam apoio e facilitação para que as funções de linha possam actuar; por último, o impacto remoto está associado por norma às funções administrativas ou similares (escriturários, telefonistas, porteiros, etc.) e o seu impacto nos resultados da empresa é difícil de quantificar.

Deste modo, a análise de funções permite hierarquizar as funções de cada área de actividade mediante a comparação das contribuições, tendo a mais-valia de permitir criar uma matriz funcional que garante a equidade interna aos cargos diversos valorizando-os pelo conteúdo e pelo impacto no negócio e não simplesmente porque pertencem às funções de linha ou às funções de suporte. Para medir o efeito de cada função no negócio recorre-se aos métodos de avaliação, sendo que os mais conhecidos são o HAY e o CRG. O primeiro é um sistema de pontos divididos por três factores que abarcam oito diferentes dimensões, sendo que cada dimensão está dividida em graus a que equivalem valores numéricos. No que respeita ao CRG, a estrutura é muito semelhante contudo as dimensões oscilam (Camara et al, 2005). Em qualquer um destes sistemas, usam-se tabelas que permitem situar o grau em que cada função se situa relativamente às variáveis, em valor numérico, o que possibilita à empresa elaborar uma matriz de funções distribuídas por níveis mediante o grau de complexidade e impacto no negócio²⁴.

Existem dois tipos de descritivos de funções: a descrição específica, que resume as responsabilidades, atribuições e tarefas de função, está mais adequada às organizações mecanicistas, de trabalho rotineiro e altamente standardizada com grandes burocracias; e a descrição geral, que se adequa mais às organizações orgânicas com recursos humanos altamente qualificados, que prima pela inovação, flexibilidade e ligeiro controlo do trabalho. Na descrição de funções há dois princípios que devem ser tidos em conta: o que é feito realmente (a função tal como é e não como deveria ser feita), bem como o conhecimento do conteúdo do trabalho e a descrição das exigências de realização, que corresponde aos

²⁴ Ver anexo 14.

conhecimentos, responsabilidades, condições e esforços físicos e sensoriais. O desenho de funções retrata a forma como as organizações atribuem função e responsabilidade a cada um dos seus membros e isto tem implicações na motivação, produtividade e satisfação²⁵ (Bilhim, 2006).

A análise de funções é um processo moroso e com custos elevados, logo deve ser bem planeada e concebida, daí que o faseamento seja relevante. Para que se proceda a esta prática, é necessário definir os objectivos assim como os recursos necessários e quem vai realizar o trabalho. Esta fase é considerada como a fase zero, sendo que o processo inicia com o planeamento, onde se estrutura as técnicas de recolha da informação, as aplicações da análise de funções, as funções a estudar, a elaboração do cronograma; a fase seguinte consiste na Preparação dos analistas, do material de trabalho (formulários, impressos, entre outros), do ambiente (informação e envolvimento de todos os profissionais que vão participar e intervir no processo). Uma vez concluída esta fase, segue-se a execução, onde se procede à recolha dos dados e respectiva elaboração das descrições, contudo anteriormente é necessário fazer a triagem dos dados, redigir provisoriamente as descrições, rever a informação com os empregados, com o grupo de trabalho e/ou com o supervisor e posteriormente elaborar a redacção definitiva da descrição e especificação das funções. De seguida este produto é usado para os fins definidos na fase do planeamento, pode-se também realizar os manuais da análise de funções que podem ser consultados por todos os trabalhadores. Este faseamento encerra com o armazenamento da informação para utilização futura, é preciso ver igualmente a actualização os dados, uma das formas de assegurar isto é enviar um questionário às chefias a averiguar as alterações ocorridas ou então solicitar-lhes que informem das modificações.

Uma vez recolhidos os dados, é necessário proceder ao registo, sendo os instrumentos mais usados a descrição, a especificação, a categorização e qualificação e mais recentemente os mapas de competências. Normalmente confunde-se descrição e especificação, por descrição entende-se ser uma formação escrita sobre aquilo que o titular da função faz, como e em que condições faz. Consta na descrição de funções a identificação da função (designação ou título, posição na estrutura formal - nível hierárquico, subordinação, supervisão, etc.), nível salarial, entre outros); objectivos gerais da função, por norma iniciam com um verbo (coordenar, gerir...); deveres e responsabilidades (descreve a função tendo em conta estes aspectos), o intuito é precisar aquilo que deve ser feito, começa igualmente por um verbo; material, máquinas, computadores, ambiente físico e social; outras condições de

²⁵ De salientar que esta questão coloca-se com Taylor (Bilhim, 2004).

empregabilidade (benefícios e regalias relacionados com a função, vínculo contratual, etc.).²⁶ Por seu turno, as especificações reportam-se ao que é solicitado na função, identifica as exigências que a função coloca ao seu ocupante em termos de capacidades, conhecimentos e aptidões²⁷. No que diz respeito às categorias, trata-se de agrupar as funções em famílias tendo em consideração as suas semelhanças por exemplo às habilitações académicas e a experiência²⁸. A avaliação e qualificação das funções é um passo crucial para outras actividades de gestão de recursos humanos, como por exemplo, a gestão de salários e de carreiras. Em relação ao mapa de competências consiste em identificar as competências a valorizar no desempenho de uma função. Através do conhecimento do conteúdo de uma função, consegue-se destrinçar os empregados eficazes dos que não o são.

No que concerne à avaliação de desempenho, é um instrumento crucial da gestão de recursos humanos, tal como a análise de funções, e pressupõe a definição da missão da empresa (valores, cultura, juntamente com a elaboração do plano estratégico (objectivos a médio e longo prazo e o caminho para os cumprir), uma vez que isto auxilia na identificação das tarefas essenciais para concretizar os objectivos. A avaliação de desempenho serve então para validar os métodos de recrutamento, para reforçar a cultura de desempenho (prémios, benefícios), para melhorar a gestão da remuneração bem como auxilia na captação do potencial e é igualmente um instrumento que permite identificar as áreas de oportunidade em que o empregado precisa de formação ou acompanhamento²⁹ (Camara et al, 2005).

Além disso, possibilita ainda ao avaliado ter noção do feedback do seu trabalho em comparação com o dos seus colegas (Bilhim, 2006). Para que a avaliação seja equitativa é necessário que os avaliados saibam o que se espera deles, isto é, quais os objectivos; quais os parâmetros de avaliação (o que vai ser medido); e o cronograma dos resultados (quando vai ser avaliado). Pese embora o facto do sistema de gestão participativa por objectivos (MBO) desenvolvido por Drucker na década de cinquenta, constituir a base dos sistemas de avaliação de desempenho, há novas modernas tendências. A MBO defende que a empresa, em função da sua missão, tem objectivos permanentes e de curta duração, sendo que ambos desdobram-se em objectivos individuais, associados ao domínio da função, ou seja, às competências técnicas e às dimensões comportamentais para o exercício positivo da função; e em objectivos permanentes, relacionados com os factores de sucesso que têm a sua expressão no alcance dos

²⁶ Ver anexo 15.

²⁷ Ver anexo 16.

²⁸ Ver anexo 17.

²⁹ Ver anexo 18.

objectivos anuais. Os sistemas de avaliação de desempenho podem medir uma variedade de aspectos, desde traços de personalidade, medição de comportamentos e resultados, foco em critério objectivos ou subjectivos. A avaliação pode ser quantitativa ou qualitativa, pode assumir uma abordagem absoluta (a classificação individual não é uma análise comparada com a dos outros) ou uma abordagem relativa (a classificação depende da comparação com outros indivíduos) (Gomes et al, 2008).

Os métodos de avaliação primaciais incidem nas escalas gráficas, na escolha forçada, na pesquisa de campo, no incidente crítico, na comparação por pares, nas frases, no ordenamento, na auto-avaliação e nos métodos mistos, sendo o mais usado a escala gráfica (Bilhim, 2006). A avaliação normalmente é feita pelo superior hierárquico do avaliado, o que implica no caso de o avaliado ter alterado de chefia durante o ano, que o superior hierárquico actual deve obter dados do(s) chefe(s) anterior(es). A avaliação formal ocorre com a realização de uma entrevista marcada com antecedência para que o avaliado tenha tempo de se preparar, sendo muito importante manifestar ao avaliado feedback constante ao longo do ano para que não haja surpresas na entrevista. Por vezes a entrevista inicia com a auto-avaliação do avaliado que pode ou não ser validada pelo superior hierárquico. Os resultados da avaliação são submetidos ao supervisor hierárquico do avaliador, podendo o avaliado expressar-lhe os aspectos em desacordo. A classificação global é o resultado da classificação parcelar a cada um dos objectivos definidos e tem geralmente cinco opções, a saber: excepcional, quando o avaliado excedeu todas as expectativas em todos os objectivos; superior, quando as expectativas foram excedidas em quase todos os objectivos; boa, quando os objectivos foram todos cumpridos, sendo que alguns foram mesmo excedidos; aperfeiçoar, quando o avaliado não consegue alcançar alguns objectivos; e inaceitável, no caso do avaliado não ter cumprido a maioria dos objectivos ou mesmo a totalidade. Na actualidade, grande parte das empresas utilizam curvas de distribuição do desempenho (curvas de gauss).³⁰

Quanto à formação, é entendida como “uma experiência planeada de aprendizagem que é concebida com o objectivo de resultar numa mudança permanente dos conhecimentos, atitudes ou competências, críticos para o bom desempenho da função de um indivíduo” (Campbell et al, 1970; Campbell e Kuncel, 2001, *cits.* por Velada, 2007). Uma formação cuidada permite ao trabalhador um conhecimento das potencialidades dos recursos modernos e também possibilita, através do seu enriquecimento pessoal e profissional, uma

³⁰ Ver anexo 19.

responsabilização e uma maior capacidade de resposta relativamente aos problemas que ocorrem no seu quotidiano de trabalho. Nesta medida, ao permitir que o trabalhador esteja habilitado a um melhor desempenho da sua função e a uma maior autonomia e responsabilidade (Bilhim, 2006), a formação reveste-se de uma função social de transmissão de saberes, detendo uma relevância crucial na transição entre a escolaridade e a inserção no mercado de trabalho, bem como na vida activa dos trabalhadores (Bernardo, 2003; Correia, 2003). Bilhim (2006) refere ainda que se trata de um processo de articulação com os desejos de desenvolvimento e valorização dos trabalhadores e com as necessidades da organização, contribuindo para o sucesso de ambos.

Neste seguimento, a formação profissional cumpre o duplo objectivo de contribuir, por um lado para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos e por outro, para a melhoria do desempenho organizacional (Velada, 2007). Ao nível individual, a formação é importante na medida em que assegura a empregabilidade do indivíduo, ou seja, para o manter atractivo no mercado de trabalho (Carberry e Garavan, 2005, *cits. por Idem*), sendo relevante distinguir empregabilidade interna, referente à capacidade do indivíduo se manter a trabalhar na mesma empresa, de empregabilidade externa que reporta para o valor do indivíduo no mercado de trabalho externo (Groot e Brink, 2000, *cits. por Idem*), sendo que para este efeito, a aquisição de novas competências profissionais e a sua actualização constante revelam-se fundamentais (Velada, 2007). Ao nível organizacional, a formação assume um papel crucial na medida em que o desempenho de uma função exige o uso sistemático de novos conhecimentos e de competências, paulatinamente mais complexos, fazendo daquela o mecanismo privilegiado de incorporação de novos conhecimentos ou competências, ou de melhoria dos já existentes.

Finalizada esta abordagem, passaremos agora para o último ponto do enquadramento teórico.

4. As Práticas de Gestão de Recursos Humanos

É dado o momento de abordarmos as práticas de gestão de recursos humanos, com a finalidade de enquadrar a função de recursos humanos praticada na Uniform, na tipologia de Parente (1995), por ser este um dos objectivos deste estudo.

A função pessoal abarca inúmeros domínios³¹, no entanto, para este trabalho considera-se mais pertinente o referente à gestão de pessoal, sendo que aqui importa abordar os três subsistemas por ele comportados, a saber: o subsistema de gestão do emprego e da mobilidade, que envolve só processos de recrutamento, os vínculos jurídicos contratuais, as práticas de afastamento e de mobilidade interna; o subsistema de gestão das remunerações, que incorpora as práticas de remuneração directa (fixa e variável) e indirecta; e o subsistema da gestão da formação, que para este efeito não vai ser contemplado, na medida em que a gestão de recursos humanos da Uniform tem um interface bastante reduzido na formação, pelo facto de na empresa existir um departamento específico para essa área. De realçar que estas questões vão ser analisadas tendo em conta o núcleo operacional e a tecnoestrutura.

No que concerne ao subsistema de gestão do emprego e da mobilidade, a sua utilidade acresce quando vivemos numa era pautada pela incerteza e instabilidade constante, pelo que é necessário gerir a mão-de-obra, para que as empresas possam rápida e eficazmente responder às mudanças (in)previsíveis, o que faz ressaltar a importância de uma gestão estratégica de recursos humanos a médio prazo, mas também garantir aos trabalhadores a segurança no emprego, por via da possibilidade de promoção profissional assim como do aperfeiçoamento dos saberes e competências que possuem, facilitando a sua adaptação à mudança técnica e organizacional. Assim sendo, os processos de recrutamento revelam-se cruciais, pois há postos de trabalho que precisam ser preenchidos (Parente, 1995). Neste sentido, o processo de recrutamento acaba por ser um “conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos³² as oportunidades de emprego que pretende preencher (...)” (Chiavenato, 1989; p. 53).

³¹ A função pessoal, além da gestão de pessoal, integra a administração do pessoal; a informação e as comunicações; as condições de trabalho e de segurança; as relações sociais e a análise social (Baranger, Helfer, Bruslerie et al, 1990, *cits.* por Parente, 1995).

³² Segundo Chiavenato (1989; p. 23), o mercado de recursos humanos define-se como um “conjunto de indivíduos aptos ao trabalho, em determinado lugar e em determinada época. E basicamente definido pela parcela de população que tem condições de trabalhar e/ou está trabalhando (...)”. O mercado de recursos humanos pode ser de vários tipos: aplicado – conjunto de pessoas empregadas; disponível - conjunto de pessoas

De referir que o recrutamento pode ser interno, externo ou misto (Idem), contudo a opção por um ou por outro está condicionada por um conjunto de factores de contingência internos e externos às mesmas. Recorrer ao “mercado interno de trabalho” (Parente, 1995) implica que quando surge uma vaga, a empresa proceda ao “remanejamento dos seus empregados” através da promoção (movimentação vertical), da transferência (movimentação horizontal) ou através da transferência com promoção (movimentação diagonal), o que exige planos de carreiras do pessoal. Este tipo de recrutamento requer o conhecimento prévio de uma série de informações, que têm que ver com os resultados do candidato interno aquando do seu ingresso na organização; dos resultados alcançados pela avaliação de desempenho assim como pelos programas de treinamento e aperfeiçoamento em que o candidato participou; exige também o conhecimento da análise e descrição do cargo actual do candidato e do cargo que espera ser ocupado, e por fim, é necessário estar a par dos planos de carreira, por forma a perceber a trajectória mais ajustada do candidato ao posto de trabalho que se está a considerar (Chiavenato, 1989).

Recorrer ao recrutamento interno, é uma forma de fomentar a fidelização dos trabalhadores à empresa, sendo uma vantagem para a mesma, no entanto, é de ressaltar que as vantagens deste mercado divergem de acordo com as características do sistema de produção de cada empresa, sendo que este quanto mais específico for, maior experiência profissional requererá, o que impulsiona as empresas a apostarem na fidelização dos seus trabalhadores, contudo se estiver em causa um sistema de produção taylorizado, a aprendizagem é um processo fácil, o que potencia que as empresas recorram aos “mercados externos”, pois estão em causa trabalhadores pouco qualificados, que ocupam os postos de trabalho de “baixos níveis de qualificação”, detentores de baixas perspectivas de carreira. Porém, não se pode negar que mesmo nestes casos os “mercados internos de trabalho” possam ser vantajosos pelo que possibilitam o aumento da motivação e participação no projecto empresarial. Por outro lado, estes mercados exigem que postos de trabalho de nível superior sejam libertados para que a mobilidade ascensional possa ocorrer (Parente, 1995).

Além de aumentar a motivação dos trabalhadores, este tipo de recrutamento é mais económico, pois evita custos com anúncios nos jornais ou honorários de empresas de recrutamento, custos de admissão e de integração do novo trabalhador na empresa; é também mais rápido; apresenta igualmente maior validade e segurança, na medida em que o candidato

desempregadas mas que estão aptas para o trabalho. Já os candidatos, podem ser: reais – quando procuram alguma oportunidade de emprego quer estejam a trabalhar ou não; e potenciais – quando têm condições de preencher um posto de trabalho de forma satisfatória, mesmo não estando à procura de um emprego.

não necessita de um período experimental de integração, assim como já conhece o trabalhador, pelo que não precisa de informações cadastrais; além disso, é uma forma de treinamento do pessoal, mas frequentemente só tem retorno quando o empregado passa a ocupar postos de trabalho mais elevados e complexos; e por fim, é um meio de potenciar a competição entre os trabalhadores, uma vez que as oportunidades serão oferecidas àqueles que realmente as merecem (Chiavenato, 1989). Por outro lado, este recrutamento encerra também algumas desvantagens, além dos custos com as remunerações dos assalariados mais antigos e com o investimento em formação (Parente, 1995), o recrutamento interno pode gerar conflitos de interesses, provocando desmotivação nos trabalhadores que não revelam condições de crescimento na empresa; todavia o facto de proporcionar a um trabalhador a mudança constante de posto, pode fazer com que num determinado momento, o indivíduo se mostre incompetente face às competências que o novo cargo lhe exige, estacionando aqui, pois a empresa pode não ter condições de fazê-lo retornar ao posto anterior (Chiavenato, 1989).

A opção pelo recrutamento externo tem subjacente o sistema produtivo, que sendo complexo e com elevados níveis de automatização, faz com que as empresas tendam a privilegiar as capacidades de abstracção e os certificados escolares de índole técnica. As competências relacionais ganham relevo quando a este tipo de processo produtivo associamos uma organização qualificante, onde a experiência profissional enquanto conjunto de saberes/conhecimentos diversos é valorizada em face à experiência funcional, pois essa é preferida em empresas onde predomine a produção em massa que exige mais capacidades de destreza manual e rapidez de execução (Parente, 1995). O recrutamento externo, ao inserir nas empresas candidatos estranhos, pode ser um meio de importar experiências e ideias novas para a organização, e conseqüentemente é uma forma de renovar e enriquecer os RH da empresa, sobretudo se o lema for admitir pessoas com qualificações iguais ou melhores do que as prevaletentes na empresa; além disso, é um modo de aproveitamento dos investimentos em recursos humanos realizados por outras empresas, o que não implica que a empresa deixe de ela própria investir no seu capital humano. Por outro lado, este recrutamento é mais demorado, e portanto, mais dispendioso, pois exige-se a avaliação das trajectórias dos potenciais candidatos ao posto disponível, dado não possuírem informações sobre os mesmos, o que torna este recrutamento menos seguro do que o recrutamento interno. Por fim, os trabalhadores internos podem interpretar o recrutamento externo como uma forma de deslealdade da empresa com o seu pessoal, além de que pode afectar a política salarial,

essencialmente quando a oferta e a procura de recursos humanos estão em desequilíbrio. Não obstante, uma empresa muito raramente opta unicamente por um ou outro processo de recrutamento, mas sim por ambos, visto que o recrutamento misto é uma forma de contornar as limitações de cada um, aproveitando antes as vantagens (Chiavenato, 1989).

Por seu turno, Peretti (1997) define um conjunto de etapas do processo de recrutamento. Após verificadas as necessidades de recrutamento³³, e feita a análise do pedido de recrutamento por parte da direcção de recursos humanos, bem como a definição da função, a próxima etapa consiste na prospecção interna, não é mais do que verificar se os trabalhadores da empresa podem assegurar as funções. Posteriormente segue a procura de candidatos externos, seguida da triagem às candidaturas e da aplicação de um questionário para que a empresa conheça os candidatos. Uma vez seleccionados os melhores candidatos, é agendada uma entrevista onde se retira informações biográficas, profissionais, psicológicas, sendo que os candidatos que tiveram aprovação nesta técnica podem ser submetidos a um conjunto de testes, a saber: de aptidão, de personalidade, provas de situação. Uma vez terminada a realização dos testes, é a fase da selecção da decisão acerca de qual o melhor candidato para o exercício do posto de trabalho em causa. Convém porém salvaguardar que este faseamento oscila de empresa para empresa (Peretti, 1997).

Para avaliar as competências dos candidatos, além dos questionários, entrevistas e testes, existe ainda outra metodologia muito utilizada na Uniform, e que se denomina de *assessment centres* (centros de avaliação, que consistem na aplicação de um conjunto diversificado de provas a grupos normalmente de oito a doze candidatos por norma a funções de gestão com o intuito de simular situações reais, ou seja, os exercícios aplicados são um simulação do posto de trabalho, pretende-se verificar como o candidato se comportaria numa determinada situação. É um exercício complexo, dispendioso e que se estende por dois dias no mínimo, requer a presença de avaliadores treinados e para o efeito que avaliam o desempenho dos candidatos e tiram notas para depois se reunirem com a totalidade dos avaliadores e chegarem a um consenso (Camara et al, 2005). De salvaguardar que para assegurar a imparcialidade na avaliação, cada avaliador não pode avaliar sempre o mesmo candidato, ou seja, cada candidato vai ser avaliado pela totalidade dos avaliadores. Normalmente são aplicados três exercícios, sendo que cada avaliador observa dois candidatos, no entanto, a situação ideal seria um candidato para um avaliador³⁴.

³³ Ver anexo 20.

³⁴ Informação recolhida na formação frequentada na empresa onde exerci funções.

Há uma série de exercícios que podem ser aplicados, contudo os mais usados são: os *in box exercise* (exercício do cesto de entrada), em que os candidatos têm um tempo limitado para despachar um conjunto de tarefas pendentes, desde tomar decisões de gestão com base na informação que lhe foi disponibilizada, despachar documentação; a discussão de casos, onde o objectivo é que todos os candidatos debatem os casos, dando a sua opinião sobre a melhor forma de revolver o assunto lançado; as provas de grupo onde se pretende que todos debatem os temas e os casos em causa, servindo para avaliar as suas relações interpessoais, a sua capacidade de liderança e de argumentação: apresentação de propostas de negócio a clientes, onde os candidatos têm de construir um argumentário de venda, identificando as vantagens competitivas do produto ou serviço de que dispõem onde são confrontados com argumentações opostas, serve portanto para avaliar capacidades como a persuasão, síntese, comunicação, a apresentação e de resistência ao stress. É uma metodologia rica pois cruza um conjunto de informação para cada candidato quer ao nível de competências quer ao nível comportamental, e é utilizada quer no recrutamento quer no desenvolvimento dos recursos humanos (Camara et al, 2005).

Após o acto de recrutamento, é essencial que os candidatos sejam submetidos a um exame médico de admissão para certificar que têm a robustez necessária ao desempenho da função e que não são portadores de doenças que possam lesar os seus colegas de trabalho. Seguidamente deve ser apresentada a proposta ao candidato, a qual deve ser negociada, porém no que toca ao salário e benefícios a proposta dada ao candidato deve ser a final, pelo que não deve haver negociação. Seguidamente à aceitação da proposta de trabalho por parte do candidato, deve definir-se a data de início ao desempenho de funções, e o candidato deverá ter um contrato com as condições acordadas antes de se despedir do emprego anterior. O acto de selecção culmina com a assinatura do contrato de trabalho, ao que se segue o acolhimento, para que o novo trabalhador conheça valores e cultura, a estrutura da empresa tal como a natureza do negócio (Camara et al, 2005).

Na actualidade, as empresas pautam-se por novos modos jurídicos de gestão da mão-de-obra (adaptado de Peretti, 1991 cit, por Parente, 1995), devido aos constrangimentos referentes as oscilações conjunturais da actividade económica. Deste modo, aos trabalhadores estáveis opõem-se os trabalhadores com vínculos precários (contratos a termo certo e incerto, emprego temporário e sazonal, trabalhadores independentes). A externalização do emprego sob a forma de emprego temporário, trabalho ao domicílio e da subcontratação, é também uma realidade, pelo que as empresas tendem a exteriorizar actividades. Quando se pretende

contratar novos trabalhadores, as empresas dão preferência aos contratos a tempo certo, pois possibilitam testar a capacidade dos indivíduos face à actividade para a qual foi contratado sem que com isto exista qualquer tipo de compromisso de permanecer na empresa, bem como aos contratos a termo incerto e ao emprego temporário e sazonal, na medida em que são propícios às oscilações conjunturais das actividades sem que com isto o número de trabalhadores sofra um crescimento efectivo.

Não obstante, isto também varia de acordo com o sistema de produção, caso estejamos perante uma produção rotineira, esta possibilidade de manobra acarreta custos menores para a empresa, dado que a aprendizagem implica pouco tempo por ser de carácter fácil, ao contrário do que acontece em sistemas de grande complexidade, onde aqui são exigidas competências específicas, apenas obtidas mediante uma longa temporada dos trabalhadores nas empresas. Se nos sistemas de produção taylorizados este tipo de contratação não deixa de potenciar um clima de insegurança e de desmotivação nos trabalhadores, ao passo que são uma mais-valia para a segurança das empresas, nos sistemas de produção complexos tende-se a dar preferência aos contratos de trabalho a tempo indeterminado como meio de motivar e de incentivar o envolvimento dos trabalhadores nos objectivos estratégicos das empresas. Como forma de reduzir os custos com o número de efectivos no que respeita aos seus deveres contratuais, as empresas recorrem frequentemente à subcontratação de índole interna, aqui estão serviços que não têm que ver com os objectivos da empresa, tais como, limpeza, assessoria jurídica ou serviços técnicos relacionados com a função pessoal, e/ou de índole externa que não só tem que ver com a ausência jurídica como também física (Peretti, 1991, cit. por Parente, 1995) ou seja, os serviços são realizados fora do espaço físico das empresas, de forma a satisfazer os pedidos dos clientes dentro dos prazos estabelecidos.

Quanto às práticas de afastamento, existem um conjunto de medidas que o atenuam. Aqui duas questões emergem, a de saber por um lado quais as modalidades legais que possibilitam o afastamento, e por outro, quais as práticas do seu planeamento. Em relação à primeira questão, e tendo em conta o contexto português, há uma diversidade de mecanismos de cessação dos contratos de trabalho, para além da demissão do próprio trabalhador. No entanto, aqui interessa-nos não tanto esta abordagem, mas mais as consequências do afastamento da empresa para os trabalhadores mais velhos e para os mais jovens, e sobretudo o que se pode fazer para evitar a sua exclusão do mercado de trabalho. Neste sentido, para os trabalhadores entre os quarenta e os cinquenta e cinco anos de idade a reintegração no mercado de trabalho está dificultada, pois «O pré-reformado (ou o reformado

antecipadamente) não é um trabalhador nem um reformado. É demasiado jovem para ser reformado e demasiado velho para ser trabalhador”» (Morgado, 1991, cit. por Parente, 1995). Por sua vez, para os mais jovens, esta transição estará relativamente mais facilitada se recorrerem aos apoios de emprego e formação, evitando cair no desemprego de longa duração. É a este nível que a segunda questão adquire importância, pois gere os afastamentos, revelando preocupações com as trajectórias externas dos trabalhadores. É crucial que estes estejam alertados para a sua situação de emprego, para que possam engendrar estratégias de integração no mercado de trabalho, caso esta não seja uma medida contemplada pela empresa, no entanto, é a mais ideal sobretudo se tivermos em conta que a maioria dos trabalhadores não são munidos de grandes competências que lhes facilite desenvolver processos de reintegração profissional. Trata-se, pois, de tornar os indivíduos empregáveis³⁵, caso a empresa necessite de proceder ao afastamento de efectivos, tendo isto ainda mais importância numa era de incerteza e instabilidade que vivem as empresas actualmente. Com efeito, as experiências noutros países europeus mostra que isto nem sempre tem resultados satisfatórios, ainda assim, existe casos de sucesso, pelo que é necessário apostar na empregabilidade dos indivíduos (Parente, 1995).

Nesta sequência, a questão da gestão das carreiras³⁶ e das promoções dos trabalhadores ganha relevo, na medida em que as políticas de recrutamento e selecção internas determinam o progresso nas carreiras dos trabalhadores, afectando o seu status, a sua remuneração e a sua satisfação para com o trabalho (Milkovich e Boudreau, 2000), sendo que a gestão de carreiras e das promoções integra o domínio das práticas de mobilidade interna. Gerir uma carreira implica avaliar quer as necessidades da empresa quer as dos assalariados, passando isto pela avaliação do desempenho e análise, qualificação e avaliação de funções, resultando daqui as promoções e mudanças de afectações a funções; a possibilidade de fomentar acções que visem melhorar as capacidades e a organização, assim como ajustar as remunerações (adaptado de Peretti, 1991, cit. por Parente, 1995), o que exige a existência de um plano de carreiras, ou seja, trata-se de um processo pelo qual o trabalhador identifica e implementa os passos necessários para obter as metas que pretende. Em última instância, gerir uma carreira determina a forma como um trabalhador se move dentro da empresa.

³⁵ Tornar os indivíduos empregáveis, significa dotar-lhes de competências técnicas, sociais e relacionais, de forma a poderem se empregar mais facilmente, caso sejam afastados da empresa onde exercem funções.

³⁶ Uma carreira define-se como a “sequência evolutiva das experiências profissionais de uma pessoa no decorrer do tempo” (Milkovich e Boudreau, 2000; p. 294).

A este nível, há quatro sistemas de carreira: o modelo académico, trata-se de um modelo muito hermético em que apenas é possível o ingresso no início da carreira, sendo que enfatiza o alto grau de treinamento e desenvolvimento na carreira com base no mérito individual; o modelo equipa esportiva, sendo que este consiste num sistema muito aberto com ingresso possível em qualquer momento da carreira e pauta-se por uma competição individual elevada por via das oportunidades de recrutamento interno, de modo que existe um alto nível de rotatividade; o modelo clube, que consiste num sistema pouco aberto com ingresso somente no começo da carreira, existindo baixa competitividade entre os indivíduos, e onde os progressos na carreira estão dependentes dos permanência na empresas; e o modelo fortaleza, onde a competitividade entre os indivíduos por intermédio do recrutamento interno é claramente baixa, contudo, relativamente ao recrutamento externo existe uma grande abertura em todos os níveis (Milkovich e Boudreau, 2000).

Além disso, apontam-se três tipologias de carreira: as carreiras burocráticas, que são definidas pela lógica da profissão e da hierarquia, já a remuneração é atribuída pelo desempenho e não pela função e estatuto; as carreiras profissionais, onde as habilidades e destrezas de cada indivíduo ganham relevo, e neste sentido, as oportunidades de mobilidade ascensional assentam na capacidade para melhorar desempenhos, sendo que as carreiras são elaboradas por projectos e o estatuto dos indivíduos depende deles próprios e não do “nome da companhia” como se sucede nas carreiras anteriores; e as carreiras empreendedoras, trata-se de um sistema onde o posicionamento organizacional depende essencialmente das capacidades dos indivíduos e onde a gestão do conhecimento torna-se crucial, pelo que é necessário verificar a utilidade dos conhecimentos que se possui. De realçar que é nos dois últimos tipos de carreiras que se enquadra o conceito de empregabilidade e de valorização das pessoas (Domingues, 2003). Assim sendo, o progresso na carreira torna-se paulatinamente mais relevante tanto para os indivíduos como para as empresas, o que faz emergir a importância da sua gestão (Milkovich e Boudreau, 2000) direccionada para o desenvolvimento individual da carreira, pelo que a responsabilidade da mesma deixa de assentar em cada indivíduo para ser imputada à empresa (Domingues, 2003).

Relativamente às promoções, há uma variedade de critérios: antiguidade, mérito individual, desempenho grupal, acumulação de competências via (in)formal ou então pela inadaptação ao posto de trabalho. No que concerne aos trabalhadores etiquetados de “baixos níveis de qualificação”, a promoção é feita com base na antiguidade, ao passo que para os trabalhadores mais qualificados, a promoção baseia-se no mérito, no desempenho laboral e no

fomento das suas competências. Quanto às políticas de promoção, existe a promoção “golpe a golpe” (Baranger, Helfer, Bruslerie et al, 1990, cit. por Parente, 1995) e a “promoção organizada”. Deste modo, Husson (cit. por Peretti, 1991, cit. por Idem) «”opõe a pilotagem da carreira ou «orientação contínua» à mobilidade ou «adaptação forçada, necessária»”. No primeiro caso predominam a autonomia, iniciativa pessoal, ou seja, planos individuais de carreira que frequentemente se associam a planos individuais de formação, mas nem sempre, orientados para um determinado posto de trabalho, e portanto, a mobilidade e a adaptação dos assalariados a situações imprevistas estão presentes.

Além disso, a existência de um plano de carreiras³⁷ fomenta a evolução profissional dos indivíduos, por intermédio do seu incremento da formação e por lhes fazer incutir que a obtenção de mais saberes/conhecimentos poderá expressar-se numa promoção. Também entra para o plano de carreiras, o número de níveis hierárquicos a percorrer, onde aqui está subjacente a concepção da promoção acerca da carreira bem como os objectivos desta política. Deste modo, podem haver carreiras curtas, onde rapidamente se atinge o topo da carreira, e uma vez atingido, as perspectivas de promoção são praticamente nulas e somente se equacionam promoções para outras de nível mais elevado na hierarquia interna; por outro lado pode haver carreiras longas que dificultam quer a mobilidade intra-funcional e profissional quer a mobilidade entre funções e profissões. Para finalizar este subsistema, importa salvaguardar que as empresas estão limitadas a este nível pela legislação laboral, emergindo apenas um modelo para empresas negligenciando as suas especificidades económicas, técnico-organizacionais e sócio-culturais.

No que concerne ao subsistema de gestão das remunerações, deve ser definido pelas empresas de acordo com os critérios de equidade e de justiça, por forma a evitar conflitos entre os trabalhadores. Contudo, mais uma vez as empresas estão condicionadas à lógica legal, convencional e de mercado. Assim, importa destringir remuneração directa fixa e variável da remuneração indirecta. Na remuneração directa fixa, os salários individuais podem ser estabelecidos consoante uma grelha de classificação realizada internamente pelas empresas e/ou por uma negociação colectiva entre os vários parceiros sociais originando uma grelha salarial sectorial, onde aqui os salários são determinados de acordo com as categorias profissionais tendo em conta os postos de trabalho. Estas grelhas podem ser determinadas mediante o tipo de função ou então por via da qualificação do trabalhador, ou seja, pelos seus conhecimentos. Em Portugal a grelha mais comumente aplicada é a grelha contratual que

³⁷ Ver anexo 20, relativamente às etapas da pilotagem de carreiras.

ignora as realidades económica, técnico-financeira e sócio-organizacional da empresa, sendo o Estado a entidade responsável por legislar os salários, ao passo que na Europa isto fica a cargo das próprias empresas. Quanto à remuneração directa variável, esta tem em conta a individualização, o que se em sistemas taylorizados é de fácil aplicação, já nos sistemas com maior complexidade, este tipo de remuneração não é tão viável, dado que é difícil quantificar o produto final de cada indivíduo. Além disso, pode potenciar conflitos entre os que auferem prémios de produção e os que não auferem. Contudo, este tipo de remuneração também a sua expressão sob a forma de “modulação pessoal” (Baranger, Helfer, Bruslerie et al, 1990, cit. por Parente, 1995), ou seja, quando um indivíduo recebe uma remuneração adicional por ter bons desempenhos, sendo que esta avaliação, frequentemente levada a cabo por chefias directas, pode não ser realizada de forma imparcial. No que respeita à remuneração indirecta, esta integra os benefícios sociais (seguros de doença, de acidentes de trabalho e com menos frequência os subsídios de prossecução de estudos, de creches e de gravidez) e complementos de remuneração (mais direccionados para os níveis hierárquicos de topo), que não se encontram nas convenções legais da empresa para com os trabalhadores.

Para finalizar, importa agora proceder à abordagem dos três tipos de gestão de recursos humanos (Parente, 1995). Relativamente à gestão de recursos humanos imediatista e utilitarista, assemelha-se à primeira fase da função pessoal (administração do pessoal). Aqui, os recursos humanos internos não são valorizados pelo que as práticas de mobilidade interna e de remuneração não vão no sentido de reconhecer os desempenhos profissionais dos trabalhadores e como tal, negligenciam a motivação para o trabalho e para o projecto empresarial, na medida em que se cumpre os mínimos salariais que constam na grelha de classificação, no entanto, quando se registam aumentos, orientam-se no sentido da colectivização, por via de prémios de assiduidade e produtividade. Por sua vez, a evolução na carreira pauta-se por percursos longos e herméticos, sendo o critério privilegiado na promoção a antiguidade. Assim sendo, privilegia-se o recrutamento externo e a experiência profissional funcional e as competências imediatamente utilizáveis. Para fazer face aos aumentos de produção, recorre-se à subcontratação externa ou a horas suplementares de trabalho de forma a reduzir os custos, mantendo o nível reduzido de trabalhadores permanentes, nesta sequência, não se planeiam as práticas de afastamento, o que nos permite concluir que estamos perante uma “gestão funcional e passiva dos RH”, dando ênfase ao curto prazo e encarando-os como um custo a mitigar (Parente, 1995).

No que concerne à gestão de recursos humanos adaptativa e de ajustamento, esta apresenta características do tipo precedente bem como do subsequente. O recrutamento, relativamente ao núcleo operacional do mais baixo nível hierárquico, opera-se por via da contratação externa, sendo que aqui valoriza-se mais as competências mediatamente utilizáveis e a experiência funcional do que os diplomas escolares, no entanto, quando se trata de trabalhadores mais qualificados ou pertencentes a cargos de chefia, opta-se pela promoção interna. Por outro lado, também há possibilidade de contratar assalariados com experiência profissional em sentido mais lato por forma a potenciarem a adaptação às inovações tecnológicas do processo e do produto, assim, existe uma preocupação em diminuir os custos fixos em relação aos recursos humanos, o que passa pelas práticas da subcontratação de serviços, tendo portanto, a seu cargo um baixo número de efectivos permanentes. Contudo, há uma planificação das práticas de afastamento, o que não implica necessariamente um acompanhamento dos trabalhadores.

Relativamente às práticas de remuneração, há uma grande orientação pelas grelhas de classificação, com efeito há igualmente um ajustamento às diferentes funções, sendo mais incidentes para o enquadramento directo. Porém, de uma forma geral, os acréscimos salariais tendem a estender-se a todo o núcleo operacional por forma a evitar bipolarizações entre este e o enquadramento directo, ainda que para o primeiro assumam a forma de prémios de produtividade e de assiduidade, enquanto que para este último, há uma retribuição por mérito individual. Existe, então, uma preocupação em incentivar os efectivos internos, mesmo que estas práticas incidam maioritariamente nas chefias directas e intermédias. As carreiras pautam-se por grande diferenciação, ou seja, os trajectos podem ser fechados ou abertos entre funções ou profissões no seio de uma mesma área profissional, sendo que nos primeiros prevalece o critério da antiguidade quando há pretensões de promover alguém, e os últimos são aplicáveis aos profissionais qualificados. Deste modo, há uma ambivalência na função de recursos humanos uma vez que se por um lado, uma parte dos trabalhadores é alvo de um investimento mínimo, por outro lado, nos trabalhadores mais qualificados e no enquadramento directo o processo é inverso.

Por fim, a gestão de recursos humanos desenvolvimentista e estratégica encara os recursos humanos como recursos estratégicos para as empresas, sendo estes alvo de um grande investimento por forma a motivá-los e a implicá-los no projecto empresarial. Recorre-se muito ao “mercado interno de trabalho” e privilegiam-se os contratos de trabalho a tempo indeterminado. Somente se opta pela contratação externa quando não existe outra alternativa,

sendo que aqui enfatizam-se os diplomas escolares, a experiência profissional em sentido lato e as competências de ordem relacional/comportamental, revelando assim, preocupações com a empregabilidade dos indivíduos³⁸. Ocorre um planeamento e acompanhamento dos afastamentos, despoletando uma gestão preventiva dos empregos e das competências, na medida em que há um sistema de carreiras aberto entre diferentes funções e profissões no seio de uma mesma área profissional ou entre áreas profissionais distintas por intermédio do mérito individual, desempenho grupal, incremento qualitativo e quantitativo das competências ou então, pelo facto do posto de trabalho não ir de encontro aos conhecimentos do trabalhador. Isto faz-se acompanhar por práticas de remuneração motivadoras, uma vez que a grelha de classificação tende a ser flexível e ajusta-se a cada situação. As práticas de remuneração directa variável baseiam-se no mérito individual para todo o núcleo operacional, assim como no desempenho organizacional, através da participação nos lucros, especialmente para o enquadramento directo. Relativamente à remuneração indirecta, esta também estende-se à totalidade dos trabalhadores e para além dos apoios à doença, saúde e reforma, incentiva-se a prossecução dos estudos, a escolarização dos seus descendentes e apoio à gravidez/maternidade. Em suma, a gestão de recursos humanos é tida como uma função estratégica para levar a cabo a estratégia global das empresas.

De seguida, é explicado o modelo de análise que rege este trabalho de investigação, desdobrado em dois pontos, sendo um referente aos conceitos, hipóteses e indicadores, e o outro voltado para a apresentação e justificação da metodologia utilizada na recolha dos dados empíricos.

³⁸ O conceito de empregabilidade tem que ver com o processo pelo qual as empresas conferem as competências necessárias aos indivíduos mediante a formação, para o caso de serem demitidos, poderem facilmente se empregar.

II. Modelo de análise

1. Conceitos, Hipóteses e Indicadores

Neste ponto será explicitado o modelo de análise³⁹, que constitui a ligação entre o enquadramento teórico acerca da temática em causa, e o trabalho empírico que se pretende realizar, sendo que para este efeito, é crucial a definição dos conceitos importantes do trabalho, assim como os respectivos indicadores, ou seja, o modo como esses conceitos vão ser estudados, uma vez que “construir um conceito é, em seguida, precisar os indicadores graças aos quais as dimensões poderão ser medidas” (Campenhoudt e Quivy, 2003; p. 122). É também neste ponto que vamos apresentar as hipóteses teóricas, dado que “um trabalho não pode ser considerado uma verdadeira investigação se não se estrutura em torno de uma ou de várias hipóteses” (Idem, p. 119), na medida em que a hipótese expressa um espírito de descoberta e simultaneamente fornece ao investigador um fio condutor.

Uma vez que a temática deste trabalho incide nas práticas e limitações da gestão de recursos humanos, o conceito-chave, e de resto único é o de gestão de recursos humanos, que “diz respeito a todas as decisões e acções de gestão que afectam a relação entre as organizações e os seus empregados” (Bilhim, 2006; p. 29), e por isso integram as “(...) políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade e a aprendizagem da organização” (Gomes et al, 2008).

Uma dimensão do conceito de gestão de recursos humanos tem que ver com as práticas, onde os respectivos indicadores incidem nas diversas práticas: recrutamento e selecção, no descritivo de funções, na avaliação de desempenho, na formação e desenvolvimento, no balanço social, na análise de rotatividade de funções, entre outras. Com esta dimensão pretende-se verificar o que foi realizado na Uniform nesta matéria, as metodologias utilizadas, a sua caracterização, momentos, e dificuldades de aplicação, bem como a afectação do tempo das diferentes práticas. Em relação a esta dimensão, será abordada a implementação da gestão de recursos humanos na empresa, desde data da sua criação, as razões que a fundamentam, os protagonistas, as principais dificuldades sentidas neste processo, assim como as dificuldades sentidas desde a sua criação até esta parte, indagando as

³⁹ Ver anexo 22.

representações da directora geral e dos trabalhadores sobre a gestão de recursos humanos praticada na empresa, e ainda as representações da responsável pela função de recursos humanos acerca do seu papel na concretização da estratégia da empresa, assim como pela logística/ funcionamento da função.

O conceito de gestão de recursos humanos abarca também a estrutura organizacional, e o intuito é verificar o lugar ocupado pela gestão de recursos humanos na estrutura da Uniform, sendo que os indicadores que permitem desdobrar esta dimensão relacionam-se com as configurações organizacionais traçadas por Mintzberg (2004), pelo que um dos objectivos deste trabalho incide no enquadramento da Uniform numa dessas configurações; nas tomadas de decisão, nas linhas de comunicação, no processo de trabalho, no ambiente da empresa e da gestão de recursos humanos, nas componentes da empresa, o funcionamento da função em matéria de autonomia, contactos com organismos externos, requisitos estruturais e relacionais para o seu bom desempenho, tal como os modelos de gestão de recursos humanos estabelecidos por Camara et al (2005).

Além destas duas dimensões citadas, o conceito de gestão de recursos humanos abarca ainda a gestão do emprego e da mobilidade, assim como a gestão das remunerações, onde o intuito é identificarmos o tipo de gestão de recursos humanos praticada pela Uniform segundo o modelo de Parente (1995). Em relação à gestão do emprego e da mobilidade, estabelecemos como indicadores, o recrutamento dos trabalhadores, ou seja, pretendemos saber se este é interno, externo ou misto, as razões que o fundamentam e ainda os requisitos de selecção quando se trata de um recrutamento externo; o tipo de contrato prevalecente; a (in)existência de subcontratação interna (prestação de serviços) e/ou externa (actividades produtivas); as modalidades de afastamento dos trabalhadores e a consequente reintegração dos mesmos, ou seja, é nosso intuito compreender as razões que sustentam o afastamento dos trabalhadores da empresa e se a posteriori existem planos que visam a sua reintegração no mercado de trabalho; a (in)existência de gestão de carreiras; os tipos de mobilidade interna predominantes, que podem operar-se intra-funções, inter-funções numa mesma área profissional ou entre áreas diferentes, bem como os factores que potenciam essa mobilidade, a saber: a antiguidade, o mérito, a aquisição de novas competências, o trabalho em equipa e a sobrequalificação.

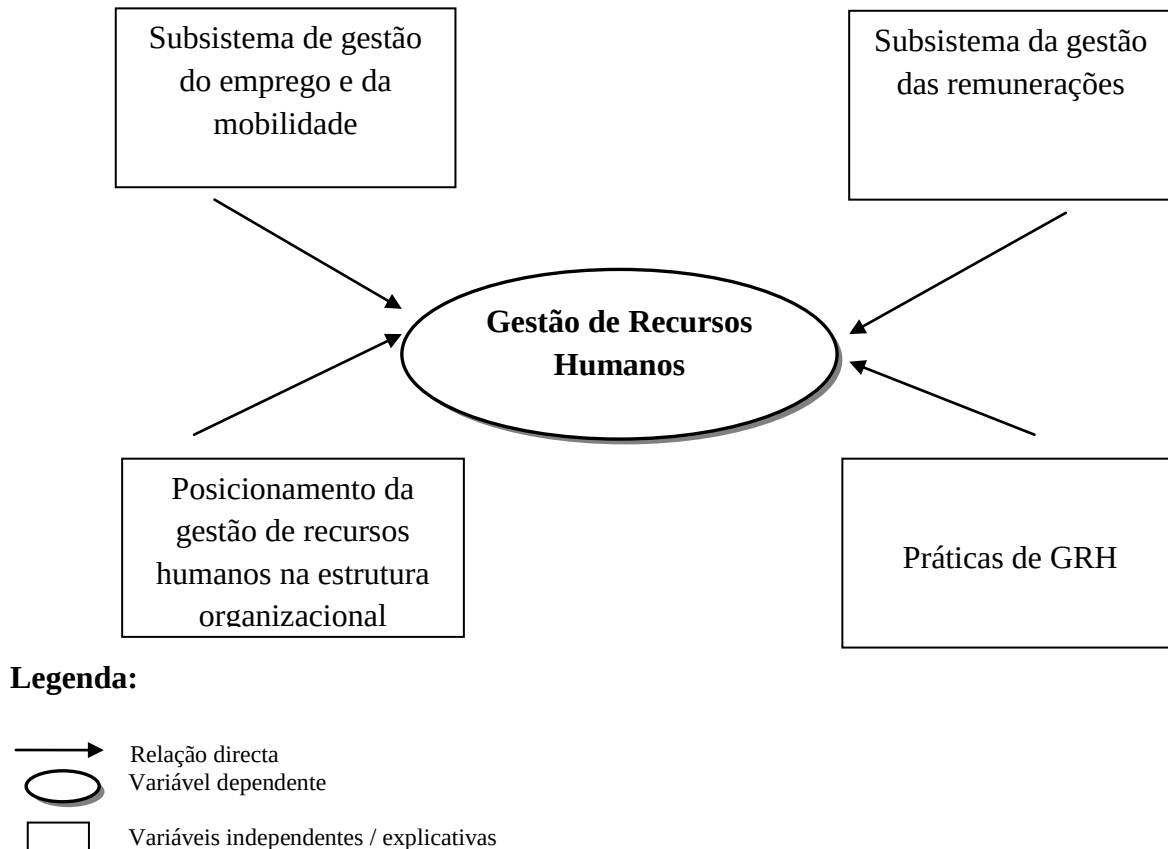
Relativamente à gestão das remunerações, seleccionamos como indicadores, os critérios de remuneração, pelo que queremos saber se o salário é auferido de acordo com o posto de trabalho e/ou com as qualificações do trabalhador; a (in)existência de desfasamento

entre salários desde o cumprimento do salário mínimo nacional até à prática de salários inferiores e/ou mais elevados; os critérios de aumentos salariais, se são iguais para todos os trabalhadores ou oscilam mediante categorias profissionais, se há formas de calculá-los ou se são feitos em função dos saberes/conhecimentos dos trabalhadores.

Perante este modelo, foram definidas duas hipóteses teóricas, a saber: a gestão de recursos contribui decisivamente para a concretização da missão e objectivos da Uniform; e o desempenho da gestão de recursos humanos está condicionado pela cultura da Uniform, bem como pela concepção e atitudes dos trabalhadores e dirigentes.

Por forma a esquematizar o que foi dito neste ponto, de seguida será apresentado o diagrama que sustenta o modelo de análise desta investigação, a gestão de recursos humanos surge como conceito e variável dependente, ou seja, é a variável que será explicada pelo subsistema de gestão do emprego e da mobilidade, pelo subsistema de gestão das remunerações, que vão permitir definir a tipologia de gestão de recursos humanos praticada na Uniform, bem como pelo posicionamento da gestão de recursos humanos na estrutura organizacional da Uniform, e pelas práticas da função em causa.

Figura 1: Diagrama do modelo de análise



2. Apresentação e justificação dos métodos e técnicas de investigação

A metodologia integra um estudo sistemático sobre práticas de investigação e os princípios que as fundamentam, logo, faz referência aos métodos e técnicas de investigação e seus respectivos limites e virtualidades, ou seja, é “a organização crítica das práticas de investigação” (Almeida e Pinto, 1995). Neste sentido, num trabalho de investigação científica, os sociólogos socorrem-se de métodos e técnicas que lhes possibilitam a recolha e tratamento da informação. Assim, de acordo com Gil (1999) o método consiste num meio para prosseguir a investigação (conjunto de etapas) que lhe permite a selecção de técnicas mediante os objectivos do trabalho, os quais podem ser de foro extensivo ou intensivo. No seio do nosso trabalho pretendemos fazer uso do método intensivo na medida em que está em causa um estudo de caso acerca do posicionamento da gestão de recursos humanos na Uniform, trata-se de um «“(…) exame intensivo, tanto em amplitude como em profundidade e utilizando todas as técnicas disponíveis, de uma amostra particular, seleccionada de acordo com determinado objectivo (...) de um fenómeno social (...) com a finalidade última de obter uma ampla compreensão do fenómeno na sua totalidade”» (Almeida e Pinto, 1995; p. 95), e portanto a generalização dos dados não vai ser contemplada. Segundo Greenwood, este método caracteriza-se pela intensidade pois relaciona-se com a variedade de aspectos a analisar e com as dimensões históricas; pela flexibilidade, traduzindo-se numa selecção e utilização mais livres do que nos métodos extensivo e experimental; e por último, pela quantidade de informações recolhidas caracterizadas pela heterogeneidade, devido ao uso de diversos níveis de análise e de diferentes técnicas (cit. por Almeida e Pinto, 1995).

Por sua vez, as técnicas são um conjunto de processos operativos destinados à obtenção de dados fundamentais nas fases de recolha e análise da informação. Deste modo, o método concretiza-se por via das técnicas, as quais por seu turno somente ganham sentido quando enquadradas numa matriz teórica (Oliveira, 2002). Para o efeito, fiz uso da observação participante, na medida em que exerci funções na empresa na área de gestão de recursos humanos durante seis meses no ano de 2009, tendo portanto uma grelha de observação e registos de observação⁴⁰ durante esse período; desde a minha saída da empresa até esta parte fui tendo conversas informais com a responsável de recursos humanos da empresa acerca dos projectos e da entrada e saída de trabalhadores, assim como fui realizando algumas visitas à empresa, por forma a verificar possíveis diferenças designadamente no lay-

⁴⁰ Ver anexo 23.

out da empresa. Deste modo, não fiz entrevistas exploratórias, no sentido em que tinha uma informante privilegiada acerca do que se passou na empresa.

A análise documental foi também uma técnica utilizada essencialmente no que respeita ao manual de acolhimento e às práticas (descritivo de funções, avaliação de desempenho, rotatividade, balanço social, bases de dados, entre outras), e entrevistas semi-directivas aos trabalhadores, à directora geral da empresa bem como à profissional de recursos humanos. Note-se ainda que tivemos por base o modelo hipotético-dedutivo, uma vez que para a elaboração deste relatório, tivemos por referência as sete fases de um trabalho de investigação científica (desenho da pergunta de partida, fase exploratória, construção da problemática, elaboração do modelo de análise, fase principal/observação, análise e tratamento das informações e redacção das conclusões) abordadas por Campenhoudt e Quivy (2003), às quais estão associados os actos de ruptura com “preconceitos e falsas evidências”, de construção de um “quadro teórico de referência” e de verificação dos factos. Trata-se de um processo de investigação circular, dinâmico e flexível, onde estes actos são dependentes uns dos outros e abrangem as sete fases de investigação que estão em permanente interacção graças aos circuitos de retroacção. A par disto, a presença constante dos princípios teóricos foi evidente, graças à função de comando da teoria, uma vez que “cabe à teoria (em sentido restrito) o accionamento dos métodos e das técnicas disponíveis com vista à obtenção de produtos-conhecimentos”, sendo que “o processo de pesquisa é unitário e integrado (...) e todas as fases e operações desse processo se referenciam necessariamente a conteúdos teóricos que lhes conferem sentido” (Almeida e Pinto, 1995).

A entrevista foi outra das técnicas aplicada e define-se por “um speech-event no qual uma pessoa A extrai uma informação de uma pessoa B, informação essa que estava contida na biografia de B”, onde está implícito o “conjunto das representações associadas aos acontecimentos vividos por B” (Ketele, 1993; p. 19). Deste modo, caracteriza-se “por um contacto directo entre o investigador e os seus interlocutores” (Campenhoudt e Quivy, 2003), onde o investigador expressa a sua percepção acerca de uma determinada circunstância, evitando que os entrevistados se desviem das questões colocadas. Deste modo, esta técnica é útil na medida em que possibilita o estudo do sentido que os sujeitos atribuem às suas acções, proporcionando um grau de profundidade das componentes de análise recolhidas. Dos vários tipos de entrevista a que utilizamos foi a entrevista semi-directiva/semi-dirigida, na medida em que se encontra num grau intermédio entre as entrevistas directivas e as não directivas,

então, dispomos de um guião⁴¹ de perguntas adaptado ao tipo de entrevistados, de forma a certificarmos-nos de que os nossos objectivos estão a ser verificados, todavia, a sua ordem não foi rígida no sentido em que foi dada alguma margem de liberdade ao entrevistado para se expressar (Campenhoudt e Quivy, 2003). Esta entrevista foi realizada à gestora de recursos humanos a fim de obter informações inerentes à estrutura e liderança da empresa, aos problemas e potencialidades da empresa, às práticas de gestão de recursos humanos, às circunstâncias da sua criação, ao seu funcionamento, às dificuldades que vem atravessando, à ligação da função com os diversos departamentos; foi realizada também uma entrevista à directora geral da empresa, por forma a perceber as razões que sustentam a decisão de importar para a empresa a função de recursos humanos há sensivelmente dois anos e meio quando a empresa já existe há vinte anos, quais as mudanças que ocorreram após esta decisão, as formas de actuação bem como o grau de satisfação da administração e direcção face à performance da gestão de recursos humanos.

Procedemos também à realização de entrevistas semi-directivas a oito trabalhadores cobrindo quase todos os departamentos, excepcionalmente o departamento comercial, o informático e os consultores pedagógicos, pelo que não foi possível. Assim, do departamento pedagógico, foi entrevistada a directora, do departamento de marketing, foi entrevistada também a directora; do departamento financeiro, foram entrevistados o gestor financeiro e uma assessora de contabilidade; do *front-office* (entenda-se por recepção, ainda que a função seja mais do que isso), foi entrevistada uma operadora; da gestão de clientes, foi entrevistada a pessoa que está na empresa há mais tempo; do apoio institucional, foi entrevistada a coordenadora; do departamento de consulting (consultoria), foram entrevistados o *sales franchising manager* (entenda-se o responsável pelos franchisados), e a consultora de recursos humanos.

Tendo em conta o que foi referido, o método privilegiado neste trabalho foi o qualitativo, pois o intuito era procurar um tipo de informação mais profunda, mais ligada aos indivíduos e às suas interpretações do real, socorrendo-se de métodos que valorizam as particularidades de um fenómeno (Haguet, 1987), sendo que o quantitativo foi aqui contemplado na parte da caracterização sócio-demográfica dos trabalhadores, no entanto, interessa ressaltar que para este efeito não foi administrado um inquérito por questionário, pelo que recorreu-se às bases de dados dos efectivos, construídas por mim no tempo de permanência na empresa, foram apenas actualizadas por via dos dados enviados pela gestora

⁴¹ Ver anexo 24.

de recursos humanos. Contudo, importa realçar que embora não tenha administrado um inquérito por questionário aos trabalhadores, faço uso da análise (feita por mim) de um inquérito aplicado pela gestora de recursos humanos aos trabalhadores para medir o seu grau de satisfação e motivação face a um conjunto de aspectos.

Mediante as técnicas que utilizamos, empregamos a triangulação metodológica, que remete para “la utilización de múltiples puntos de referència para localizar la posición exacta de un objeto en el espacio”, assente na “aplicación de distintas metodologías en el análisis de una misma realidad social” (D’Ancona, 1999; p. 47), pelo que conciliamos a observação participante, a entrevista, a análise documental, e a análise estatística.

Recolhidas as informações por via das técnicas, procedemos de seguida à respectiva apresentação e análise, contudo começaremos pela caracterização do objecto empírico, mais propriamente do contexto onde está inserido, ou seja, a Uniform.

III. Análise empírica

1. Caracterização do objecto empírico

Neste ponto importa proceder à caracterização do objecto empírico, ou seja, da Uniform, sendo que a organização deste capítulo passará pela apresentação da empresa, do seu historial, da sua missão e visão, cultura da empresa, pela estrutura organizacional e descrição de funções, assim como pela caracterização dos seus efectivos.

Começando pela apresentação e historial da empresa, a Uniform é constituída por três empresas: uma sedeadada em Penafiel, outra em Coimbra, e outra no Porto (a Uniform), sendo esta a sede e é onde a gestão de recursos humanos se localiza, no entanto, em termos de profissões a análise será feita às três, ao passo que em relação ao espaço físico, o enfoque será dado somente à Uniform, pelo que desconheço o das outras empresas, além disso não considero importante essa abordagem neste trabalho. A empresa de Penafiel e de Coimbra apenas vendem e coordenam a formação profissional, todos os restantes departamentos localizam-se na Uniform, e toda a parte de supervisão desta coordenação é responsabilidade da directora pedagógica que também ela se situa na Uniform, por todas estas razões não considere pertinente entrevistar os trabalhadores destas duas delegações, até porque implicava recursos económicos e temporais mais alargados.

Devido ao facto desta empresa ter duas delegações, sendo que com a sede perfaz três empresas, intitula-se Grupo Uniform⁴². Esta empresa é uma das maiores empresas do mercado no desenvolvimento de competências humanas e profissionais, em Portugal. Conta actualmente com a colaboração de sensivelmente cento e cinquenta efectivos⁴³, organiza-se em cinco áreas de negócio, a saber: *consulting*, *professional training*, *education*, *franchising*, e *research & development*⁴⁴. Cada área subdivide-se em termos de exploração de mercado, no fomento de oito marcas comerciais com serviços especializados, sendo quatro próprias e quatro em regime de representação exclusiva em Portugal. Pese embora a diferenciação das áreas de actuação de cada área de negócio, todos os profissionais têm como finalidade primacial auxiliar os clientes a obterem sucesso, a optimizarem capacidades e a serem

⁴² Ressalva-se que Uniform é nome fictício, mas a parte do grupo, pelo que a empresa é um composto da sede e duas delegações corresponde à realidade.

⁴³ Não obstante, apenas cerca de setenta trabalhadores foram analisados sócio-demograficamente.

⁴⁴ A empresa usa muitos estrangeirismos, e por motivos de fidelização da caracterização da empresa, utilizarei os termos exactos. *Consulting* corresponde a consultadoria, *professional training* equivale á formação para adultos profissionais, por *education* entenda-se educação; e *research and development* traduz-se em investigação e desenvolvimento.

competitivos nos seus mercados específicos. De ressaltar que a empresa actua no mercado interno. O grande desafio da empresa consiste na descoberta de talentos, em encontrar pessoas com aptidão para desenvolverem uma missão e construir o valor de capital humano numa organização. Procura transformar os comportamentos profissionais de forma a desenvolver/manter uma atitude positiva e construtiva no local de trabalho. Nesta sequência, a sua assinatura incide na expressão “*individual development*”⁴⁵, e a sua palavra-chave é “Aptitude”, isto é, trata-se da junção dos conceitos de aptidão e atitude.

Atentando no historial da empresa, ela existe há vinte anos, e a sua área de negócio prende-se com o ensino de inglês e das tecnologias de informação e comunicação. Em 2000 a empresa adquire o *Master Franchising* para Portugal da Marca *Direct English*, e em 2004, a Uniform adquire a representação da marca *Linguaphone* para desenvolver no nosso mercado os serviços de formação. Em 2005, são lançados os alicerces para a criação de uma escola profissional em Lisboa, sendo que o ano de 2006 é o ano da abertura do Instituto de Educação e Desenvolvimento Profissional em Lisboa. Em 2007, a Uniform adquire à empresa britânica líder em *Assessment and Development Centres (A&DC)*⁴⁶, para desenvolvimento de negócios no âmbito da Gestão de Recursos Humanos, através da marca AC-EXS, que representa actualmente o mais vasto, completo e rigoroso conjunto de exercícios para operacionalização de processos de selecção, recrutamento, promoção, avaliação de desempenho, entre outros. Em 2008, no início do ano fecha mais um contrato, desta vez adquirindo a metodologia *Pingu's English*, trata-se de um programa de ensino de inglês para crianças entre os três aos sete anos. A Uniform tem mais de cinquenta e cinco escolas, ao que a empresa denomina de pólos.

Se por um lado, a empresa ganhou nome no mercado no âmbito da sua oferta formativa em tecnologias e em inglês destinado a um público jovem, o âmbito da sua intervenção alargou-se gradualmente a produtos formativos relacionados com outras áreas de especialização profissional como recursos humanos, marketing, organização financeira, higiene e segurança no trabalho, em dois segmentos de mercado: empresas e adultos profissionais. Na base do sucesso encontram-se factores como a aplicação de metodologias únicas e altamente flexíveis.

A missão desta empresa consiste em potenciar a transformação, ou seja, “habilitará os seus clientes a transformarem-se e a operarem com sucesso através das (...) metodologias”,

⁴⁵ Em tradução literal tem que ver com desenvolvimento individual.

⁴⁶ Trata-se de centros de avaliação que comportam vários exercícios de simulação real do posto de trabalho, seleccionados consoante as competências que a função a ser preenchida, requer.

sequencialmente tem como visão potenciar a descoberta, isto é, a empresa “guiará os seus clientes dotando-os de conhecimentos e de capacidades que impulsionarão a sua liberdade para alcançarem resultados extraordinários” (manual de acolhimento da Uniform). Para este efeito, a Uniform tem como valores o rigor, a qualidade, a credibilidade, a excelência, a ambição e a competência.

Debruçando agora na cultura da Uniform, apresenta-se os traços identificadores da cultura organizacional. Assim sendo, a empresa pauta-se pela honestidade e integridade; sentido de honra; pela audácia: gosto por desafios, risco e competência desde que acompanhada pela sabedoria; pela confiança: vontade de dar às pessoas e equipas responsabilidade e assegurar que a tomada de decisão é feita com o auxílio das pessoas que irão implementar essas mesmas decisões; pela liberdade: independência de pensamento, de julgamento, de acção, espírito de iniciativa e criatividade, bem como a tolerância e o respeito pelos outros, pela sua cultura e hábitos.

A Uniform rege-se ainda pelo espírito de equipa: solidariedade, generosidade, amizade, lealdade e transparência; pela modéstia: oposto da pretensão, arrogância e vaidade, modéstia significa discrição, espontaneidade e abertura no relacionamento com os outros; pelo *fun*: orgulho no que fazem e alcançam os seus objectivos na busca incessante por qualidade, reporta também para a diversão. Há dez características que agregadas captam a essência da cultura organizacional da Uniform, a saber: identificação: até que ponto cada trabalhador se identifica mais com a organização do que com a sua própria profissão; ênfase no grupo: traduz em que medida o trabalho na organização está organizado na base de equipas ou na base individual; foco nas pessoas: até que ponto as decisões de gestão têm em consideração o impacto nos membros da organização; integração departamental: em que medida os diferentes departamentos ou divisões actuam de forma coordenada e interdependente; controlo: de que forma as regras, os regulamentos e a supervisão directa são usados para controlar o comportamento individual; tolerância ao risco: até que ponto os membros da organização são encorajados a serem inovadores e a enfrentar o risco; critérios de recompensa: de que forma são atribuídas as recompensas e quais os factores que as determinam; tolerância ao conflito: em que medida os membros da organização são encorajados a encarar os conflitos com espírito de abertura; orientação para os resultados: até que ponto a gestão está mais orientada para os resultados do que para os meios; sistema aberto ou fechado: em que medida a organização está atenta à sua envolvente externa e actua em resposta às suas alterações.

Interessa neste momento proceder à apresentação da estrutura organizacional da Uniform. Desta forma, a Uniform aposta em cinco grandes divisões de negócio: a *Uniform Consulting*, a *Uniform Professional Training*, *Uniform Education*, a *Uniform Research & Development* e a *Uniform Franchising*.

A *Uniform Professional Training* integra por um lado a Uniform - *skills gym* – trata-se da área orientada para a formação profissional em tecnologias e inglês para os jovens estudantes e os jovens profissionais, quer a Pro-Uniform: adultos profissionais, que tem como área a formação profissional em várias áreas para os adultos profissionais.

A *Uniform Education* incorpora o Instituto de Educação e Desenvolvimento Profissional onde a área de intervenção prende-se com os cursos de equivalência ao 9º e 12º ano de escolaridade e dirigem-se aos jovens e adultos. Por seu turno, a *Uniform Consulting* integra o *assessment and development centres* que tem como área de actuação a consultoria de gestão de recursos humanos: *talent management*; integra o AC-EXS (conjunto de exercícios) que tem como área os centros de avaliação e desenvolvimento; integra ainda a Pro-Uniform que tem como área de intervenção incide na formação profissional em diversas áreas mas com a diferença dos segmentos de mercado orientarem-se para as empresas e também adultos profissionais. A *Uniform Research & Development* inclui a Microcenter⁴⁷ (uma delegação da empresa situada em Coimbra); a *Uniform Franchising* agrega o Pingu's English que tem como área os centros de ensino de inglês a crianças dos três aos sete anos, e incorpora igualmente a Pro-Uniform que tem como área de actuação a formação profissional em tecnologias e consultoria em recursos humanos.

Em suma, no topo da estrutura organizacional da Uniform está a administração, logo a seguir a direcção geral, e abaixo desta localizam-se três divisões: a direcção *research and development*, a direcção *professional training* e a direcção *consulting e franchising*. A primeira é constituída pelos departamentos financeiro e pedagógico, pela gestão de recursos humanos e pela gestão de clientes. A segunda compõe-se pelo departamento comercial, pelo apoio institucional e pelo *front-office*. A terceira divisão tem à sua responsabilidade o departamento de franchising, a gestão de marketing, a consultoria de recursos humanos e a coordenação *corporate* (responsável pela angariação de empresas interessadas na formação profissional), bem como pela direcção de sistemas informáticos.

Para encerrar a caracterização do objecto empírico, encetarei uma análise na caracterização dos efectivos, tendo em consideração o género, as habilitações académicas, a

⁴⁷ Nome fictício, pelo que corresponde ao nome da empresa sediada em Coimbra.

função actual e o tempo de trabalho na empresa, para a sede e para as delegações de Penafiel e Coimbra. Deste modo, a Uniform conta com a colaboração de quarenta efectivos, sendo catorze homens e vinte e seis mulheres; do total de homens, apenas um possui o 3º ciclo, sete o ensino secundário, dois o bacharelato e quatro a licenciatura; por seu turno, da totalidade das mulheres, doze delas possuem o 12º ano, duas têm o bacharelato e doze a licenciatura. Existem doze promotores, duas assistentes de contabilidade, oito comerciais, um coordenador de apoio institucional, outro coordenador do *contact-center* (estabelecem contactos telefónicos), uma directora pedagógica, duas coordenadoras (uma dos cursos de informática e outra dos cursos de inglês), uma “directora” de recursos humanos, uma “directora” de marketing⁴⁸, um designer, um director de divisão *consulting franchising*, uma directora de centro, um director geral, um gestor financeiro e de projectos, um *sales franchising manager*, um técnico de serviços informáticos, um director comercial e um gestor comercial. Considerando o tempo de trabalho na empresa, vinte e três efectivos exercem funções na empresa há menos de um ano, dez há mais de quatro anos, e sete entre um a quatro anos.

A empresa de Coimbra tem quinze trabalhadores, sendo doze do género feminino; onze trabalhadores possuem o 12º ano e quatro a licenciatura. Seis deles são promotores, cinco comerciais, um director comercial, uma directora executiva e uma coordenadora pedagógica. Atentando ao tempo de trabalho na empresa, onze exercem funções há menos de um ano, dois estão na empresa entre um a quatro anos e outros dois há mais de quatro anos.

A empresa de Penafiel reúne treze trabalhadores, sendo doze mulheres, a escolaridade reinante é o 12º ano de escolaridade, embora a licenciatura apresente um valor considerável tendo em conta o total (oito contra cinco). Dos trezes efectivos, sete são promotores, um pertence à direcção de serviços, outro à coordenação pedagógica, há um coordenador comercial, outro de *contact-center*, um comercial e uma cobradora. Do total de efectivos, realça-se nove que exercem funções entre dois a mais de quatro anos, e quatro que trabalham na empresa entre há menos de um ano a dois anos.

Uma vez caracterizada a empresa alvo deste estudo, passaremos então, de seguida para a apresentação e análise das informações obtidas.

⁴⁸ O parêntesis colocado na directora de recursos humanos e na directora de marketing têm que ver com o facto de eu ter colocado os títulos tal como existem na empresa, porém, não são os correctos, como vamos poder verificar no capítulo posterior.

2. Análise do “departamento” de recursos humanos da Uniform, em matéria de práticas e condicionalismos

Este capítulo tem como finalidade caracterizar o “departamento” de recursos humanos da Uniform desde a sua criação até ao final da minha permanência na empresa em termos de práticas, projectos e condicionalismos. De salientar que este capítulo será elaborado com base na observação-participante, que realizei durante seis meses, onde por via de conversas informais com a gestora de recursos humanos e com os restantes efectivos fiquei a par da história da empresa, e com base nas entrevistas semi-estruturadas a alguns dos trabalhadores de quase todos os departamentos, assim como à gestora da gestão de recursos humanos e à directora geral da empresa⁴⁹.

Esta abordagem será iniciada com a associação da estratégia organizacional com a estratégia de recursos humanos, o que desta feita requer a explicação da construção da gestão de recursos humanos e das razões que o sustentam. Assim sendo, este “departamento” é constituído por uma pessoa⁵⁰ que assume a direcção desse mesmo departamento, desde já encontramos aqui uma lacuna organizacional, pelo que não é viável apelidarmos departamento a uma pessoa, assim como não é legível que essa seja denominada de directora, quando não tem pessoas a seu cargo⁵¹. De resto, esta anomalia ocorre com outras funções, nomeadamente com a de marketing. Devido a esta lacuna, a partir de agora, o “departamento” de recursos humanos da empresa, pese embora assim tratado na empresa, será aqui abordado como gestão de recursos humanos, e a “directora” dessa gestão será abordada como gestora de recursos humanos. Pese embora esta falha da empresa, está em causa uma pessoa com competências técnicas e sociais na área de gestão de recursos humanos que assume a vertente administrativa e a vertente de desenvolvimento.

Deste modo, esta empresa apresenta desde já uma clara diferença em relação às outras pequenas e médias empresas porque tem uma pessoa com qualificações para o desenvolvimento desta função, não estando esta à responsabilidade de uma pessoa não qualificada na área e que além disto acumula mais funções (Gomes et al, 2008). Não obstante a este facto, importa ressaltar que a existência da Uniform no mercado data de há vinte anos,

⁴⁹ Ver anexo 25

⁵⁰ A gestora de recursos humanos é formada em sociologia com uma pós-graduação em comportamento organizacional e encontra-se em regime de frequência numa outra em gestão de pessoas.

⁵¹ Ressalvo que por norma, um departamento de recursos humanos compõe-se pelo(a) director(a) e por uma série de fileiras: de recrutamento e selecção, gestão administrativa, formação e desenvolvimento, entre outras (Peretti, 1997).

sendo que a existência da gestão de recursos humanos na empresa teve início em Fevereiro do ano de 2008, ou seja, existe na empresa há dois anos e meio. Interessa ressaltar que na Uniform sempre existiu a gestão administrativa, como de resto existe em todas as empresas, entenda-se por gestão administrativa o recrutamento não especializado, ou seja, sem nenhum instrumento específico para o efeito, a gestão contratual, o processamento de salários bem como a construção dos mapas de férias, tudo o resto era inexistente na empresa. Estas funções meramente administrativas e imprescindíveis numa empresa eram da responsabilidade dos administradores da empresa, sendo que o recrutamento tanto era feito por estes como pelos chefes de cada departamento, consoante o recrutamento em causa, ou seja, se pretendiam recrutar uma pessoa para o departamento comercial, o responsável pelo recrutamento era o director comercial, e assim sucessivamente. Segundo a literatura há um faseamento na era de gestão de recursos humanos, ou seja, passa-se da gestão administrativa para a gestão de pessoal, de seguida para a gestão de recursos humanos e depois para a gestão estratégica de recursos humanos, porém na Uniform transita-se da primeira fase que durou vinte anos para a terceira fase, isto é, para a gestão de recursos humanos. Contrata-se uma pessoa especializada na área, sendo que as principais razões para este investimento por parte da empresa, incidem na expansão do negócio e do público-alvo, bem como no aumento do número de trabalhadores, o que fez emergir esta necessidade, como salienta a directora geral:

“(...) é de facto uma necessidade que a empresa vinha sentido (...) quer em termos de crescimento de volumes de negócios (...) quer em termos de segmentos de mercado (...) mas também houve um grande crescimento de trabalhadores, e impôs-se a necessidade de criar autonomamente um departamento que tratasse da gestão de pessoas, nomeadamente ao nível da formação (...) e também da avaliação de desempenho (...)”.

Mediante estas palavras, consegue-se perceber que a questão administrativa não foi a razão primordial pela qual a gestora de recursos humanos foi contratada, mas sim pela parte de desenvolvimento. Remetendo ao historial da empresa, até 2000, a Uniform era somente um centro de formação de tecnologias de informação e de comunicação e de inglês com um grande enfoque comercial. Ao nível da estrutura organizacional era a administração quem trabalhava as áreas financeira, pedagógica e também a gestão administrativa (de recursos humanos), como já foi salientado. No que respeita ao número de trabalhadores, eram em reduzido número e com baixas habilitações académicas. Foi a partir do ano 2000 que a

Uniform expande os seus negócios e segmentos de mercado, o que é acompanhado pelo crescimento de efectivos e efectivos qualificados. Trata-se portanto da mudança de estratégia organizacional, isto é, a Uniform começa por ter uma estratégia defensiva, tendo linhas de produto estáveis, transitando para uma estratégia analisadora, apostando na investigação e desenvolvimento, e defendendo a sua posição no mercado mas não descurando novas oportunidades. A empresa investe na inovação mas analisa primeiramente o mercado e espera pelos movimentos de outros concorrentes, daí que a Uniform se inclua no leque de empresas que tendem a ser as segundas a chegar ao mercado depois de analisadas as consequências (Gomes et al, 2008).

É sabido que a cada tipo de estratégia organizacional corresponde uma estratégia de recursos humanos, que por sua vez se correlaciona com a idade e dimensão da empresa (Gomes et al, 2008). De facto, na Uniform estas relações são claramente visíveis, a empresa passa de uma fase embrionária pautada pela estabilidade quer em termos de negócio e concomitantemente em termos de recursos humanos que se prolonga desde 1990 (data de nascimento da empresa) até 2000, onde a gestão de recursos humanos é inexistente ao nível de planeamento de recursos humanos e de carreira. O ano de 2000 é o ponto de viragem da empresa, pelo que se começam a dar os primeiros passos de expansão, sendo no ano de 2007 que se começa a investir na gestão de recursos humanos mediante a aquisição da metodologia *assessment and development centres (A&DC)*, uma metodologia vasta e rigorosa que engloba um conjunto de exercícios que auxiliam no recrutamento e selecção⁵². No entanto, é em 2008 que a gestão de recursos humanos é importada para a empresa, como já foi aqui mencionado.

Posto este esclarecimento, segue-se a análise das práticas desde o início da função de recursos humanos na empresa, até à data em que encerro funções na empresa. Muitas das práticas que vão ser aqui analisadas foram feitas por mim e revistas/aprovadas pela gestora de recursos humanos. Será feita uma descrição e caracterização dos instrumentos utilizados, que serão devidamente enquadrados no horizonte temporal, como também será elencado o tempo que ocupou a serem realizados bem como as dificuldades sentidas, quando aplicável. Uma vez contratada, a gestora de recursos humanos encontra uma empresa onde as práticas de gestão de recursos humanos são inexistentes, e apenas tem contratos de trabalho e mapas de férias desactualizadas. Os primeiros passos, segundo ela, consistiram em:

⁵² Traduzindo, tratam-se de centros de avaliação e de desenvolvimento.

“ (...) pegar naquilo que estava feito (...) procurar informação, algum manual de acolhimento se existisse, conhecer a empresa, e depois contactar com as empresas que nos suportam ao nível de gestão administrativa de recursos humanos, começar a fazer por escrito o descritivo e análise de funções, as competências por função (...)”.

A área de gestão de recursos humanos envolve o contacto com todos os departamentos, implica conhecer bem de perto a empresa a todos os níveis, já que o seu grande objectivo, e tendo em conta o que salienta a gestora de recursos humanos, é:

“ (...) o desenvolvimento das pessoas no sentido de melhorar os índices de produtividade; aumentar a responsabilização (...) a autonomia (...) melhorar resultados, e envolver todos numa cultura comum (...)”.

A gestão de recursos humanos é portanto uma área transversal a toda a empresa, e ainda que indirectamente, ou seja, de forma não tão mensurável quanto os restantes departamentos, nomeadamente o comercial e o financeiro, tem como pretensão contribuir para a criação de uma cultura comum onde todos os indivíduos cooperam entre si para atingir os objectivos da empresa, isto é, a gestão de recursos humanos pretende aumentar a satisfação, motivação e qualificação dos trabalhadores para que consigam atingir qualitativa e quantitativamente os resultados e, por conseguinte, possibilitar o incremento no sucesso da empresa⁵³. Este facto vai de encontro ao que Camara et al (2004) salientam, ou seja, que a gestão de recursos humanos desempenha um papel vital, nomeadamente porque pode incrementar a produtividade de duas formas: de forma directa mediante o aumento da qualidade do trabalho; de forma indirecta por via do fomento das competências individuais e grupais que direccionam os comportamentos da organização e reforcem o envolvimento de todos nos resultados. De realçar que para que a gestão de recursos tenha um papel importante nas empresas, é necessário que os profissionais desta área tenham um conhecimento profundo do negócio da empresa, além de que exige que a gestão de recursos humanos tenha em conta a estratégia geral das empresas. Há uma tendência para se afirmar que os gestores de recursos humanos são peritos em gestão de pessoas e não no negócio (Gomes et al, 2008), contudo, a abordagem supra ilustra o inverso.

⁵³ Ainda que seja esta a finalidade da função de recursos humanos, o facto de apenas ser constituída por um elemento, dificulta a sua concretização, e portanto ainda persistem os conflitos de ordem relacional entre os diversos departamentos, o que impede satisfação e motivação plenas dos indivíduos.

Retomando então a criação da gestão de recursos humanos na Uniform, vimos que a primeira tarefa a ser executada incidiu em conhecer a empresa e recolher o máximo de informação, além de que foi importante a organização da informação, ou seja, organizar e arquivar os contratos por ano, por empresa, de acordo com integrações, ou seja, aqueles que entraram no ano de 2008, os que desempenhavam funções na empresa há mais de dois anos, e os que cessaram funções, sendo que isto foi uma tarefa demorosa. Posto isto foi indispensável a elaboração do seu plano de intervenção para o horizonte temporal de um ano, que consistiu no planeamento das acções a ser desenvolvidas, é uma forma de a administração ter conhecimento do que vai ser feito, o que portanto implicou a sua aprovação, sendo também relevante para a gestora de recursos humanos se orientar em termos temporais. Além disso, este planeamento serviu para mostrar a missão e visão da área, dado ser nova na empresa, foi importante que todos percebessem o seu papel e a sua importância para a estratégia da empresa. De salvaguardar que este planeamento foi feito de acordo com os objectivos e estratégia da Uniform, pois só assim a missão desta função é cumprida eficazmente, trata-se portanto do que temos vindo a reforçar de que estratégia da empresa e a estratégia de recursos humanos têm de se acompanhar mutuamente (Gomes et al, 2008). A gestão de recursos humanos tem como papel principal ajudar a Uniform na concretização dos seus objectivos e para este efeito tem necessariamente de ter em linha de conta a sua missão e visão, tal como a empresa tem de lhe dar as condições necessárias para que a função possa levar a cabo o seu trabalho da forma mais eficiente possível⁵⁴.

O passo que se seguiu consistiu no desenvolvimento administrativo, que é importante e que na empresa era muito limitado e apenas se restringia às tarefas mais básicas, como já elencamos. A gestora de recursos humanos tratou dos assuntos inerentes à segurança social, higiene e saúde no trabalho, inspecção no trabalho e seguro de saúde. Muito inerente a isto, e porque esta área recorre frequentemente aos contratos de trabalho, o que exige que a informação esteja toda organizada e sistematizada, criou-se uma base de dados por empresa, com o nome dos trabalhadores, com a data de início de funções e datas das renovações dos contratos ou então com a data de cessação de funções e o respectivo motivo, sendo ele por término do contrato ou por iniciativa dos trabalhadores, ou ainda por iniciativa do trabalhador em período experimental.

⁵⁴ Como vamos ratificar mais à frente, a função de recursos humanos não reúne as condições necessárias ao seu bom desempenho.

O manual de acolhimento foi o próximo passo nesta criação, é uma forma de apresentação da empresa a qualquer pessoa que a pretenda conhecer, nomeadamente aos novos trabalhadores. É um meio de os acolher e de lhes facilitar na integração, sendo favorável também aos clientes e própria empresa, uma vez que reúne informação sistemática sobre a apresentação e história da empresa, a sua missão e visão, a sua cultura organizacional, o seu regulamento interno, a sua estrutura e organigrama, bem como a definição de funções. A partir deste momento, a todos os trabalhadores que integram a empresa é ministrada uma formação interna com base neste manual de acolhimento, e seguidamente aos novos trabalhadores são-lhes apresentadas as instalações da empresa e todos os seus futuros colegas de trabalho. É uma forma de apoiar a socialização, já que as empresas são espaços por excelência de socialização e aprendizagem, onde são partilhados valores, ideias, opiniões e experiências de vida, onde a interacção social, profissional e até pessoal é vivenciada intensamente (Parente, 1995).

Outra grande preocupação foi elaborar o instrumento para o descritivo de funções⁵⁵ e as competências requeridas para cada função, dado ser fundamental para várias tarefas, nomeadamente para o recrutamento e selecção. É indispensável que um gestor de recursos humanos tenha conhecimento acerca do que faz cada trabalhador na empresa, e é também uma forma de se inteirar do funcionamento da empresa e tecido humano. Outro aspecto fulcral é a avaliação de desempenho⁵⁶, daí que a gestora de recursos humanos tenha também construído o instrumento que permite a avaliação de todos os efectivos da Uniform. Foram igualmente construídas duas fichas de candidatura, sendo uma destinada ao emprego e outra à formação profissional, onde os indivíduos preenchem os seus dados pessoais, as suas habilitações académicas e formativas, assim como a sua experiência profissional, a área de emprego a que se candidata ou os cursos de formação com interesse e as respectivas razões da candidatura.

Tendo em linha de conta que a Uniform adquire no ano de 2007 a metodologia *assessment centres*, a gestora de recursos humanos a sensivelmente meio ano da sua entrada deslocou-se aos EUA para receber formação nessa metodologia, que a partir desse momento passou a aplicá-la nos processos de recrutamento. Recordo que esta metodologia consiste em, centros de avaliação que consistem por norma na elaboração de três exercícios, sendo dois de grupo e um individual, onde o objectivo é abranger as competências-chave requeridas para o

⁵⁵ Ver anexo 26.

⁵⁶ Ver anexo 27.

exercício da função em causa, sendo que os exercícios simulam situações concretas de trabalho, daí que seja uma metodologia bastante rigorosa e fiável. De salvaguardar que a sua aplicação exige o desenho e a escolha dos exercícios mais adequados à função que se pretende ver preenchida, tendo em conta as competências que o potencial trabalhador tem de ter para o bom desempenho das funções, da respectiva sequência e timings, assim como a definição de quem os avaliadores vão avaliar. Trata-se de um processo complexo e demoroso, que é responsabilidade da gestão de recursos humanos. O objectivo da empresa era formar consultoras externas para prestar serviço às empresas que solicitarem, por isso, a gestora de recursos humanos ministrou esta formação a quatro consultoras durante sensivelmente dois meses, na qual estive incluída. Como sabemos, o recrutamento e a selecção são uma das muitas funções da gestão de recursos humanos, de resto, muito importante e que exige profissional qualificado para a função, toda a parte de comunicação externa, desde a criação de anúncios, parcerias com o centro de emprego, com universidades e outros organismos públicos e privados, foram da responsabilidade da gestão de recursos humanos. Outro factor inédito na Uniform foi a organização de eventos da empresa, nomeadamente a organização da festa de Natal em Dezembro do ano de 2008, por forma a fomentar o convívio entre trabalhadores e entre estes e a administração. Isto vai de encontro à nova concepção de empresa, onde há um processo biunívoco, se por um lado, as empresas contêm normas, valores e regras que influenciam os comportamentos e as atitudes sociais dos indivíduos, por outro lado, a socialização dos trabalhadores surte efeitos no seio da empresa, também esta lhes oferece um conjunto de representações socioculturais, o que nos leva a afirmar que “«as empresas deixaram de ser simples aparelhos de produção, de complexos isolados profissionais e organizacionais; elas tornam-se verdadeiras instituições sociais como a escola, a comuna ou a Igreja»” (Parente, 1996).

Há pouco falamos que a missão da gestão de recursos humanos passa por tentar manter os trabalhadores satisfeitos e motivados no seu local de trabalho, daí que seja extremamente importante avaliar estes aspectos, desta feita, uma outra tarefa realizada pela gestora de recursos humanos que até ao momento não existia foi a construção e aplicação de um inquérito por questionário a sessenta trabalhadores num universo de setenta e dois na altura, que envolveu seis indicadores, a saber: a satisfação global, a satisfação com a gestão e sistemas de gestão, a satisfação com as condições de trabalho, a satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências, o envolvimento activo na organização e os níveis de motivação. Para cada indicador micro, os indivíduos tiveram a possibilidade de

justificar a sua avaliação, o que permitiu que a análise fosse mais rigorosa, pelo que foi de encontro às opiniões dos inquiridos. Antes da aplicação deste inquérito, a gestora de recursos humanos elaborou os procedimentos técnicos para a administração, de forma a explanar a definição do clima organizacional, a estrutura do instrumento bem como a relevância da elaboração deste estudo. Este inquérito permitiu à gestora de recursos humanos aprofundar o seu conhecimento acerca do funcionamento e dinâmicas da organização, do clima organizacional e os principais problemas e potencialidades da empresa. Teve como objectivo principal planear um conjunto de actividades de intervenção mediante as lacunas da empresa, ou seja, em última instância e através do incremento da satisfação e motivação, aumentar os índices da empresa, melhorando portanto a sua competitividade, na medida em que recursos humanos passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial, uma vez que as organizações constituem-se por indivíduos e dependem deles para atingir os seus objectivos e cumprir a sua missão (Chiavenato, 1999).

De Fevereiro de 2008 até Fevereiro de 2009 o intuito consistiu no desenvolvimento administrativo da área de gestão de recursos humanos e na parte da criação de instrumentos de gestão de pessoas, mas não houve tempo para a parte de desenvolvimento e aplicação desses mesmos instrumentos. Entre Março e Abril de 2009 foi então aplicado este inquérito para auscultar a satisfação e motivação dos trabalhadores das três empresas. Devido ao excesso de trabalho, a responsável pelos recursos humanos sentiu a necessidade de recrutar uma pessoa que a ajudasse, sendo que fui eu a contratada, integrando a empresa em Maio do mesmo ano. Iniciei funções com a análise do inquérito por questionário. Uma vez que a análise deste inquérito evidencia os principais problemas da empresa, considero pertinente colocar neste capítulo as principais considerações extraídas, até porque este capítulo além de indicar, caracterizar e explicar as práticas realizadas na empresa desde o início da sua existência na empresa até Novembro de 2009, tem como finalidade a indicação dos condicionalismos da gestão de recursos humanos na empresa alvo deste estudo, que acabam por ser também os da empresa, e que afecta o seu trabalho e desempenho. De salvaguardar que a análise do inquérito será cruzada com os testemunhos dos entrevistados que servem como validação e renovação dos indicadores avaliados mais desfavoravelmente, ressalvo que a análise deste inquérito foi encetada em Maio de 2009, e ainda assim muitos aspectos negativos continuam a prevalecer até no caso dos novos trabalhadores. Desta feita, e de um modo geral, a grande maioria dos inquiridos mostrou-se satisfeita com a “imagem global da organização”, com o seu desempenho e papel que assume na sociedade, ainda assim ressalva-se como aspectos a

melhorar as relações da organização com os cidadãos e o nível de envolvimento das pessoas na mesma.

A este propósito, é de realçar o que foi dito pela gestora de recursos humanos quando questionada acerca dos principais problemas da empresa face ao meio envolvente:

“ (...) por vezes a não sensibilização em relação à concorrência...portanto a não valorização da concorrência; algum desconhecimento também do mercado, das expectativas e necessidades; falta de estudos de mercado, políticas de benchmarking (...)”

Outro testemunho prende-se com a consultora de recursos humanos, que embora desempenhe funções há pouco tempo na Uniform considera que a imagem da empresa deve ser melhorada e clarificada face ao exterior:

“ (...) há uma falta de visibilidade da empresa e de credibilidade. Há uma grande mistura de marcas, e os clientes quando estão a ver o site, se não conseguirem perceber, desistem, e perguntam o que é que aquela empresa realmente faz? (...)”.

Relativamente à “satisfação com a gestão e sistemas de gestão”, uma percentagem relevante sinalizou a postura da organização face à mudança e à organização como muito positiva, porém, o sistema de recompensas foi considerado como desadequado e apenas voltado para resultados quantitativos, não permitindo que seja equitativo. Paralelamente a este indicador, o sistema de avaliação de desempenho é considerado crucial ainda que, actualmente inexistente para permitir uma relação entre o desempenho de cada um e a política de recompensas. É de salientar ainda neste indicador, o facto de a comunicação não ser considerada descendente e como tal não permitir que todos façam parte integrante da tomada de decisão. Face ao sistema de recompensas, é de ressaltar o facto de ser apenas direccionado para a área comercial, dado que a a empresa tem um grande enfoque comercial, sendo que este aspecto foi conversado diversas vezes com a gestora de recursos humanos e foi também salientado na entrevista ao gestor financeiro como podemos verificar pela seguinte ilustração:

“ (...) a organização é muito focada na área comercial, e não, a organização devia ser vista como um todo, e cada célula trabalha para um fim, como o corpo humano (...)”

É um facto que a motivação é um dos principais móveis para o envolvimento dos trabalhadores na empresa e para a sua fidelidade, se estes se deparam com situações de injustiça e desigualdades irão sentir-se insatisfeitos e desmotivados, o que pode provocar uma quebra no empenho e por conseguinte na produtividade. Inerente a esta abordagem encontra-se os modelos de consistência das práticas de gestão de recursos, sendo que um salienta que a relação entre a empresa e o trabalhador assenta na lógica de mercado, e o outro refere que existe um sistema de evado empenhamento, isto é, a empresa investe nos seus trabalhadores e no seu envolvimento na empresa para que estes lhe sejam leais, contrariamente ao modelo anterior, que recruta e despede consoante as necessidades não tendo a preocupação de renovar as competências dos seus efectivos para que estes possam ser valorizados. De facto, este é um problema da Uniform, uma vez que muitos indivíduos cessaram funções por via da falta de valorização do seu trabalho, na medida em que não lhes era dada muita autonomia, pelo que tinham que reportar tudo o que faziam à directora geral e havia muitos atrasos na respectiva aprovação, ficando o trabalho pendente, ora se há um grande empenhamento e envolvimento no trabalho, sendo que este é uma das esferas da vida com mais interesse, seguido da família, e se os indivíduos não têm no seu local de trabalho alguns aspectos que valorizam, necessariamente vão acabar por abandonar a empresa em busca de algo melhor para a sua realização profissional. A política de falta de autonomia e de atrasos na aprovação por parte da direcção geral ainda persiste, e foi apontada por muitos efectivos ao longo da minha permanência na empresa, e também nas entrevistas no âmbito dos principais problemas internos da empresa, nomeadamente na da directora pedagógica:

“ (...) um outro aspecto é a demora na resolução de algumas situações (...) e não podemos avançar porque não há uma validação das coisas”.

Na mesma linha, vai também a resposta da directora geral quando lhe é solicitado que indique os principais problemas da empresa ao nível interno, ao que refere que:

“(...) é conseguir coordenar as actividades dos diversos departamentos, entre os departamentos, e aquilo que são os objectivos de cada departamento sejam (...) prosseguidos com complementaridade com os restantes departamentos, e portanto, quer em termos de prazos, de timings, quer em termos de filosofia, designadamente de prazos e de conjugação desses objectivos (...)”.

Desdobrando, interessa referenciar que a directora geral supervisiona a divisão de investigação e desenvolvimento, entenda-se actividade de gestão de recursos humanos, actividade pedagógica, gestão de clientes e actividade financeira, fazendo o interface desta divisão com a administração. Pese embora o facto de a área de professional training e da divisão de consulting ter cada uma, um director, a directora geral também dá orientações a estas divisões, ou seja, há um interface bastante grande entre a direcção geral e sobretudo a área comercial.

No que respeita às “condições de trabalho”, foram valorizadas as condições de higiene e de segurança da organização, todavia, a disposição do espaço no local de trabalho, a inexistência de actividades sociais, a falta de flexibilidade do horário para conciliar trabalho com vida social, os serviços sociais e o facto dos equipamentos informáticos disponíveis estarem desactualizados, concentraram valores percentuais mais desfavoráveis. Também este indicador surgiu nas entrevistas como um aspecto desfavorável à empresa, reportando ao testemunho da consultora de recursos humanos, ela referiu o *open-space* como um entrave à concentração, como podemos verificar:

“ (...) o open-space é um grande problema e acarreta outros: a falta de inteligência emocional, as pessoas não conseguem separar a vida pessoal da vida profissional, o “diz-que-disse” (...)”.

Efectivamente, este aspecto foi um dos itens que reuniu mais percentagem negativa no inquérito por questionário, e continua a ser um problema, diversas vezes ouvi comentários dos efectivos acerca da dificuldade em se concentrarem, pois o trabalho de grupo e as conversas telefónicas prejudicam o trabalho, ao ponto de algumas pessoas preferirem levar determinados assuntos que requerem mais raciocínio e atenção aos pormenores para casa. A coordenadora do apoio institucional e de *contact-center* também apontou o espaço como sendo limitado, ressalvo que este departamento encontra-se no fundo do piso -1, mesmo em baixo das escadas que dá acesso ao piso 0, encontra-se numa espécie de tómbola, estão em cada turno cerca de quinze indivíduos, e o espaço é reduzido e dificulta também a concentração das pessoas, pelo que o seu trabalho é comunicar via telefone, e dado que estão todos posicionados ao lado um dos outros, o diálogo torna-se difícil e maçudo, vejamos então o seu testemunho:

“ (...) e depois o espaço é limitado, antes era no quarto andar, era mais arejado, as pessoas sentiam-se melhor, onde estamos agora, estamos todos apertados, todos a falar ao telefone é complicado (...)”.

Importa a este respeito, elencar que, apesar deste aspecto constar nas propostas de melhoria apresentadas à administração juntamente com a análise do inquérito, até esta parte nada foi feito no sentido de rectificar este aspecto que reúne uma grande percentagem de insatisfação e conflitos relacionais entre departamentos.

Em relação ao “desenvolvimento da carreira e das competências”, a maior parte dos inquiridos mostrou-se disponível para participar em mais acções de formação que lhes permitam desenvolver competências específicas. No que concerne ao “envolvimento activo na organização”, os trabalhadores gostariam de se poder envolver mais nos processos de tomada de decisão e ver as suas opiniões tidas em conta, para isso seria necessário que a estrutura hierárquica fosse mais horizontal. No indicador referente aos “níveis de motivação”, grande parte dos indivíduos mostraram-se predispostos e motivados para abraçar novos projectos e para ser parte integrante de processos de mudança, porém, o nível de motivação assume um decréscimo quando se avalia a motivação para desenvolver trabalho em equipa, pese o facto de haver conflitos no relacionamento interpessoal. Uma vez findada esta análise, é importante ressaltar que a análise estatística encetada baseou-se no valor modal, ou seja, no valor mais repetido na amostra, o que esconde alguns valores, importantes, e que reuniram percentagem desfavorável, por ser um pedido da administração. Se o inquérito tem como finalidade perceber o nível de satisfação dos recursos humanos da empresa, para que se possa intervir nos menos positivos, com a análise modal escondeu-se um pouco o panorama das respostas, o que enviesou a respectiva análise e em última instância o intuito da realização desse inquérito.

Como já foi dito, seguidamente da análise do inquérito, foram apresentadas propostas de melhoria para os principais indicadores com uma percentagem negativa mais considerável⁵⁷, sendo que por parte da gestão de recursos humanos houve a preocupação de rectificar estas lacunas, nomeadamente no planeamento e de acções formativas, isto é, na definição das acções a levar a cabo e o respectivo cronograma⁵⁸, sendo que a selecção dos formadores e a organização de todo o material pedagógico necessário ficou a cargo da coordenação pedagógica. De referir que o planeamento da formação tem que ser baseado no

⁵⁷ Ver anexo 28

⁵⁸ Ver anexo 29.

diagnóstico de necessidades formativas, porém e por falta de tempo a gestora de recursos humanos não administrou este diagnóstico, mas foi tendo conversas informais com os trabalhadores acerca das necessidades de cada um em termos formativos, ainda assim não foi cumprida uma etapa crucial do processo de formação, o que pode estar na origem de algumas controvérsias geradas em torno desta prática, como vamos poder verificar de seguida. A propósito da formação, importa sinalizar as palavras da directora geral quando questionada acerca das razões que sustentaram a criação da gestão de recursos humanos que passam pela realização de acções de formação:

“ (...) impôs-se a necessidade de se criar autonomamente o departamento de recursos humanos que tratasse da gestão de pessoas, nomeadamente ao nível da formação, esta foi uma necessidade que se impôs, e uma das razões pelas quais o departamento fora criado (...)”.

Com efeito, o planeamento que foi definido, conforme elencado, potenciou bastante polémica, na medida em que muitos estavam em desacordo com os horários, ou porque estavam de folga ou porque tinham reuniões agendadas, e portanto ocorreram muitas faltas, sendo este facto constatado por mim durante o período de permanência na empresa e ocorrido no decorrer das entrevistas conforme podemos verificar no testemunho da directora pedagógica:

“(...) houve muitas falhas das pessoas, dos participantes, portanto não houve aqui uma criação de uma envolvente. Eu conheço bem a assiduidade porque eu fiz o apoio pedagógico, portanto, foi mau, não foi passada a mensagem de que a informação além de obrigatória, é uma mais-valia para cada currículo, e mais, era uma formação extra que a empresa nos está a dar, e também não conseguem ver que obviamente há objectivos para atingir em termos de trabalho mas não colidem com a participação na formação interna, ou não deviam colidir, essa era a principal razão para não irem às formações (...)”.

Além disso, houve desacordo em relação à participação dos trabalhadores nas acções de formação, no sentido em que alguns queriam estar em determinadas acções, e não estavam, daí a importância do diagnóstico, para ir de encontro às necessidades formativas dos recursos humanos. Da forma como foi implementada, pode passar a ideia de que a formação interna foi

elaborada somente porque é obrigatória. Há um testemunho que evidencia o seu descontentamento em relação à formação, como podemos verificar de seguida:

“(...) houve formação interna, mas as pessoas não foram consultadas (...)”; “(...) eu não estava na formação de inglês e tenho muitas dificuldades. Quem vai vender não estava na formação de espanhol (...)”.

De facto, estas afirmações por parte do *sales franchising manager* demonstram a relevância desta etapa, e portanto a formação foi realizada um pouco por dedução, e não com base na fundamentação e manifestação dos trabalhadores.

Neste seguimento, não é de estranhar que o plano de formação interna tenha sido uma das funções que mais demorou a conseguir a aprovação por parte da administração precisamente porque não houve consenso quanto ao cronograma. Apesar da pouca assiduidade e de toda a controvérsia gerada, o testemunho da gestora de clientes evidencia a importância da formação profissional e realça este aspecto como uma das principais diferenças entre o antes e o após a criação da gestão de recursos humanos, como podemos comprovar:

“ (...) E agora há formação, antes não havia, o que é muito bom. Eu participei em algumas acções, e gostei muito. É muito bom aprendermos, e é bom para o nosso posto de trabalho e currículo”.

No mesmo sentido, vai o testemunho da directora geral quando questionada com a mesma questão acerca das mudanças despoletadas com a criação da função de recursos humanos:

“(...) a formação é uma questão muito importante (...)”.

Ressalva-se, por um lado, que grande parte das falhas derivou do departamento comercial e do de consulting, e por outro, que houve muitos desentendimentos entre alguns formandos e o formador, ou seja, segundo as conversas informais que tive com os participantes. No período em que permaneci na empresa constatei que alguns formandos não estavam com o espírito de aprendizagem e de descoberta, mas inversamente com o espírito de obrigatoriedade.

Outra iniciativa que visou rectificar uma lacuna evidenciada no inquérito foi o “Banco de Ideias”⁵⁹, elaborado por mim e supervisionado pela gestora de recursos humanos. Trata-se de um instrumento que visa estimular a participação de todos os trabalhadores na missão, objectivos e estratégias da Uniform, por forma a que todos emitam sugestões de actuação, métodos de trabalho mais eficazes, novas formas de organização do trabalho, liderança, linhas de comunicação, ou seja, o objectivo é que todos, assim que o desejar, transmitam ideias, opiniões e sugestões que visem o melhor funcionamento da organização em geral. Dado que uma das conclusões extraídas do inquérito por questionário de satisfação e motivação prendeu-se com o facto de muitas vezes as ideias dos trabalhadores não serem tidas em conta, e que não há oportunidades para a sua participação nas tomadas de decisão, a gestão de recursos humanos decidiu portanto, criar essas mesmas oportunidades de todos se sentirem implicados/envolvidos na empresa. Esta iniciativa vai de encontro à palavra mágica a que temos vindo a realçar neste capítulo: motivação, pois é uma forma de os efectivos verem o seu trabalho valorizado assim como é uma forma de potenciar o sentimento de pertença ao grupo, de importância no cumprimento dos objectivos, ou seja, de os fazer ver que são peças-chave no sucesso empresarial. No sentido em que uma das fragilidades da Uniform é a fraca propensão para o trabalho de grupo inter-departamentos, o banco de ideias é também um instrumento de incentivo à energização de equipas, conhecimentos, competências, áreas de trabalho, visto que uma organização reúne a “sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto” (Chiavenato, 1999), e este instrumento pretende literalmente a concretização desta afirmação. É solicitado a cada indivíduo que se agrupe a uma ou duas pessoas de diferentes departamentos para manifestarem formas de melhorar a estratégia da empresa, contudo, cada trabalhador, individualmente pode apresentar propostas de melhoria, mas dá-se preferência ao trabalho em equipa.

As propostas de melhoria podem abordar os seguintes aspectos: métodos de trabalho; organização do trabalho; equipas de trabalho; equipamentos informáticos e técnicos; horário de trabalho; condições infra-estruturais; linhas de comunicação; estrutura organizacional; responsabilidade e autonomia das equipas; supervisão, liderança, entre outros aspectos. As ideias serão apresentadas por escrito e os autores devem colocar o seu nome, e colocar o papel numa tómbola que estará localizada no *front-office*, serão recolhidas e avaliadas mensalmente, e serão seleccionadas as três melhores e as três piores ideias segundo uma grelha de avaliação, sendo que a primeira avaliação será feita pela gestão de recursos humanos e a decisão final

⁵⁹ Ver anexo 30.

fica a cargo da Administração. Salva-se que esta iniciativa que implica a participação de todos na empresa constitui uma das boas práticas de gestão de recursos humanos, no entanto, até à data ainda não foi colocada em prática.

Por forma a verificar os movimentos dos trabalhadores em termos de entradas e saídas o Balanço social é extremamente crucial e é feito anualmente. Desta feita, em Maio de 2009 este instrumento foi realizado, igualmente por mim, referente ao ano de 2008⁶⁰, uma vez que a gestora de recursos humanos já tinha material suficiente para este efeito, dado ter integrado a empresa em Fevereiro desse mesmo ano sendo a organização da informação das primeiras tarefas a ser elaborada. O balanço social estruturou-se da seguinte forma: teve início com a caracterização dos efectivos por empresa, em termos de género, faixa etária, escolaridade por departamentos, local de residência, número de integrações e cessações de funções, e antiguidade na empresa, sendo esta descrição ilustrada com gráficos. Seguiu-se os encargos com remuneração e subsídios, com a saúde e higiene e segurança no trabalho, com o apoio social (entenda-se apenas subsídio de refeição) e encargos com formação profissional, sendo todos estes aspectos destrinchados por empresa e fornecidos pelo gestor financeiro.

Na mesma linha e com o mesmo intuito de analisar os movimentos dos recursos humanos, de planeá-los e antecipar soluções, a rotatividade de funções⁶¹ foi elaborada pela primeira vez na empresa em Maio/Junho de 2009 por referência ao quadrimestre de Janeiro a Abril de 2008, e depois realizada em Setembro por referência ao período entre Maio e Agosto, sendo igualmente feitas por mim. Esta análise foi encetada por empresa. A análise destrinchava os trabalhadores que integraram funções, que cessaram funções, que desempenhavam funções há menos de um ano, entre um a dois anos, entre dois a quatro anos e há mais de quatro anos. Esta informação foi realizada por tabelas onde constava o nome do trabalhador, o departamento no qual estava inserido, o tipo de vínculo contratual, sendo o maioritário o contrato a termo certo, o início do contrato, no caso das cessações, constava ainda a data de cessação do contrato, e o respectivo motivo, podendo ser por iniciativa do trabalhador ou pela não renovação do contrato por parte da empresa, contudo no caso da primeira hipótese, não há uma preocupação em recolher os motivos pelos quais os trabalhadores não pretendem renovar o contrato com a Uniform, na medida em que a rotatividade é um dos principais problemas que afecta a empresa, sendo esta prática importante também para aferir as razões inerentes ao abandono dos trabalhadores da empresa, podendo intervir nesse sentido, levando a empresa,

⁶⁰ Ver anexo 31.

⁶¹ Ver anexo 32.

paulatinamente à excelência, no sentido em que aos poucos ia corrigindo as suas lacunas. No final desta análise, foram construídos dois gráficos, sendo um com a análise comparativa por empresa ao nível de integrações e cessações; e outro com o tempo médio de permanência na Uniform também por empresa, seguidos da leitura e explicação da análise gráfica. Desta feita, a verdadeira essência desta prática perde parte da sua operacionalidade, pelo que não há intervenção, mas ainda assim não deixa de ser muito importante.

Outra prática importante na área de gestão de recursos humanos consistiu na aplicação do descritivo de funções, sendo que na fase inicial da implementação da função de recursos humanos, fora criado o instrumento, ou seja, a primeira e segunda fases do processo de análise e descrição de funções, a responsável pelos recursos humanos definiu e explicou este processo, clarificou a sua importância numa organização, elencando as suas utilidades, nomeadamente no recrutamento e selecção que é nesta empresa aplicado massivamente, e por isso a metodologia *assessment centres* juntamente com este instrumento são de extrema relevância, assim como foi criado o instrumento e definido o planeamento. Não obstante, a terceira fase, ou seja, a execução do instrumento só ocorreu em Março de 2009, tratou-se de uma auto-administração, cada trabalhador preencheu o questionário, e foi entregue por todos à gestora de recursos humanos em Junho/Julho. Após isto, os questionários foram revistos, sendo que alguns tiveram que ser rectificados, e organizados por função. Assim sendo, pretendeu-se recolher informação referente ao conteúdo da função, ou seja, o que a pessoa faz de facto, as competências profissionais básicas do titular, ou seja, imprescindíveis para a função, e as preferenciais, as que acrescentam valor ao incumbente da função, as características pessoais, as contrapartidas remuneratórias assim como o vínculo contratual. Este processo teve como fonte principal o titular, contudo passou pela aprovação quer do director do titular quer da gestora de recursos humanos. Dos métodos de recolha de informação, a análise e descrição de funções da Uniform direccionou-se quer para o trabalho quer para o trabalhador, visto que reúne informação relativamente às funções que desempenha, quer às características pessoais e técnicas dos indivíduos, assim sendo, combinou o método *functional job analysis* e o *job element method* (Gomes et al, 2008), ainda que de forma não literal, mas aproximada.

A fase seguinte consistiu em adaptar este processo à avaliação de desempenho, logo, corresponde à fase quatro do processo de análise e descrição de funções, na medida em que esta teve como intuito principal ou pelo menos imediato a avaliação do desempenho de todos os efectivos. Relembro que este instrumento já tinha sido criado anteriormente, mas foi

aplicado seguidamente da análise do trabalho. A nota explicativa deste instrumento antecedeu a sua execução, ou seja, foram explicados os seus procedimentos e a importância da sua aplicação para a empresa. Tendo em consideração a construção do questionário, importa explicar os seus procedimentos. Desta forma, a avaliação de desempenho foi pensada para ser realizada em quatro passos, sendo que o primeiro passo consiste na auto e hetero-avaliação das competências e dos atributos do trabalhador, ou seja, serão avaliados os seus conhecimentos técnicos e as suas competências pessoais necessárias para o desempenho das suas funções.

Assim é necessária uma distinção entre estes dois conceitos, sendo que as competências técnicas são os conhecimentos necessários para o bom desempenho das actividades inerentes à função que desenvolve bem como ao domínio dos métodos e instrumentos específicas para determinada área de trabalho, ao passo que, as competências pessoais destinam-se a permitir uma apreciação da forma como a actividade foi desempenhada pelo trabalhador, isto é, traduz a vontade pessoal do indivíduo para acatar directrizes superiores, o esforço realizado, o interesse, o empenho e a motivação demonstrada no desempenho da função, o relacionamento interpessoal e o trabalho em equipa. Esta avaliação será feita tendo em conta três dimensões distribuídas quer pelas competências profissionais quer pelos atributos – os conhecimentos (C), o impacto na organização (I), e a autonomia (A) e de acordo com o grau de frequência em que o trabalhador põe em prática as situações ou conhecimentos em causa, sendo que esta escala contempla os seguintes indicadores: nunca (1), poucas vezes (2), regularmente (3), muitas vezes (4) e sempre (5). De ressaltar que no total, o trabalhador será avaliado em sete competências macro, sendo que cada uma delas contempla conhecimentos específicos, no fundo trata-se de desdobrar a competência macro, por forma a tornar a avaliação o mais objectiva e rigorosa possível.

No âmbito das competências, o primeiro aspecto avaliado será os “conhecimentos científicos e técnicos”, ou seja, o trabalhador e o responsável directo na avaliação desta competência terão que ter em conta somente os conhecimentos (C) que o trabalhador possui na sua situação de trabalho. A segunda competência macro consiste na “orientação ao outro”, sendo que aqui a dimensão a considerar não serão os conhecimentos como na competência anterior, mas sim o impacto na organização (I). A terceira competência macro prende-se com a “excelência orientada à obtenção de resultados”, sendo que aqui o trabalhador e o responsável directo terão que relevar tanto a autonomia (A) como os conhecimentos (C) e impactos na organização (I). A quarta e última competência é a “iniciativa” e apenas deve ser

tida em conta a autonomia (A). Relativamente aos atributos, serão avaliadas três competências macro, a saber: o “relacionamento interpessoal” sendo a dimensão a relevar o impacto na organização (I); a “praticabilidade”, onde é a autonomia a dimensão a considerar, e a “excelência” sendo o impacto na organização (I) a dimensão a ter em conta.

O segundo passo consistiu na avaliação das competências por parte do responsável directo, sendo que aqui tem que elencar quer os aspectos fortes quer os aspectos a melhorar, apresentando para cada um deles razões e/ou exemplos como forma de fundamentação. No terceiro passo solicita-se ao trabalhador que saliente as suas perspectivas de carreira quer em termos de mobilidade funcional, ou seja, pretende-se que o trabalhador expresse, se for o caso, a sua disponibilidade de trocar de funções, quer ao nível da mobilidade geográfica, onde o efectivo pode mencionar a sua vontade ou não de mudar de instalações. A avaliação dos itens incorporados pelas sete competências macro é o quarto e último passo. Resguardo que a avaliação de desempenho já foi aplicada mas em termos de auto-avaliação, ainda falta portanto a avaliação por parte dos supervisores, na medida em que a função recursos humanos aguarda a aprovação por parte da administração.

Se por um lado a avaliação de desempenho foi apontada como uma das razões que sustentam a criação da função de recursos humanos na empresa, por outro, há um atraso no processo. Vejamos o testemunho da directora geral da empresa:

“ (...) a formação foi uma questão muito importante, e a avaliação de desempenho também (...)”.

Por forma a corroborar a importância desta prática, acrescenta-se o mesmo testemunho mas desta vez quando questionada acerca de que práticas de gestão de recursos humanos valoriza mais:

“ (...) Em segundo lugar, a avaliação de desempenho, é também muito importante, os trabalhadores precisam de saber se estão a ter uma boa performance ou não, é importante para a motivação deles, quando há uma auto-motivação é mais fácil terem resultados positivos, mas quando não há esta auto-motivação, a avaliação de desempenho pode ser um factor motivador, é importante para aumentar os índices de produtividade da empresa (...) “.

Porém, a relevância da avaliação de desempenho não passou somente pela entrevista da directora geral, mas por outras, como é o caso do gestor financeiro:

“ (...) acho que a avaliação de desempenho faz muita falta, nós termos um feedback do nosso trabalho (...) para corrigirmos falhas. (...) eu acho que numa organização é importante valorizar as pessoas, e se as pessoas se sentirem valorizadas e acarinhadas são um activo na empresa, e são mais produtivas. (...)”

Dado que frequentemente a função de recursos humanos necessita recorrer aos dados pessoais dos trabalhadores, nomeadamente balanço social, rotatividade, seguro de saúde, decidi, com a aprovação da responsável pela função de recursos humanos, criar bases de dados em SPSS⁶², por empresa, separando as integrações das cessações, o que implicou a importação do programa para a empresa. Nas bases de dados colocou-se o nome de cada trabalhador, o género, a idade, o estado civil, o local de residência, a primeira função exercida, a função exercida na actualidade, a data de início do contrato, o tipo de vínculo, o tempo de permanência na empresa, e no caso das cessações acrescentou-se a data de cessação e o respectivo motivo. A pretensão da criação das bases de dados era ter um registo digital dos dados pessoais dos trabalhadores, por forma a facilitar a identificação de algum dado de forma mais rápida, além de facilitar na gestão de recursos humanos, nomeadamente no balanço social, na análise da rotatividade, na mobilidade, entre outras práticas.

Depois de se ter construído um inquérito para levantar as necessidades formativas para a próxima formação interna, a responsável pelos recursos humanos decidiu acrescentar as questões deste inquérito às bases de dados. Este inquérito⁶³ foi estruturado em seis capítulos, iniciou pela caracterização sócio-demográfica dos trabalhadores, desde nome, idade e escolaridade; seguida da caracterização da situação de trabalho, ou seja, profissão, principais funções desempenhadas, grau de autonomia e responsabilidade, forma de agir quando ocorre um imprevisto; posteriormente procedeu-se à construção de questões direccionadas para o levantamento das necessidades formativas, onde se contemplou as dificuldades sentidas no decorrer das funções quer ao nível pessoal quer ao nível estrutural; posto isto pretendia-se caracterizar a situação formativa de cada trabalhador, ou seja, o intuito era verificar se alguém já tinha frequentado alguma formação dentro e fora da Uniform, se sentiu impactos positivos e/ou negativos e quais as respectivas razões; este inquérito também se preocupou em perceber

⁶² Trata-se de um programa de análise estatística.

⁶³ Ver anexo 33.

qual o grau de implicação de cada um na organização, na medida em que é importante correlacionar este item com a função exercida e com a situação formativa. Os indicadores que possibilitam medir esse grau consistem no grau de satisfação face á função e empresa tal como o conhecimento que tem acerca do processo de trabalho, se é vasto ou reduzido ou se se limita ao conhecimento da função que exerce; as expectativas é o último capítulo deste inquérito e consiste em aferir a vontade de participar em futuras acções de formação e se a resposta for afirmativa quais as expectativas que tem face à formação, ou seja, no fundo pretende-se saber o que cada trabalhador espera ganhar com a frequência formativa, e por fim o que espera em termos de carreira da empresa. O inquérito termina com um espaço reservado a possíveis comentários, se os trabalhadores assim o desejarem. De ressaltar que este instrumento ainda não teve aplicação na empresa.

A esse mesmo inquérito acrescentou-se a avaliação da avaliação de desempenho, isto é, foram colocados todos os indicadores macro, sendo que para cada um será colocado uma pontuação, e no final a avaliação global e o apontamento se necessita ou não de desenvolvimento. Não obstante, a licença do programa expirou, e portanto a gestão de recursos humanos não está a fazer uso das bases de dados, continuando com os mesmos procedimentos manuais, realizados antes desta iniciativa.

Na medida em que a Uniform tem vindo a apostar em metodologias de recrutamento e selecção, comprou mais uma: a *trimetrix* da empresa *brooks group*, que consiste na avaliação de valores, atitudes e comportamentos, o que implicou a ministração da formação, no entanto desta vez, foi um gestor da empresa que se deslocou à Uniform para dar a formação durante três dias, os participantes incidiram no administrador da empresa, no director do departamento de consulting, na medida em que contacta com a área *corporate* e vai vender esta metodologia às empresas interessadas, a gestora de recursos humanos, visto que vai aplicar esta metodologia no recrutamento e selecção, eu, por ser a sua assistente na altura, e ainda as coordenadoras pedagógicas de Penafiel e de Coimbra respectivamente.

Uma outra tarefa realizada e que afectou muito do tempo da gestão de recursos humanos foi a candidatura aos cursos de educação e formação de adultos por parte do Quadro de Referência Estratégica Nacional e do Programa Operacional do Potencial Humano. Esta candidatura envolveu vários passos e vários agentes, desde gestão de recursos humanos, direcção e coordenação pedagógica das três empresas e ainda o gestor financeiro. O primeiro

passo prendeu-se com a construção de um inquérito por questionário⁶⁴ feita por inicialmente por mim e posteriormente em conjunto com a gestora de recursos humanos, e administrado na zona Norte e Centro do país, teve como intuito caracterizar estas regiões quanto ao desemprego e perfil dos desempregados, tal como o perfil dos empregados, assim como consistiu no levantamento das necessidades formativas. Pese embora a construção tenha sido da responsabilidade da função de recursos humanos, a sua administração ficou a cargo da actividade comercial, dado que contactam frequentemente com as pessoas, o problema foi que não contactaram sempre as pessoas certas, pelo facto de não se terem deslocado aos locais certos, como por exemplo os centros de emprego e as juntas de freguesia, e portanto, a análise não foi totalmente imparcial, pelo que tivemos que empolar o número de desempregados, para tentar justificar a necessidade de formação profissional. O passo seguinte incidiu na respectiva análise, sendo necessária a elaboração de duas análises, uma para o Porto e Penafiel: zona norte, e outra para Coimbra: zona centro.

De seguida foram construídas as fundamentações ao sistema integrado de gestão de oportunidades (SIGO) de acordo com uma grelha, ou seja, tivemos que mostrar a relevância do projecto face às necessidades locais, regionais e nacionais em matéria de qualificação para adultos; tivemos que evidenciar a capacidade efectiva de assegurar com qualidade e eficácia as funções previstas nos centros de novas oportunidades, nomeadamente em termos pedagógicos e administrativo-financeiros, isto é, tivemos que clarificar a dimensão e o perfil da equipa; tivemos também que demonstrar a coerência do projecto com as orientações da carta de qualidade dos centros de novas oportunidades definidas pela agência nacional para a qualificação; tivemos ainda que abarcar a articulação da entidade com a rede e instituições de ensino e formação da região; também mostramos as condições para garantir a melhoria contínua da qualidade da sua intervenção; e por fim elencamos os instrumentos que o projecto contempla para assegurar a igualdade de oportunidades e de género. A outra parte desta candidatura consistiu na elaboração das fundamentações ao sistema integrado de formação financiada pelo sistema europeu (SIFPSE), que tiveram que envolver o resumo do projecto, a identificação das necessidades de formação em termos quantitativos e qualitativos, o conteúdo inovador do projecto, o acompanhamento do projecto a igualdade de oportunidades e de género. Esta candidatura também implicou o carregamento das plataformas SIGO, onde foram introduzidos os formandos e formadores, as acções a desenvolver, o respectivo horário

⁶⁴ Ver anexo 34.

e duração, bem como os dados relativos à entidade promotora e formadora, e SIFFSE, onde foram introduzidos os dados financeiros do projecto.

É de ressaltar que este projecto não integra as funções da gestão de recursos humanos na Uniform, pelo que existe um departamento específico para a formação profissional, no entanto, a administração solicitou o seu envolvimento devido às qualificações e experiência da responsável pela área. Efectivamente, este aspecto foi elencado na entrevista realizada à directora geral da empresa, quando interrogada se os objectivos da Uniform tinham sido concretizados sem a existência da função de recursos humanos, ao que responde:

“(...) não sei se os objectivos teriam sido à mesma cumpridos, sinceramente penso que sim, mas o que eu acho é que não teria sido tão fácil concretizar os objectivos, porque a directora de recursos humanos tem conhecimentos técnicos que nós não temos, há mais organização (...) e teve um papel fundamental designadamente na candidatura ao QREN, na plataforma SIGO, sem estes conhecimentos não seria tão fácil cumprirmos os objectivos, e provavelmente as coisas teriam sido diferentes.”

Outra função executada incidia na elaboração de um plano motivacional⁶⁵, sendo que a ideia surgiu na sequência de muitas saídas voluntárias de indivíduos, e algumas no decorrer do período experimental, ou então pouco tempo depois da integração na empresa. No seguimento de algumas conversas informais com os trabalhadores que cessaram funções e que explicavam as razões seu do abandono da empresa, a gestão de recursos humanos teve a iniciativa de criar um instrumento que possibilitasse medir o grau de satisfação e motivação dos trabalhadores, mas desta vez que permitisse ouvi-los, por forma a que falassem aberta e das lacunas na empresa e/ou das suas próprias dificuldades. Desta feita, decidi criar um guião de uma entrevista, onde foi contemplada a satisfação face às condições de trabalho, ao relacionamento com os colegas de trabalho directos, com as chefias, com a estrutura comunicacional do seu posto de trabalho, bem como com os métodos de trabalho.

O objectivo era também auscultar as dificuldades sentidas no exercício das suas funções, apurar a consonância ou não entre as qualificações do trabalhador e as funções desempenhadas, saber se o trabalhador se sente apoiado e motivado pelos colegas e pelos superiores hierárquicos, verificar as reacções por parte dos seus colegas em situações de

⁶⁵ Ver anexo 33

conflito, perceber se existe ou não espírito de equipa. Além disso, tem como pretensão apurar as expectativas profissionais dos indivíduos e a existência ou não de oportunidades de expor as suas ideias. Construi uma tabela com cada item, e cada trabalhador dará uma avaliação, sendo que a escala foi do inexistente, passando pelo muito insatisfatório até ao muito satisfatório (de 0 a 5). Construiu-se uma escala de pontuação que equivalerá ao grau de satisfação e motivação de cada um, sendo que somada cada avaliação de todos os itens do inquérito dará um valor total que depois será identificado nessa mesma escala. Até ao momento este plano motivacional ainda não foi posto em prática, pelo que a função de recursos humanos ainda não recebeu o feedback da administração.

De facto, a satisfação foi também um aspecto ocorrido nas entrevistas, vejamos o testemunho de uma trabalhadora do *front-office* quando lhe é perguntado se mudava formas de actuação por parte da gestão de recursos humanos, ao que ela responde:

“ Acho que deveria haver inquéritos de satisfação, há poucos, e os que há são para saber se a pessoa está apta a desempenhar certas funções, e não propriamente para medir a satisfação ”.

Se por um lado a motivação e a satisfação dos trabalhadores é uma preocupação da gestão de recursos humanos, bem como dos efectivos, há por parte da administração uma menor atenção, segundo o testemunho da responsável pelos recursos humanos quando lhe é questionado se algum projecto obteve a reprovção da administração, ao que ela responde:

“Não diria reprovado mas que se calhar teve menor atenção e está no esquecimento, o plano motivacional (...)”.

Por outro lado, assistimos por parte de um dos administradores da empresa à iniciativa de elaborar uma apresentação para todos os trabalhadores de todas as empresas da Uniform sobre motivação, e também sobre liderança para ministrar às chefias. Assim sendo, solicitou à gestora de recursos humanos a tarefa de construção destas apresentações, tal como de preparar a formação, sendo que a função de ministrar ficava a cargo dele. A formação sobre liderança foi feita conjuntamente com a responsável pelos recursos humanos, e abordou-se a definição do conceito, os diversos estilos de liderança, as funções do líder, a motivação e o desenvolvimento de equipas, mostrou-se imagens que espelhavam o que não deve ser feito

nas organizações, tal como não trair os colegas nem esperar que eles façam o trabalho por si. No que se refere à apresentação sobre motivação, foi realizada numa fase inicial por mim e depois revista pela gestora; tentou-se criar uma apresentação lúdico-didáctica, com muitas metáforas, com títulos sugestivos, imagens engraçadas mas com lições de vida, essencialmente sobre a importância do trabalho de grupo e sobre a unidade, colocou-se duas actividades, sendo que uma tinha como objectivo perceber o que cada um esperava da Uniform e qual o contributo que podia dar à empresa, e noutra o intuito era que todos dissessem uma frase, um lema de trabalho e de vida, e depois proceder à comparação de todas, de forma a verificar pontos em comum. Colocou-se também um vídeo onde evidenciava claramente a importância da conformidade e do consenso; e ainda frases ditas por grandes líderes que abordavam temas como sucesso, trabalho, sonho, ou seja, foi uma forma de inspirar todos a continuarem a trabalhar e a se esforçarem para concretizarem os seus objectivos e sonhos. Para terminar apresentou-se algumas definições de organização, a saber: a definição de Chiavenato, 1999, a de Cunha, 1996 e a de Silverman, 1971, e elaborou-se um envelope cujo selo era o número de anos de existência da empresa, o remetente tinha que ver com “dos que querem” e a respectiva morada espelhava o sonho e a palavra-chave da Uniform: aptitude, ou seja, passou-se a mensagem de que aos sonhadores basta aptidão e atitude, e o destinatário relacionava-se com “dos que conseguem”, o que exige motivação, sendo esta portanto a morada, e o código postal “sucesso”, isto é, evidenciou-se que a motivação é fulcral e é um dos principais requisitos para se atingir o sucesso.

Explicada a criação da gestão de recursos humanos na Uniform até ao momento em que saí da empresa, em matéria de práticas, segue-se o enquadramento da gestão de recursos humanos nas tipologias de Camara et al (2005), Parente (1996) e Mintzberg (2004).

3. O posicionamento e a logística da gestão de recursos humanos na estrutura organizacional da Uniform

Neste ponto interessa perceber o posicionamento da gestão de recursos humanos na estrutura organizacional da Uniform, sendo que para este efeito irei proceder à respectiva caracterização, tendo em conta os parâmetros definidos por Mintzberg (2004). No ponto anterior a caracterização pautou-se pelas práticas desde a criação da função até à data em que terminei a minha permanência na empresa, por seu turno este tem que ver mais com o funcionamento e as dinâmicas não só da gestão de recursos humanos, mas também da estrutura em que a mesma se encontra inserida: a Uniform. Além disso, neste ponto também será apresentada a gestão de recursos humanos praticada pela empresa em termos de gestão do emprego e da mobilidade, bem como da gestão das remunerações, por forma a podermos enquadrá-la na tipologia de Parente (1996). Será ainda contemplado neste capítulo, os diferentes modelos de departamento de recursos humanos, de acordo com Camara et al (2005).

Esta análise começará com o enquadramento das componentes básicas de uma organização conjuntamente com a disposição e organização do lay-out da empresa, para percebermos que tipo de agrupamento (Mintzberg, 2004) se enquadra a Uniform, assim como para percebermos, através da localização na empresa dos diversos departamentos, o modo como a empresa funciona em matéria de estrutura organizacional, designadamente ao nível de hierarquias. Considerando então, o organigrama, percebe-se que no topo, ou seja, no vértice estratégico encontra-se a administração que se localiza num edifício com a forma de uma torre⁶⁶, de resto não é o mesmo onde se situam todos os departamentos, à excepção do departamento financeiro, embora em compartimentos diferentes, na medida em que este último situa-se por baixo da administração. A directora geral da empresa, que de resto, é também a directora de uma divisão específica: a de *research and development*, da qual faz parte o departamento financeiro, integra também daquela componente, isto é, do vértice estratégico, pois assume um cargo de direcção. Esta directora geral está portanto situada também no edifício em questão, no entanto, encontra-se na parte debaixo do edifício, como já foi salientado, na medida em que há uma interacção constante entre ela e a administração. Da

⁶⁶ Resguardo, que esta torre em termos de espaço é independente do espaço que ocupa a maior parte dos departamentos, nomeadamente o front-office, ou seja, a recepção e entrada da empresa. Assim sendo, a administração e o departamento financeiro não partilham o mesmo espaço que os outros departamentos, apesar da entrada ser a mesma.

linha hierárquica fazem parte os outros dois directores das restantes duas divisões, a saber: o director do professional training e o director da divisão consulting, e também a directora da empresa sediada em Penafiel e a directora da empresa sediada em Coimbra. Da tecnoestrutura fazem parte, por um lado, os directores dos departamentos, ou seja, a directora pedagógica, a directora financeira (é também a directora-geral da empresa), e o director comercial, no sentido em que têm trabalhadores para supervisionar, e por outro aqueles que desempenham funções de coordenação do trabalho dos outros, isto é, a coordenadora de apoio institucional e contact-center, e o coordenador comercial. Pese embora na Uniform, em termos de título, existirem mais directores, como não têm trabalhadores ao seu cargo, coloquei-os no centro operacional, a saber: a gestora de marketing e a gestora de recursos humanos. Além destas duas funções, integram esta componente a consultora de recursos humanos, o sales franchising manager, a gestão de clientes, as coordenadoras pedagógicas (do Porto, Penafiel e Coimbra), os consultores pedagógicos, os comerciais e os promotores.

Tendo em linha de conta a disposição do espaço e as apropriações por parte dos trabalhadores, já foi dito que o departamento comercial localiza-se no mesmo edifício que a directora geral e a administração, uma vez que existe um interface muito grande entre as contabilistas, o gestor de projectos e a directora financeira/directora geral. O departamento pedagógico e a gestão de recursos humanos estão situados ao pé um do outro, no sentido em que há uma interacção entre ambos, nomeadamente nas questões de formação profissional e de candidaturas ao POPH. Seguido a estes departamentos encontra-se a gestão de clientes, no sentido em que entre esta e o departamento pedagógico há muita comunicação a propósito dos formandos, da sua assiduidade, entre outros aspectos.

O *front-office* e o operador informático como prestam apoio a toda a empresa, nomeadamente anunciando as pessoas que chegam para falar com determinada pessoa, e prestando auxílio informático, respectivamente, enquadram-se nas funções de apoio. Interessa salvaguardar que o operador informático na empresa é apelidado de director informático, no entanto como não tem efectivos para supervisionar, é aqui abordado dessa forma.

Logo a seguir à gestão de clientes, está a divisão professional training (director da divisão, director e coordenador comercial) seguida da divisão de consulting: “departamento” de franchising, consultoria de recursos humanos, informático e marketing, ou seja, as divisões de consulting e professional training estão perto uma da outra na medida em que há um interface bastante grande, nomeadamente porque este último solicita ao segundo brochuras para divulgar junto das pessoas. Ressalva-se que o “departamento” de franchising neste

momento é composto somente por uma pessoa, contudo até há relativamente pouco tempo constituía-se por duas pessoas. Por sua vez, o apoio institucional/contact-center está a seguir ao departamento de consulting, pese embora pertença à divisão professional training, uma vez que estão permanentemente ao telefone e portanto localizam-se numa espécie de incubadora. No andar de cima encontra-se o front-office, visto que recebem as pessoas e por isso estão na entrada da empresa. Em suma, há um agrupamento por função, uma vez que como verificamos, cada grande função está toda reunida, sendo que esta organização do espaço tem em linha de conta as interacções inter-departamentos como foi elencado. Além disso, existe igualmente um agrupamento por região, visto que cada empresa está sedeadada numa determinada região, ou seja, existe uma empresa no Porto, outra em Penafiel e outra em Coimbra.

Como pudemos verificar pela descrição acima, a Uniform tem uma estrutura alongada, pelo que tem muita gente na linha hierárquica tal como na tecnoestrutura em comparação com o centro operacional, de resto isto vai de encontro ao que menciona o *sales franchising manager*:

“ (...) a administração faz algum trabalho dos directores, não lhes dá autonomia. A direcção faz o trabalho da coordenação e esta o da base. (...) temos um trapézio invertido (...). Deram-se títulos às pessoas, mas elas têm que fazer o trabalho da base”.

. Em consonância com este testemunho vai também o da gestora de marketing⁶⁷, a propósito das suas expectativas face ao futuro em termos profissionais, ao que ela afirma:

“ Pretendo continuar na mesma profissão, mas pretendo sair desta empresa, não estou satisfeita, não tenho autonomia, estou a fazer um trabalho, que qualquer pessoa que não tivesse formação superior mas com alguma sensibilidade para a área faria (...)”.

Efectivamente esta é uma grande lacuna da empresa, atribuir títulos às pessoas que não estão em consonância com as funções que exercem, há aqui uma falta de precisão na hierarquia que provoca distúrbios na organização do trabalho. Existe muitas chefias a dar directrizes, portanto, ocorre problemas comunicacionais, na medida em que cada uma apresenta informações distintas, o que por vezes origina a que os trabalhos não estejam cumpridos nos

⁶⁷ É de referir que a gestora de marketing neste momento já não se encontra na empresa, no sentido em que foi demitida na sequência de não ter cumprido devidamente as normas da empresa.

tempos estabelecidos. Este facto surge na entrevista realizada à gestora de recursos humanos quando lhe é solicitado que comente a estrutura organizacional da empresa, ao que salienta:

“ (...) é uma estrutura bastante hierarquizada (...) com muitas linhas de comunicação, o que gera alguma entropia, com muitas chefias, e por isso cria (...) alguma colisão nas decisões e também algum desnorte por parte dos trabalhadores que não são chefias e que respondem à linha de comunicação acima. (...) Há informação contraditória, porque se a mesma pessoa reporta (...) a várias pessoas, eles acham-se no direito de dar ordens (...) para baixo... às tantas as coisas tornam-se disfuncionais”.

De resto, esta opinião foi um aspecto bem vincado nos resultados do inquérito por questionário administrado em inícios do ano de 2009 e analisado em Maio desse mesmo ano, como vimos no capítulo antecedente. Relembrando, uma percentagem razoável dos inquiridos revela-se insatisfeita com o sistema de gestão, reivindicando um incremento na estrutura comunicacional. Aquando do período em que exerci funções na empresa, esta foi uma das questões muito comentadas entre os trabalhadores. Também nas entrevistas realizadas para este trabalho, a comunicação surgiu como sendo um dos problemas atravessados pela empresa ao nível interno, como afirma a gestora de recursos humanos quando questionada sobre os problemas internos da empresa:

“ (...) equipas muito fechadas, em que é difícil comunicar, e a comunicação é disfuncional, é descendente”.

Na mesma linha vai o testemunho da directora pedagógica:

“ (...) duas grandes dificuldades, que é às vezes a falta de comunicação entre os vários departamentos, o que dificulta obviamente o desenrolar do trabalho (...)”.

Nesta sequência, por vezes as decisões da gestão de recursos humanos são contrariadas por outros directores em matéria de gestão de recursos humanos. Além de eu ter assistido a algumas situações, a entrevista elaborada à gestora de recursos humanos ilustra isto:

“ (...) várias vezes em que eu tomei uma decisão e as chefias daquele departamento, daquela pessoa tomaram outra, e puseram em causa a minha decisão, de despedir alguém e eu não aceitar por exemplo”.

Existe pois uma descentralização vertical, na medida em que a administração delega parte das decisões para a linha hierárquica, mas como são muitos os títulos de directores, o poder de decisão confunde-se, não há uma definição rigorosa a este nível, como já dissemos, as informações e as directrizes são contraditórias, ou seja, todos querem ter o poder de decisão final, e por isso contradizem o que os colegas ordenam. Porém, em termos de posição no organigrama, os directores de cada divisão seguidos da directora geral são os que têm mais poder de decisão. Dado que a gestão de recursos humanos é transversal a toda a empresa, no sentido em que é responsável pela gestão de todos os trabalhadores, deveria ter mais poder e mais autonomia para realizar as práticas que considera necessárias para que a gestão de recursos humanos se tornasse efectivamente estratégica para a empresa. Neste sentido, e atendendo ao organigrama da Uniform, a gestão de recursos humanos não deveria estar a par do departamento pedagógico, do financeiro, da gestão de clientes, e dos restantes da divisão de consulting e professional training, deveria sim estar acima de todos estes, deveria enquadrar-se não no centro operacional, mas sim na linha hierárquica, como os directores das divisões, pelo que um dos requisitos ao bom desempenho da gestão de recursos humanos é ter autonomia, como refere a responsável por esta área quando questionada acerca dos requisitos estruturais, técnicos e relacionais ao bom desempenho da função:

“ (...) tem que ter autonomia para se poder decidir na hora, porque há questões que têm que ser decididas na hora (...)”.

A directora pedagógica também concorda, como podemos verificar pela sua resposta quando questionada se mudaria formas de actuação por parte da gestão de recursos humanos:

“Eu acho que ele deveria ser mais interventivo e autónomo, mas para isso também lhe deveriam ser dadas essa autonomia e responsabilidade (...)”.

Em sentido convergente, vai o testemunho do gestor financeiro quando questionado sobre as características que um profissional da área de gestão de recursos humanos necessita ter para desempenhar plenamente a sua função:

“ (...) e é importante ter alguma força na organização, porque há situações em que o departamento fica um bocadinho ultrapassado, e mais autonomia”.

De facto, este testemunho vai de encontro às afirmações anteriores de que a função de recursos humanos não tem autonomia para desenvolver as práticas que considera necessárias à organização, nomeadamente a gestão de carreiras. Diversas vezes a gestora de recursos humanos comentou a importância de reter talentos, de gerir carreiras, de incrementar a satisfação e motivação dos trabalhadores a propósito de muitas pessoas que se despediram devido à sua insatisfação e que eram extremamente qualificadas e desempenhavam plenamente as suas funções, por inexistência de uma gestão de carreiras, a organização desperdiçou vários talentos. As entrevistas espelham a importância desta prática na Uniform. Vejamos o testemunho da gestora de clientes quando lhe é perguntado se mudaria formas de actuação por parte da função de recursos humanos, ao que ela responde:

“ (...) talvez criasse uma gestão de carreiras (...) aqui não há, mas é importante (...)”.

O testemunho da coordenadora de apoio institucional/contact-center também vai neste sentido

“ Mais acompanhamento, uma gestão de carreiras, há pessoas que se calhar têm potencial para desenvolver certas tarefas, e recorre-se ao exterior desnecessariamente”.

Ainda nesta linha de pensamento, é de realçar um outro aspecto, antes da criação da função de recursos humanos, as questões relativas à gestão administrativa dos trabalhadores, eram tratadas com a administração, mas uma vez importada para a empresa uma área específica, teoricamente todos os assuntos inerentes à gestão de recursos humanos eram para ser abordados com essa função. Com efeito, em algumas temáticas, os trabalhadores em vez de se dirigirem à gestão de recursos humanos, têm de falar com a directora geral, há aqui uma falta de definição de papéis, o que pode potenciar nos trabalhadores o questionamento do papel e da importância da função de recursos humanos para a empresa. Estes factos podem ser comprovados nas entrevistas, nomeadamente na entrevista ao *sales franchising manager* quando questionado acerca das diferenças entre o antes e o após a criação da gestão de recursos humanos:

“Diferenças? Não as noto, apenas há uma secretária e sabemos que ali é o departamento de RH. Alguém tem um problema, e com quem vai falar? Com o seu director! Ou se forem falar com ela, ela manda falar com a directora geral. (...) Um departamento de RH não tem que impor a sua presença mas no dia-a-dia não se nota.”

Interessa ressaltar que está em causa não o descurar de responsabilidades por parte da gestão de recursos humanos, mas antes a falta de autonomia para tratar de todos os assuntos que são da sua responsabilidade, o testemunho anterior é um exemplo. No mesmo sentido, encontra-se o testemunho da gestora de clientes, a propósito das suas expectativas profissionais futuras:

“ Eu gosto do que faço, mas pretendo mudar de profissão”, já falei com a administração”.

Quando questionada se falou com a gestão de recursos humanos sobre esta questão, ela nega, porém a gestora de recursos humanos informou-me de que a gestora de clientes já a abordou sobre este assunto, no entanto, também me disse que não vai ser ela a tratar desta questão. Trata-se de uma característica da cultura da empresa, os trabalhadores têm esta atitude porque lhes foi inculcada esta regra, mais uma vez reforço a ideia de que esta função necessita de mais autonomia para poder desenvolver estrategicamente as suas práticas e funções, de acordo com as carências prementes da organização e dos seus recursos humanos, para que os índices de motivação cresçam juntamente com os índices de produtividade. Isto tem que ver com o facto desta função ter que reportar à direcção geral que por seu turno reporta à administração, como salienta a responsável pela função de recursos humanos:

“ (...) a gestão de recursos humanos reporta a uma direcção que por sua vez ainda reporta a outra direcção, portanto não tem uma linha directa com a administração, e portanto eu tenho de apresentar a proposta, tudo aquilo que faço, tudo aquilo que espero fazer, tudo aquilo que não é feito à directora de divisão, que por sua vez passa à administração, e aqui cria-se uma entropia (...)”.

Mediante estas circunstâncias, há especialização horizontal do trabalho, na medida em que a gestão de recursos humanos conhece o seu trabalho, questiona-se sobre o mesmo, tem

consciência das necessidades, não obstante, não o controla na totalidade, pois não pode agir conforme a sua pretensão, contudo, convém salientar que tem algum controlo. A título de exemplo, o seu plano de intervenção, como de resto, todos os departamentos constroem para o horizonte temporal de um ano, raramente é cumprido, pois sistematicamente a administração solicita outras coisas para fazer, ficando as outras tarefas pendentes. Desta feita, tem alguma especialização vertical, embora não possua a ideal ao bom exercício da sua função. De resto, esta é uma característica da empresa, pelo que todos os departamentos e todas as pessoas que o compõem não têm autonomia suficiente para executar o seu trabalho da forma como queriam, há então alguma standardização do processo de trabalho e do conteúdo, embora isto aconteça mais nas funções menos qualificadas, como o contact-center e o front-office. Por sua vez, nas tarefas mais qualificadas existe alguma margem de manobra quanto ao processo de trabalho, na medida em que começa a haver uma standardização das qualificações, muito devido à gestão de recursos humanos, que coloca nos anúncios as habilitações académicas e a respectiva área adequada à função em causa, e recruta pessoas com os conhecimentos necessários, o que anteriormente na empresa isto não acontecia, actualmente há pessoas a exercer cargos de direcção cujas habilitações não ultrapassam o 12º ano de escolaridade. Todavia, convém aqui ressaltar que ocorreu mobilidade por via da antiguidade. Em suma, nas funções com menos qualificações existe standardização do processo de trabalho e dos resultados, nomeadamente nos comerciais e promotores; e nas funções mais qualificadas existe standardização das qualificações.

Está em causa então, um ambiente dinâmico por parte da gestão de recursos humanos, que além de desempenhar as tarefas que lhe compete, é-lhe constantemente solicitado que auxilie outros departamentos na execução das suas tarefas, a administração insere esta área em muitos projectos que extrapolam o seu plano de intervenção. Ilustrando, a candidatura aos cursos de educação e formação de adultos e recentemente a candidatura aos cursos para jovens, os chamados CEF, onde a responsável pelos recursos humanos esteve inserida, eram da responsabilidade do departamento pedagógico, entre outros projectos. Mais uma vez, este dinamismo tem que ver com o contexto em que a função está inserida, a empresa tem vindo a inovar e a ampliar os seus projectos, o que consequentemente potencia aos trabalhadores um ambiente dinâmico. Muito correlacionado com isto, está o facto de apenas existir na empresa poucas pessoas da área social, contudo, é à gestora de recursos humanos que lhe são incutidas tarefas que não se relacionam directamente com o seu plano de acção. Além disso, o facto de a função de recursos humanos ser constituída somente por uma pessoa faz crescer ainda mais

este dinamismo, pois são diversas tarefas para uma só pessoa. Efectivamente, este foi um aspecto muito salientado nas entrevistas, desde já na entrevista à responsável pela própria função, quando questionada se considerava ser suficiente, esta função constituir-se apenas por uma pessoa, como podemos confirmar:

“ Não, porque eu não tenho apenas...obviamente que toda a gente tem várias tarefas (...) mas eu estou ligada a vários projectos dentro da empresa, porque com esta formação académica e com estes arts skills sou eu apenas aqui dentro da empresa, e portanto eu estou envolvida em muitos outros projectos que não fazem parte da gestão de recursos humanos, e portanto eu tenho de fazer toda a parte administrativa, e toda a parte de desenvolvimento e de avaliação, e portanto é muito complicado, muitas coisas ficam por fazer (...) porque sou só eu.”

A entrevista à consultora de recursos humanos espelha bem esta limitação, vejamos o seguinte excerto a propósito da forma como vê o trabalho da gestão de recursos humanos:

“É a área estratégica da empresa, foi uma grande aposta, contudo há uma grande falha, a directora não consegue fazer tudo sozinha, não consegue responder a todos, aparece-lhe quase todos os dias projectos novos, não se pode ser bom a tudo (...)”.

Realço que a consultora de recursos humanos é formada em gestão de recursos humanos, inclusive já teve um departamento de recursos humanos para gerir, nomeadamente teve que criá-lo de raiz, e ainda hoje tem um interface com esse departamento. Outro testemunho incide na entrevista à assessora de contabilidade quando questionada acerca do que falta na empresa ao nível de gestão de recursos humanos, ao que ela responde:

“ Faltam pessoas a trabalhar”.

Contudo, este aspecto surge mais do que uma vez na entrevista, pelo que também ocorre na questão de que como vê o trabalho da gestão de recursos humanos. A gestora de clientes também aborda este facto, quando questionada se mudaria formas de actuação da função em causa, ao que ela responde:

“ (...) a directora de RH acho que faz um bom trabalho dentro dos possíveis, claro. Mas o departamento constituído apenas por uma pessoa não chega, há muito que fazer, e uma pessoa não chega para tudo”.

A entrevista da directora pedagógica no ponto relativo ao que falta na empresa em matéria de gestão de recursos humanos, vai na mesma direcção, como podemos aferir:

“ (...) falta muita coisa. Acho que para já um elemento não é suficiente para o departamento, nós temos crescido muito a nível de trabalhadores, temos crescido a nível de departamentos, e parece-me que pelo menos a nível administrativo deveria haver um suporte da direcção no sentido de (...) a directora do departamento tivesse um bocadinho mais de tempo para a criação de novos procedimentos (...)”.

Como já foi dito a comunicação é um dos problemas pelos quais atravessa a Uniform, de facto os fluxos são de ordem formal, no entanto, a maioria deles são informais, há inúmeras interacções não reguladas, que não integram as regras da empresa, porém, elas ocorrem, nomeadamente desentendimentos entre trabalhadores, falta de cooperação entre departamentos, falta de atenção e respeito pelos colegas de trabalho, sendo estes aspectos evidenciados no período em que exerci funções na empresa, mas também comprovados pelo inquérito por questionário, e mais recentemente pelas entrevistas. Segundo os dados do inquérito, há muitas chefias intermédias, o que potencia incomunicação. Em sentido convergente, as entrevistas apontam a comunicação como um entrave, tal como equipas fechadas, conflitos inter-departamentais, essencialmente ao nível relacional. Vejamos alguns exemplos, sendo que outros já foram apresentados anteriormente, principalmente no que respeita à questão comunicacional:

“(...) faz falta para criar um espírito de equipa que neste momento não existe muito. (...) no meu departamento existe muito trabalho em equipa, agora a nível geral, se me perguntar se os outros departamentos trabalham em equipa, penso que não. Há muitas falhas a esse nível”.

Este é o testemunho da directora pedagógica quando questionada sobre as lacunas da empresa em termos de gestão de recursos humanos. Este excerto vem na sequência da mesma realçar a insuficiência de um elemento na composição da função de recursos humanos na

empresa, o que a impede de desenvolver novos procedimentos, nomeadamente ao nível de promoção de eventos, por forma a fomentar uma identidade de grupo, essencial para o envolvimento de todos na organização. Vejamos mais dois excertos da entrevista feita à consultora de recursos humanos:

“ (...) o gestor de recursos humanos deve chamar atenção quando há faltas de respeito. Trabalhar em open-space é complicado, e as pessoas têm de se controlar, mas há pessoas que não se controlam, e então é dever da gestão de recursos humanos chamá-lhes à atenção. Mas há pessoas que ficam muito sentidas com estas chamadas de atenção”;

“Chamava a atenção da pessoa que se descontrolava e faltava ao respeito dos colegas com o conhecimento de todos, para ver se ela ganhava vergonha e não agia mais assim (...). O departamento de RH para mim deve estar acima de todos. Se esse tipo de comportamento for excepção, tudo bem, mas se for uma regra deve ser chamada à atenção”.

O primeiro excerto corresponde à resposta dada à questão se é importante as pessoas receberem acompanhamento no trabalho, e o outro equivale à questão se mudaria formas de actuação por parte da gestão de recursos humanos. Estes testemunhos reflectem conflitos de ordem relacional, que a meu ver, têm muito que ver com o facto de trabalharem em *open-space*, de inevitavelmente escutarem as conversas uns dos outros, o que acaba por ser um entrave ao trabalho em equipa, na medida em que este exige bastante interacção, que por sua vez, prejudica a concentração dos indivíduos. Esta ilação deve-se ao facto de muitas vezes ter presenciado dificuldades de concentração por parte dos trabalhadores, nomeadamente da minha parte, além de ter presenciado desentendimentos entre departamentos, no sentido em que um estava à espera que o outro fizesse determinada coisa em determinado tempo, e este não fez, atrasando o trabalho do outro, levando a que este explicasse à administração o motivo pelo qual não cumpriu os timings estabelecidos. Se por um lado, há bastante formalização nomeadamente na forma de tratamento entre gestores e trabalhadores, e apresentação física, pelo que é regra da empresa a apresentação cuidada e formal, por outro, há um nível de comunicação informal bastante elevado, pelo que não é regulada, o que provoca inúmeros distúrbios relacionais e desestabilidade, afectando necessariamente o trabalho uns dos outros. A identidade de grupo, o trabalho em equipa, a cooperação e entreajuda, de resto, conceitos fulcrais que surgiram com as novas formas de organização do trabalho, são inexistentes nesta

empresa, e por isso explicam-se os elevados níveis de insatisfação e desmotivação, o que é acentuado igualmente pelo nível de hierarquização, uma vez que existe uma falta de definição de poder de tomada de decisão, se por um lado há muitas chefias a dar directrizes e a contradizerem-se mutuamente, por outro, ninguém sabe ao certo a quem obedecer, portanto os fluxos comunicacionais deveriam ser rigorosamente definidos.

Cabe à função de recursos humanos criar formas de comunicação mais directas e pessoais, no entanto, primeiramente cabe à administração dar apoio, consentimento, autonomia e confiar no trabalho dos seus trabalhadores, daí a importância da standardização das qualificações. Como já aqui foi salientado, a gestão de recursos humanos reporta à directora geral que por sua vez reporta à administração, todavia muitas tarefas estão atrasadas devido ao atraso da directora. Deste modo, um dos administradores da empresa, de resto, o que contacta mais com a gestão de recursos humanos, estabeleceu há relativamente pouco tempo que esta área vai passar a reportar directamente a ele, sem intermediações na comunicação. Todos os departamentos necessitam de cooperação, no entanto, a gestão de recursos humanos é uma área que necessita particularmente do apoio de todos, até porque é sua missão criar uma cultura comum, onde todos trabalhem para o mesmo fim, o que ainda não ocorreu devido à lacuna da função ser constituída somente por um elemento. Isto vai de encontro aos requisitos da gestão de recursos humanos para o bom desempenho da sua função, assinalados pela gestora de recursos humanos na entrevista que lhe foi feita:

“(...) o departamento precisa (...) de ter o apoio da administração, estar em linha directa com a administração (...) e acima de tudo precisa do apoio de todos os departamentos, e de criar boas relações e criar parcerias com o meio envolvente, deixar passar uma boa imagem da empresa quer internamente quer externamente”.

Efectivamente, a gestão de recursos humanos precisa da adesão de todos os departamentos, todavia, na fase inicial da sua implementação, deparou-se com inúmeros constrangimentos, como podemos ratificar nos seguintes excertos:

“Para criarmos um departamento de recursos humanos nós temos que ter o envolvimento de todos (...) há aqui uma mudança organizacional, e muita resistência, portanto, mudança de paradigmas, mudança de comportamentos, e nós temos de conhecer muito bem a organização por dentro, e ... senti muita resistência para esta colaboração, para

esta passagem de informação, principalmente das pessoas que já cá trabalhavam, e portanto tive que partir pedra muito sozinha, ir atrás da informação (...);
“(...) o novo era sentido como uma ameaça”.

Houve, de facto, muita resistência no que respeita a dar informações, ao invés de cooperarem e ajudarem à criação da gestão de recursos humanos, criaram mais dificuldades, e também não colaboravam no que lhes era solicitado, não valorizavam a função, assim como não percebiam a importância do seu lugar para a organização, no sentido em que era uma mudança na cultura da Uniform, que desde sempre esteve voltada para o enfoque comercial, ou seja, para os dados quantitativos, algo que se pode verificar de imediato, ao passo que a gestão de recursos humanos não se mede em termos quantitativos, mas em termos qualitativos. Não obstante, começa a existir a tal mudança de mentalidades, a tal mudança organizacional, no sentido em que os trabalhadores já perceberam que a gestão de recursos humanos é um parceiro, como podemos confirmar pelas palavras da responsável por essa função:

“(...) eu acho que esta área tem sido uma conquista aqui dentro, e se no início as pessoas estavam reticentes e não valorizavam, neste momento há uma dependência já ao departamento, (...) as pessoas sabem que há determinadas matérias, determinadas decisões que cabe a gestão de recursos humanos (...) ainda confundem os papéis, devido ao facto do departamento estar muito conotado com áreas administrativas e estandardizadas, contudo começa-se a valorizar (...). Por vezes é difícil de comunicar para dentro, e esse é um grande entrave (...)”.

Efectivamente, a comunicação continua a persistir como um grande problema de toda a empresa, e a gestão de recursos humanos não é excepção, aliás, é a que mais sente, pois é o que mais necessita de interagir quer interna quer externamente, pelo que é a área responsável por manter os valores e cultura da empresa, assim como por transmitir ao exterior uma boa imagem da Uniform. O e-mail é a forma mais predominante de comunicação entre os departamentos, é um registo escrito que comprova o que foi pedido e dito. O telefone é utilizado para assuntos pouco relevantes, ou para esclarecimentos breves e urgentes. Há bastantes reuniões entre a gestão de recursos humanos e a direcção tal como com a administração, ou seja, existe um nível bastante elevado de formalização quanto à comunicação.

Em jeito de conclusão acerca desta abordagem, a Uniform, e a gestão de recursos humanos⁶⁸ enquadra-se num continuum entre a burocracia profissional e a estrutura divisionalizada, pelo que apresenta características de ambas as configurações organizacionais. Deste modo, relativamente à componente básica principal, a Uniform ajusta-se à burocracia profissional, por partilharem o centro operacional como elemento primordial, no sentido em que se a empresa gira em torno da formação profissional, ou seja, se não houver formandos e clientes a comprarem as metodologias, a empresa não funciona, daí que os comerciais e os promotores exerçam um papel fundamental. Resguardo, no entanto, que uma empresa é um conjunto de células que para funcionar bem necessita de todas as partes. Além disto, e no que toca à amplitude e profundidade do trabalho, a gestão de recursos humanos corresponde a esta configuração, na medida em que há uma especialização horizontal, uma vez que a responsável pelos recursos humanos tem um amplo conhecimento não só do seu trabalho mas como de todo o processo; existe também um questionamento sobre o mesmo, tem uma opinião crítica, não obstante, não o controla na totalidade, por não lhe darem autonomia para isso, ou seja, sabe o que fazer e como fazer, mas não o pode fazer.

Quanto ao poder de decisão, a gestão de recursos humanos, contrariamente ao que deveria acontecer, não faz parte da linha hierárquica, e por isso não tem poder de decisão. Entenda-se por isto, que a gestora de recursos humanos deveria poder decidir sobre todas as questões relacionadas com a função de recursos humanos, e não poderia ser contrariada., como acontece, pelos directores das divisões que não a sua, ou seja, apenas a directora geral e a administração poderia por em causa as suas decisões. Nesta linha, é à linha hierárquica que o vértice estratégico delega poderes, tratando-se de uma descentralização vertical, e portanto por esta característica enquadra-se na burocracia profissional. Também se encaixa nesta configuração pelo facto do mecanismo de coordenação incidir na standardização das qualificações, que emergiu com a implantação da gestão de recursos humanos na empresa.

Com efeito, a Uniform equivale à estrutura divisionalizada, no que diz respeito ao facto da tomada de decisão operar entre a sede, isto é, entre o vértice estratégico e as divisões, entenda-se os respectivos directores. Outra característica que permite à empresa ajustar-se a esta configuração consiste na standardização dos resultados, incidente essencialmente nos comerciais e nos promotores, que estão pressionados para alçarem determinados objectivos, sendo promovidos com comissões, caso consigam cumpri-los. O ambiente dinâmico é

⁶⁸ Ressalvo que o intuito é enquadrar a gestão de recursos humanos nas cinco configurações organizacionais definidas por Mintzberg (2004), todavia, em relação a alguns itens, na impossibilidade de enquadrar a função em causa, será enquadrado o contexto onde a mesma se encontra inserida, ou seja, a Uniform.

igualmente uma característica da estrutura divisionalizada, sendo que prevalece na Uniform devido ao facto de estar a estender o seu mercado e âmbito de actuação, e portanto a empresa trabalha para mercados diversificados, a saber: adultos profissionais, jovens, crianças, empresas e privados, derivado de terem diversas marcas, como podemos constatar no capítulo referente à caracterização do contexto onde se localiza a gestão de recursos humanos. Para terminar esta parte, na Uniform existe bastante planeamento e controlo, sendo este executado pela linha hierárquica, o que faz com que se encaixe nesta configuração organizacional.

Finalizada esta abordagem de caracterização da gestão de recursos humanos e da sua contextualização com base em Mintzberg (2004), segue-se a caracterização da gestão do emprego e da mobilidade, tal como da gestão das remunerações, de forma a enquadrarmos a gestão de recursos humanos praticada na Uniform, na tipologia de Parente (1995). Assim sendo, considerando o recrutamento e selecção do pessoal, o predominante é o externo, todavia começa a haver algum recrutamento interno, sendo que é mais mobilidade, pelo que uma operadora do front-office vai substituir a coordenadora dos cursos de informática, ressalvo que é licenciada não em informática, no entanto, as suas funções que desempenha já há bastante tempo na Uniform confere-lhe conhecimentos acerca das escolas, ainda assim não detém os conhecimentos necessários para ministrar formação, de resto uma das funções da coordenadora de informática. Por outro lado, salvaguarda-se o facto desta substituição não ser muito prolongada. Além disso, vale a pena ressaltar, embora não com certezas, que este recrutamento interno tem mais que ver com redução de custos, do que propriamente com preocupações pela gestão de carreiras dos seus trabalhadores, contudo pode ser o início de práticas direccionadas para a mobilidade interna, não descurando a importância que o recrutamento externo desempenha numa organização, desde logo para promover o turn-over.

Os requisitos na selecção dos trabalhadores têm que ver com a função, no caso de funções mais qualificadas valoriza-se as habilitações académicas juntamente com a experiência profissional, por sua vez, nas funções que requerem menos qualificações dá-se preferência ao saber-fazer, ou seja, à experiência profissional. Não obstante, se há oscilações quanto aos requisitos, no que respeita ao vínculo contratual, independentemente da idade, qualificação escolar, experiência profissional e função a desempenhar, todos os novos trabalhadores possuem um contrato a termo certo de sete meses. Comparando os trabalhadores que estão na empresa com vínculo contratual efectivo e os que têm um vínculo precário, no sentido de poderem ter ou não a renovação do seu contrato, ressalta-se o facto de

os contratos a termo certo estarem em maior número, devido ao crescimento do tecido humanos e da elevada rotatividade que há na Uniform, de ressaltar a inexistência de subcontratações.

Na Uniform o tipo de afastamento que prevalece é o término do contrato, no entanto, salvaguarda-se que a cessação de funções por iniciativa do trabalhador é também preponderante, nomeadamente durante o período experimental, ou então, passado pouco tempo da integração dos trabalhadores na empresa. Não obstante, as causas patentes a este facto não foram apuradas, ainda que os protagonistas do fim do contrato tivessem falado com a gestora de recursos humanos, porém decidiram não apresentar formalmente as razões, que têm que ver no geral com a insatisfação profissional pela falta de autonomia ou descontentamento face ao horário de trabalho. Ressalva-se que as funções com mais rotatividade na empresa incidem na área comercial e no apoio institucional/contact-center, sendo que estes trabalham aos fins-de-semana e têm horários rotativos. Muito pontualmente o afastamento do trabalhador relaciona-se com faltas disciplinares. Não existe por parte da Uniform planos de reintegração no mercado de trabalho, no caso dos trabalhadores cujo contrato não é renovado, nem têm em vista essa medida.

Embora seja rara, a mobilidade quando existe é de ordem intra-função, ou seja, dentro da mesma função, contudo recorde o caso da operadora de front-office que vai substituir a coordenadora de informática durante alguns meses, assistindo assim a uma mobilidade inter-profissões, sendo que as razões da primeira mobilidade têm que ver com antiguidade e mérito. Como já foi salientado, não existe na Uniform uma gestão de carreiras, pese embora o facto de os trabalhadores considerarem importante e terem elencado esta ausência como uma lacuna da gestão de recursos humanos da Uniform.

Relativamente à gestão das remunerações, e tendo em conta a remuneração directa fixa, ela baseia-se de acordo com uma grelha, sendo que a empresa não pratica salários inferiores ao mínimo, mas sim iguais ou superiores. A remuneração baseia-se não no trabalhador, mas sim no posto de trabalho, ou seja, independentemente das qualificações académicas e profissionais, os trabalhadores que exercem as mesmas funções auferem exactamente o mesmo valor. Contudo, quando há aumentos salariais, os critérios são gerais, todavia, podem também ser hierarquizados, ou seja, direccionam-se para determinadas funções, de acordo com o desempenho. Porém, ressalva-se que não é baseada na avaliação de desempenho, ou seja, não é com base em dados quantitativos, mas sim com base na percepção. No que respeita à remuneração directa variável, existem prémios de produtividade,

isto é, no caso de os trabalhadores atingirem os objectivos, no entanto direccionam-se estritamente para a área comercial, de resto, os trabalhadores avaliaram este aspecto como desfavorável quer no inquérito quer nas entrevistas realizadas recentemente com o fim de uso para esta dissertação. Quanto à remuneração indirecta, ela existe na forma apenas de seguro de saúde e telemóvel, extensível a todos os trabalhadores.

Posto isto, a gestão de recursos humanos praticada na Uniform insere-se num continuum entre gestão de recursos humanos adaptativa e de ajustamento e a gestão de recursos humanos desenvolvimentista e estratégica. Com efeito, e somente no que toca ao tipo de recrutamento, uma vez que é maioritariamente externo, existindo apenas um caso já aqui salientado de recrutamento interno, a gestão de recursos enquadra-se na imediatista e utilitarista. No que diz respeito aos requisitos subjacentes ao recrutamento insere-se na gestão de recursos humanos desenvolvimentista e estratégica, pelo que quer as qualificações académicas quer a experiência profissional são valorizadas, ainda que as primeiras tenham mais peso nas funções mais qualificadas. Não obstante, na Uniform, entre as funções mais desqualificadas, existe uma percentagem razoável de pessoas licenciadas.

A remuneração enquadra-se na gestão de recursos humanos adaptativa e de ajustamento, pelo que se baseia numa grelha, porém os salários são ajustados às funções. A mobilidade é também uma característica desta tipologia, visto que ocorre dentro da mesma função e profissão, mas não é rígido, pelo que temos vindo a dar um exemplo de mobilidade inter-profissões. O mesmo se diz relativamente ao vínculo contratual, pelo que os trabalhadores ao integrarem a empresa têm um contrato a tempo determinado, mas já que no que toca à inexistência de subcontratações externas enquadra-se na gestão de recursos humanos desenvolvimentista e estratégica. O mesmo acontece com os aumentos salariais, pelo que existem nas duas valências – gerais e hierarquizados. Quanto à remuneração indirecta, a tipologia insere-se quer na gestão desenvolvimentista e estratégica quer na adaptativa e de ajustamento, na medida em que se por um lado ela estende-se a todos, por outro somente incide no apoio à saúde, e também telemóvel.

Em suma, os recursos humanos não são encarados como um custo, mas sim como um investimento, pelo que há alguma equidade nos apoios, ainda assim, existem desigualdades principalmente nos prémios de produtividade que apenas se direccionam para a área comercial, descurando as outras, todavia é importante assinalar o horário de trabalho que além de ser por turnos, também abarca os fins-de-semana, além de ser uma área que lida com bastante stress e pressão, pois muitos departamentos, nomeadamente o pedagógico e a gestão

de clientes funcionam por via do seu trabalho. Há algumas lacunas, nomeadamente ao nível da mobilidade e carreira, contudo, tendo em conta que a gestão de recursos humanos existe há pouco mais de dois anos e meio, e considerando as evoluções que assistimos desde a sua criação até esta parte, parece-me que a Uniform tem as condições necessárias para proceder ao investimento destes aspectos.

Para terminar, de seguida vou enquadrar a gestão de recursos humanos da Uniform num dos modelos definidos por Camara et al (2005). Tendo em linha de conta o percurso da função de recursos humanos, na fase inicial da sua instalação na empresa, a gestão de recursos humanos enquadrava-se mais no modelo que encara o departamento de recursos humanos como coordenador e executante da gestão das pessoas, pelo que esta função não reuniu entreaajuda e cooperação por parte dos trabalhadores e da linha hierárquica, bem pelo contrário, parece que havia uma tentativa de dificultar o seu trabalho quer por não colaborarem com o que lhes era solicitado quer por contrariarem as suas decisões, transmitindo a imagem aos trabalhadores de que a função de recursos humanos não tem poder de decisão. Contudo, paulatinamente e atendendo ao testemunho da responsável pelos recursos humanos na entrevista que lhe foi elaborada, esta função foi ganhando espaço na Uniform, na medida em que perceberam que a gestão de recursos humanos é um aliado, que se preocupa com a motivação de todos na empresa. Desta feita, começa a haver uma cooperação entre linha hierárquica e função de recursos humanos, pelo que os directores de cada divisão, bem como os trabalhadores no geral solicitam os seus serviços, nomeadamente na aplicação de metodologias específicas de recrutamento, entenda-se os centros de avaliação e a metodologia trimetrix. Assim sendo, a gestão de recursos humanos começa a encaixar-se no modelo que percebe o departamento de recursos humanos como parceiro do gestor de linha, ainda que tenha que amadurecer.

Uma vez encerrada a análise empírica, passaremos de seguida para as considerações finais.

Considerações finais

Neste ponto serão apresentadas as principais conclusões deste trabalho, assim como abordaremos as hipóteses teóricas, de forma a percebermos se são ou não confirmadas. Esta análise começa por lembrar que a gestão de recursos humanos ganha ênfase, na sequência de termos assistido a um conjunto de transformações a diversos níveis no seio das empresas, essencialmente na concepção dos trabalhadores, que passam a ser percepcionados como o elemento primordial para o sucesso das organizações, o que requer uma gestão devida (Chiavenato, 1999). Por via da globalização, a competitividade aumentou substancialmente, sendo que a base para acompanhar esse processo depende “da qualidade dos recursos humanos, do trabalho e da organização inteligentes, de uma melhor distribuição e circulação da informação, da eficácia das equipas de trabalho, da cooperação entre os gestores, quadros técnicos e pessoal operacional (cit. por Sousa, 1999). Neste contexto ganha então, importância a abordagem antropocêntrica em vez da tecnocêntrica, ou seja, se anteriormente as tecnologias de informação e comunicação eram consideradas um substituto do trabalho humano, actualmente atribui-se mais relevância aos indivíduos, o que se traduz no investimento em formação, mobilidade, participação e trabalho de grupo, em última instância considera-se que são os recursos humanos qualificados e motivados que determinam a performance global das empresas.

Não obstante, ressalva-se que este panorama perpassou um conjunto de etapas, sendo que a última etapa incide na gestão estratégica de recursos humanos, o que não implica que ela exista em todas as empresas. Pese embora este facto, ela está dependente de um conjunto de factores de contingência, desde idade e dimensão da empresa, cultura predominante, estratégias e concepção dos dirigentes (Parente, 1995). A este propósito, realço o facto de a Uniform existir há vinte anos e a gestão de recursos humanos existir na empresa apenas há dois anos e meio, o que segundo a directora geral, é explicado pelo facto da empresa estar a expandir o negócio e consequentemente o número de efectivos, sentindo a necessidade de uma pessoa qualificada e dedicada a tempo inteiro da gestão dos trabalhadores, na medida que até ao momento em que a responsável pelos recursos humanos foi contratada, apenas existia na empresa uma gestão administrativa, entenda-se recrutamento sem instrumentos específicos, gestão contratual, e gestão de férias. Assim sendo, à medida que a empresa expandiu os seus negócios, e por via disto contratou mais trabalhadores, sentiu a necessidade de uma pessoa especializada na área, até porque a Uniform apostou em áreas que exigem

competências específicas, nomeadamente em metodologias de recrutamento e selecção, e candidaturas ao programa operacional do potencial humano, entre outros projectos, sem falar na questão da higiene e saúde no trabalho, que era inexistente na empresa, contudo de carácter muito importante em qualquer empresa.

Recordando a definição de gestão de recursos humanos, ela diz respeito “ às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade e a aprendizagem da organização” (Gomes et al, 2008). Nesta medida, esta função tem como intuito a criação de uma cultura comum, por via da garantia dos valores e normas da organização, tendo em vista elevados índices de satisfação em motivação e consequentemente acréscimos na produtividade. Para este efeito, necessita de um conjunto de requisitos como pudemos verificar na entrevista realizada à gestora de recursos humanos da Uniform, como a cooperação de todos os departamentos na adesão às práticas que são solicitadas e que visam o melhor funcionamento da organização, como por exemplo o descritivo de funções e a avaliação de desempenho, práticas estas que não foram entregues nos tempos estabelecidos, inclusive a responsável pela função de recursos humanos teve de recordar a sua importância e apelar à sua entrega o mais rapidamente possível.

Além disso, é crucial ter autonomia e poder de decisão, o que na Uniform isto não acontece, sendo que este facto tem que ver com um factor de contingência que é a cultura organizacional. É uma regra da empresa, embora não formal, que todas as decisões têm de passar pela direcção e administração, mesmo as relativas à gestão de recursos humanos, como é o caso de algum problema com o contrato, com pretensões de mobilidade por parte de algum trabalhador, entre outros aspectos, o que não é favorável ao desempenho desta função. Assim sendo, esta área é um pouco ultrapassada, o que leva à conclusão por parte de alguns trabalhadores que não se notam grandes mudanças entre o antes e o depois da existência da gestão de recursos humanos na empresa, o que é desfavorável quer para a empresa quer para a própria função, que sendo nova na Uniform, exigiu à responsável um grande esforço no sentido de demonstrar, e estas atitudes atrasam este esforço. Já aconteceu, como salientou a gestora de recursos humanos, as suas decisões serem postas em causa por parte de outros directores, que embora pertencendo à linha hierárquica não têm competências adequadas para poder decidir as melhores opções nesta matéria.

Esta é uma grande lacuna da empresa, como já foi bastante debatido anteriormente, sendo que neste ponto é importante recordar que as linhas de comunicação são

imprescindíveis para o bom funcionamento de qualquer organização, de resto é um meio de fazer face à competitividade como refere Chiavenato (1989). Já ficou comprovado na análise empírica, que se houvesse uma definição clara e objectiva na estrutura hierárquica da Uniform, evitavam-se conflitos de ordem relacional, pelo que todos sabiam a quem reportar em determinadas situações, a título de exemplo, se um trabalhador tivesse algum problema na ordem da gestão de recursos humanos, tinha que se dirigir à responsável, e não à directora geral. Se assim o justificasse, era a gestora de recursos humanos quem devia informar a direcção da ocorrência, e não o trabalhador, era uma forma de esclarecer funções no sentido de uma maior organização e funcionamento da empresa. Era uma forma de conceder mais autonomia à responsável pelos recursos humanos, pois a falta dela impede-a de praticar melhores práticas de gestão de recursos humanos, colocando-a numa posição ingrata, na medida em que tem consciência das lacunas e das necessidades prementes da empresa, todavia não as pode colmatar porque não tem poder para isso, desta feita insere-se na especialização horizontal, mas muito pouco na especialização vertical.

A gestão de recursos humanos sendo uma área transversal a toda a empresa, exige um grande esforço de atenção às necessidades de todos, o que requer a colaboração dos gestores de linha, ou seja, da linha hierárquica no sentido de unirem esforços com a gestora de recursos humanos, por forma a tentarem criar uma cultura comum, imprescindível ao sucesso empresarial. Pese embora na Uniform a gestão de recursos humanos se enquadre no modelo referente ao departamento como parceiro dos gestores de linha (Camara et al, 2005), ainda se encontra numa fase muito embrionária, necessitando de amadurecimento, para que seja possível utilizar plenamente os indivíduos no acréscimo das suas competências e potencialidades; estimular o comprometimento dos empregados no sucesso da organização; criar um ambiente de trabalho que coloque ao serviço da organização a criatividade dos trabalhadores; bem como de criar um ambiente onde reine o espírito de grupo (Bilhim, 2006). Não obstante a este facto, é de ressaltar que na Uniform, algumas actividades têm sido feitas neste sentido. Exemplificando, o banco de ideias, visa a participação de todos na tomada de decisão da empresa, assim como potenciar a criatividade de todos no sentido de apresentar sugestões de melhoria aos mais diversos níveis porém embora seja uma iniciativa que tenha surgido na sequência da análise do inquérito por questionário de aferição da satisfação dos trabalhadores, ainda não foi posta em prática; as formações em liderança e motivação visaram estimular os indivíduos para a criação de uma identidade de grupo, no sentido de reunirem

esforços para o mesmo fim, ou seja, para o sucesso da empresa e por consequência para o sucesso de cada um que a compõe.

A formação interna foi também uma prática relevante para o incremento das qualificações dos efectivos, assim como para a sua polivalência e adaptabilidade, de resto, conceitos importantes para contornar situações emergentes que não estavam previstas, ou seja, é fundamental para qualquer empresa investir na formação dos seus recursos humanos, de forma a torná-los flexíveis ao desempenho de outras funções para além das que estão no contrato de trabalho, é uma forma de aumentarem a sua competitividade, sendo que esta concepção e atitude passa pela adopção de uma organização qualificante, isto é, que aposte na qualificação organizacional por via da qualificação dos seus trabalhadores (Kovács, 1998). No entanto, ressalva-se que a primeira formação interna por não ter contemplado a primeira fase do processo potenciou inúmeras controvérsias, não atingindo este objectivo, porque não foi objectiva e não incidiu nas reais necessidades e aspirações dos indivíduos. Por seu turno, resguardo que o instrumento para levantar as necessidades formativas dos membros da Uniform já fora criado, embora ainda não tenha sido aplicado, contudo, a formação interna decorre por norma uma vez por ano, o que não justifica a sua aplicação no curto prazo, existindo para já outras prioridades.

Por outro lado, falta uma prática fundamental, a gestão de carreiras, importante para retenção do capital humano, por via da sua valorização e reconhecimento de competências e dedicação à empresa, apesar de que começa a haver alguma mobilidade interna, embora tenha mais que ver com contenção de custos, até porque a substituição da coordenadora de informática pela operadora de *front-office* será de curto prazo. Além disso, falta acompanhamento nos postos de trabalho, dado que este permite auscultar de forma mais rigorosa as dificuldades perpassadas o exercício da função, quer ao nível técnico quer ao nível pessoal e relacional, para que a gestora de recursos humanos possa actuar no sentido de colmatar lacunas e apoiar os trabalhadores de forma directa, permitindo um incremento na qualidade do trabalho, sendo que a gestão de recursos humanos auxilia no aumento da produtividade mediante duas formas, uma directa, uma vez que permite o acréscimo na qualidade do trabalho, e uma indirecta, aplicando métodos e técnicas que visem o fomento das competências individuais e grupais, com o fim de envolvimento dos recursos humanos nos resultados (Camara et al, 2005), tal como o “banco de ideias”.

Em última instância, este panorama passa pela articulação entre estratégia organizacional e estratégia de recursos humanos, ou seja, a função de recursos humanos deve

actuar de acordo com as necessidades e objectivos da empresa, porém, esta tem que oferecer as condições necessárias para o bom desempenho da função. Se ao início, a área em questão perpassou muitas dificuldades, tendo que batalhar sozinha em busca de informação para que a função se enraizasse na empresa, na actualidade, começa a ter o apoio de todos, nomeadamente está em linha directa com a administração sem a intermediação da directora geral como acontecia, de resto, este é um dos requisitos assinalados pela responsável, como podemos confirmar na entrevista que lhe foi feita. Resta saber se com esta mudança, alguns processos pendentes vão ser colocados em marcha, como o plano motivacional, o banco de ideias e a avaliação de desempenho, bem como, se lhe vai ser concedido mais poder de decisão, o que implica transitar do centro operacional para a linha hierárquica, até porque a função deveria estar adjunta com a administração.

Desta feita, e atendendo à primeira hipótese teórica que salienta que a gestão de recursos humanos contribui decisivamente para a concretização da missão e objectivos da Uniform, salienta-se que é em parte corroborada, pelo que a gestão de recursos humanos auxilia na concretização da missão e objectivos da Uniform, mas não de forma decisiva. Tendo em linha de conta que a satisfação e a motivação são a base para o aumento dos índices de produtividade, a função de recursos humanos ao introduzir na empresa por um lado, instrumentos que visem aumentar as condições de trabalho, como por exemplo a higiene, segurança e saúde no trabalho, e por outro, que pretendam valorizar os recursos humanos, mediante o incremento de competências por via da formação; do estímulo a participação, por via do “banco de ideias”; a intervenção na satisfação geral face à empresa, por intermédio de inquéritos e entrevistas; da medição do desempenho de cada um, de forma a intervir de acordo com o nível de desenvolvimento que cada trabalhador apresente, quer no sentido de potenciar o fomento quer no sentido de promover o trabalhador por ter desempenhos elevados, está a contribuir para o acréscimo da qualidade do trabalho do tecido humano da Uniform, e consequentemente para o reforço da sua competitividade, na medida em que os recursos humanos qualificados e motivados são a chave para o sucesso empresarial, como já foi realçado.

Além disso, uma vez que a gestora de recursos humanos possui competências técnicas, sociais e relacionais específicas, faz com que ela seja necessária em muitos projectos que extravasam o seu âmbito de intervenção, como já mencionamos no capítulo antecedente, e que sem a sua colaboração, como referiu a directora geral, teria sido mais difícil o alcance dos objectivos a que a empresa se propôs. Com efeito, a gestão de recursos humanos poderia ser

uma área estratégica se reunisse as condições necessárias à sua concretização, que de resto, já foram reforçadas neste ponto, assim como no do enquadramento empírico. No entanto, torna-se importante sistematizá-las. Deste modo, há um conjunto de práticas que faltam na empresa e que seriam extremamente relevantes, a saber: a retenção de talentos e o acompanhamento dos indivíduos nos postos de trabalho, o que passa pela contratação de pelo menos mais uma pessoa na função, visto que uma pessoa só não consegue dar conta de todas as necessidades prementes, juntamente com o incremento do seu poder de decisão, ou seja, do aumento da especialização vertical do trabalho, uma vez que já detém a especialização horizontal.

Desta feita, a segunda hipótese teórica definida, que salienta que o desempenho da gestão de recursos está condicionado pela cultura de empresa, bem como pela concepção e atitudes dos trabalhadores e dirigentes, é igualmente parcialmente corroborada, pelo que a função de recursos humanos tem sofrido bastantes evoluções, desde a sua implementação na empresa até então, e se na fase inicial a dependência da gestão de recursos humanos face à concepção e atitudes dos trabalhadores e dirigentes era extrema, na actualidade ela está paulatinamente a atenuar-se, pelo que quer os dirigentes quer os trabalhadores ganharam a percepção de que a função pode desempenhar um papel relevante na Uniform, a prova disso é que a administração definiu que a função passa a reportar directamente com ela, e os trabalhadores avaliaram o trabalho desta área de forma muito favorável, ainda assim em determinados assuntos não abordam a função, mas antes a direcção, pelo que a função de recursos humanos não tem a autonomia necessária, sendo por esta razão que não podemos dizer que a primeira hipótese definida não é totalmente infirmada.

Pelo que foi referido, conclui-se que esta função, não corresponde à quarta fase da evolução do conceito, isto é, à gestão estratégica de recursos humanos, emergente no ano de 1990, mas antes à gestão de recursos humanos, equivalente à terceira fase, com início na década de 1980⁶⁹. Isto acontece porque a preocupação com o conteúdo de trabalho ainda não prevalece sobre a preocupação com o volume de empregos, além de que a personalização, ou seja, a articulação entre expectativas e aspirações do pessoal e os condicionalismos da empresa, tendo por base “ a avaliação das pessoas, dos comportamentos e dos resultados e a detecção do potencial” (Peretti, 1998, cit. por Serrano, 2009) ainda é inexistente na empresa. A mobilização é outro aspecto que não tem aplicabilidade praticamente nenhuma na Uniform, ou seja, não existe grande oportunidade dos indivíduos ascenderem, apenas temos o caso da

⁶⁹ Recordo que a primeira etapa incide na administração do pessoal, patente no período entre o final do século XIX e os anos 1960; e a segunda equivale à gestão de pessoas, prevalecente nas décadas de 1960 e 1980.

operadora do *front-office*, que vai substituir a coordenadora dos cursos de informática provisoriamente, sendo que este facto, como já foi exaltado, aparentemente está relacionado com a contenção de custos do que propriamente uma preocupação com a gestão de carreiras e com a promoção (Brandão e Parente, 1998, *cits. por idem*). A partilha da função, isto é, a articulação entre a função de recursos humanos e os gestores de linha numa lógica de parceria, embora se encontre numa fase embrionária, ainda não é a desejada; e a antecipação também não existe, isto é, ainda não há na Uniform a preocupação com a empregabilidade dos trabalhadores e com formas de reintegrá-los no mercado de trabalho.

A este propósito, é oportuno verificar se na Uniform reiteram boas práticas de gestão de recursos humanos, de acordo com uma grelha construída por diversos autores citados por Gomes et al (2008)⁷⁰. Desta forma, não predomina uma estrutura organizacional achatada, como os autores defendem como uma boa prática de gestão de recursos humanos, mas sim uma estrutura alongada, dada a existência de muitas pessoas com funções de direcção e/ou coordenação; as recompensas que existem apenas se direccionam para a área comercial, o que potencia desigualdades entre os diversos departamentos; os prémios não se baseiam no desempenho concreto e quantificado de cada um, mas pela antiguidade e pela percepção que os dirigentes têm sobre os trabalhadores que têm um bom desempenho, o que acaba por ser subjectivo, está-se a valorizar os trabalhadores que permanecem na empresa há muito tempo, porém, está-se a negligenciar os trabalhadores recentes, facto este que quando correlacionado com a rotatividade, poderá estar na base do elevado número de saídas voluntárias dos trabalhadores no período experimental ou pouco tempo depois da sua entrada na empresa. Embora já se tenha criado um instrumento que dê a possibilidade de todos participarem nas mais diversas matérias, ainda não foi posto em prática, portanto, ainda não se enquadra no leque de boas práticas de gestão de recursos humanos. Também não existe uma flexibilidade de horários pelo menos na área comercial e promotores; as equipas de trabalho existem mais na área comercial, nas restantes funções existe muito trabalho individual.

Mediante este contexto, e como vimos na análise empírica, a gestão de recursos humanos praticada na Uniform, insere-se num *continuum* entre a gestão de recursos humanos adaptativa e de ajustamento e a gestão de recursos humanos desenvolvimentista e estratégica, pelo que embora revele algum atraso relativamente a algumas práticas, a função de recursos humanos começa a elevar-se no interior da empresa, mas o seu desempenho na empresa ainda está dependente da concepção e atitudes dos trabalhadores e dos dirigentes, bem como da

⁷⁰ Esta grelha equivale ao anexo 2.

cultura da empresa, por todos os condicionalismos referidos, nomeadamente falta de adesão e cumprimento dos tempos estabelecidos pela responsável pelos recursos humanos, pela falta de autonomia e pelo atraso no feedback dos projectos.

Em suma, à função de recursos humanos falta a sua afirmação na empresa, sendo que isto passa, como já foi salientado, pela precisão de funções, no sentido de determinar que todos os assuntos referentes à gestão de recursos humanos devem ser abordados com a responsável, tal como por conceder-lhe mais autonomia, sendo que estes aspectos em conjunto, farão com que a função de recursos humanos auxilie decisivamente a Uniform no cumprimento da sua missão e objectivos. Assim, se a responsável pelos recursos humanos possui as qualificações académicas necessárias para o exercício dessa função, e se tem a consciência das necessidades da empresa em matéria de gestão de recursos humanos, assim como das boas práticas, se lhe for dada autonomia suficiente para poder concretizá-las, a gestão de recursos humanos que predomina na Uniform, transitará para a quarta etapa do processo de evolução da função, ou seja, para a gestão estratégica de recursos humanos.

Bibliografia

- ALMEIDA, João Ferreira de e PINTO, José Madureira (1995) - *A investigação nas Ciências Sociais*. Lisboa: Editorial Presença.
- BERNARDO, Lúcia (2003) - Educação e formação profissional: a qualificação através da certificação profissional *Organizações e Trabalho*, nº 29/30, pp. 95-116.
- BILHIM, João Abreu de Faria (2006) – *Gestão estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP. ISBN: 972-8725-71-6.
- CAETANO, António (1999) - *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: IEFP.
- CAMARA, Pedro da B., GUERRA, Paulo Balreira e Rodrigues, Joaquim Vicente (2005) – *Humanator. Recursos Humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote. ISBN: 972-20-2023-4.
- CAMPOS E CUNHA, Rita (1996) – *A gestão de Recursos Humanos na estratégia da empresa*. Lisboa: IEFP. ISBN: 972-9003-66-1.
- CEITIL, Mário (2006) – *Gestão de recursos humanos para o século XXI*. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN 972-618-428-2.
- COWLING, Alan e MALLER, Chloë (1998) - *Gerir os Recursos Humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote. ISBN: 972-20-1445-5.
- CHIAVENATO, Idalberto (1989) – *Recursos humanos na empresa*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- CHIAVENATO, Idalberto (1999) – *Gestão de pessoas. O novo papel dos RH nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus editora. ISBN: 85-352-0427-X.
- D'ANCONA, Maria Ángel Cea (1999) - *Metodologia cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Editorial Síntesis.
- DOMINGUES, Leonel Henrique (2003) - *Gestão de recursos humanos e o desenvolvimento social das empresas*. Lisboa: ISCSP.
- GIL, António Carlos (1999) - *Métodos e técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Editora Atlas.

- GOMES, Luís das Neves (2002) - Avaliação da formação. *Formação e Inovação*, nº 7, pp. 29-38.
- GOMES, Jorge F.; PINA E CUNHA, Miguel; REGO, Arménio; et al (2008) – *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN: 978-972-618-506-2.
- HAGUETTE, Maria Teresa Frota (1987) – *Metodologias Qualitativas na Sociologia*. Petrópolis: Editora Vozes. ISBN: 85-326-0854-X
- HEITOR, Maria Isabel P. (2006) – Liderança, inteligência emocional, e organizações com desempenhos elevados *In* Gomes, Jorge; Pina e Cunha, Miguel e REGO, Arménio (orgs.) (2006) – *Comportamento organizacional e gestão. 21 Temas para o século XXI*, pp. 135-148. Lisboa: Editora RH, Lda. ISBN: 972-8871-05-8.
- KETELE, Jean-Marie de; ROEGIERS, Xavier (1993) – *Metodologia da recolha de dados : fundamentos dos métodos de observações, de questionários, de entrevistas e de estudo de documentos*. Lisboa: Instituto Piaget. ISBN 972-771-074-3
- KOVÁCS, Ilona (1994) - *Mudança tecnológica e organizacional: análise das tendências na indústria*. Lisboa: CISEO.
- KOVÁCS, Ilona (1994) - *Qualificações e mercado de trabalho*. Lisboa: IIEFP.
- KOVÁCS, Ilona (1998) - Trabajo, cualificaciones y aprendizaje a lo largo de la vida. *Sociologia del Trabajo*, nº 34.
- MILKOVICH, George T. e BOUDREAU, John W. (2000) - *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- MINTZBERG, Henry (2004) – *Estrutura e dinâmicas das organizações. 3ª Ed.* Lisboa: Publicações Dom Quixote. ISBN: 972-20-1147-2.
- OLIVEIRA, (2002) – Maria da Luz; PAIS, Maria João; CABRITO, Belmiro Gil (2002) – *Sociologia 12ºano. 3ª Ed.* Lisboa: Texto Editora. ISBN 972-47-1734-8-1.
- PARENTE, Cristina (1995) – *Avaliação de impacto da formação sobre as trajectórias profissionais e a competitividade empresarial. Um ensaio em empresas do sector têxtil do Vale do Ave*. Tese de mestrado em políticas e gestão de recursos humanos: ISCTE.
- PARENTE, Cristina (1996) - *As empresas como espaço de formação*. Porto: FLUP.
- PERETTI, J. M. (1997) – *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda. ISBN: 972-618-157-7.

- POELL, Rob e TIJMENSEN, Loes (2001) - Projectos de aprendizagem para uma nova organização qualificante. Dois estudos de caso. In *Formação e Inovação*, nº 6.
- QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT, Luc Van (2003) – *Manual de investigação em ciências sociais*. 3ª Ed. Lisboa: Gradiva. ISBN: 972-662-275-1.
- REGO, Arménio, CAMPOS E CUNHA, Rita et al (2003) – *Comportamento organizacional e gestão casos portugueses e exercícios*. Lisboa: Editora RH, Lda. ISBN: 972- 98823-9-8.
- RODRIGUES, Maria João (1991) - *Competitividade e recursos humanos. Dilemas de Portugal na construção europeia*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- SALGADO, Cristina Margarida Tavares (1991) - Avaliar a formação: um imperativo de profissionais. *Emprego e Formação*, nº 1, pp. 39-43.
- SERRANO, Maria Manuel (2009) – *Estratégias e Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Estudos de caso numa Rede de Empresas*. Lisboa: ISEG.
- SOUSA, Sérgio (1999) - *Recursos humanos e tecnologias de informação*. Lisboa: FCA.
- SOUSA, Maria José et al (2006) – *Gestão de recursos humanos. Métodos e práticas*. Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas Lda. ISBN 972-757-441-6.
- VELADA, Raquel (2007) - *Avaliação da eficácia da formação profissional: factores que afectam a transferência da formação para o local de trabalho*. Lisboa: ISCTE.
- Manual de Acolhimento da Uniform (com historial da empresa, cronograma e composição da estrutura).

ANEXO 1:

Definições de Gestão de Recursos Humanos

- O conjunto de políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos empregados.
- «Políticas e práticas relacionadas com o fornecimento e utilização do recurso laboral requerido para que a firma alcance os seus objectivos comerciais.»
- «Um conjunto de práticas e processos que incluem, de forma não exclusiva, os seguintes: atracção e selecção de empregados de forma alinhada com a direcção e a intenção estratégica da organização; gestão e facilitação do avanço e desenvolvimento de carreira dos empregados; estar a par ou além das regras e legislação de relações industriais e outras áreas de política laboral como a saúde e segurança ocupacionais, equidade, diversidade e não-discriminação; assegurar os procedimentos uniformes e informação sobre as diversas dimensões do emprego e das políticas de recursos humanos disponíveis para os empregados que as queiram.»
- «Uma extensão de requisitos tradicionais da gestão de pessoal, que reconhece a interacção dinâmica das actividades de pessoal entre si e com os objectivos e o planeamento estratégico da organização.»
- O sistema de gestão de recursos humanos « uma abordagem global de gestão que inclui os aspectos de recrutamento/selecção, retenção, desenvolvimento, ajustamento e gestão da mudança.»
- «A gestão de recursos humanos é o processo global da gestão de pessoas nas organizações.»
- A estratégia de recursos humanos «é usada deliberadamente por uma empresa para adquirir ou manter vantagem face aos concorrentes no mercado. Trata-se do grande plano ou abordagem global que a organização adopta para assegurar o uso efectivo das pessoas que a compõe para cumprir a missão.»
- A gestão de capital humano é «uma abordagem estratégica da gestão das pessoas, centrada nas questões críticas para o sucesso das organizações».
- Capital humano: « o know-how, as destrezas e as capacidades dos indivíduos de uma organização. Reflecte as competências que as pessoas trazem para o trabalho».
- Capital humano: « a soma das competências, conhecimentos e experiencia da força de trabalho de uma organização».

Fonte: Adaptado de Gomes et al, 2008; p 57.

ANEXO 2:

Boas Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Osterman (1994)

- Equipas auto-dirigidas.
- Rotação de funções.
- Equipas de resolução de problemas.
- Gestão pela qualidade total.

Walton (1985)

- Uso frequente de equipas.
- Desenho do trabalho que combine fazer e pensar.
- Estrutura organizacional achatada.
- Diferenciais de estatuto mínimos.
- Recompensas variáveis.
- Pagamento pelas competências.
- Partilha dos dados sobre o negócio.
- Tentativa de garantir a estabilidade laboral.
- Participação dos empregados em muitas matérias.
- Mutualidade nas relações laborais.

Lawler, Mohrman e Ledford (1992)

- Partilha da informação.
- Formação.
- Recompensas baseadas no desempenho.
- Sistemas de compensação alternativos.
- Partilha do poder.
- Enriquecimento do trabalho.
- Segurança de emprego.
- Sistema de sugestões.
- Flexibilidade horária.
- Posse de acções pelos empregados.

Huselid (1995)

- Promoções internas.
- Partilha da informação.
- Formação.
- Sistemas de incentivos.
- Práticas de participação.
- Procedimentos formais de queixa.
- Selectividade no recrutamento.
- Inquéritos às atitudes dos empregados.
- Análise de funções.
- Sistemas de avaliação baseados no mérito.

Pfeffer (1994); Pfeffer e Veiga (1999)

- Segurança de emprego.
- Selectividade no recrutamento.
- Salários altos.
- Pagamento de incentivos.
- Participação accionista dos empregados.
- Partilha de informação.
- Participação e *empowerment*.
- Equipas de redesenho do trabalho.
- Formação e desenvolvimento de competências.
- Formação em múltiplas funções.
- Igualitarismo simbólico.
- Compressão do leque salarial.
- Promoções internas.
- Perspectivas de longo prazo.
- Medição das práticas.
- Filosofia de enquadramento.

Fonte: Gomes et al, 2008; p. 114.

ANEXO 3:

Vários tipos de estratégia organizacional

	Estratégia defensiva	Estratégia prospectora	Estratégia analisadora
Produto-mercado	• Linhas de produto estáveis e imitadas. • Mercados previsíveis. • Crescimento por penetração do mercado. • Ênfase na profundidade.	• Linhas de produto alargadas. • Mercados em mudança. • Crescimento por desenvolvimento de produtos e mercados. • Ênfase no alargamento.	• Linhas de produtos estáveis e mutáveis. • Mercados estáveis, outros instáveis. • Ênfase no foco e na profundidade.
Investigação e desenvolvimento	• Limitada a melhorias de produto.	• Extensiva. • Ênfase: ser o primeiro a chegar ao mercado.	• Focada. • Ênfase: ser o segundo a chegar ao mercado.
Produção	• Grande volume e baixo custo. • Ênfase na eficiência e na engenharia de processos.	• Adaptada aos consumidores. • Ênfase na eficácia e no <i>design</i> do produto.	• Grande volume e baixo custo. • Ênfase na engenharia de processo e na gestão de marcas.
Marketing	• Limitado às vendas.	• Forte investimento em pesquisa de mercado.	• Uso extensivo de campanhas de marketing.
Estrutura	• Funcional.	• Divisional.	• Funcional e matricial.
Processos de controlo	• Centralizados.	• Descentralizados.	• Fundamentalmente centralizados, com descentralização nas áreas de marketing e gestão de marcas.
Coligação dominante (i.e., quem tem mais poder)	• Produção e finanças.	• I&D e pesquisa de mercado.	• Marketing e engenharia de processo.
Sequência de planeamento	• Planeamento. • Acção. • Avaliação.	• Acção. • Avaliação. • Planeamento.	• Avaliação. • Planeamento. • Acção.

Fonte: Adaptado de Gomes et al, 2008; pp. 104 e 105.

ANEXO 4:

Estratégias da empresa e correspondentes processos de gestão
de recursos humanos

	Defensiva	Prospectora	Analisadora
Estratégia básica	• Desenvolver RH.	• Adquirir RH.	• Afectar RH.
Recrutamento e selecção	• Ênfase: fazer internamente. • Pouco recrutamento acima do nível de entrada. • Selecção baseada na eliminação dos empregados indesejáveis.	• Ênfase: comprar a empresas externas. • Recrutamento sofisticado a todos os níveis.	• Ênfase: fazer e comprar. • Métodos mistos de recrutamento e selecção.
Planeamento, formação e desenvolvimento	• Formal e extensivo. • Formação de desenvolvimento de competências. • Programas de formação extensivos.	• Informal, limitado. • Identificação e aquisição de competências. • Programas de formação limitados.	• Formal e extensivo. • Aquisição e desenvolvimento de competências. • Programas de formação extensivos. • Recrutamento externo limitado.
Gestão do desempenho	• Para identificação de necessidades de formação. • Avaliações individuais ou grupais. • Comparação de séries temporais (<i>e.g.</i>, o ano actual com os anos anteriores).	• Orientada para os resultados (<i>e.g.</i>, gestão por objectivos). • Identificação de necessidades de <i>staffing</i>. • Avaliações da organização como um todo. • Comparações transversais (<i>e.g.</i>, com outras empresas no mesmo período).	• Procedimentos orientados para os processos. • Identificação de necessidades de formação e de <i>staffing</i>. • Avaliações a todos os níveis (indivíduos, grupos, organização). • Fundamentalmente séries temporais, algumas comparações transversais.
Compensação	• Orientada pela posição na hierarquia. • Consistência interna. • Compensação total baseada no dinheiro e no diferencial entre superiores e subordinados.	• Orientada para o desempenho. • Competitividade externa. • Compensação total orientada para os incentivos e guiada pelas necessidades de recrutamento.	• Sobreretudo guiada pela hierarquia, com algumas considerações sobre o desempenho. • Consistência interna e competitividade externa. • Dinheiro e incentivos.

Fonte: Gomes et al; p. 106.

ANEXO 5:

A mudança da gestão de recursos humanos ao longo do
ciclo de vida de uma organização

	Fase embrionária	Fase de crescimento	Fase de maturidade	Fase de envelhecimento
Compensação	• Altamente variável. • Baseada nas vendas. • Imprevisível. • Foco no curto prazo.	• Altamente variável. • Baseada nas vendas. • Foco no curto prazo.	• Diminui a componente variável, aumenta a fixa. • Foco em prazos mais alargados.	• Fixa. • Controlo de custos. • Curto prazo.
Planeamento de RH	• Inexistente. • Futuro imprevisível.	• Fazer o <i>staffing</i> adequado.	• Ênfase nas reformas e reorganizações.	• Identificação dos RH excessivos.
Planeamento de carreira	• Inexistente.	• Mais oportunidades que pessoas.	• Orientado para a retenção.	• Focado na optimização das poucas oportunidades.
Estilo de gestão	• Empreendedor.	• Empreendedor e orientado para o crescimento. • Estabelece os primeiros sistemas para preservação dos ganhos.	• Burocrático. • Economias de escala.	• Empreendedor-directivo. • Corta. • Reorganiza. • Procura sobreviver.
Desenvolvimento de RH	• Contrata.	• Muita contratação, algum desenvolvimento interno.	• Ênfase no desenvolvimento interno, pouca contratação.	• Nem contrata nem desenvolve.
Benefícios	• Partilha de ganhos.	• Partilha de ganhos, alguns benefícios garantidos.	• Benefícios garantidos.	• Benefícios garantidos.

Fonte: Adaptado de Gomes e tal, 2008; pp. 107 e 108

ANEXO 6:

A evolução das Filosofias de Gestão de Recursos
Humanos

Pressupostos

Tradicional

- As pessoas não gostam de trabalhar; aquilo que fazem é menos importante do que aquilo que ganham.
- Poucas pessoas são capazes de fazer trabalhos que exijam autocontrolo e criatividade.

Relações humanas

- As pessoas desejam sentir-se úteis e importantes.
- Querem pertencer à organização e ser reconhecidas como indivíduos.
- Estas necessidades sociais são mais importantes do que o dinheiro.

Recursos humanos

- As pessoas gostam de trabalhar desde que persigam objectivos com significado, os quais tenham ajudado a definir.
- A maioria das pessoas é capaz de desempenhar funções mais exigentes em termos de autocontrolo e criatividade do que as actuais.

Investimento humano

- A maioria das pessoas não apenas deseja usar as suas capacidades, como também pretende proceder ao seu desenvolvimento contínuo.
 - A maioria das pessoas são confiáveis e desejam confiar nos outros.
-

Políticas

Tradicional

- A tarefa dos gestores consiste em supervisionar e controlar os subordinados.
- Compete-lhes fragmentar as tarefas, de modo a torná-las simples e repetitivas.
- Devem estabelecer rotinas de trabalho detalhadas e garantir o seu cumprimento.

Relações humanas

- O trabalho dos gestores consiste em fazer os seus trabalhadores sentirem-se importantes.
- Devem manter os subordinados informados e escutá-los.
- Devem permitir-lhes algum controlo sobre matérias rotineiras.

Recursos humanos

- O trabalho dos gestores consiste em estimular o potencial não aproveitado dos seus RH.
- Devem criar ambientes que permitam às pessoas participar até ao limite das suas capacidades.
- Devem encorajar a participação alargada em matérias importantes.

Investimento humano

- A tarefa dos gestores consiste em preparar a organização para responder aos desafios de hoje e amanhã.
- Devem investir nos conhecimentos técnicos e interpessoais.
- Devem ver as capacidades dos trabalhadores como investimentos que importa valorizar.

Pressupostos
Tradicional • As pessoas não gostam de trabalhar; aquilo que fazem é menos importante do que aquilo que ganham. • Poucas pessoas são capazes de fazer trabalhos que exijam autocontrolo e criatividade. Relações humanas • As pessoas desejam sentir-se úteis e importantes. • Querem pertencer à organização e ser reconhecidas como indivíduos. • Estas necessidades sociais são mais importantes do que o dinheiro. Recursos humanos • As pessoas gostam de trabalhar desde que persigam objectivos com significado, os quais tenham ajudado a definir. • A maioria das pessoas é capaz de desempenhar funções mais exigentes em termos de autocontrolo e criatividade do que as actuais. Investimento humano • A maioria das pessoas não apenas deseja usar as suas capacidades, como também pretende proceder ao seu desenvolvimento contínuo. • A maioria das pessoas são confiáveis e desejam confiar nos outros.
Políticas
Tradicional • A tarefa dos gestores consiste em supervisionar e controlar os subordinados. • Compete-lhes fragmentar as tarefas, de modo a torná-las simples e repetitivas. • Devem estabelecer rotinas de trabalho detalhadas e garantir o seu cumprimento. Relações humanas • O trabalho dos gestores consiste em fazer os seus trabalhadores sentirem-se importantes. • Devem manter os subordinados informados e escutá-los. • Devem permitir-lhes algum controlo sobre matérias rotineiras. Recursos humanos • O trabalho dos gestores consiste em estimular o potencial não aproveitado dos seus RH. • Devem criar ambientes que permitam às pessoas participar até ao limite das suas capacidades. • Devem encorajar a participação alargada em matérias importantes. Investimento humano • A tarefa dos gestores consiste em preparar a organização para responder aos desafios de hoje e amanhã. • Devem investir nos conhecimentos técnicos e interpessoais. • Devem ver as capacidades dos trabalhadores como investimentos que importa valorizar.
Expectativas
Tradicional • As pessoas toleram o trabalho se a remuneração for decente e o patrão justo. • Se o trabalho for suficientemente simples e as pessoas bem controladas, os objectivos são alcançados. Relações humanas • A partilha de informação e o envolvimento em tarefas rotineiras fará as pessoas sentirem-se importantes. • A satisfação dessas necessidades diminuirá a resistência à autoridade e as pessoas submeter-se-ão voluntariamente. Recursos humanos • A expansão da participação das pessoas resultará em maior eficiência operacional. • A satisfação aumentará naturalmente com o aproveitamento das capacidades das pessoas. Investimento humano • Os investimentos nas capacidades humanas, incluindo a capacidade de autogovernação, criam capacidade adaptativa e aprendizagem organizacional. • Quanto mais competente a organização, mais facilmente ela estabelecerá redes com outras organizações.

Fonte: Gomes et al, p; 110.

ANEXO 7:
Cultura da Empresa



Fonte: Peretti, 1997; p.86

ANEXO 8:

Papéis dos gestores de recursos humanos



Fonte: Gomes et al; p. 100

ANEXO 9:

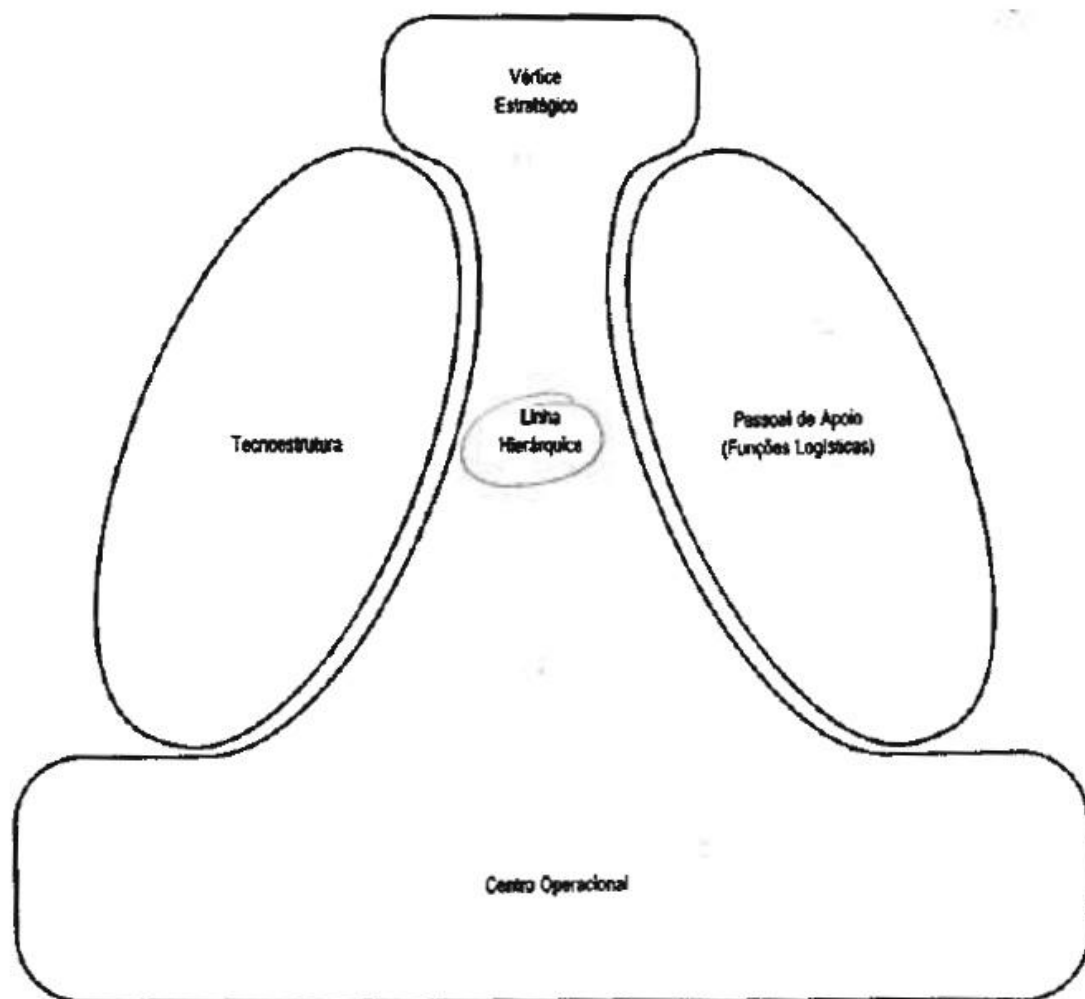
Novas tarefas que emergiram com a globalização

Especialista administrativo	• Gerir as operações no exterior. • Recrutar e seleccionar colaboradores globalmente, de modo atempado e eficiente. • Gerir os elevados custos da expatriação. • Gerir a compensação à escala global. • Proporcionar formação eficiente (e.g., preparação cultural dos expatriados para a missão).
Campeão dos colaboradores	• Aumentar a sensibilidade às diferenças culturais. • Assegurar a segurança dos expatriados. • Assegurar o conhecimento das leis e das práticas locais. • Corresponder às necessidades de informação dos colaboradores à escala global.
Agente de mudança	• Ajudar a organização a criar uma visão, missão e objectivos à escala global. • Criar um sentido de urgência e de necessidade de mudança e de alinhamento entre populações diversas. • Comunicar eficazmente em diferentes culturas e línguas.
Parceiro estratégico	• Apoiar a gestão nas aquisições e fusões internacionais. • Equilibrar a necessidade de transferir as melhores práticas para as filiais com a necessidade de ajustar a gestão às especificidades locais. • Apoiar a gestão na construção de competências e capacidades à escala global. • Criar alinhamento entre fronteiras, culturas e línguas.

Fonte: Gomes et al, 2008; p. 101.

ANEXO 10:

Componentes básicas de uma organização



Fonte: Mintzberg, 2004; p. 38

ANEXO 11:

Organigrama de um departamento de recursos humanos



Fonte: Peretti, 1997; p. 87

ANEXO 12:

Grupos de profissões, segundo o Catálogo Nacional de Profissões

Grande grupo	Designação
0	Membros das Forças Armadas.
1	Quadros superiores da Administração Pública, dirigentes e quadros superiores de empresas.
2	Especialistas das profissões intelectuais e científicas.
3	Técnicos e profissionais de nível intermédio.
4	Pessoal administrativo e similares.
5	Pessoal dos serviços e vendedores.
6	Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e pescas.
7	Operários, artífices e trabalhadores similares.
8	Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem.
9	Trabalhadores não qualificados.

Fonte: Gomes et al, 2008; p. 154

ANEXO 13:

Funcionalidade e exemplificação do método de análise
de funções *Funcional Job Analysis*

Funcionalidades do método

Dados	Pessoas	Objectos
6 Sintetizar	8 Liderar	4A Trabalho de precisão
5A Inovar	7 Mentoria	4B Preparar/instalar
5B Coordenar	6 Negociar	4C Controlo de operações
4 Analisar	5 Supervisionar	3A Manipular

Exemplificação do método

Funcionalidade relativa a dados

Sintetizar: busca novas vias com base em intuições, sentimentos e ideias (tendo ou não em atenção a tradição, experiência e padrões existentes), com o objectivo de conceber modelos inovadores, de resolver problemas, ou de desenvolver sistemas operacionais.

Funcionalidade relativa a pessoas

Liderar: estabelece ou define visões, missões, culturas e valores numa organização; estabelece direcções, prazos e estruturas, para atingir metas e objectivos; exhibe comportamentos que inspiram e motivam realizações (diferente de gestão).

Funcionalidade relativa a objectos

Conduzir, controlar: dá início ou término e controla as acções de máquinas num espaço bidimensional; as acções de controlo de comandos requerem atenção continuada e prontidão de resposta.

Fonte: Gomes et al, 2008; p. 157

ANEXO 14:

Sistemas de avaliação de análise de funções: CRG E
HAY

Sistema de avaliação HAY

DIMENSÕES	FACTORES
<i>Know How</i>	1. Conhecimentos técnicos ou especializados 2. Conhecimentos de gestão 3. Interação humana
Resolução de Problemas	1. Exigência dos problemas 2. Iniciativa
Responsabilidade	1. Liberdade para actuar 2. Impacto nos resultados 3. Magnitude económica

Sistema de avaliação CRG

DIMENSÕES	FACTORES
Responsabilidade	1. Impacto na organização 2. Supervisão
Nível de Responsabilidade	1. Área de responsabilidade 2. Intervenção
Complexidade da Função	1. Qualificação 2. Resolução de problemas 3. Condições de trabalho

Fonte: Camara et al, 2005; p. 308

ANEXO 15:

Um exemplo de um descritivo de funções

Um exemplo de um descritivo de funções, para um secretário de direcção

1. Secretário de Direcção

Título da função: Secretário de Direcção

Departamento: Administração

Posição do supervisor imediato: Gestor

1. Descrição geral de responsabilidades

- Dactilografa, recebe e distribui correspondência a clientes e a pessoal de apoio interno. Transmite e verifica vários tipos de relatórios respeitantes às operações diárias.

2. Responsabilidades específicas

- Dactilografa a correspondência diária assim como as ordens de vendas para nove grandes clientes utilizando meios informáticos (40%).
- Redige documentos especializados para o departamento de marketing (20%).
- Verifica e prepara as cópias finais para distribuição (10%).
- Recebe relatórios e mantém actualizado o ficheiro de correspondências (5%).
- Transmite documentos por via informática utilizando equipamento de telecomunicações (10%).
- Recebe e distribui prioridades a clientes especiais ou projectos especiais (5%).
- Ajuda ao trabalho de recepcionista (5%).
- Actualiza e mantém um registo completo sobre o pessoal e sobre os clientes (4%).
- Desempenha outras tarefas não especificadas (1%).

3. Especificações da função

- Licenciatura na área de secretariado e comunicação.
- Experiência em dactilografia via computador.
- Capacidade para classificar 10 documentos por minuto sem erro.
- Capacidade para produzir documentos e relatórios de elevada qualidade.
- Competência para trabalhar com pessoas.

Fonte: Gomes et al, 2008; p.165

ANEXO 16:

Destrinça entre Capacidades, Conhecimentos e Aptidões

Termo	Definição	Exemplo: chefe de secção
Capacidades	• Competências adquiridas com a experiência, formação, etc.	• Capacidade para operar com um laser de corte de materiais.
Conhecimentos	• Informação e conhecimento que se deve ter sobre uma determinada área a fim de se poder desempenhar a função.	• Conhecimento dos regulamentos de segurança da fábrica.
Aptidões	• Actividades físicas ou mentais requeridas para a função.	• Aptidão para escrever relatórios diários.

Fonte: Gomes et al, 2008; p. 167

ANEXO 17:

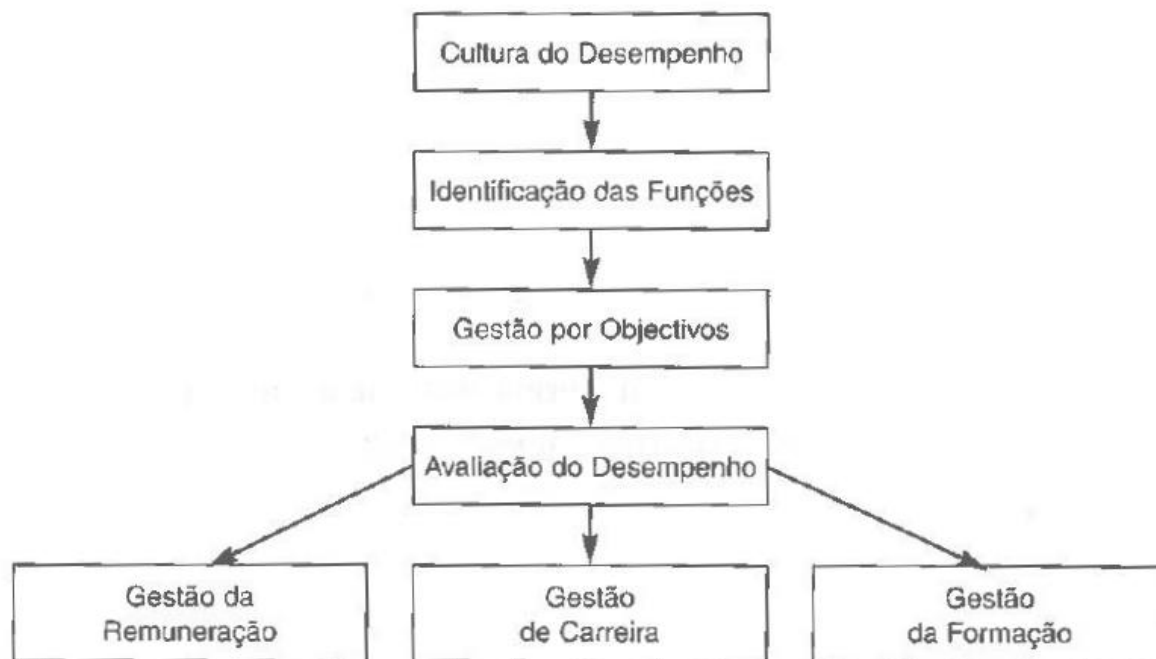
Categorias de funções

Designação	Responsabilidades	Conhecimento e formação exigidos
Trabalhadores não qualificados	Realiza trabalho de natureza simples, requerendo habitualmente um esforço físico que pode ser intenso.	Período de formação muito curto, que pode ir de algumas horas a duas semanas.
Trabalhadores semi-qualificados	Opera com equipamentos ou numa linha de montagem. As tarefas físicas estão confinadas a uma rotina permanente.	O período de formação pode ir desde algumas semanas até alguns meses.
Trabalhadores qualificados	Realiza tarefas complexas que exigem um conhecimento profundo dos materiais, processos e equipamentos utilizados,	Período de aprendizagem de 3 a 4 anos.
Técnico	Realiza um trabalho altamente qualificado, requerendo bastante conhecimento, julgamento e experiência.	Grau académico de nível superior num campo técnico.
Secretariado	Realiza várias tarefas de escritório, como dactilografia, preparação de relatórios e recolha e análise simples de dados.	Formação a nível do secundário, podendo ir ao nível de cursos especializados
Administrativo	Executa tarefas de escritório directamente relacionadas com as políticas de gestão. Analisa a informação e prepara relatórios.	Geralmente é suficiente formação a nível do secundário
Profissional	O trabalho é intelectual e variado. Exerce julgamento independente e é exigido um conhecimento avançado numa área da tecnologia ou da ciência.	Grau de licenciatura.
Gestor	Dirige uma empresa ou um órgão de empresa. Dirige as actividades de outras pessoas. Tem autoridade para tomar decisões relativas a contratações.	Grau académico é recomendado.
Vendas	Responsável pelo contacto com clientes, geralmente fora do círculo físico da empresa.	A formação requerida é muito contingente com a situação.

Fonte: Gomes et al. 2008; p. 168

ANEXO 18:

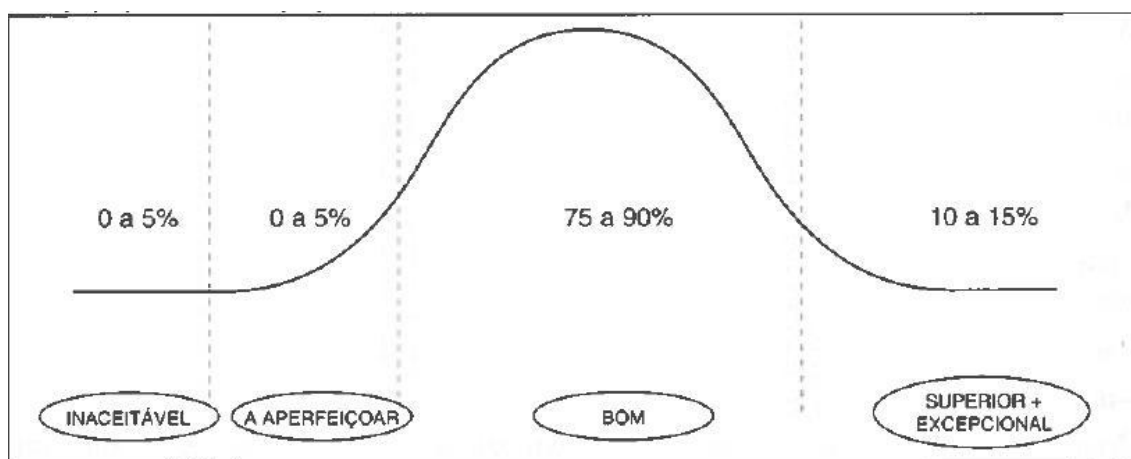
Cultura de desempenho



Fonte: Camara et al, 2005; p. 338.

ANEXO 19:

Curva padrão da distribuição de desempenhos



Fonte: Camara et al, 2005; p. 350

ANEXO 20:

Etapas do recrutamento

Necessidades de recrutamento	I
Análise	II
Definição de	III
Prospecção interna	IV
Prospecção externa	V
Triagem de candidaturas	VI
Questionários	VII
Entrevista	VIII
Testes	IX
Decisão	X

Fonte: Peretti, 1997; p. 254

ANEXO 21:

Pilotagem de carreiras



Para cada etapa, um conjunto de questões orienta a reflexão pessoal.

- I — Que faço?
 - Por que funções passei?
 - Que me deu a empresa?
 - Que dei à empresa?
- II — Que lugar quero dar à minha vida profissional relativamente à minha vida pessoal e familiar?
 - Que quero fazer?
 - Que posso fazer?
 - Quais são os meus condicionalismos?
- III — No campo dos «possíveis», qual é a escolha que privilegio (em termos de tipo de funções, de empresa e de local geográfico)?
 - Qual é o mercado interno e externo para esta/estas escolha/s?
 - Que informações complementares necessito e onde as vou encontrar?
- IV — Quais são os meus trunfos e as minhas lacunas, em função daquilo que sei fazer e daquilo que quero fazer?
 - Que formação fazer?
 - Que outros meios: informação, conhecimentos pessoais?
- V — Como vou, concretamente, pôr em prática a minha escolha?
 - Que calendarização e que etapas intermédias vou fixar?
 - A prospecção do mercado interno ou externo?
 - Os meios de negociação.

Fonte: Peretti, 1997; p. 200

ANEXO 22:
Modelo de Análise

CONCEITOS	DIMENSÕES	INDICADORES	TÉCNICAS de recolha e tratamento da informação
Gestão de Recursos Humanos (GRH)	Gestão do emprego e da mobilidade:	- Recrutamento interno, externo e misto - Razões - Requisitos de selecção externa (experiência profissional e/ou habilitações académicas) - Tipos de contrato. a tempo (in)determinado - (in)Existência de subcontratação: interna (prestação de serviços) e/ ou externa (actividades produtivas) - Modalidades de afastamento dos trabalhadores: despedimento por inadaptação, por término do contrato, reforma, despedimento voluntário... - Planos de reintegração dos indivíduos no mercado de trabalho quando há despedimento - (in)Existência de gestão de carreiras - Tipos de mobilidade interna: intra-função, inter-funções numa mesma área	Entrevista semi-directiva à gestora de recursos humanos da Uniform, à directora geral e a alguns trabalhadores Observação-participante

	<i>Gestão das remunerações</i>	profissional ou entre áreas diferentes - Factores de mobilidade: antiguidade, mérito, aquisição de novas competências, trabalho em equipa, sobrequalificação	Entrevista semi-directiva à gestora de recursos humanos da Uniform, à directora geral e a alguns trabalhadores Observação-participante
		: - Critérios de remuneração: o salário é auferido de acordo com o posto de trabalho ou com as qualificações do trabalhador - (in)Existência de desfasamento entre salários: desde o cumprimento do salário mínimo nacional até à prática de salários inferiores e/ou mais elevados - Critérios dos aumentos salariais: são iguais para todos os trabalhadores ou oscilam mediante categorias profissionais, há formas de calculá-los ou são feitos em função dos saberes/conhecimentos dos trabalhadores	
		- Tempo de criação Da GRH - Razões da criação da GRH	

	Posicionamento da gestão de recursos humanos na estrutura organizacional da Uniform	- Protagonistas da criação da GRH - Contexto da criação da GRH: principais dificuldades - Limitações sentidas pelo função de recursos humanos, desde a sua implementação na empresa até esta parte - Lugar e importância da GRH para a empresa: representações dos trabalhadores, representações da gestora de recursos humanos, e representações da gestora de recursos humanos acerca da concepção dos dirigentes e dos trabalhadores	Entrevista semi-directiva à gestora de recursos humanos da Uniform, à directora geral e a alguns trabalhadores Observação-participante
--	--	--	--

	Práticas de gestão de recursos humanos	- Recrutamento e selecção; - Formação e desenvolvimento; - Análise de funções; - Avaliação de desempenho; - Gestão de carreiras; - Balanço social - Análise da Rotatividade de funções - Candidatura aos cursos EFA - Construção de bases de dados - Plano motivacional Caracterização; momentos e razões da aplicação; metodologias utilizadas; dificuldades na aplicação. - Gestão administrativa (seguro de saúde, higiene, segurança e saúde no trabalho) - Afectação do tempo das diversas funções	Entrevista semi-directiva à gestora de recursos humanos, à directora geral e a alguns trabalhadores Observação-participante
--	--	--	---

ANEXO 23:
Grelha de Observação

Dimensões	Espaço e Tempo	Número de registo de observação, local, data, hora.
Caracterização do lay-out da Empresa		
Estrutura organizacional		
Definição de funções		
Poder de decisão		
Linhas de comunicação		
Relações interpessoais		
Comunicação verbal		
Relatos de trabalhadores sobre episódios anteriores		

ANEXO 24:

Guiões de entrevista: aos trabalhadores, à gestora de recursos humanos e à directora geral da Uniform

Guião de entrevista aos trabalhadores

I. Caracterização sócio-demográfica

- Idade
- Escolaridade

II. Caracterização da Profissão e da Empresa

- Tempo de trabalho na empresa
- Profissão
- Como integrou a empresa
- Como foi a sua integração e habituação à empresa – principais dificuldades; o que mais gostou na empresa
- Na sua opinião, quais são os principais problemas da empresa ao nível interno e ao nível externo?

III. Caracterização Da GRH

- Como vê o trabalho Da função de RH?
- Quais as principais mudanças que ocorreram na empresa com a implementação da GRH?
- Recebe acompanhamento no seu trabalho por parte da função de RH?
- Pede conselhos e ajuda à função de RH? Se sim, com que frequência, e em que funções? Se sim, alguma vez pediu ajuda e esta função lhe negou no momento em que mais precisava por algum motivo, nomeadamente por excesso de trabalho, prestando-lhe ajuda mais tarde?
- Como é o seu relacionamento com a gestora de RH?
- Como é o seu relacionamento com a administração?
- Mudaria formas de actuação por parte da gestão de recursos humanos?
- O que falta na empresa ao nível de GRH? (Plano de carreiras, mais acompanhamento no posto de trabalho, etc.)

- A GRH contribui para o incremento da sua motivação e satisfação no trabalho?
- No seu ponto de vista, quais as qualidades que um Gestor de RH necessita ter para o bom desempenho da função?

IV. Valores e expectativas em relação ao futuro

- O que valoriza no trabalho?

Aspectos remuneratórios; boas condições de trabalho; bom ambiente de trabalho; boa relação com os colegas de trabalho; boa relação com a administração; funções que desempenha

- Quais as expectativas de trabalho futuras? Pretende continuar nesta empresa? Pretende mudar de profissão? Pretende manter a profissão mas noutra empresa?

Guião de entrevista à Directora geral da Uniform

I. Caracterização da empresa

- Principais dificuldades internas da empresa
- Principais dificuldades externas da empresa

II. Gestão de Recursos Humanos

- Qual(is) a(s) razão(ões) que sustenta(m) a criação da GRH na empresa? (a empresa existe há 20 anos e a G RH apenas há 2,5)
- Quais as principais mudanças antes e após a implementação da GRH? (aferir a motivação dos trabalhadores e a formação – havia preocupação com esta questão?)
- Pede conselhos/opinião à função de RH? Se sim, sobre que aspectos?
- Está satisfeita com os resultados da função de RH?
- O que mudaria na forma de actuação desta função?

- Quais as práticas que mais valoriza na GRH? (formação, gestão e competências, satisfação e motivação...)
- Considera que os trabalhadores estão mais satisfeitos e motivados porque há GRH?
- No seu ponto de vista, quais as características que um gestor de RH deve ter para o bom desempenho da sua função?
- Considera que a GRH contribui para a concretização dos objectivos e da missão da empresa?

Guião de entrevista à gestora de recursos humanos

I. Caracterização sócio-demográfica

- Formação base
- Outros cursos/formações
- Motivações para exercer a área
- Experiência na área de GRH
- Tempo de trabalho na ADS
- Função inicial – aquando a integração na ADS
- Objectivos da contratação - a curto, médio e longo prazo

II. Enquadramento da Uniform e da GRH

- Estrutura organizacional – permite ou não a concretização dos objectivos da empresa; deveria ser ou não alterada
- Forma como os RH são encarados pelos dirigentes - como um recursos a investir ou como um custo (exemplos onde os RH tenham sido encarados como um custo, no caso e isto ter acontecido)
- Tipo de liderança praticada
- Organização da empresa e do trabalho
- Traços principais da cultura da empresa

- Principais dificuldades e potencialidades da empresa relativamente ao meio envolvente
- Principais problemas internos enfrentados pela empresa (ex: falta de motivação dos efectivos, rotatividade elevada; baixa autonomia dos RH; estrutura organizacional; liderança; canais de comunicação)
- Missão da GRH nas empresa em geral e na Uniform em concreto
- Skills e padrões comportamentais que os gestores de RH devem ter
- Funções que nunca delegaria a ninguém fora da área comportamental
- Data de criação da GRH
- Razões da sua criação
- Protagonista(s)
- Dificuldades na criação
- Contexto da “GRH” aquando da integração na Uniform (inexistente, existente mas com atrasos significativos, existente mas só ao nível administrativo)
- Ferramentas/metodologias/programas específicos de GRH existentes na empresa
- GRH – organização (nº de pessoas que deveriam constituir esta função – uma só ou mais e de acordo com áreas – recrutamento; avaliação de desempenho...)
- Funcionamento da GRH na empresa – comunicação, liderança, autonomia, responsabilidade (quando uma ideia surge, o que faz antes da sua implementação – reportar à Administração apenas para informação ou espera pela aprovação)
- Especificidades da GRH da empresa (GRH na Uniform vs GRH nas empresas anteriores onde exerceu funções nesta área)
- Áreas/departamentos com os quais GRH mais convive, por motivos sociais, por motivos profissionais, por motivos de interdependência (direcção pedagógica, departamento financeiro, direcção...)
- Organismos externos com os quais as função de RH interage (ACT, etc.)

III. Funções da GRH

- Quais as funções da GRH já aplicadas, e em curso
- Caracterização das funções
- Momentos da aplicação
- Constrangimentos e facilitismos na aplicação
- Adesão dos efectivos aos projectos e práticas de GRH
- Projectos da GRH
- Afectação do tempo distribuído pelas funções – quais as funções que ocupam mais e menos o quotidiano da GRH
- Funções/projectos cuja aprovação por parte da Administração foi mais demorada - razões
- Funções/projectos reprovados por parte da Administração – razões
- Funções/projectos que mais e menos satisfação lhe dá – respectivas justificações
- Funções mais difíceis de aplicar – por questões técnicas (ex: por questões financeiras, por recursos tecnológicos, por exigir disponibilidade temporal elevada, etc.) e por questões sociais

IV. Papel/Lugar da GRH na Estrutura Organizacional da Uniform

- Justificação da GRH na empresa – condições que sustentam a sua implementação na empresa (nº de efectivos, objectivos da empresa...)
- Importância da GRH em geral e para a Uniform
- Concepção dos dirigentes e da linha hierárquica sobre a GRH e sobre a sua importância para a missão da empresa
- Episódios onde tenha tido que demonstrar quer aos efectivos quer aos dirigentes a importância da GRH para uma empresa
- Existência de informação/pedidos/ordens opostas à sua por parte da Administração e linha hierárquica

- Situação em que teve que se impor, no sentido de persistir com as suas intenções/projectos por achar mesmo necessários, caso isto tenha acontecido
- Caracterização geral da empresa (funcionamento, liderança, comunicação, práticas...) aquando a integração e estado da empresa na actualidade
- Contributos da GRH no auxílio da concretização da missão e estratégia organizacional (ilustrar com casos concretos onde sem a GRH, os objectivos não teriam sido cumpridos ou teriam mas não de forma tão bem sucedida)
- Principais dificuldades sentidas no dia-a-dia (ex: escassez de tempo, falta de colaboração dos trabalhadores, falta de autonomia, falta de compreensão, etc.)
- Requisitos estruturais, técnicos, sociais, comportamentais para o bom desempenho da GRH
- Aspectos positivos da função
- Dependência da GRH em relação à cultura da empresa, tecnologia, negócio, divisão do trabalho, concepção dos dirigentes e dos efectivos (exemplificar, se for o caso, com episódios concretos onde essa dependência foi notória)
- Existência de pedidos de ajuda/opinião/conselhos por parte da Administração à função de RH em relação a algum projecto, área de negócio, forma de resolução de problemas, situações, etc.; seguimento dos conselhos/opinião por parte da administração
- Pedidos de ajuda dos efectivos – com que frequência e quais as áreas mais solicitadas
- Possibilidade de encetar alterações na empresa

ANEXO 25:

Transcrição das entrevistas aos trabalhadores, à directora geral e à gestora de recursos humanos.

Análise horizontal das entrevistas aos trabalhadores

Transcrição da entrevista aos trabalhadores

Transcrição da entrevista à gestora de marketing

Cargo: Gestora de Marketing

Local: 2ª Sala de reuniões da empresa

Data e Hora: 17-06-2010, 15h

Duração: 10 minutos

Boa tarde! Eu estou a fazer um estudo para perceber o posicionamento do departamento de Recursos Humanos nesta empresa, e por isso estou a realizar entrevistas. Agradeço desde já a sua colaboração!

E.: Começamos com a sua caracterização sócio-demográfica e profissional. Pode dizer-me qual é a sua escolaridade?

e.: Eu sou licenciada em marketing.

E.: Qual é a sua profissão e há quanto tempo trabalha nesta empresa?

e.: Trabalho aqui há cerca de dois anos, e sou directora de marketing.

E.: Como conheceu a empresa, como veio trabalhar para esta empresa?

e.: Estava em casa, em licença de maternidade, quando uma amiga me ligou a dizer que estavam a precisar de uma directora de marketing para aqui, enviei o meu cv, vim a uma entrevista e fiquei.

E.: Foi difícil a sua integração? Sentiu dificuldades?

e.: Olhe eu nem tive tempo de sentir dificuldades...eu vim substituir uma pessoa...supostamente ela ia estar comigo duas semana para m passar o trabalho, e só estive três dias, e dois deles tivemos reunião, portanto eu não tive tempo de me integrar, tinha muitas coisas para tratar. Olhe nem acolhimento tive.

E.: Não teve uma formação sobre a empresa?

e.: Não, formação não tive, mas a directora de Recursos Humanos deu-me o manual, mas não deu para ter a formação.

E.: Quais são para si as principais dificuldades da empresa ao nível interno e externo?

e.: O preço, é muito alto, as pessoas não têm poder de compra, isto ao nível externo, porque contacto com o público, agora ao nível interno não sei, não tenho sensibilidade para isso, mas ao nível externo é o preço.

E.: Atentando agora à gestão de Recursos Humanos, como vê o seu trabalho?

e.: O departamento de Recursos Humanos é sem dúvida uma mais-valia para todas as empresas, e eu valorizo o trabalho do departamento, não tenho qualquer queixa a apontar ao departamento.

E.: Recebe acompanhamento no seu posto de trabalho por parte da função de recursos humanos?

e.: Não, não recebo, mas nem sei se isso faz parte do plano do departamento, mas há uma preocupação com o que as pessoas estão a fazer.

E.: Pede ajuda à função de RH no seu dia-a-dia?

e.: Sim, muitas vezes.

E.: Mas a que nível?

e.: Por exemplo, quando pretendo responder a um e-mail e não sei como, a directora de RH tem mais sensibilidade para isso.

E.: No que toca a funções ligadas à sua função não pede ajuda?

e.: Não, porque cada um tem a sua formação, mas em questões como pedir opinião e ajuda em questões mais sociais sim peço ajuda frequentemente, e em faltas, férias...

E.: Como é o seu relacionamento com o departamento de RH?

e.: Muito bom, não tenho queixa nenhuma, acho que é uma boa profissional, preocupa-se com os colaboradores.

E.: E com a administração?

e.: Também, é muito bom, por incrível que pareça. Não tenho queixa nenhuma.

E.: Muito bem. Mudaria formas de actuação por parte do departamento?

e.: Talvez desse mais apoio ao nível de todos perceberem o que estão aqui a fazer, porque é muito importante, não sabermos para onde vamos é muito desmotivante. Nós apenas cumprimos objectivos para um dia, não temos uma noção mais ampla, e é sem dúvida importante para todos nós, motiva.

E.: Acho que já respondeu a esta questão, mas de qualquer forma, vou fazê-la, pode ser que se lembre de mais alguma coisa! O que falta na empresa ao nível de GRH?

e.: Sim, falta mais acompanhamento ao nível de objectivos a longo prazo, e uma gestão de carreiras, na empresa não há, não sei se o departamento já pensou nisso o está a planear...mas é importante haver uma gestão de carreiras, para as pessoas se esforçarem, e saber até podem ir, podem chegar, é uma forma de motivar, se não, estamos perdidos e não sabemos o que vamos fazer amanhã, eu não sei, eu só sei o que tenho para fazer para hoje, amanhã é que sei o que vou fazer. Não dá esta forma de trabalhar, sentimo-nos perdidos.

E.: O departamento contribui para o incremento da sua motivação e satisfação?

e.: Sim, sem dúvida, ajuda-nos nas questões importantes como férias, faltas, ela orienta-nos, diz-nos qual é a melhor solução.

E.: Já alguma vez preencheu um inquérito para aferir a sua satisfação e motivação no trabalho?

e.: Não, nunca, mas era sem dúvida importante.

E.: Quais são as características que um gestor de RH deve ter para o bom desempenho da sua função?

e.: Tem de ser uma pessoa empática, isso é fundamental, tem de se relacionar com todos, tem de resolver conflitos, também é muito importante, e tem de ser capaz tecnicamente.

E.: Mudando agora de tema, e passando para os valores e expectativas face ao trabalho. O que mais valoriza no trabalho? Remuneração, boas relações...

e.: Para mim é importante eu gostar do que faço e ter boas relações de trabalho. Prefiro ganhar menos mas gostar do que faço. O salário é importante claro, mas primeiro gostar do que faço, sentir-me bem no local de trabalho.

E.: Quais são as suas expectativas de trabalho futuras? Pretende mudar de profissão? Pretende continuar nesta empresa ou mudar?

e.: Pretendo continuar na mesma profissão, mas pretendo sair desta empresa, não estou satisfeita, não tenho autonomia, estou a fazer um trabalho que qualquer pessoa que não tivesse formação superior mas com alguma sensibilidade para a área faria. Não estou satisfeita, portanto em breve vou sair da empresa.

E.: Terminamos a entrevista, agradeço a sua disponibilidade.

Transcrição da entrevista à gestora de clientes

Cargo: Gestora de clientes

Local: 2ª sala de reuniões da empresa

Data e Hora: 17-06-2010, 15h30

Duração: 11 minutos

Boa tarde! Agradeço desde já a sua disponibilidade em realizar esta entrevista, desde já garante-se o anonimato. Para a informar, o tema do trabalho que estou a efectuar tem que ver com o posicionamento da Gestão de Recursos Humanos nesta empresa, e por isso estou a realizar entrevistas.

E.: Vamos então começar?

E.: Sim.

E.: Pode dizer-me qual é a sua escolaridade por favor?

e.: Tenho o 12º ano, andei dois anos na faculdade mas desisti.

E.: Há quanto tempo trabalha nesta empresa?

e.: Há 5 anos e qualquer coisa.

E.: Qual é sua profissão?

e.: Sou gestora de clientes.

E.: Como veio para esta empresa?

e.: Andava à procura de emprego e vi um anúncio para esta empresa, candidatei-me, vim a uma entrevista e pronto e fiquei.

E.: Sempre foi gestora de clientes?

e.: Não, primeiro estive no contact-center, depois fui para o front-office e agora sou gestora de clientes.

E.: Há quanto tempo é gestora de clientes?

e.: Há cerca de 3 anos.

E.: Sentiu dificuldades na sua integração?

e.: Não, não, senti-me bem aqui desde início, as pessoas ajudaram-me, correu tudo bem, não senti dificuldade, é claro que com o tempo é que nos vamos integrando, mas correu tudo bem, não houve nenhum problema.

E.: Quais são para si as principais dificuldades da empresa ao nível interno e externo?

e.: Hmm Hmm! Ao nível interno acho que são as cobranças, há clientes que não pagam, não é, isto está difícil, agora ao nível interno não sei, não estou dentro do assunto, não é a minha área, mas acho que no departamento comercial há muita gente a entrar, não percebo porquê, a directora de Recursos Humanos informa-os das funções, mas eles param cá pouco tempo, só fazem a directora de Recursos Humanos perder tempo, que anda sempre em recrutamento.

E.: Atentando agora na caracterização da Gestão de RH, quais são, na sua opinião, as principais diferenças sentidas após da mesma?

e.: O departamento de Recursos Humanos foi uma mais-valia para a empresa, antes tínhamos que entregar a documentação à administração, umas vezes era com a esposa outras era com o marido, era uma confusão, agora sabemos que está ali uma pessoa responsável por estas questões é mais fácil e cómodo. E agora há formação, antes não havia, o que é muito bom. Eu participei em algumas acções, e gostei muito. É muito bom aprendermos, e é bom para o nosso posto de trabalho e currículo.

E.: Recebe acompanhamento no seu trabalho, no seu posto de trabalho por parte da função de RH?

e.: Acompanhamento como?

E.: Se a gestora de RH vai ao seu posto de trabalho questionar-lhe quais as principais dificuldades sentidas, quais as formações que necessita?

e.: Sim, indirectamente, já preenchi um inquérito para verificar as minhas necessidades ao nível de formação... e satisfação também...há coisa de um ano mais ou menos.

E.: E ao nível de motivação, há preocupação?

e.: Ainda não houve nenhum inquérito específico, mas acho que vai havendo.

E.: Pede ajuda ao departamento no desempenho das suas funções?

e.: Não, são as minhas tarefas, não tenho que pedir ajuda, quando se tratam de assuntos dos recursos humanos aí sim, como férias, formação, faltas, esse tipo de coisas.

E.: Como é o seu relacionamento com a responsável pelos RH?

e.: Bom, sim, é muito bom, a directora de RH é uma pessoa acessível, e muito profissional.

E.: E com a administração, como é o seu relacionamento?

e.: Também é bom, dou-me bem com toda a gente aqui dentro.

E.: Mudaria formas de actuação por parte da função de RH?

e.: Não sei, talvez criasse uma gestão de carreiras, acho importante as pessoas saberem para onde têm de ir, e não só saberem os objectivos que têm de cumprir num curto espaço de tempo. Aqui não há, mas é importante, acho que é só isto que falta, não mudaria mais nada, a directora de RH acho que faz um bom trabalho dentro dos possíveis, claro. Mas o departamento constituído apenas por uma pessoa não chega, há muito que fazer, e uma pessoa não chega para tudo.

E.: A função de RH contribui para o incremento da sua motivação e satisfação no trabalho?

e.: Sim, a empresa está muito melhor depois do departamento ser criado, está uma pessoa responsável pela gestão das pessoas, sabemos que têm ali uma pessoa para nos ajudar quando precisamos, é muito bom saber isso.

E.: No seu ponto de vista, quais as qualidades que um Gestor de RH necessita ter para o bom desempenho da função?

e.: Acho que tem de ser uma pessoa organizada, empática, tem que ter um bom relacionamento com toda a gente, e que consiga resolver os conflitos que acontecem.

E.: Mudando de tema, o que mais valoriza no trabalho? O salário, o bom relacionamento interpessoal...

e.: Sim, o salário é importante, mas valorizo mais gostar do que faço, e ter boas relações também, mas é claro que um bom salário conta muito, mas se não gostarmos do que fazemos....

E.: Quais são as suas expectativas face ao futuro em matéria de trabalho? Pretende mudar de profissão?

e.: Eu gosto do que faço, mas pretendo mudar, já falei com a administração.

E.: Mas pretende mudar de empresa ou continuar nesta?

e.: Pretendo continuar nesta, mas mudar de profissão, já estou cansada desta.

E.: Já falou com a gestora de recursos humanos?

e.: Não, ainda não, só falei com a minha directora.

E.: Terminamos a entrevista, muito obrigada pela sua colaboração!

Transcrição da entrevista ao gestor financeiro

Cargo: Gestor Financeiro

Local: 2ª Sala de reuniões da empresa

Data e Hora: 17-06-2010, às 17h30m

Duração: 18 minutos

Boa tarde! Muito obrigada por se disponibilizar em realizar esta entrevista, que tem como finalidade caracterizar a função de Recursos Humanos desta empresa, na sua perspectiva, para que eu possa perceber o lugar que ele ocupa. Ressalvo que a entrevista é anónima.

E.: Começamos pela sua escolaridade.

e.: A minha escolaridade, tenho licenciatura em gestão, tenho uma pós-graduação, e agora, terminei há pouco tempo o MBA, no ano passado em Junho antes de entrar aqui, quer dizer entrei para aqui, estava a terminar as últimas cadeiras.

E.: Então trabalha há pouco tempo aqui...

e.: Há um ano.

E.: Qual é a sua profissão?

e.: Sou gestor financeiro de projectos.

E.: Já tinha experiência nesta área antes de vir para esta empresa?

e.: Ah...já trabalhei em consultoria, e em outras áreas, mas, primeiro trabalhei em financiamento ligado à área automóvel, na parte de análise de crédito, e a seguir, estive responsável na área dos protocolos, e depois sempre trabalhei na área financeira, contabilidade e consultadoria, e agora estou como gestor financeiro nesta empresa.

E.: Como é que chegou a esta empresa?

e.: Cheguei através da Católica.

E.:Hmm Hmm. Como foi a sua integração na empresa? Sentiu dificuldades...

e.: Não, correu bem, acho que...a postura que uma pessoa deve ter é uma postura profissional, e portanto acho que correu bem, é apoiar os outros, ajudar naquilo que é preciso, e pedir ajuda também, ser humilde para percebermos que às vezes precisamos de ajuda, não é... Correu tudo bem até agora.

E.: Na sua opinião, quais são os principais problemas da empresa ao nível interno e externo?

e.: Bom, esta empresa é uma empresa familiar, e como todas as empresas familiares, eu já fiz consultadoria a empresas familiares, e esta tem as mesmas situações, não é...tem uma elevada taxa de rotatividade em termos de organização, não é... é uma característica desta empresa.

E. E do ponto de vista externo?

e.: Externo...comunicação com o exterior, certo?

E.: Exacto.

e.: Isso não sou capaz de dizer porque não tenho um grande conhecimento, eu trabalho com clientes ao nível externo, mas pronto não tenho assim.... não tenho essa perspectiva. Ao nível interno há essas duas situações, porque eu acho que esta organização, eu já disse a toda a gente, ah...esta empresa está num estádio que é muito virado para a área comercial, existem três estádios, as empresas podem estar viradas para a área comercial, para a organização, e para a estratégia, ou produção, neste caso serviços. E esta empresa está virada para a área comercial, sim, existe uma estratégia a todos os níveis, mas é uma empresa muito centrada na área comercial, e cresceu, e não desenvolveu os seus projectos à medida da sua dimensão.

E.: Em relação à função de RH nesta empresa, como vê o seu trabalho?

e.:O departamento de RH...pronto eu tenho mais sensibilidade na área de projectos, eu trabalho com o departamento nesta área. O departamento de RH tem a directora de Recursos Humanos, pronto ela preocupa-se com as pessoas, percebe-se isso, mas em termos de organização há algumas questões burocráticas, ela própria diz que não tem muito jeito para a parte burocrática e é preciso, não é...O departamento de RH principalmente quando interfere com os outros departamentos, porque é um departamento transversal que contacta com todos os departamentos, e nessa questão burocrática de...

E. : Está-se a referir à comunicação com os outros departamentos?

e.: Sim, à comunicação com todos os departamentos.

E.: Devia haver mais comunicação?

e.: Sim, mais organização, ela própria diz que não é muito organizada, e pronto às vezes surgem algumas situações derivado dessa pouca organização com os outros departamentos...baixas mal processadas e depois cria constrangimentos, mas pronto na parte do relacionamento com os colaboradores acho que é muito bom.

E.: Recebe acompanhamento no seu posto de trabalho por parte do departamento de Recursos Humanos?

e.: Acompanhamento...na área de projectos...eu trabalho com a directora de RH na área de projectos. Agora RH não, é a mais a Dra. que trabalha com baixas e assim...Contratos, quando a Dra. não está, eu é que substituo.

E.: Pede conselhos ou opiniões à gestora de RH sobre assuntos relacionados com o seu trabalho?

e.: Não, falo com ela ao nível de trabalho, mas foi só ao início que tive a primeira abordagem com ela relativamente a questões do contrato e assim, porque eu achava algumas coisas estranhas no contrato e eu falava, apesar da minha directora ser a Dra. ..., eu reportei à directora de RH porque achava que os contratos são a responsabilidade da gestão de recursos humanos, e só depois à minha directora, mas de resto nunca precisei de ir falar com ela.

E.: Como é o seu relacionamento com a gestora de RH?

e.: É bom.

E.: E com a administração?

e.: É bom também.

E.: Mudaria formas de actuação por parte do departamento de Recursos Humanos?

e.: Não conheço todas as formas, mas nas questões mais focadas na parte burocrática, que tem que ser porque também faz parte do departamento de recursos humanos, e na comunicação com os salários, com o departamento, noto que há ali algum trabalho que precisa ser feito, nunca disse nada, mas noto. Porque às vezes há uma situação ou outra, mas eu pego e resolvo, nunca lhe disse nada, não quero saber, o que quero é resolver a situação. Tenho um bovado essa postura.

E.: O que falta na empresa ao nível de GRH?

e.: Haver avaliação de desempenho que eu acho importante, haver prémios globais, e não só...a organização é um conjunto de células e não é só a área comercial, não é... a área comercial tem de trabalhar, se vender vendeu, mas se não vender cria entropias na gestão de clientes, e depois no departamento pedagógico....e portanto eu acho que esta é uma das questões....a organização é muito

focada na área comercial, e não, a organização deve ser vista como um todo, e cada célula trabalha para um fim, como o corpo humano; haver uma avaliação de desempenho a nível global.

E.: Acha que o departamento contribui para o incremento da sua motivação e satisfação?

e.: Se o departamento de RH contribui para a minha satisfação no trabalho...

E. : Já esteve noutras empresas. Havia RH?

e.: Não, não havia, quer dizer já trabalhei em grandes empresas e em micro. Trabalhei numa grande empresa com mais de cem trabalhadores com muitas delegações, mas o departamento estava em Lisboa, muito longe de nós, nunca tive contacto com ele. E já trabalhei em micros onde a parte financeira funcionava como RH e não havia nada de gestão de recursos humanos, nem avaliação de desempenho... nada. Já trabalhei em vários tipos de empresa, mas nunca tive grande contacto com o departamento de RH, onde eu tenho mais é aqui.

E.: Mas nas empresas onde não havia GRH, não sentiu falta?

e.: Sim, acho que a avaliação de desempenho faz muita falta, nós termos um feedback do que é que acham do nosso trabalho, e para nós mesmos, para corrigirmos falhas. Uma avaliação para dizer o que é que está bem, o que é que está mal...e de valorizar as pessoas, eu acho que numa organização é importante valorizar as pessoas...e se as pessoas se sentirem valorizadas e acarinhadas são um activo na empresa, e são mais produtivas. Claro que há todo o tipo de gente, não é, mas é importante é isso, termos o feedback do que é que está a ser o nosso desempenho.

E.: No seu ponto de vista, quais são as qualidades que um gestor de Recursos Humanos precisa ter para desempenhar bem a sua função?

e.: Ser empático, tratar de assuntos, ser dinâmico, alguma organização sim, é importante. E é importante ter alguma força na organização, porque há situações em que o departamento fica um bocadinho ultrapassado, e mais autonomia.

E.: Mudando agora de assunto, e atentando nos valores e expectativas em relação ao futuro. O que valoriza mais no trabalho?

e.: Gostar do que faço, ter criatividade para desenvolver. O salário é importante claro, mas acho que devia haver um salário variável, é necessário ter um fixo claro, mas uma parte variável é muito importante, de acordo com as minhas qualificações, com a minha qualidade de trabalho, mesmo para a pessoa em termos de objectivos ser mais lutador. Valorizo muito numa organização o conhecimento, o relacionamento interpessoal...

E.: Então o que valoriza mais no trabalho é gostar daquilo que faz?

e.: Sim, gostar daquilo que faço, estar motivado e ter perspectiva de carreira, claro. As pessoas querem subir...mas com o desempenho claro.

E.: Última questão, quais as expectativas de trabalho futuras? Pretende exercer a mesma profissão? Pretende continuar nesta empresa?

e.: Para já pretendo continuar nesta empresa, mas depois logo se vê, mas o futuro nunca se sabe não é.

E. : Pretende continuar na mesma profissão?

e.: Gosto muito da área financeira, mas gosto mais da consultadoria, projectos. Faço aqui alguns projectos, mas faço mais com o POPH. Mas se calhar o que eu gostaria mesmo futuramente era ter um negócio meu na área da consultoria, mas...com o seu tempo. Por exemplo ter o meu trabalho e ter um negócio próprio. Mas estou a gostar muito desta organização.

E.: Ainda bem. Mais uma vez obrigada pela sua colaboração!

Transcrição da entrevista à Directora Pedagógica

Cargo: Directora Pedagógica

Local: 2ª Sala de reuniões da empresa

Data e Hora: 17-06-2010, às 16h30

Duração: 12 minutos

Boa tarde, eu estou a fazer um trabalho para a faculdade, e pretendo perceber o lugar que a gestão de Recursos Humanos ocupa nesta empresa, desde já agradeço a sua colaboração. A entrevista é anónima.

E.: Vamos então começar. Qual é a sua escolaridade?

e.:Eu sou licenciada em psicologia social e do trabalho, estou a finalizar mestrado na área de psicologia organizacional, tou na fase da tese, mas estou atrasada, a parte das cadeiras já fiz, correu bem, mas a tese está atrasada, mas ao meu ritmo vou fazê-la, com calma.

E.: Há quanto tempo trabalha nesta empresa?

e.: Há 5 anos e três meses.

E.: Qual é a sua profissão?

e.: Eu faço a coordenação regional de Penafiel e Coimbra, portanto sou directora pedagógica.

E.: Sempre foi essa a sua profissão?

e.: Não, quer dizer sempre na mesma área...entrei como coordenadora pedagógica, depois subi para coordenadora regional, e agora estou a fazer a direcção.

E.: Como é que teve conhecimento da empresa e como veio cá parar?

e.: Ah...estava desempregada há cerca de um mês. E...vi o anúncio no expresso emprego e candidatei-me, e fiquei.

E.: Como é que foi a sua integração? Foi fácil? Sentiu dificuldades?

e.: Ah...não foi muito fácil, porque a nível de integração e de formação à entrada, fui muito bem acompanhada pelo administrador, e portanto fiquei logo com toda a metodologia, agora não foi muito fácil porque havia muita coisa para fazer...o departamento pedagógico não estava....estava organizado mas não estava como está hoje, relativamente a processos pedagógicos, os DTP's...ah...principalmente a esse nível.

E.: Quais são os principais problemas da empresa ao nível externo e interno?

e.: Ah...a nível externo e interno...ah...a nível interno...duas grandes dificuldades, que é às vezes a falta de comunicação entre os vários departamentos, o que dificulta obviamente o desenrolar do trabalho. Um outro aspecto é a demora na resolução de algumas situações, ah...e não podemos avançar porque não há uma validação das coisas.

E.: E do ponto de vista externo?

e.: Do ponto de vista externo...neste momento eu acho que estamos com uma imagem muito melhor do que quando entrei. Penso que todos contribuímos para isso. Neste momento acho que a nova marca, ah...as novas marcas acho que nos estão a colocar com uma boa imagem no mercado. Estamos a melhorar ao nível do que é que o exterior pensa de nós.

E.: Relativamente à caracterização da gestão de Recursos Humanos, como vê o trabalho do departamento?

e.: Ah...Muita coisa a fazer, nomeadamente a nível de avaliações de desempenho, sobretudo a esse nível, não estou a dizer que é por falha de quem está a dirigir neste momento. Se calhar é devido a várias circunstâncias externas...externas...internas não é, que envolvem este departamento.

E.: Quando chegou cá, não havia GRH, certo?

e.: Não.

E.: Quais as principais diferenças que vê entre o antes e o depois da GRH na empresa?

e.: Bom, melhoria na comunicação a nível de procedimentos internos. Ah...a nível também de formação interna, penso que foi uma grande melhoria, já foi implementada. A nível também de gestão contratual, entrada de colaboradores, saída de colaboradores, estando focado num departamento é muito mais célebre e eficaz. Acho que estas são as principais melhorias. Como antes não tínhamos uma pessoa responsável por isto, havia uma dispersão.

E.: Era a administração que estava responsável por essas tarefas?

e.: Sim, era a administração, a nível contratual era. A nível de recrutamento e selecção estava dividido pelos directores dos vários departamentos.

E.: Recebe acompanhamento no seu trabalho por parte da gestão de RH?

e.: Não, também não sei se é para já incluído no PI, no plano de intervenção.

E.: Mas pede conselhos à função de RH no exercício das suas funções?

e.: Eu e o departamento de Recursos Humanos, portanto, o departamento pedagógico e o departamento de Recursos Humanos temos muito contacto, portanto há troca de ideias e trabalhos científicos em comum, e penso que trabalhamos muito bem em conjunto.

E.: E como é o seu relacionamento com a gestora de RH?

e.: É positivo, muito positivo.

E.:E com a administração?

e.: Muito positivo. Administração entenda-se Dr. ... e Dra. ...

E. Sim. Mudaria formas de actuação por parte da função de RH?

e.: Eu acho que ele deveria ser mais interventivo e mais autónomo, mas para isso também lhe deveriam ser dadas essa autonomia e responsabilidade. Ah...

E.: O que falta na empresa ao nível de GRH?

e.: (Risos) Falta muita coisa. Acho que para já um elemento não é suficiente para o departamento. Nós temos crescido muito a nível de colaboradores, temos crescido a nível de departamentos, e parece-me que pelo menos a nível administrativo deveria haver um suporte da direcção no sentido de...ah...a directora do departamento tivesse um bocadinho mais de tempo para a criação de novos

procedimentos, novos instrumentos de trabalho, acompanhamento dos colaboradores,...tudo isso, É um bocadinho por aí. Está centrado, portanto a pessoa tem o seu plano de trabalho normal, mas também toda aquela parte burocrática que nós sabemos que existe e que é muito, e portanto isto também limita um bocadinho a implementação de novas ideias, de novas actividades, nomeadamente a nível de convívios entre os colaboradores, e acho que é muito utilizado em muitas médias e grandes empresas, e faz falta, faz falta para criar um espírito de equipa que se calhar neste momento não existe muito. Existe, obviamente que eu falo pelo meu departamento, no meu departamento existe muito trabalho em equipa, agora a nível geral, se me perguntar se os outros departamentos trabalham em equipa...penso que não. Há muitas falhas a esse nível.

E.: Hmm Hmm! A GRH de RH contribui para o incremento da sua satisfação e motivação no trabalho?

e.: Não.

E.: Não...Como assim? Já foi auscultada a sua motivação e satisfação no trabalho?

e.: Não, lá está, a avaliação de desempenho, não havendo essa avaliação, é difícil conhecer os aspectos negativos, os aspectos positivos, o que motiva, o que é que está menos...normalmente estas conversas nunca é com o departamento de recursos humanos, é mais com a administração, dentro dos limites que nos são impostos, obviamente.

E.: Mas já foi administrado um inquérito para levantar as necessidades formativas?

e.: Sim, foi, mas não vi grandes melhorias. Vi, já disse, a nível de formação interna, mas até isso não foi pacífico, houve muitas falhas das pessoas, dos participantes, portanto não houve aqui uma criação de uma envolvente. Eu conheço bem a assiduidade porque eu fiz o apoio pedagógico, portanto, foi mau, não foi passada a mensagem de que a formação além de obrigatória, é uma mais-valia para cada currículo, e mais, era, é uma formação extra que a formação nos está a dar, e também, não conseguem ver que obviamente há objectivos para atingir em termos de trabalho mas não colidem com a participação na formação interna, ou não deviam colidir, essa era a principal razão para não irem às formações, aí porque eu tenho isto, porque eu tenho uma reunião, porque não sei quê, porque não posso, porque tenho folga., é muito complicado, para gerir esse processo.

E.: No seu ponto de vista, quais as qualidades que um gestor de RH deve ter para o bom desempenho da sua função?

e.: Ah...em termos relacionais, penso que tem de ser uma pessoa mente aberta, comunicativa, ah...imparcial, e sobretudo são estes aspectos; em termos de competências técnicas, obviamente sem falta em licenciatura e de todas as mais-valias curriculares que poderão ser interessantes, tem de

conhecer todos os instrumentos e trabalho, e obviamente melhorá-los e adaptá-los ao crescimento da empresa.

E.: Relativamente aos valores e expectativas em relação ao trabalho, o que mais valoriza no trabalho?

e.: Ah...eu para me sentir bem no local de trabalho, tenho que sair no final do dia e dizer que aprendi alguma coisa, com alguém, independentemente da área que seja, acho que enriquece a pessoa. Nós estamos aqui muito tempo da nossa vida e dias após dias não aprender nada com ninguém, acho que para mim isso não dá. Depois, o que é que eu valorizo mais, obviamente as questões remuneratórias, acho que tem que haver um equilíbrio entre as questões remuneratórias e o trabalho desempenhado. E obviamente as relações que se estabelecem. Um cargo de direcção, tem que manter as equipas motivadas, e não é fácil. Neste processo de 5 anos cá, sinto que aprendi muito a este nível, ao nível de gestão de pessoas, de direcção, e aprendo com as pessoas.

E.: Mas gosta do que faz?

e.: Adoro aquilo que faço, sinto-me realizada.

E.: Prefere ganhar menos e gostar daquilo que faz ou prefere ganhar mais e não gostar tanto daquilo que faz?

e.: O vencimento é muito importante, mas se calhar se não gostasse daquilo que fazia, não era assim tão importante.

E.: Pretende continuar nesta empresa e na mesma profissão?

e.: Pretendo continuar na mesma profissão, porque é um desafio constante. E o que me perguntou mais?

E.: Se pretende continuar na mesma profissão?

e.: Quero continuar na área da formação profissional, sem dúvida. Há doze anos que eu trabalho nesta área, e é mesmo isto que eu gosto, coordenação da formação, gestão da formação, técnica de formação. Gosto muito desta área.

E.: Terminamos a entrevista, muito obrigada pela sua disponibilidade.

Cargo: Técnica de Contabilidade

Local: 2ª Sala d reuniões

Data e Hora: 17-06-2010

Duração: 10 minutos

Boa tarde. Estou a realizar um trabalho de investigação no âmbito do mestrado em sociologia e pretendo estudar o posicionamento que a gestão de recursos humanos ocupa nesta empresa. Agradeço a sua disponibilidade em realizar esta entrevista.

E.: Podemos começar a entrevista?

e.: Sim, podemos.

E.: Começamos então pela sua escolaridade.

e.: Tenho o bacharelato em contabilidade e administração, estou neste momento a frequentar a licenciatura.

E.: Há quanto tempo trabalha nesta empresa?

e.: Dois anos sensivelmente.

E.: Qual é a sua profissão?

e.: Sou técnica de contabilidade.

E.: Como é que teve conhecimento desta empresa?

e.: Foi um anúncio, salvo erro, no expresso emprego.

E.: Como é que foi a sua integração na empresa? Sentiu dificuldades ao início?

e.: Não, correu tudo bem.

E.: Na sua opinião, quais são os principais problemas da empresa ao nível interno e ao nível externo?

e.: Talvez a gestão de pessoas, ao nível interno, ao nível externo talvez a concorrência do mercado...há muita concorrência e muito agressiva.

E.: Como é que vê o trabalho da gestão de RH?

e.: É assim, tendo em conta que o departamento de RH é constituído por uma pessoa...ah...é assim, em termos globais, no que diz respeito a mim, especificamente, não tenho qualquer apontamento. Mas reconheço que seja um trabalho difícil, porque na minha opinião, o departamento de Recursos Humanos abrange muitas funções, muita análise, penso eu que não deveria ser feito por uma só pessoa, não será fácil ser atribuído a uma só pessoa, principalmente numa empresa que tem tantos colaboradores, não é.

E.: Recebe acompanhamento no seu trabalho por parte do departamento, ou seja, há preocupação sobre o que está a fazer, quais as dificuldades que sente no dia-a-dia?

e.: Não há nenhuma abordagem nesse sentido, não há nenhum plano que nos permita ter uma opinião com alguma periodicidade, para expormos esse tipo de problemas. Acredito que haja preocupação nesse sentido, mas, isso deve haver, não é, mas não há assim nada de planeamento.

E.: E sente falta?

e.: Talvez fosse importante, sim.

E.: Pede conselhos e opinião à função de RH?

e.: Às vezes sim,

E.: A que nível? Em que funções?

e.: Não tanto em funções, mas em termos de postura a ter em determinadas situações, mais a nível da função social do que propriamente da função.

E.: E está sempre pronto em ajudá-la?

e.: Sim, sem dúvida, sim.

E.: Como é o seu relacionamento com gestora de RH?

e.: É muito bom (risos).

E.: E com a administração?

e.: Também, é razoável.

E.: Mudaria formas de actuação por parte da gestão de recursos humanos?

e.: Eu não diria que mudaria formas de actuação do departamento, ou da pessoa que está à frente desse departamento, que é única, um departamento precisa de recursos humanos para poder fazer um melhor trabalho.

E.: O que é que falta na empresa ao nível de GRH?

e.: Faltam pessoas a trabalhar

E.: Mas ao nível de práticas, de funções...

e.: Talvez, acima de tudo, uma organização, mais planeamento, uma abordagem sobre as dificuldades que as pessoas sentem, cada uma na sua respectiva função...mais preocupação, mais focagem nesse sentido, porque acho que isso é o ponto de partida para que o resto corra bem.

E.: A gestão de RH contribui para o incremento da sua satisfação e motivação?

e.: Penso que é muito importante este departamento para termos mais motivação.

E.: No seu ponto de vista, quais as qualidades que um gestor de RH deve ter para desempenhar positivamente a sua função?

e.: Tem que ser uma pessoa imparcial, uma pessoa sociável, não é...

E.: Hmm Hmm!

e.: Uma pessoa que estude muito sobre as pessoas, porque é muito complexo, imagino que seja muito complexo, nós somos todos muito diferentes, não deve ser um trabalho fácil, mas imparcialidade, ser sociável, ser versátil, ser tranquilo, ter paciência, não ser uma pessoa explosiva, tem de ser muito ponderada, enfim...entre outras...

E.: Relativamente aos valores e expectativas de trabalho, quais os aspectos que mais valoriza no trabalho?

e.: Não é preciso estabelecer nenhuma hierarquia?

E.: Diga-me os dois aspectos cruciais.

e.: Os dois cruciais. A remuneração, não punha em primeiro lugar, mas é das que eu acho mais importantes

E.: Qual é o aspecto que valoriza mais?

e.: As relações interpessoais

E.: E gostar daquilo que faz não é importante para si?

e.: É muito importante.

E.: Mas o que valoriza mais, as relações interpessoais, ou gostar daquilo que faz?

e.: Pois, é uma pergunta muito pertinente, porque eu não...eu não consigo dissociar as duas, eu preciso das duas, acho que ao é saudável, gostar daquilo que faço e não ter a parte social a funcionar, mas também não posso ter a parte social a funcionar e não gostar daquilo que faço. Acho que as duas é como se fosse uma só (risos), mas o mais importante se calhar é gostar daquilo que estou a fazer, até porque o resto podia vir por acréscimo, porque se eu não gostar daquilo que falo, à partida não vou estar aberta para ter boas relações.

E.: Então, primeiro coloca gostar do que faz, depois as relações, e só depois o vencimento.

e.: Sim, e só depois o vencimento, o mais importante é gostar daquilo que faço.

E.: Pretende continuar nesta empresa? Na mesma profissão?

e.: Na mesma profissão sim...ah, na mesma empresa é uma incógnita porque nós não sabemos quando é que pode surgir uma oportunidade que nos complete mais

E.: Mas está satisfeita com a empresa?

e.: Digamos que...posso dizer que sim porque eu neste momento analiso a satisfação comparando com a conjuntura actual, eu não me consigo desligar, porque se eu me desligar disto, obviamente que encontro aqui uma série de defeitos e coisas a mudar, mas se eu comparar com a conjuntura, mais vale manter o que tenho, e explorara para conseguir estar cada vez melhorar naquilo que tenho. É impossível não pensar assim..é assim, isto não invalida que a gente esteja sempre à procura de melhor...mas o factor estabilidade é muito importante.

E.: Terminou a entrevista, agradeço a sua disponibilidade!

Cargo: Consultora de RH

Local: 2ª sala de reuniões da empresa

Data e Hora: 05-07-2010, às 15h00

Duração: 20 minutos

Boa tarde! Agradeço-lhe a disponibilidade para responder a esta entrevista. Como sabe, pretendo perceber o posicionamento da função de Recursos Humanos nesta empresa. Salvaguardo que a entrevista é anónima. Vamos então iniciar a entrevista.

E.: Qual o seu grau de escolaridade?

e.: Sou licenciada em GRH e tenho uma pós-graduação em direito.

E.: O que faz na empresa?

e.: Sou consultora de RH.

E.: Trabalhou nesta área antes de ingressar nesta empresa?

e.: Sim, tive 4 anos numa empresa como consultora, depois criei o departamento de RH na empresa dos meus irmãos.

E.: Há quanto tempo trabalha nesta empresa?

e.: Estou cá desde 17 de Fevereiro.

E.: Quais foram as suas principais dificuldades quando integrou a empresa?

e.: Integrar-me na equipa, estavam todos alinhados, sentia-me desnorteada, pensava até onde vou com esta pessoa? Será que ela me vai achar simpática? Não me atrevia a dizer um ai, estava no meu canto. E depois enfrentar o cliente, tinha medo de não conseguir responder ao cliente... imagine que ele me colocava uma questão, eu não queria dizer-lhe olhe espere um bocado que eu vou perguntar ao meu chefe, não fazia sentido, tinha medo de falhar. Convencer o cliente a fazer o assessment é o maior desafio. Nunca tinha estado como consultora de RH em metodologias. Está a ser interessante e desafiante.

E.: Quais considera ser os principais problemas da empresa ao nível interno e externo? Embora esteja cá há pouco tempo!

e.: Ao nível interno, é a elevada rotatividade, há uma falta de inteligência emocional, as pessoas não conseguem separar a vida pessoal da profissional, o “diz-que-disse” – burburinhos de fundo. Não posso responder mal a um colega só porque estou mal-disposta, tem de haver um equilíbrio, é impossível não mostrar tristeza, somos seres humanos, mas não podemos tratar mal os colegas. Não se consegue reter as pessoas, não consigo identificar o porquê, não sei se é por lhes exigirem expectativas altas, e depois as pessoas não conseguem cumprir, ou se não lhes é explicado... Ao nível externo, há uma falta de visibilidade da empresa e de credibilidade. Há uma grande mistura de muitas marcas, e os clientes quando estão a ver o site, se não conseguirem perceber, desistem, e perguntam o que é que aquela empresa realmente faz? Eu já conhecia esta empresa, e quando vi o anúncio no jornal, fiquei espantada e contente, é sinal que estão a investir em projectos novos.

E.: Como vê o trabalho da gestão de recursos humanos desta empresa?

e.: É a área estratégica da empresa, foi uma grande aposta, contudo há uma grande falha, a directora não consegue fazer tudo sozinha, não consegue responder a todos, aparece-lhe quase todos os dias projectos novos, não se pode ser bom a tudo. É um departamento transversal, os timings são apertados. Ela tem feito um bom trabalho, há mais coisas que ela quer fazer, como a gestão do desempenho. Nós colocamos um placard lá em baixo com os indicadores, mas isto pode ter efeitos controversos, pode dar problemas de competitividade, é preciso ter algum cuidado. A directora é uma espécie de bombeira cá dentro, vai apagando os fogos (risos). Repare, eu não estou a defendê-la, até porque não ganho nada com isso, apenas estou a dizer aquilo que realmente penso.

E.: Recebe acompanhamento no seu posto de trabalho por parte da gestão de recursos humanos?

e.: Não propriamente, mas posso tê-lo se solicitar. Eu interfiro com ele no a A&DC e nos E.XC, sempre que tenho alguma dúvida, ou às vezes os clientes pedem-se algum exercício, e eu tenho de lhe pedir, pois é só ela que tem acesso aos exercícios, e ela disponibiliza-se a ajudar-me. Ainda há pouco tive um problema com o seguro de saúde, porque eu achava que ele estava atrasado, há pessoas que entraram depois de mim, e já o tinham e eu ainda não, então falei com ela, e ela resolveu o problema. Damo-nos bem, para já não tenho queixa.

E.: Consideram importante as pessoas receberem acompanhamento no seu trabalho?

e.: Sim, é importante, um gestor de RH não consegue gerir pessoas se apenas fizer trabalho de secretária, tem de conversar com as pessoas, tem de estar no terreno e perceber as pessoas, a motivação de cada um, por telefone não consegue aperceber-se disto. Nas conversas informais retira-se mais informação do que nas conversas formais. Tem de haver acompanhamento, o GRH deve chamar a tenção quando há faltas de respeito. Trabalhar em open-space é complicado, e as pessoas têm

de se controlar, mas há pessoas que não se controlam, e então é dever do GRH chamar-lhes a atenção. Mas há pessoas que ficam muito sentidas com estas chamadas de atenção, mas tem de ser.

E.: Como é o seu relacionamento com a administração?

e.: O Dr. ... é o mais visível, a relação com a dra... é quase nula, mas sempre que nos cruzamos cumprimentamo-nos mas fica por aí, é muito mais formal. Ele passa por nós, e pergunta se está tudo bem, como está a correr o trabalho, é atencioso. Com o meu chefe, picamo-nos, brincamos, mas é pacífica a relação.

E.: Mudaria formas de actuação por parte da gestão de recursos humanos?

e.: Chamava a atenção da pessoa que se descontrolava e falta ao respeito dos colegas com o conhecimento de todos, para ver se ela ganhava vergonha e não agia mais assim, é uma forma de responsabilizar a pessoa. O departamento de RH para mim deve estar acima de todos. Se esse tipo de comportamento for excepção tudo bem, mas se for uma regra deve ser chamada à atenção. Para a gestora de recursos humanos isso deve ser secundário, mas para mim é fundamental.

E.: Quais as qualidades que um GRH deve ter?

e.: Tem que ter pensamento estratégico, bom-senso, ser empático, diplomático, tem que ir para o terreno, ver os RH como uma mais-valia, tem que conhecer as motivações dos trabalhadores.

E.: Atentado agora nos seus valores e expectativas, o que mais valoriza no trabalho?

e.: Projectos com desafios, que tenha multitarefas, ter autonomia, liberdade de expressão, , ter um bom ambiente de trabalho.

E.: Pode estabelecer uma hierarquia?

e.: Primeiro, ter autonomia, depois ter um bom ambiente de trabalho; ter um projecto desafiante, depois vem a liberdade de expressão; ter multitarefas, e depois a remuneração.

E.: Quais são as suas expectativas para o futuro em termos profissionais? Pretende continuar nesta empresa? Na mesma profissão?

e.: Pretendo continuar na empresa na mesma profissão até ao momento em que me deixe de oferecer desafios, aí sim, está na altura de sair.

Agradeço a sua disponibilidade!

Cargo: operadora do apoio institucional/contact-center

Local: 2ª sala de reuniões da empresa

Data e Hora: 05-07-2010, às 17h45

Duração: 4 minutos

Boa tarde! Agradeço desde já a sua disponibilidade para responder a esta entrevista. Pretendo perceber o posicionamento da gestão de Recursos Humanos nesta empresa. A entrevista é anónima. Vamos então começar.

E. Qual é a sua escolaridade?

e.: Tenho o 12º ano incompleto.

E.: Há quanto tempo de trabalho na empresa?

e.: Há 6 anos.

E.: Qual é a sua profissão?

e.: Estou no AI/CC, mas antes estive 2 anos no FO.

E.: Como foi a sua integração e habituação à empresa? Quais as dificuldades que sentiu?

e.: Não senti dificuldades, correu tudo bem.

E.: Na sua opinião, quais são os principais problemas da empresa ao nível interno e ao nível externo?

e.: Ao nível interno talvez o convívio entre os departamentos, e externo não haver escolha em termos formativos.

E.: Passando agora para a caracterização da função de RH, como vê o trabalho deste departamento?

e.: Acho que está a correr bem, acho que está a fazer um bom trabalho, não convivo muito com ele, mas acho que está a correr bem.

E.: Quais as principais mudanças que ocorreram na empresa com a criação da função de RH?

e.: Não se notam muitas diferenças; as férias já estão colocadas, há mais organização, somos informados das saídas e das entradas...

E.: Recebe acompanhamento no seu trabalho por parte da função de RH?

e.: Não.

E.: Pede conselhos e ajuda à função de RH no exercício das suas funções?

e.: Não, falo com a minha coordenadora.

E.: Como é o seu relacionamento com o departamento de RH?

e.: É bom.

E.: Como é o seu relacionamento com a administração?

e.: Também.

E.: Mudaria formas de actuação por parte da função de RH?

e.: Acho que devia haver inquéritos de satisfação, há poucos, e os que há são para saber se a pessoa está apta a desempenhar certas funções, e não propriamente para medir a satisfação.

E.: No seu ponto de vista, quais as qualidades quer um Gestor de RH necessita ter para o bom desempenho da função?

e.: Sensatez, frontalidade, disponibilidade...e acho que é só.

E.: Atentando agora nos seus valores e expectativas em relação ao futuro. O que mais valoriza no trabalho?

e.: É uma questão muito complicada. Mas talvez o ambiente de trabalho, a boa remuneração, se nos sentimos em baixo, pode provocar desestabilização.

E.: Quais as expectativas de trabalho futuras? Pretende continuar nesta empresa? Pretende mudar de profissão?

e.: A área administrativa sempre me motivou, . Gosto de trabalhar com o público. Aqui estou nas duas coisas, na parte administrativa e também com o público.

Agradeço-lhe a sua disponibilidade!

Cargo: Coordenadora do apoio institucional e contact-center

Local: 2ª sala de reuniões da empresa

Data e Hora: 05-07-2010, às 18h00

Duração: 7 minutos

Boa tarde! Agradeço-lhe a disponibilidade para responder a esta entrevista. Pretendo perceber o posicionamento da função de Recursos Humanos nesta empresa. A entrevista é anónima. Vamos então começar.

E. Qual é a sua escolaridade?

e.: Tenho o 12º ano, andei dois anos na faculdade em gestão de empresas, mas depois desisti, uma pessoa naquela altura não pensa...

E.: Há quanto tempo de trabalho na empresa?

e.: Há 14 ou 15 anos, nem sei bem!

E.: é coordenadora de CC, certo?

e.: sim.

E.: Como foi a sua integração e habituação à empresa? Quais as dificuldades que sentiu?

e.: Foi normal, não houve nenhum problema.

E.: Na sua opinião, quais são os principais problemas da empresa ao nível interno e ao nível externo?

e.:Ao nível interno o recrutamento a recibos verdes, é 3€ à hora, e as pessoas não aceitam muito bem isto, e depois o espaço é limitado, antes era no 4º andar, era mais arejado, as pessoas sentiam-se melhor, onde estamos agora estamos todos apertados, todos a falar ao telefone é complicado. Ao nível externo angariar contactos.

E.: Passando agora para a caracterização da gestão de recursos humanos, como vê o seu trabalho?

e.: Acho importante, na minha área ele não interfere no recrutamento pois sou eu que faço, mas depois na fase seguinte é importante, na parte de gestão contratual.

E.: Quais as principais mudanças que ocorreram na empresa com a criação do dep. de RH?

e.: O balanço é positivo, uma vez que a empresa tem muita rotatividade, o departamento faz muito recrutamento e utiliza outras metodologias.

E.: Recebe acompanhamento no seu trabalho por parte da função de RH?

e.: Não.

E.: Pede conselhos e ajuda ao departamento de RH no exercício das suas funções?

e.: Eu pessoalmente não, mas outros sim, pedem.

E.: Como é o seu relacionamento com a gestora de RH?

e.: É bom.

E.: E com a administração?

e.: Também.

E.: Mudaria formas de actuação por parte da gestão de recursos humanos?

e.: Não sou muito conhecedora do processo.

E.: O que falta na empresa ao nível de GRH?

e.: Mais acompanhamento, uma gestão de carreiras, há pessoas que se calhar têm potencial para desempenhar certas tarefas, e recorre-se ao exterior desnecessariamente.

E.: No seu ponto de vista, quais as qualidades quer um Gestor de RH necessita ter para o bom desempenho da função?

e.: Hmm.... frontalidade, empatia, sociável, e há mais mas não me lembro agora.

E.: Atentando agora nos seus valores e expectativas em relação ao futuro. O que mais valoriza no trabalho?

e.: Primeiro gostar do que faço, em segundo a remuneração, depois o ambiente e os colegas, mas o ambiente já inclui o relacionamento com os colegas, e o espaço, é importante.

E.: Quais as expectativas de trabalho futuras? Pretende continuar nesta empresa? Pretende mudar de profissão?

e.: Pretendo continuar na empresa e na mesma profissão, para já estou satisfeita com o que faço.

Grata pela sua disponibilidade!

Transcrição da entrevista ao sales franchising manager

Cargo: Sales franchising manager

Local: 2ª sala de reuniões da empresa

Data e Hora: 05-07-2010, às 17h00

Duração: 20 minutos

Boa tarde! Agradeço a sua colaboração no meu trabalho ao aceitar responder a esta entrevista. Estou a estudar o posicionamento da função de Recursos Humanos nesta empresa. Realço o anonimato. Vamos começar.

E.: Há quanto tempo trabalha na empresa?

e.: Há 17 anos.

E. Qual é a sua profissão?

e.: Sou sales franchising manager.

E.: Quais são os principais problemas da empresa ao nível externo e interno?

e.: .Externos, a definição da estratégia, a imagem. Internos, os RH.

E.: Como vê o trabalho da gestão de recursos humanos?

e.: Não existe, na minha opinião não existe. Já recebi formação externa na área de GRH, e acho que não existe departamento de RH aqui nesta empresa. Não há caracterização do tecido de RH, não há análise swot desse tecido, não há avaliação, não faz propostas de melhoria. Um departamento de RH deve fomentar newsletter, aqui não há... só recebemos um e-mail a avisar das saídas passados dois meses das pessoas se irem embora...Repare não existe avaliação... ela é feita pelos directores sem aconselhamento dos RH, e eu pergunto.... estes não são avaliados? Houve formação interna, mas as pessoas não foram consultadas. Como é que um departamento de RH não tem o CV dos colaboradores? Por isso é que eu digo que não existe departamento de RH.

E.: Quais são as principais diferenças que existem após a criação da gestão de recursos humanos? Se é que existem!

e.: Repare a empresa tem vários problemas, isto está tudo mudado, quando eu entrei para aqui éramos mais colaboradores e havia muito menos directores, e agora somos poucos e há muitos directores. Eu

entrei...vou-te falar um pouco do meu percursos...entrei como formador freelancer, depois passei a coordenador pedagógico, depois a gestor comercial e em simultâneo coordenador pedagógico, depois passou a director de Penafiel, depois director do Norte e agora estou como franchising. O que quero dizer é que a administração faz algum trabalho dos directores, não lhes dá autonomia. A direcção faz o trabalho da coordenação e esta o da base. Não há maturação. Quando eu entrei e assumi a direcção, não havia tanta rotatividade como agora. Até há quatro anos, havia um director e dois coordenadores, um do FO e outro financeiro. A base era alargada, mais do que agora, tínhamos 11.000 formados por anos. Hoje temos uma larga direcção – 12 ou 13 directores, mais gente do que na base, temos um trapézio invertido, não é? Deram-se títulos à pessoas, mas elas têm que fazer o trabalho da base! Não têm tempo para pensar na estratégia. Há um PI, mas as pessoas não sabem até onde podem ir, nunca é conseguido as coisas. Eu já disse isto à directora de RH, mas na verdade nada foi feito. Repare, os directores não sabem quanto ganham os colaboradores! As regalias não são para todos, não há uma transparência.

Os valores não existem cá dentro, os valores...os conhecimentos. Imagine que uma pessoa do FO vai substituir a coordenadora de informática, ela não tem conhecimentos, como é que vai substitui-la! Falam em mérito! Ela espelha o mérito? Tudo bem que ela conhece as escolas, mas não percebe de informática!

E.: Mas nota diferenças ao nível de departamento de RH, depois de ele ter sido criado autonomamente?

e.: Diferenças? Não as noto, apenas há uma secretaria e sabemos que ali é o departamento de RH. Alguém tem um problema, e com quem vai falar? Com o seu director! Ou se forem falar com ela, ela manda falar com a directora geral. Chamar departamento a uma só pessoa, é complicado! Um departamento de RH não tem que impor a sua presença, mas no dia-a-dia não se nota.

E.: Mudava formas de actuação relativamente ao departamento de RH? Se sim, a que nível?

e.: Identificação do tecido e avaliação das necessidades. O departamento tem um plano anual de actividade e um plano de formação, mas ninguém sabe o que é isso, houve uma tentativa mas foi abortada. Eu não estava na formação de inglês, e tenho muitas dificuldades. Quem vai vender não estava na formação de espanhol. Um dos grandes erros daqui é termos vendedores que não conhecem o produto.

E.: Na sua opinião, quais são as qualidades que um gestor de RH precisa ter?

e.: Ser ouvinte, ter conhecimentos técnicos, tem que ter muito cuidado com a imagem, por exemplo, eu posso não concordar com algo, mas não posso criar grupos. Deve chamar a atenção às pessoas para

não falarem de forma tão agressiva, e para falarem mais baixo. Tem que gerir equipas, gerir conflitos e não tomar partidos.

E.: Passando para os seus valores e expectativas, o que mais valoriza no trabalho?

e.: O contacto com os potenciais clientes, e a criação do negócio.

E.: Quais são as suas expectativas em relação à sua vida profissional?

e.: Eu pretendo criar nesta empresa um departamento na área do franchising.

Agradeço a sua disponibilidade!

Transcrição da entrevista à Directora Geral

Cargo: Directora Geral da empresa

Local: 3ª sala de reuniões da empresa

Data e Hora: 22-06-2010, às 17h00

Duração: 20 minutos

Boa tarde! Agradeço-lhe a disponibilidade para responder a esta entrevista. Como já sabe, pretendo perceber o posicionamento da função de recursos humanos nesta empresa. Salvaguardo que a entrevista é anónima. Vamos então dar início à entrevista.

E.: Quais considera serem os principais problemas da empresa ao nível interno e externo?

e.: Do ponto de vista interno, os maiores desafios que se colocam à empresa é conseguir coordenar as actividades dos diversos departamentos, entre os departamentos, e aquilo que são os objectivos de cada departamento sejam... ah, prosseguidos com complementaridade com os restantes departamentos, e portanto, quer em termos de prazos, de timings, quer em termos de filosofia, designadamente de prazos e de conjugação desses objectivos, estas são realmente as grandes dificuldades internas. Do ponto de vista externo, no momento actual da economia onde nós estamos integrados, mercado interno, nós aqui só trabalhamos para o mercado interno, ah...é difícil, a procura não é muito abundante, não é muito forte porque na realidade nós que temos uma faixa de clientes muito concentrados nos particulares, ah...os particulares estão com muitas dificuldades de poder de compra, com dificuldades financeiras e obviamente que isso se reflecte na procura, esta é a maior dificuldade.

E.: Relativamente à função de recursos humanos, a empresa já existe há 20 anos, e o departamento há dois anos e pouco. Na sua opinião, quais as principais razões que sustentam esta criação?

e.: Isso é de facto uma dificuldade que a empresa vinha sentido, uma necessidade, quer em termos de crescimento de volume de negócios, da sua estruturação interna em termos de segmentos de mercado, que a empresa tem vindo a diversificar os segmentos de mercado, mas ainda continua a actuar muito nos particulares, como eu lhe dizia há pouco, mas também houve um grande crescimento de colaboradores, e impôs-se a necessidade de criar autonomamente um departamento que tratasse da gestão de pessoas, nomeadamente ao nível de formação, esta também foi uma necessidade que se impôs, e uma das razões pelas quais o departamento fora criado, e também a avaliação de desempenho, toda a parte da gestão de pessoas. Foram estas as principais razões da criação do departamento de recursos humanos enquanto independente e autónomo.

E.: Quais as principais mudanças antes e após a implementação desta função na empresa?

e.: O departamento de Recursos Humanos foi de facto um bom investimento por parte da empresa, é uma mais-valia, agora as tarefas estão mais concentradas, há uma pessoa responsável pela gestão contratual, pelo recrutamento e selecção, e a empresa aposta muito nesta questão, enfim, por toda a parte da gestão de pessoas. Ah...a formação foi uma questão muito importante, a avaliação de desempenho também. Apostou-se muito no desenvolvimento de instrumentos de gestão de pessoas, e foi um grande auxílio na gestão administrativa. A empresa apostou em áreas que anteriormente não tinha apostado, foi sem dúvida muito importante e uma necessidade que se vinha sentido.

E.: Pede opinião/concelhos aquando da criação por exemplo de um projecto?

e.: Ah...o departamento de recursos humanos tem uma atitude muito participativa em todos os projectos que a empresa aposta ou pensa vir a apostar, e em todas as decisões relativas à gestão de pessoas. A administração dá oportunidade de o departamento de recursos humanos e também de todos os departamentos de expressarem as suas opiniões, portanto o departamento de recursos humanos tem uma atitude muito colaboradora nas decisões.

E.: Está satisfeito com os resultados da função de RH? Ao nível geral.

e.: Sim, vou falar ao nível geral, não vou falar especificamente de cada aspecto, porque não faz sentido... portanto, em termos gerais, o departamento está a desempenhar um bom papel, está a cumprir os objectivos a que se propôs, obviamente que ainda há aspectos a melhorar, ainda há um grande investimento a fazer, também o departamento é recente na empresa, e com o tempo ainda vamos melhorar mais, e vamos atingir resultados ainda melhores, mas sim, de um modo global, eu

enquanto directora geral, e a administração também, estamos satisfeitos com a performance do departamento de recursos humanos.

E.: Mudaria as formas de actuação da função de RH?

e.: (risos) Sim, estamos sempre a mudar formas de actuação, desde que sejam para melhorar os resultados da empresa. Ainda há pouco tempo alteramos algumas formas de agir do departamento, e com certeza ainda vamos mudar mais, portanto estamos sempre a mudar, isto é uma constante.

E.: Quais as práticas que mais valoriza na GRH?

e.: A formação, a avaliação de desempenho, mas se quiser uma hierarquia, em primeiro lugar valorizo a formação, para mim a formação dos colaboradores é muito importante, não só para reciclar conhecimentos, mas para aumentar a motivação dos colaboradores, até porque o departamento comercial como precisa de estar motivado para as vendas e é um departamento que lida com muita pressão, muito stress, é importante que eles recebam formação, que recebam apoio e motivação, quando os colaboradores estão motivados é fácil, mas quando eles estão desmotivados é muito difícil, por isso a formação é muito importante. Em segundo lugar a avaliação de desempenho, é também muito importante, os colaboradores precisam de saber se estão a ter uma boa performance ou se não, é importante para a motivação deles, quando há um auto-motivação, é mais fácil terem resultados positivos, mas quando não há esta auto-motivação, a avaliação de desempenho pode ser um factor motivador, é importante para aumentar os índices de produtividade da empresa. O recrutamento e selecção também é importante, enfim, é tudo importante, mas essencialmente são estes dois aspectos, em primeiro lugar a formação, e em segundo a avaliação de desempenho.

E.: Considera que os trabalhadores estão mais satisfeitos e motivados porque há uma função de RH ?

e.: Eu acho que os colaboradores vêem no departamento uma mais-valia, o feedback que eu tenho dos colaboradores é muito positivo, acho que todos estão satisfeitos com os resultados do departamento de Recursos Humanos.

E.: No seu ponto de vista, quais as características que um gestor de RH deve ter para o bom desempenho da sua função?

e.: Essa é uma boa pergunta! Ah...um gestor de recursos humanos deve ser uma pessoa empática, com uma atitude de neutralidade...neutralidade não no sentido de não tomar partido, mas de isenção, de imparcialidade, tem de ser um mediador de conflitos, é muito importante, e obviamente tem de ser

tecnicamente capaz, tem de conhecer os instrumentos indispensáveis à gestão de pessoas, designadamente nas candidaturas ao POPH e GREN, esses conhecimentos são fundamentais. E essencialmente são estas as características que um gestor de Recursos humanos deve ter.

E.: E para terminar considera que a GRH contribui para a concretização dos objectivos e da missão da empresa? Se não houvesse departamento de Recursos Humanos os objectivos seriam à mesma cumpridos? E da mesma forma?

e.: Esta é uma questão muito teórica, com base em suposições,.. condição ceteris paribus (risos), colocamos umas variáveis, tentamos isolar outras... não sei se os objectivos seriam à mesma cumpridos, sinceramente penso que sim, mas o que eu acho é que não seria tão fácil concretizar os objectivos, porque a directora de Recursos Humanos tem conhecimentos técnicos que nós não temos, há mais organização. Ah...e teve um papel fundamental designadamente na candidatura ao QREN, na plataforma SIGO, sem estes conhecimentos não seria tão fácil cumprirmos os objectivos, e provavelmente as coisas teriam sido diferentes.

E.: Terminamos a entrevista, agradeço a sua disponibilidade.

Transcrição das entrevistas à Gestora de Recursos Humanos

Cargo: Gestora de Recursos Humanos Local: sala de reuniões da Uniform Data: 25-05-2010 Duração: 31 minutos, das 16h45m às 17h15m

Boa tarde! Desde já agradeço-lhe a disponibilidade para realizar esta entrevista. O anonimato será garantido. O objectivo do meu trabalho consiste em perceber qual o posicionamento que o departamento de RH ocupa nesta empresa. Vamos então começar.

E.: Pode-me dizer por favor qual a sua escolaridade?

e.: Hmm Hmm! Eu sou licenciada em sociologia, com especialização em sociologia das organizações pela Universidade do Minho; tenho uma pós-graduação em comportamento organizacional, tenho um programa avançado em gestão de pessoas, e estou agora em curso, a frequentar uma pós-graduação em gestão de pessoas também, na EGP.

E.: Quais as motivações pela área de GRH?

e.: Ah, fui muito influenciada já pelo percurso académico, ao contrário do que acontece com a maioria das pessoas; fui pondo de lado entre aspas algumas cadeiras que me motivavam menos, não é, da faculdade, a área comercial, a política, ainda que goste muito de política, ah, toda aquela análise política não me cativava muito, e sempre apreciei, e era boa aluna às cadeiras ligadas às áreas organizacionais. Ah, o meu curso também tinha muita gestão, muita economia, e portanto foi uma área muito apelativa para mim.

E.: Sei que tem experiência nesta área antes de vir trabalhar para esta empresa...Podia-me falar um pouco da sua experiência profissional anterior?

e.: Sim, tenho experiência nesta área, trabalhei seis anos numa consultora de Recursos Humanos, ah, tive algum contacto também com a área no Banco privado, e depois tive um contacto não com a área, mas que foi um grande upgrade quer de maturidade quer de experiência profissional que foi na Câmara do Porto, ligada à área social, e que também me moveu a escolher esta área.

E.: Muito bem. Há quanto tempo trabalha nesta empresa?

e.: Trabalho há dois anos, e uns meses...não me recordo...três meses.

E.: Qual foi a sua função inicial, foi sempre directora de Recursos Humanos?

e.: sim, sim, sempre.

E.: Quais foram as razões da sua contratação a curto, médio e longo prazo?

e.: Os objectivos foram no fundo arrumar a casa ao nível de departamento. Não havia departamento de RH, e portanto era necessário criar um departamento e todas as dinâmicas que fazem parte do departamento, e é isto que estou a fazer. O departamento de RH é um projecto a médio e longo prazo

E.: Ao nível da caracterização da empresa, concorda com a estrutura organizacional?

e.: Bom, ah...quanto a mim é uma empresa bastante hierarquizada, com linhas de comunicação...com muitas linhas de comunicação, o que gera alguma entropia, com muitas chefias, e por isso cria alguma...alguma colisão nas decisões e também algum desnorte por parte dos colaboradores que não são chefias e que respondem à linha de comunicação acima.

E.: Há informação contraditória portanto!

e.: Há informação contraditória, porque se a mesa pessoa reporta a mais do que uma não é...a várias pessoas...eles julgam-se no direito de dar ordens não é...de dar directrizes para baixo, às tantas as coisas tornam-se disfuncionais

E.: Como é que vê a forma como os dirigentes encaram os RH...como um investimento, como um custo...

e.: Ah...sim, eu acho que esta área tem sido uma conquista aqui dentro, e se no início as pessoas estavam reticentes e não valorizavam, neste momento há uma dependência já ao departamento, e criam-se...as pessoas sabem que há determinadas matérias, determinadas decisões que cabem ao departamento de recursos humanos. Ah...obviamente que ainda confundem os papéis, devido ao facto do departamento estar muito conotado com áreas administrativas e estandardizadas contudo começa-se a valorizar, porque isto tem sido uma conquista, não é, com muito trabalho. Ah...a valorizar o departamento, e confesso que por vezes, ainda que haja alguma falta de cooperação, porque é um departamento transversal, ah, e portanto precisamos de muita colaboração, de todos os elementos da empresa. Por vezes é difícil comunicar para dentro, e esse é um grande entrave, mas não considero de todo que as chefias vejam o departamento como um custo. Ah, até porque considero que é um departamento... acarinhado, se quiser, pela administração. Ah... com alguma promiscuidade de papéis, porque o departamento faz muita coisa, mas não acho que seja um custo, mas sim um investimento.

E.: Qual é o tipo de liderança que é praticada nesta empresa?

e.: Bom...

E.: Concorda com a liderança que é praticada?

e.: Não, não, quer dizer a liderança varia, não é...não pode haver um tipo de liderança como sabe, não é.

E.: Claro, claro!

e.: A liderança varia de acordo com o contexto e com a necessidade, não é...O líder devia ter essa capacidade. Ah, é assim, não lhe vou dizer que seja uma liderança democrática, vejo-a como mais directiva, menos como participativa talvez, menos democrática, e mais directiva.

E.: Quais são as principais potencialidades e dificuldades da empresa face ao meio envolvente?

e.: A potencialidade é a aposta em metodologias inovadoras e fortes, portanto, há algum espírito criativo de se lançar no mercado. Ah....as dificuldades são a não, por vezes, a não sensibilidade em relação à concorrência...portanto a não valorização da concorrência. Algum desconhecimento também do mercado, das expectativas e necessidades; alguma falta de estudos de mercado, políticas de benchmarking. Ah, acho que é isto, essencialmente.

E.: Quais são os principais problemas da empresa ao nível interno?

e.: Hmm Hmm! Falta de cooperação entre departamentos, conflitos inter-departamentais...claramente, conflitos organizacionais entre departamentos, equipas muito fechadas, em que é difícil comunicar, e a comunicação, a comunicação é disfuncional, é descendente

E.: Qual é a missão da GRH nas empresas em geral, e especificamente nesta empresa?

e.: Hmm Hmm...Ah...a missão do departamento é o desenvolvimento de pessoas no sentido de melhorara os índices de produtividade; aumenta a responsabilização também; aumentar a autonomia das pessoas; ah...melhorar resultados, e envolver todos numa cultura comum, e em atitudes cooperativas e funcionais, acho que é a grande missão, é colocar toda a gente trabalhar para o mesmo entre aspas, é eliminar as rupturas entre departamentos e levar a que todos cooperem numa só...numa só força.

E.: Quais considera serem os skills e os padrões comportamentais que os Gestores de RH devem ter?

e.: Tem que ter capacidade de liderança sem dúvida, tem que ter capacidade de decisão, tem que ter uma sensibilidade organizacional muito grande, portanto tem que ter um conhecimento muito transversal de todos os departamentos, dos objectivos de cada departamento. Ah...tem que saber trabalhar em equipa, tem de ser mediador de conflitos também, ah...tem de ser uma pessoa empática, e tecnicamente capaz claro, e... sim, com algum sentido de criatividade também é importante..

E.: Disse-me há pouco que foi contratada para criar um departamento de RH, quando chegou à empresa, não havia nada ao nível de gestão de RH?

e.: Não, quando cheguei aqui havia dossiers com contratos e mapas de férias desactualizados dentro das capas.

E.: Foi a única responsável pela criação da função de RH ?Não teve auxílio de ninguém?

e.: Sim, em termos de função no organograma sim, sim.

E.: Quais foram as dificuldades sentidas neste processo?

e.: Para criarmos um departamento de recursos humanos nós temos que ter o envolvimento de todos, não é, há aqui uma mudança organizacional, e muita resistência, portanto, mudança de paradigmas, mudança de comportamentos, e nós temos de conhecer muito bem a organização por dentro, e...senti muita resistência para esta colaboração, para esta passagem de informação, principalmente das pessoas que já cá trabalhavam, e portanto tive que partir pedra muito sozinha, ir atrás da informação, procurá-la, às vezes encontrava, outras vezes não, mas foi o ponto principal, conseguir que as pessoas percebessem o que eu estava ali a fazer, e que me deixassem conhecer do que elas faziam.

E...: Claro! Quais são as ferramentas ou programas específicos de GRH? Se é que os tem!

e.: Nós, enfim, não temos nenhum programa, não trabalhamos com SAP nem com RH 21, temos o Primavera mas é só para a área financeira, temos algumas bases de dados em SPSS, e temos todas as informações dos colaboradores também em Excel. Trabalhamos ainda desta forma.

E.: Considera ser suficiente a função de RH ser constituída apenas por uma pessoa, neste caso apenas por si.

e.: Não, porque eu não tenho apenas...obviamente que toda a gente tem várias tarefas não é, mas eu estou ligada a vários projectos dentro da empresa, porque com esta formação académica e com estes arts skills, sou eu apenas aqui dentro da empresa, e portanto eu estou envolvida em muitos outros projectos que não fazem parte da gestão de recursos humanos, e portanto eu tenho de fazer toda a parte administrativa, e toda a parte de desenvolvimento e de avaliação, e portanto é muito complicado, muitas coisas ficam por fazer, ah...porque sou só eu.

E.: Como funciona a gestão de recursos humanos nesta empresa, ao nível de autonomia e responsabilidade?

e.: Eu por...por maneira de ser talvez, eu sou uma pessoa bastante autónoma, e assumo com bastante facilidade as ideias que tenho e o que faço, mas o departamento de Recursos Humanos reporta a uma direcção que por sua vez ainda reporta a outra direcção, portanto não tem uma linha directa com a administração, e portanto eu tenho que apresentar a proposta, tudo aquilo que é feito, tudo aquilo que espeto fazer, tudo aquilo que não é feito à directora de divisão, que por sua vez passa à administração, e aqui cria-se alguma entropia. Nós temos um plano de trabalho mensal, que apresentamos à direcção acima de nós, que é um plano de actividades mensal que apresentamos à direcção, obviamente que faço muito mais coisas do que aquelas que estão no plano e deixo as que estão por fazer.

E.: Claro! Disse-me que já trabalhou nesta área noutras empresas, quais são as principais diferenças, se é que as há, entre o departamento de RH desta empresa e o das outras em que já trabalhou?

e.: Sim, as diferenças passam sempre pela missão, pela visão...

E.: Claro que cada empresa é uma empresa!

e.: Pelas pessoas que lá trabalham... a empresa onde estive anteriormente o enfoque era mais na área da formação e na gestão administrativa, aqui não tenho muita responsabilidade na formação porque há um departamento de formação, eu faço um interface mas muito curto...aqui há um enfoque muito

grande em políticas de desenvolvimento, nomeadamente em políticas de recrutamento e selecção, fazemos recrutamento e selecção não diria de forma massiva, mas muito intensa, temos muita rotatividade de departamentos. A nível de processos de integração fazemos imensos. A avaliação de desempenho é também um projecto importante que ainda não está fechado, e depois há muitas questões administrativas que é do dia-a-dia.

E.: Quais são as áreas em que o departamento de RH comunica mais dentro da empresa?

e.: Comunico com o departamento financeiro, trabalho com indicadores, e convivo com o departamento de consulting, que é um departamento que está muito ligado à área corporate, às empresas, onde são apresentados projectos de desenvolvimento, com apoio de políticas de RH, e portanto eu presto apoio a esse departamento. Mas obviamente que é um departamento transversal, tem contacto com todos os outros, não é.

E.: Claro! E em relação com os organismos externos, com quem a função de recursos humanos comunica mais? Com a ACT...

e.: Sim, com a ACT, com a segurança social também e depois trabalhamos muito também com organismos que tratam da higiene e segurança no trabalho, e com a gestão administrativa de Recursos Humanos, protocolos com Universidades, parcerias também, com a imprensa.

E.: E em relação às funções de GRH, quais as que já aplicou desde a sua entrada até esta parte?

e.: Recrutamento, directório de competências, análise de funções, avaliação de desempenho, o manual de acolhimento, implementação da formação interna, para já é isto.

E.: Qual foi a sua primeira tarefa quando criou o departamento de RH?

e.: Quando cheguei aqui foi pegar naquilo que estava feito, não é, foi procurar informação, algum manual de acolhimento se existisse, conhecer a empresa, e depois contactar com as empresas que nos suportam ao nível de gestão administrativa de Recursos Humanos, começar a fazer por escrito o descritivo e análise de funções, as competências por função...foi a primeira coisa.

E.: O principal constrangimento foi mesmo a falta de adesão?

e.: Sim, muita falta de acesso à informação, em que o novo era sentido como uma ameaça.

E.: Quais são os projectos que o departamento visa fazer?

e.: O departamento tem em vista melhorar e agilizar o processo de avaliação de desempenho, tem em vista, está em curso a elaboração do painel de bordo com indicadores para todas as funções, para

encontrar desvios, e implementar medidas para melhorar o desempenho, e criar, fazer um plano de formação interno, com base em objectivos.

E.: Quais são as tarefas que lhe ocupam mais tempo?

e.: Tratar dos seguros de saúde, elaboração de contratos, obviamente que há outros projectos que demoram mais tempo e há mais desgaste, mas a parte administrativa rouba muito tempo.

E.: Quais são as tarefas ou projectos que demoram mais tempo a obter aprovação da administração?

e.: A avaliação de desempenho, e a formação interna.

E.: Sabe dizer-me as razões no seu ponto de vista'.

e.: A formação porque não houve consenso nas acções, nos dias, no cronograma, e a avaliação de desempenho porque abrange o peso de cada variável em termos percentuais no produto final.

E.: Houve algum projecto que foi reprovado por parte da administração?

e.: Não diria reprovado, mas que se calhar teve menor atenção e está no esquecimento, o plano motivacional, e ainda aguardo também aprovação para o feedback da entrevista de avaliação de desempenho.

E.: Quais são as tarefas ou projectos que mais satisfação lhe dá?E os que menos aprecia?

e.: Tudo o que seja avaliação de pessoas eu gosto, tudo o que seja cruzar informação, criar informação...ah...implementar algo de novo dentro da empresa...

E.: Hmm Hmm! E aquelas que menos aprecia?

e.: Toda a parte administrativa, porque implica uma grande atenção ao detalhe, e não é o meu forte (risos).

E.: Quais são as tarefas ou projectos mais difíceis de aplicar? Ou quais foram...têm sido...

e.: Talvez trabalhar com indicadores de gestão, não é a minha área.

E.: Qual é a importância que a GRH tem para esta empresa? O que é que acha que melhorou depois de implementada a GRH?

e.: Ah...Melhorou alguma organização a nível de procedimentos, ah...a estruturação, enfim, a estruturação da organização ao nível de funções, ah...perceber o que cada um anda aqui a fazer, e o

organizar e estruturar, enfim, a empresa, não é, tarefas, funções, as competências, e...e criar canais de comunicação também mais direccionados para o problema em si.

E.: Quais são os requisitos estruturais, técnicos e sociais que a GRH precisa para ter um bom desempenho?

e.: Obviamente que o departamento precisa de espaço, não é, depois precisa de ter o apoio da administração, estar em linha directa com a Administração, porque trata de questões sensíveis, ah...porque gere todas as pessoas, e portanto tem que ter o abalo, tem que ter autonomia para se poder decidir na hora, porque há questões que têm de ser decididas na hora não é., ah...precisa também de orçamento financeiro que devia ser pré-definido, ah...e acima de tudo precisa do apoio de todos os departamentos, e de criar boas relações, e criar parcerias com o meio envolvente, deixar passar uma boa imagem da empresa quer internamente quer externamente.

E.: Como sabe a GRH está muito dependente da concepção dos dirigentes e dos efectivos em relação aos RH. Já me disse que já sentiu muitas vezes por parte dos seus colegas de trabalho uma resistência em colaborar, mas sabe-me dizer qual foi a vez em que esta falta de adesão a prejudicou de facto?

e.: Sim, várias vezes senti isso, mas tenho alguma dificuldade em dizer-lhe qual foi a vez que mais me lesou...mas várias vezes em que eu tomei uma decisão e as chefias daquele departamento, daquela pessoa tomaram outra, e puseram em causa a minha; decisões de despedir alguém e eu não aceitar por exemplo...

E.: A administração pede-lhe conselhos ou a sua opinião para a criação por exemplo de um projecto novo para a empresa?

e.: Sim, há bastante abertura a esse nível, conselhos para executar alguma coisa, agora não tanto conselhos para decidir o fecho de algumas matérias, onde eu acho que também devia ter uma prestação mais colaborativa.

E.: Se tiverem de ir contra a sua opinião, eles vão?

e.: Vão.

E.: E em relação aos efectivos, eles pedem-lhe ajuda frequentemente?

e.: Sim, várias vezes, há alguma dependência em relação a algumas matérias.

E.: Mas todos os departamentos?

e.: Sim, todos os departamentos.

E.: Não há um que se destaca?

e.: O departamento de consulting muito, o departamento comercial também, ainda agora me lembrei que tenho de colocar um anúncio no jornal para sair 2ª feira, e é assim...

E.: Chegamos ao fim da entrevista, obrigada pela sua disponibilidade!

e.: De nada!

Anexo: Análise horizontal às entrevistas realizadas aos trabalhadores

Categorias	Síntese
Principais problemas da empresa ao nível interno e externo	Os problemas internos apontados incidem na gestão de pessoas, na falta de inteligência emocional, nas cobranças e na própria gestão de RH, mas sobretudo na comunicação e convívio entre departamentos, tal como a elevada rotatividade. Os problemas externos assinalados foram: o escasso poder de compra, a concorrência agressiva, a não valorização do mercado, a comunicação com o exterior, a imagem e a falta de visibilidade da empresa.
<u>Caracterização do Função de RH:</u> - Representações face ao trabalho da gestão de recursos humanos; mudanças após a implementação da GRH na empresa, e mudanças na forma de actuação da gestão de recursos humanos	Quando questionados acerca das representações face ao trabalho da gestão de recursos humanos da empresa, os trabalhadores assinalam que a função é uma mais-valia para a empresa, pela concentração e organização das tarefas, pelo desenvolvimento de instrumentos de

	gestão de pessoas, nomeadamente ao nível da formação interna. Admitem ser um trabalho difícil, e o facto de ser constituído apenas por uma só pessoa é uma grande lacuna, pois a directora de RH sozinha não consegue responder a tudo o que lhe s impõe nos timings definidos, no entanto está a fazer um bom trabalho. A área de GRH é a área estratégica da empresa. Para uma pessoa, não existe GRH, pelo que considera não existir avaliação dos trabalhadores, não existe uma caracterização do tecido dos RH, não existe análise swot, não existe newsletter, é enviado um e-mail a todas as pessoas a informar da saída de um trabalhador passados dois meses da sua saída, tal como a formação interna foi fomentada sem a consulta dos trabalhadores, ou seja, não houve um levantamento de necessidades formativas. As principais mudanças ocorridas com a criação da gestão de recursos humanos incidem essencialmente no facto de os trabalhadores saberem que há uma pessoa responsável pela gestão de pessoas, o que anteriormente era confuso, pois várias pessoas podiam tratar da gestão administrativa tal como do recrutamento e selecção; aplica-se várias metodologias. Há avaliação de desempenho, ou seja, há gestão de pessoas, o que outrora não existia.
--	--

- Relacionamento com a GRH; conselhos, e acompanhamento no posto de trabalho	Os trabalhadores afirmam ter um bom relacionamento com a gestora de RH, excepcionalmente uma pessoa. A direcção geral afirma que a função de RH tem uma atitude muito colaboradora em questões de participação nos projectos da empresa, tal como todos os outros; o departamento pedagógico tem um interface bastante grande com este departamento; o departamento financeiro também, essencialmente na elaboração de projectos e nas questões administrativas quando a directora geral está ausente. A assessora de contabilidade e a directora de marketing pede ajuda na parte mais social, ou seja, por exemplo como enviar um e-mail, tal como nas questões administrativas (faltas, férias, etc), bem como a gestora de clientes, que além destas questões, pede ajuda igualmente em questões de formação. O sales franchising manager salienta não pedir ajuda à função de RH. Todos os trabalhadores afirmam não receber acompanhamento no posto de trabalho, mas há indicação de que quando precisam de ajuda, a função prontifica-se a ajudar. Ressalam que não sabem de esta função integra o PI (Plano de Intervenção) da gestão de recursos humanos. Porém, admitem ser uma questão fundamental.
- Lacunas da empresa ao nível de GRH; mudanças na forma de actuação.	Quando questionados acerca do que falta na empresa ao nível de GRH, os

	trabalhadores indicam um incremento no acompanhamento, na gestão de carreiras; ressaltam que o facto da função ser constituída apenas por uma pessoa não é suficiente; devia haver actividades de convívio, por forma a incentivar o trabalho em equipa; Deve haver avaliação de desempenho e prémios globais, e não só voltados para o departamento comercial. Quanto ao se mudariam formas de actuação da gestão de recursos humanos, dois trabalhadores afirmam que chamavam a atenção das pessoas que não de controlam em open-space, que falam alto e perturbam a concentração das outras pessoas; a existência da gestão de carreiras é salientada duas vezes; a função de RH deveria ser mais interventivo e autónomo; duas pessoas afirmam ser importante saber os objectivos a longo prazo, é uma forma de motivar; deveria haver mais organização nas questões burocráticas, nomeadamente no processamento de salários. Um trabalhador aponta como um aspecto a implementar a identificação do tecido de RH assim como a identificação das necessidades.
- Qualidades de um Gestor de RH	As qualidades mais repetidas incidem na empatia (6 respostas); nas competências técnicas, na imparcialidade, na sociabilidade/convívio com todos (4

	respostas cada item); na gestão de conflitos (3 respostas), e na sensatez e frontalidade (2 respostas cada característica). As respostas únicas incidem nos seguintes aspectos: ter mente aberta, ser comunicativa, ter pensamento estratégicos, ser diplomático, ir para o terreno, conhecer as motivações dos RH, ter disponibilidade, ser ouvinte, ter cuidado com a imagem, alertar as pessoas quando estão a incomodar os outros, gerir equipas, ter capacidade de organização, ter força na organização, ser uma pessoa dinâmica, ter autonomia, ter paciência, ter tranquilidade e estudar as pessoas.
Valores e expectativas face ao trabalho	Os valores mais repetidos pelos trabalhadores prendem-se com “ter boas relações de trabalho/ter um bom bom ambiente de trabalho” (7 respostas); com “gostar do que faço” (5 respostas); e com o salário (5 respostas). Os valores únicos assinalados incidem em poder usar a criatividade, em ter autonomia, ter projectos desafiantes, ter multitarefas, liberdade de expressão, ter perspectivas de carreira, contactar com clientes e poder criar negócios, assim como aprender todos os dias alguma coisa. O valor que mais reuniu o primeiro lugar na hierarquia de valores no trabalho foi o “gostar do que faço”, seguido de “ter boas relações de trabalho/ter um bom ambiente de trabalho”, e em terceiro lugar uma boa

	remuneração. A maioria dos trabalhadores afirmaram ter a pretensão de continuar a exercer a mesma profissão, e na mesma empresa, contudo, uma pessoa afirma querer sair em breve devido ao facto de estar insatisfeita, e outra afirma pretender continuar na empresa devido à conjuntura económica actual. Uma pessoa afirma continuar na empresa, mas quer mudar de profissão. Uma pessoa afirma, que no curto e médio prazo pretende continuar na empresa, mas futuramente pretende criar um negócio na área de consultadoria.
--	---

ANEXO 26:

Instrumento do descritivo de funções, criado na
Uniform

Título da Função			
Objectivo			
Enquadramento			
Conteúdo da Função	Competências Profissionais		Características Pessoais
	Básicas	Preferenciais	
Contrapartidas remuneratórias			
Condições Contratuais		Condições Físicas	
Contrato de trabalho com/sem termo		Apresentação cuidada	
Aprovado pelo Director,		Aprovado pela Directora de RH	
Ass.: (legível)		Ass.: (legível)	
Data:		Data:	

Fonte: Gestão de recursos humanos: Uniform

ANEXO 27:

Instrumento da avaliação do desempenho, utilizado na
Uniform

Departamento Comercial

Formulário de Avaliação Anual

O preenchimento deste formulário ajuda o responsável e colaborador no processo de avaliação, porque permite um seguimento da evolução do desempenho global e do desenvolvimento das competências, ao longo do ano.

Período de Avaliação

Ano de Avaliação

1º Semestre 2º Semestre

(*) assinalar o período correspondente

Colaborador			
Equipa:		Zona:	Nível (Mapa Carreiras):
Responsável			

Escala:

Média	Avaliação global de Desempenho	
6	A	Excelente
5	B	Muito Bom
4	C	Bom/Adequado
3	D	Necessita Desenvolvimento
2	E	Pouco Adequado
1	F	Desadequado

I – Avaliação Qualitativa - Competências

Para além dos objectivos qualitativos e quantitativos (avaliados mensalmente), é importante fazer-se uma análise quantitativa/qualitativa do desempenho anualmente. Avalie o desempenho do colaborador, em cada uma das situações, usando a seguinte escala:
1 – Nunca, 2 – Poucas Vezes, 3 – Regulamente, 4 – Muitas Vezes, 5 - Quase Sempre, 6 - Sempre

	Auto-Avaliação	Avaliação
1. Conhecimentos Científicos, Técnicos e Comerciais (C):		
O colaborador demonstra saber utilizar os conhecimentos técnicos e científicos dos produtos que promove e respectivas áreas?	5	5
O colaborador demonstra conhecer o mercado onde opera, tendo em conta a sua concorrência e o contexto específico do território?	5	5
O colaborador faz uma correcta e eficaz utilização das ferramentas a sua disposição?		
Script	5	4
Contratos de clientes	5	4
Material Promocional	5	4
Observações:		

2. Competências - Orientação ao outro (I):		
O colaborador é capaz de se relacionar com as pessoas certas para melhorar as suas vendas a curto, médio e longo-prazo?	4	
O colaborador é capaz de fazer uma correcta análise com o intuito de perceber as necessidades do cliente ?	5	
O colaborador é capaz de adaptar a sua comunicação e as suas ofertas às expectativas do cliente?	4	
Observações:		

3. Competências - Excelência Orientada à Obtenção de resultados (C//A):		
O colaborador faz um planeamento adequado e uma priorização das suas actividades de forma a melhor atingir os seus objectivos? (A)	3	4
O colaborador faz as devidas análises de vendas, com base nas ferramentas que tem ao dispor, para melhorar os seus resultados? (I)	4	4
O colaborador tem noção de onde, quando e como fazer as promoções? (C)	5	4
Observações:		

4. Competências - Iniciativa (A):		
O colaborador actua de forma rápida, em face de um problema que requeira uma solução urgente?	3	4
O colaborador procura dar o feed-back das acções da concorrência?	4	5
O colaborador pensa/propõe ideias e soluções práticas para melhorar os seus resultados?	3	4
Observações:		

Legenda:

C Conhecimentos
 I Impacto na Organização
 A Autonomia

I – Avaliação Qualitativa (cont.) - Atributos

Para além dos objectivos qualitativos e quantitativos (avaliados mensalmente), é importante fazer-se uma análise quantitativa/qualitativa do desempenho anualmente. Avalie o desempenho do colaborador, em cada uma das situações, usando a seguinte escala:

1 – Nunca, 2 – Poucas Vezes, 3 – Regularmente, 4 – Muitas Vezes, 5 - Quase Sempre, 6 - Sempre

	Auto-Avaliação	Avaliação
5. Relacionamento Interpessoal (I):		
O colaborador tem uma atitude de abertura e ouve atentamente os colegas, criando um ambiente positivo?	4	2
O colaborador demonstra uma atitude de cooperação nas tarefas que lhe são solicitadas?	4	2
O colaborador participa de forma pró-activa em grupos de trabalho?	4	2
Observações:		

6. Praticabilidade (A):		
O colaborador adapta-se facilmente, e procura soluções e respostas a diferentes situações?	5	3
O colaborador optimiza processos de forma a atingir resultados?	5	3
O colaborador respeita e aceita os objectivos que lhe são definidos e esforça-se por cumpri-los?	5	3
Observações:		

7. Excelência (I):		
O colaborador cumpre os objectivos pré-definidos, optimizando recursos e resultados?	4	2
O colaborador procura sempre a Excelência para si e para a organização?	3	2
O colaborador propõe iniciativas que possam melhorar o resultado da equipa?	3	2
Observações:		

II – AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS – a preencher pelo Responsável

No quadro abaixo, pode fazer uma avaliação dos 3 pontos mais fortes e dos 3 pontos a melhorar. É importante listar as razões que justificam a avaliação, suportando com exemplos.

	Pontos Fortes	Razões/exemplos
1		
2		
3		

	Pontos de Melhoria	Razões/exemplos
1		
2		
3		

III – EXPECTATIVAS E CARREIRA PROFISSIONAL – a preencher pelo colaborador

Poderá indicar, nesta área, as suas expectativas de desenvolvimento, consolidação ou crescimento na sua posição actual ou em diferentes áreas, como também a sua disponibilidade e abertura em termos de mobilidade funcional e geográfica.

Mobilidade Funcional SIM / NÃO

Comentários:

Outros comentários:

IV – PONTUAÇÕES

Itens	Pontos	Ponderação	Pontuação Final
1. Conhecimentos Científicos, Técnicos e Comerciais (C):	16	25%	1,333
2. Competências - Orientação ao Cliente (I):	3	15%	0,150
3. Competências - Excelência Orientada à Obtenção de resultados (C/IIA):	3	15%	0,150
4. Competências - Iniciativa (A):	17	15%	0,850
5. Relacionamento Interpessoal (I):	9	10%	0,300
6. Praticabilidade (A):	9	10%	0,300
7. Excelência (I):	9	10%	0,300
Total	66	100%	3,383

Necessita Desenvolvimento

Critérios de Avaliação-Mapa Carreiras	Classificação
Grau de Autonomia	4,25
Conhecimentos	3,25
Impacto na Organização	1,00

Atributos	Classificação
Excelência	2,00
Relacionamento Interpessoal	2,00
Praticabilidade	3,00

IV- AJUSTAMENTO/AVALIAÇÃO GLOBAL – a preencher pelo Responsável Directo

Esta avaliação ajuda na identificação de potencial na Companhia

1 Potencial Elevado	2 Capaz de uma função mais elevada	3 Desenvolvimento da função actual
O colaborador pode desempenhar uma função com maiores responsabilidades, a curto-prazo (entre 1 a 3 anos)	O colaborador pode desempenhar uma função com maiores responsabilidades a médio-prazo (entre 3 e 5 anos)	As capacidades do colaborador são adequadas para a sua função actual, podendo continuar o seu desenvolvimento neste contexto e no correspondente nível profissional

Resultado:	3,383	Necessita Desenvolvimento
Potencial:		
Propõe uma subida de nível no Mapa de Carreiras?	Sim	Não
Em caso afirmativo, justifique a sua proposta:		

Aprovação da Avaliação			
Colaborador (N)	Coordenador Comercial (N+1)	Director Comercial (N+2)	Director Geral (N+3)
Data:	Data:	Data:	Data:

Fonte: Gestão de recursos humanos: Uniform

ANEXO 28:

Análise do inquérito por questionário de medição da
satisfação e motivação dos trabalhadores

INTRODUÇÃO

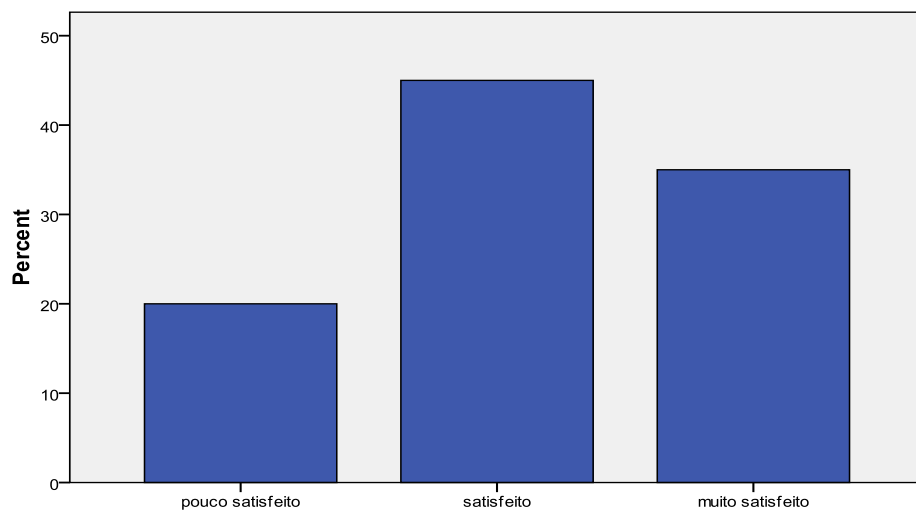
Este inquérito por questionário foi administrado no período temporal compreendido entre 20 de Março a 1 de Abril a 60 colaboradores num total de 77. Visa objectivos de investigação e consequentemente de intervenção, ou seja, num primeiro momento este inquérito permite medir o grau de satisfação dos colaboradores (numa escala de avaliação que vai desde o muito insatisfeito até ao muito satisfeito) face a 5 indicadores macro (satisfação global; satisfação com a gestão e sistema de gestão; satisfação com as condições de trabalho; satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências; envolvimento activo na organização), bem como os níveis de motivação para a concretização de projectos futuros, sendo que cada indicador macro tem como objectivo medir diversas variáveis específicas que no seu conjunto permitirão uma análise detalhada do indicador em questão. De uma forma geral, a medição do grau de satisfação e os níveis de motivação dos colaboradores possibilita perceber até que ponto cada efectivo está implicado no projecto e na missão organizacional.

Posto isto e num segundo momento, a finalidade deste inquérito consiste na rectificação dos aspectos mais avaliados desfavoravelmente, atentando para este efeito nas respostas abertas, sendo que em última instância visa potenciar um acréscimo de produtividade per capita por intermédio do aumento da implicação de todos na missão da empresa.

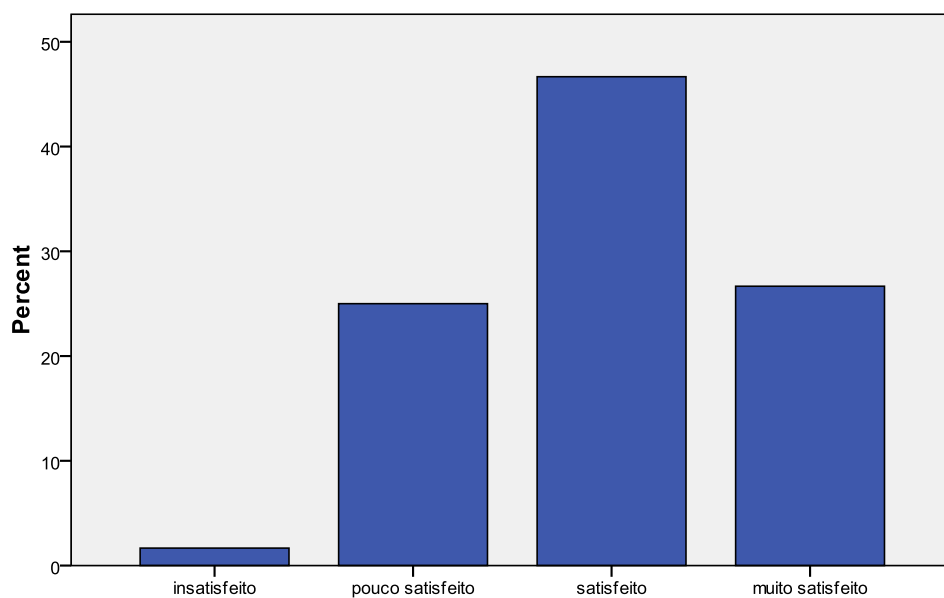
Segue-se a ilustração gráfica da distribuição percentual para cada indicador seguida da respectiva análise, onde é salientada quer a avaliação positiva quer a negativa, sendo esta a mais realçada, dados os objectivos de intervenção.

➤ SATISFAÇÃO GLOBAL

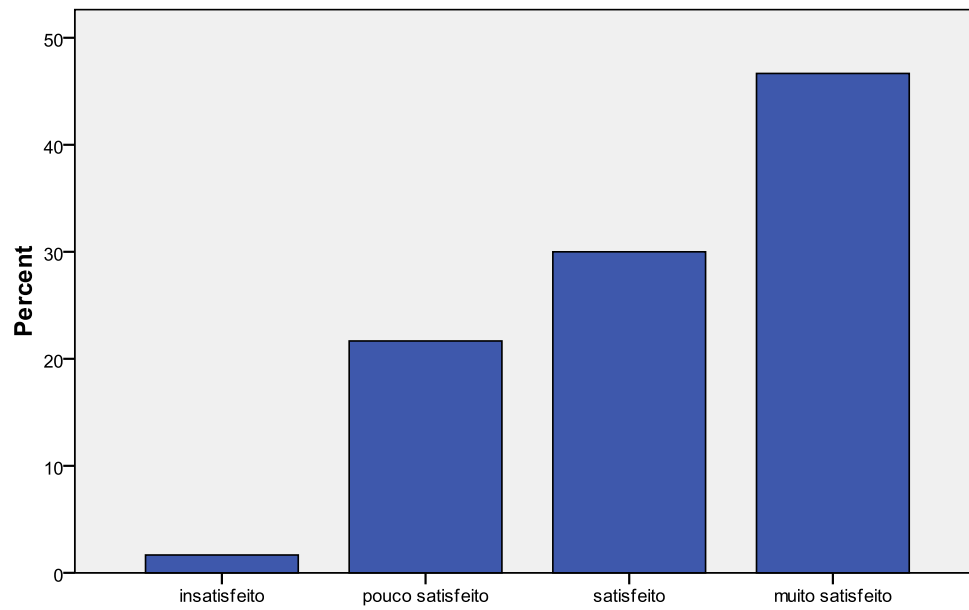
Imagem Global da Organização



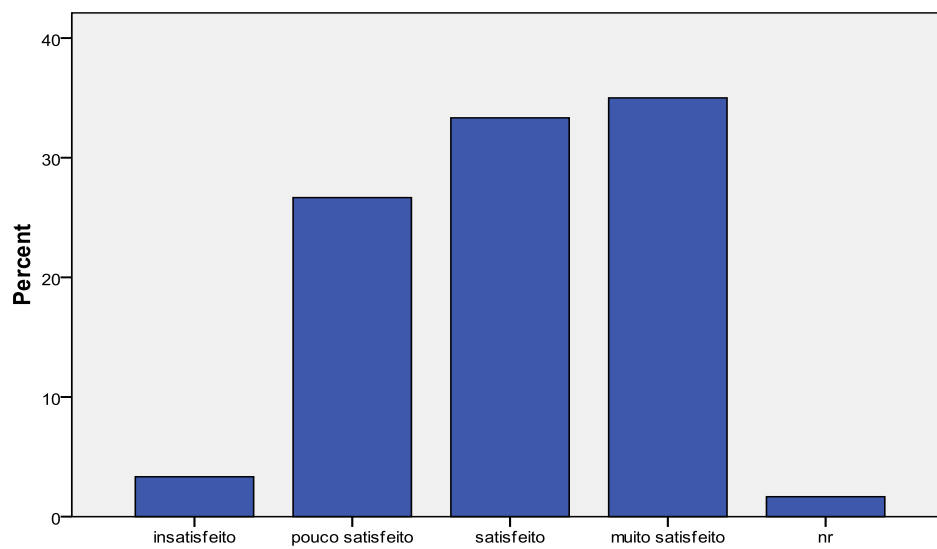
Desempenho Global da Organização

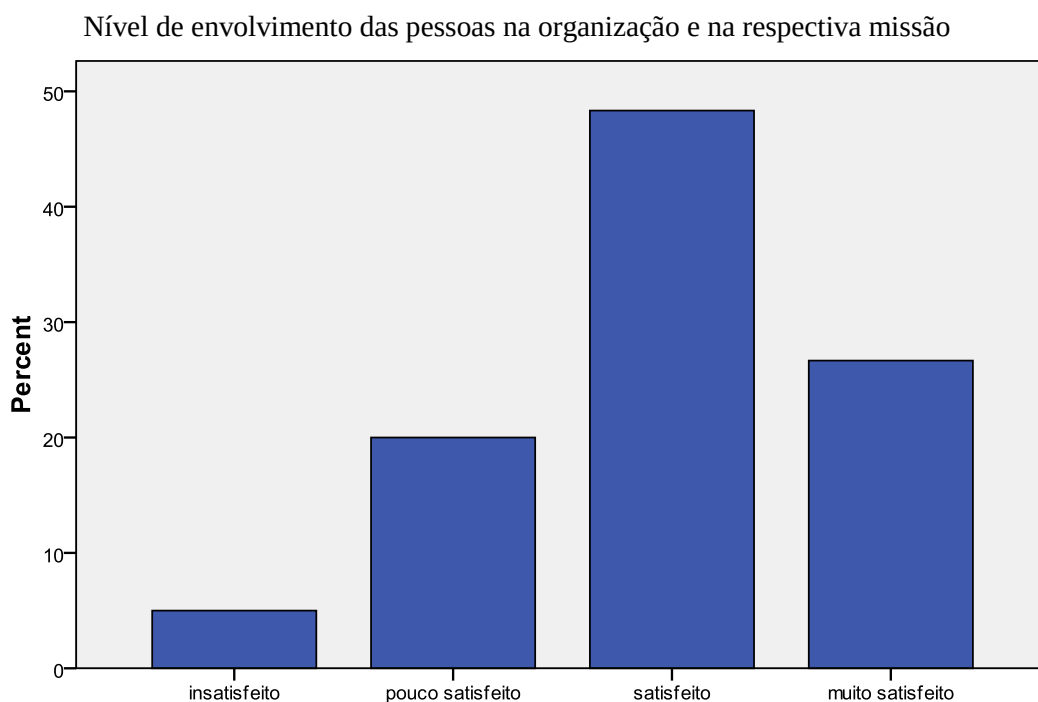


Papel da Organização na Sociedade



Relações da Organização com os Cidadãos e a Sociedade



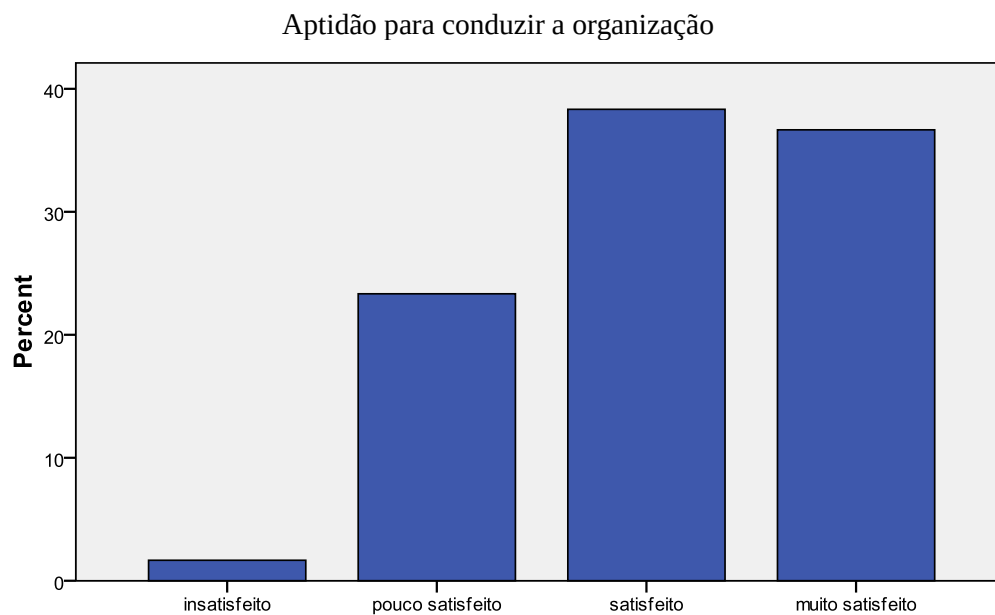
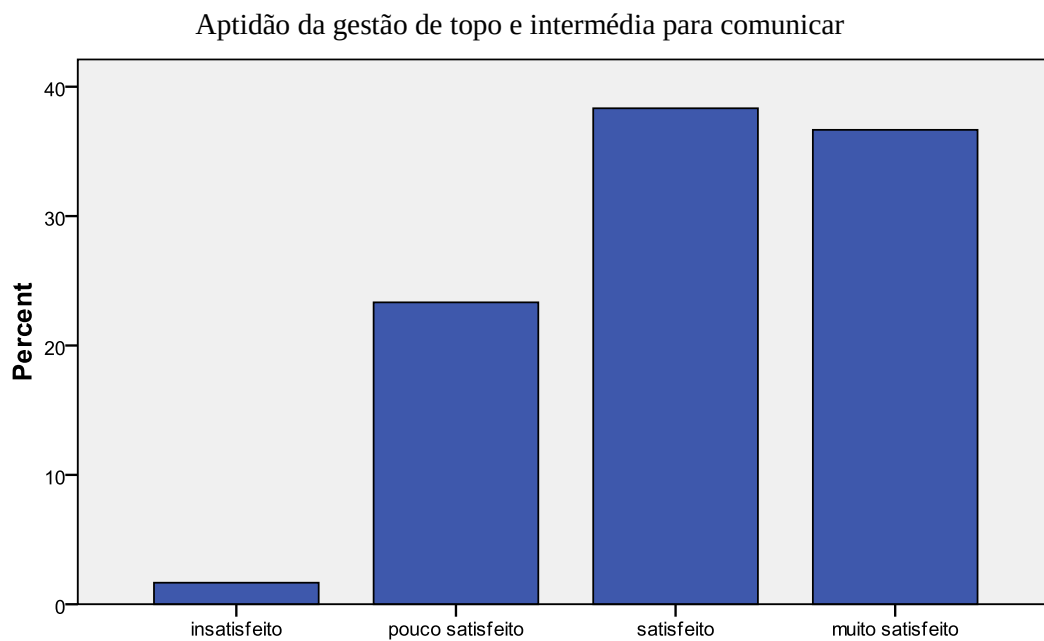


No que concerne à **satisfação global** da organização por parte dos colaboradores é de realçar o posicionamento favorável na medida em que o seu peso ronda os 65% e os 80%, porém a percentagem de inquiridos que avaliam negativamente é assinalável rondando os 20% e os 30%, sendo as “relações da organização com os cidadãos e a sociedade” o indicador com percentagem negativa mais elevada e a “imagem global da empresa” o que reúne a percentagem negativa mais baixa.

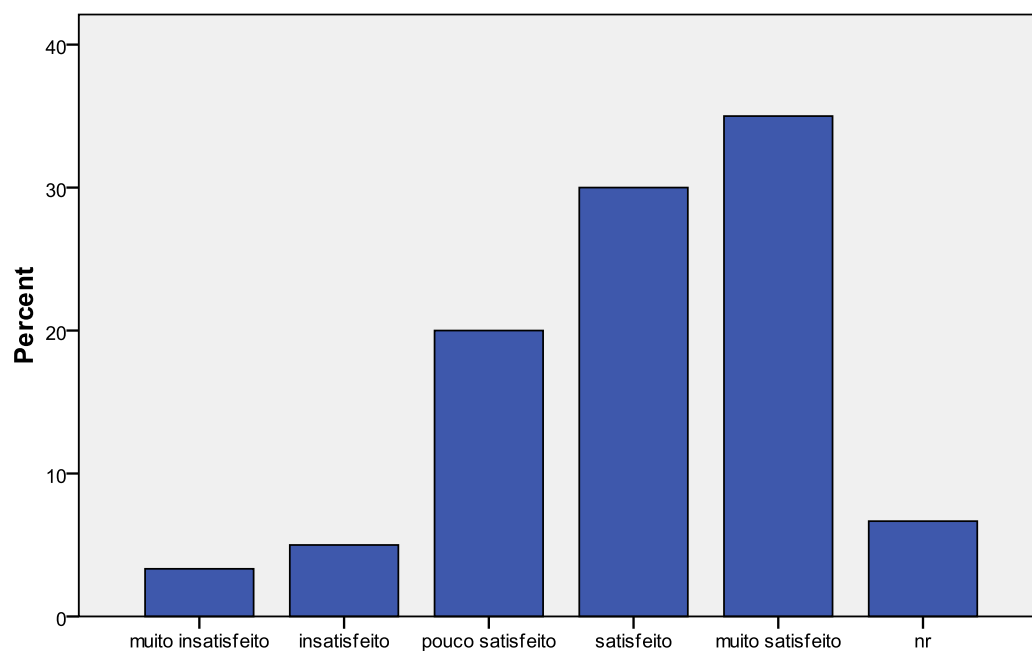
Tendo em conta as respostas abertas dos colaboradores é de ressaltar que a melhoria da imagem é a *umbrella* de todas as restantes variáveis, ou seja, melhorando a imagem da organização, o que passa essencialmente pela clarificação do seu funcionamento, pela resolução de problemas antigos, mas igualmente pelo cuidado na gestão das reclamações dos clientes, dado que frequentemente os métodos utilizados para este efeito são agressivos, e ainda pela aposta na publicidade, acresce por um lado a difusão da empresa na sociedade e por outro o seu grau de confiança, o que impulsiona consequentemente um incremento no desempenho global da empresa

Em última instância, todo este processo passa pelo “nível de envolvimento das pessoas na organização e na respectiva missão”, no sentido em que quanto maior for a implicação destes no projecto empresarial maior será também o seu empenho no cumprimento da missão e dos objectivos, sendo que a isto subjaz um maior espírito de equipa mas também um incremento das acções formativas bem como da formação cívica a diversos níveis da organização, não obstante salienta-se a sobrecarga de trabalho como um factor inibidor à solidariedade profissional.

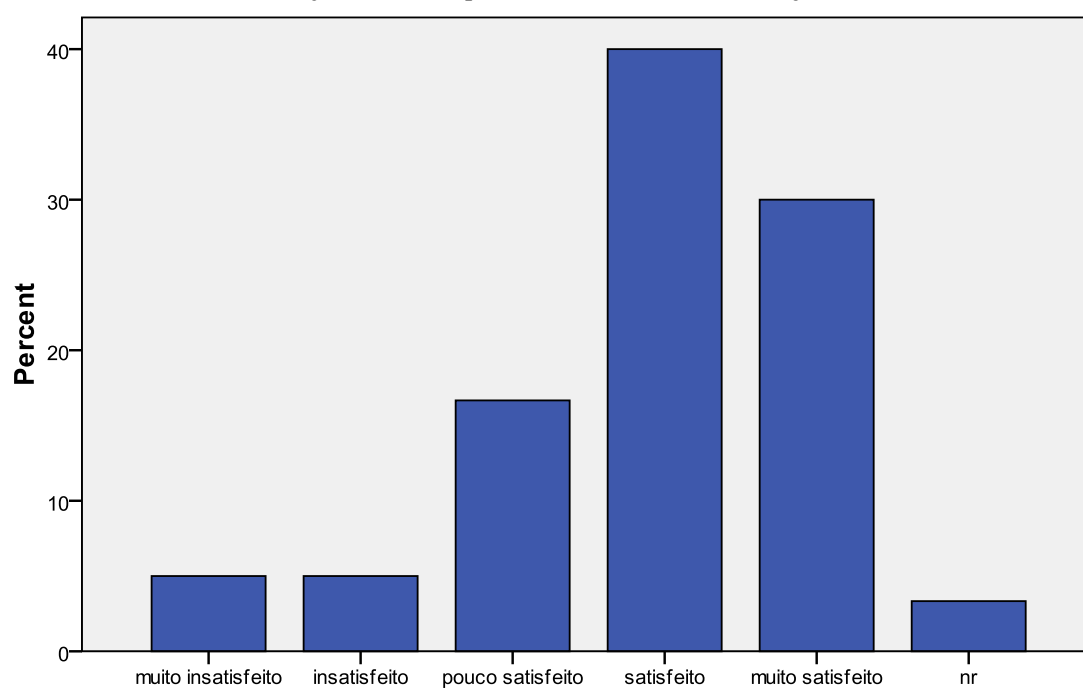
➤ **SATISFAÇÃO COM A GESTÃO E COM O SISTEMA DE GESTÃO**



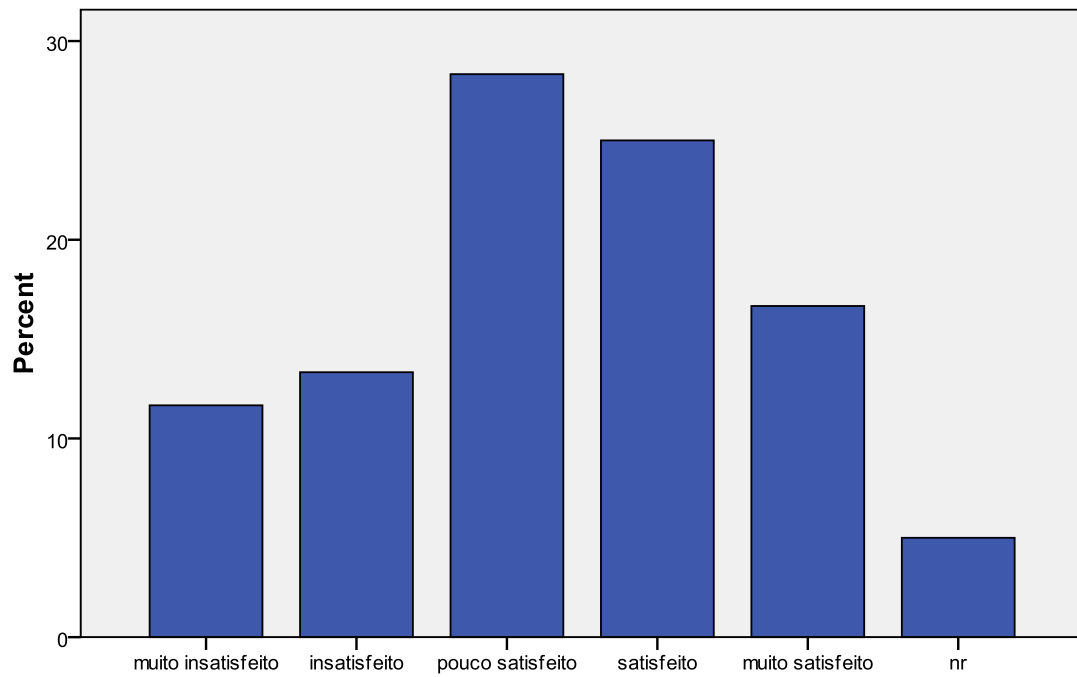
Manual de procedimentos



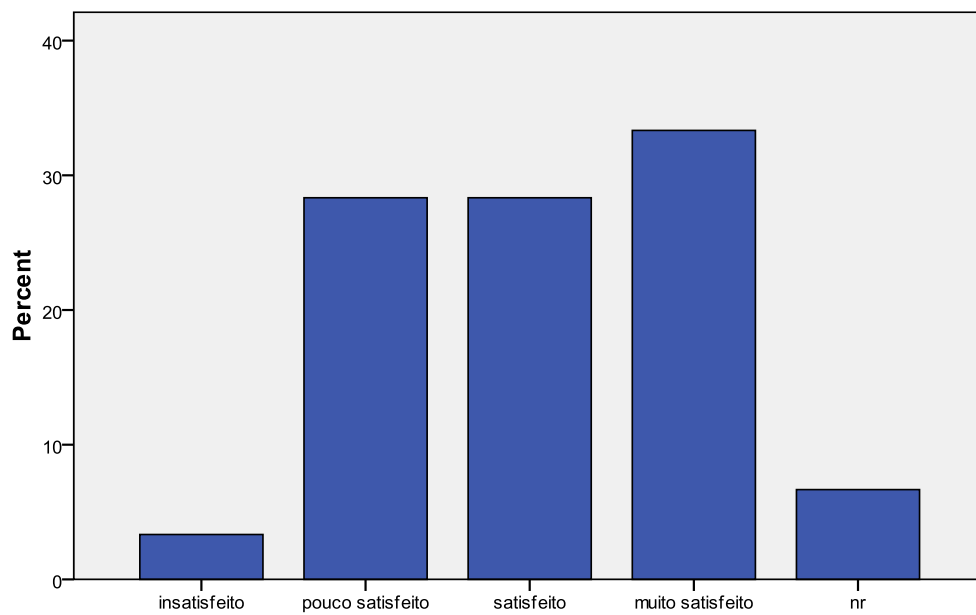
Sistema de avaliação de desempenho, relativamente aos objectivos fixados



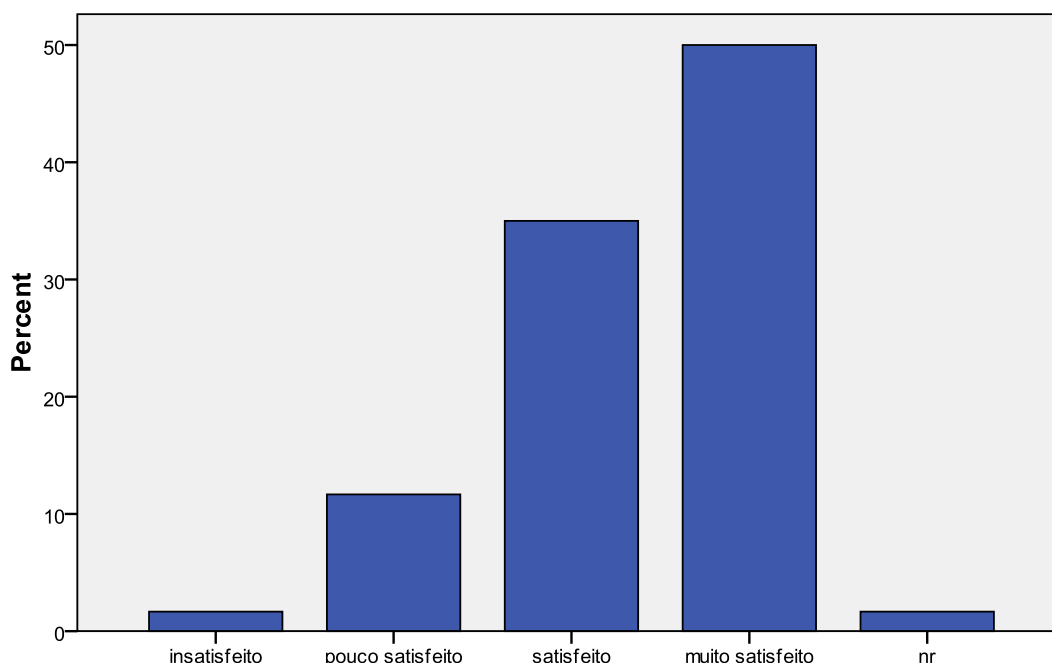
Sistema de recompensas dos esforços individuais e de grupo



Concepção dos processos da organização



Postura da organização face à mudança e modernização



No que toca à **satisfação com a gestão e com o sistema de gestão**, o balanço geral é positivo uma vez que a distribuição percentual a este nível situa-se entre os 60% e os 85%, à excepção do “sistema de recompensas dos esforços individuais e de grupo” que agrega apenas 40% contra 53% da avaliação negativa, o que faz deste indicador o mais avaliado desfavoravelmente pelos colaboradores. Porém, ainda a propósito deste indicador, salvaguarda-se os 5% dos inquiridos que não responderam.

Relativamente à aptidão do topo para comunicar e para conduzir a organização, pese embora a avaliação geral seja positiva (75%), realçando os 37% de não respostas, os que avaliam estes indicadores de forma desfavorável justificam a sua resposta indicando por um lado a baixa comunicação entre colaboradores e gestores e por outro a que existe não é processada de forma clara, existindo em algumas situações informações contraditórias e noutras a ausência da informação para alguns colaboradores. Ora, uma vez que se aponta a melhoria da estrutura organizacional, dado que a existência de uma grande quantidade de chefias dificulta a percepção da hierarquia, parece-nos que o problema da incomunicação se encontra relacionado com a falta de delineação da estrutura hierárquica e o enviesamento das linhas directas de comunicação. Nesta sequência, aponta-se como aspecto a melhorar por um lado o incremento da comunicação e por outro a sua clareza e descentralização, concedendo importância às opiniões de todos os colaboradores principalmente às dos que se encontram no terreno. Em última instância, tudo isto passa por melhorar a gestão organizacional bem como tornar mais eficaz a capacidade de resposta e de gestão de conflitos.

Considerando agora o manual de procedimentos que é avaliado negativamente por cerca de 28% dos inquiridos, as respostas vão no sentido ou da sua actualização ou do desconhecimento, o que eventualmente terá muito que ver com o facto de se apontar nos indicadores anteriores, o grau de

participação e envolvimento de todas as áreas no projecto empresarial, sendo que isto passará por melhorar todos os aspectos atrás elencados.

No que toca ao sistema de avaliação de desempenho, relativamente aos objectivos fixados e ao sistema de recompensas dos esforços individuais e de grupo, embora muito relacionados, a carga negativa é bem mais preponderante neste ultimo, (53% contra 27%). Dado que a motivação encontra-se na ponte destes indicadores, indica-se como aspectos a investir a avaliação mais qualitativa bem como dar a conhecer a todos os efectivos os critérios da avaliação, o que mais uma vez associa-se ao maior envolvimento de todos na missão da empresa. O reconhecimento dos esforços mesmo quando os resultados não são positivos é uma sugestão dos inquiridos, assim como a avaliação mais justa, dado que salientam o facto de actualmente na avaliação se privilegiar o carácter das pessoas e das suas funções em detrimento dos objectivos da função, assim como estender as comissões a todos os departamentos, por forma a torná-la mais justa e equitativa, mas igualmente valorizar os colaboradores ao nível profissional.

No que se refere à concepção dos processos da organização, pese embora 60% dos inquiridos a avaliem positivamente, 32% avaliam-na negativamente, sendo de destacar a organização como uma rede, onde exista ligação interdepartamentos e oportunidade de todos os colaboradores participarem no projecto da organização, enfatizando um maior conhecimento no terreno.

Tendo em consideração a postura da organização face à mudança e à modernização, a avaliação positiva é efectivamente a que sobressai, sendo partilhada por 85% dos inquiridos, todavia o facto de se ter realizado na empresa obras recentemente pode ter sido o grande factor explicativo, ainda que dos 13% que avaliam negativamente a empresa neste indicador apontem como principal aspecto a investir a actualização assim como a adopção de métodos mais modernos para o call-center, quer do espaço físico quer dos equipamentos a serem utilizados.

➤ SATISFAÇÃO COM AS CONDIÇÕES DE TRABALHO

Disposição e distribuição do espaço no local de trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muito insatisfeito	4	6,7	6,7	6,7
	insatisfeito	4	6,7	6,7	13,3
	pouco satisfeito	21	35,0	35,0	48,3
	satisfeito	20	33,3	33,3	81,7
	muito satisfeito	11	18,3	18,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Atmosfera de trabalho e cultura de trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muito insatisfeito	1	1,7	1,7	1,7
	insatisfeito	3	5,0	5,0	6,7
	pouco satisfeito	9	15,0	15,0	21,7
	satisfeito	22	36,7	36,7	58,3
	muito satisfeito	24	40,0	40,0	98,3
	nr	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Tratamento dado às questões sociais e ambientais

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muito insatisfeito	1	1,7	1,7	1,7
	insatisfeito	5	8,3	8,3	10,0
	pouco satisfeito	13	21,7	21,7	31,7
	satisfeito	15	25,0	25,0	56,7
	muito satisfeito	22	36,7	36,7	93,3
	nr	4	6,7	6,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Actividades sociais (desportivas e recreativas)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muito insatisfeito	12	20,0	20,0	20,0
	insatisfeito	11	18,3	18,3	38,3
	pouco satisfeito	19	31,7	31,7	70,0
	satisfeito	8	13,3	13,3	83,3
	muito satisfeito	4	6,7	6,7	90,0
	nr	6	10,0	10,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar trabalho com vida familiar e assuntos pessoais

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muito insatisfeito	3	5,0	5,0	5,0
	insatisfeito	10	16,7	16,7	21,7
	pouco satisfeito	12	20,0	20,0	41,7
	satisfeito	15	25,0	25,0	66,7
	muito satisfeito	19	31,7	31,7	98,3
	nr	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Gestão da igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento, na organização

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muito insatisfeito	1	1,7	1,7	1,7
	insatisfeito	7	11,7	11,7	13,3
	pouco satisfeito	11	18,3	18,3	31,7
	satisfeito	15	25,0	25,0	56,7
	muito satisfeito	25	41,7	41,7	98,3
	nr	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Forma como a organização lida com os problemas pessoais dos colaboradores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muito insatisfeito	1	1,7	1,7	1,7
	insatisfeito	2	3,3	3,3	5,0
	pouco satisfeito	11	18,3	18,3	23,3
	satisfeito	22	36,7	36,7	60,0
	muito satisfeito	23	38,3	38,3	98,3
	nr	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Equipamentos informáticos disponíveis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muito insatisfeito	3	5,0	5,0	5,0
	insatisfeito	8	13,3	13,3	18,3
	pouco satisfeito	11	18,3	18,3	36,7
	satisfeito	13	21,7	21,7	58,3
	muito satisfeito	22	36,7	36,7	95,0
	nr	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Software disponível

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	insatisfeito	4	6,7	6,7	6,7
	pouco satisfeito	8	13,3	13,3	20,0
	satisfeito	17	28,3	28,3	48,3
	muito satisfeito	29	48,3	48,3	96,7
	nr	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Equipamentos de comunicação disponíveis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muito insatisfeito	1	1,7	1,7	1,7
	insatisfeito	3	5,0	5,0	6,7
	pouco satisfeito	4	6,7	6,7	13,3
	satisfeito	21	35,0	35,0	48,3
	muito satisfeito	28	46,7	46,7	95,0
	nr	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Condições de higiene

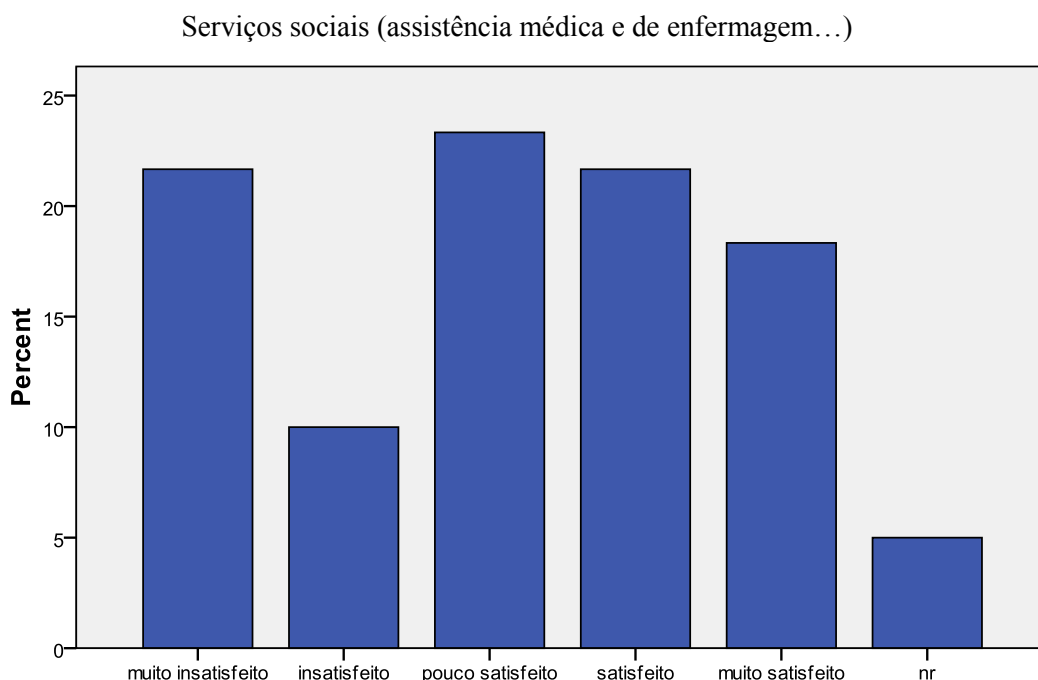
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	insatisfeito	2	3,3	3,3	3,3
	pouco satisfeito	5	8,3	8,3	11,7
	satisfeito	19	31,7	31,7	43,3
	muito satisfeito	33	55,0	55,0	98,3
	nr	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Condições de segurança

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	insatisfeito	4	6,7	6,7	6,7
	pouco satisfeito	7	11,7	11,7	18,3
	satisfeito	13	21,7	21,7	40,0
	muito satisfeito	35	58,3	58,3	98,3
	nr	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Serviços de bar/apoio

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muito insatisfeito	7	11,7	11,7	11,7
	insatisfeito	11	18,3	18,3	30,0
	pouco satisfeito	12	20,0	20,0	50,0
	satisfeito	12	20,0	20,0	70,0
	muito satisfeito	17	28,3	28,3	98,3
	nr	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	



Relativamente à **satisfação com as condições de trabalho** destaca-se o posicionamento favorável das condições de higiene (85%), das condições de segurança, bem como dos equipamentos de comunicação disponíveis (80%), com uma percentagem um pouco mais baixa encontra-se a atmosfera de trabalho e a cultura da organização (77%), o software disponível (76%) e a forma como a empresa lida com os problemas pessoais dos colaboradores (75%).

Quanto ao posicionamento desfavorável, os indicadores mais realçados prendem-se com as actividades sociais (70%), com os serviços sociais (assistência médica, etc.) (55%), com os serviços de bar/apoio (50%), com a disposição e distribuição do espaço no local de trabalho (48%) e num patamar inferior, ainda que a distribuição percentual negativa seja considerável situa-se a flexibilidade de horário de trabalho (42%) bem como os equipamentos informáticos disponíveis (37%). Assim sendo, e começando por considerar este último indicador, os colaboradores mencionam como aspectos a melhorar a ampliação do espaço de trabalho sobretudo para o call-center, a aquisição de mais mobiliário e uma maior luminosidade, assim como o isolamento do espaço por forma a permitir uma maior tranquilidade e concentração.

Analisando a atmosfera de trabalho e a cultura da organização percebe-se que não é um indicador alvo de grandes melhorias, no entanto as que existem direccionam-se para a realização de acções formativas que vão no sentido de sensibilizar os RH para a missão da empresa, assim como ministrar formação cívica/comportamental por forma a resolver alguns conflitos relacionais e que emergem no dia a dia. Na mesma linha situa-se o tratamento dado às questões sociais e ambientais,

pelo que apenas é sugerido que se invista mais em caixotes do lixo e que se adopte a prática de reciclagem, já que são desperdiçadas grandes quantidades de papel.

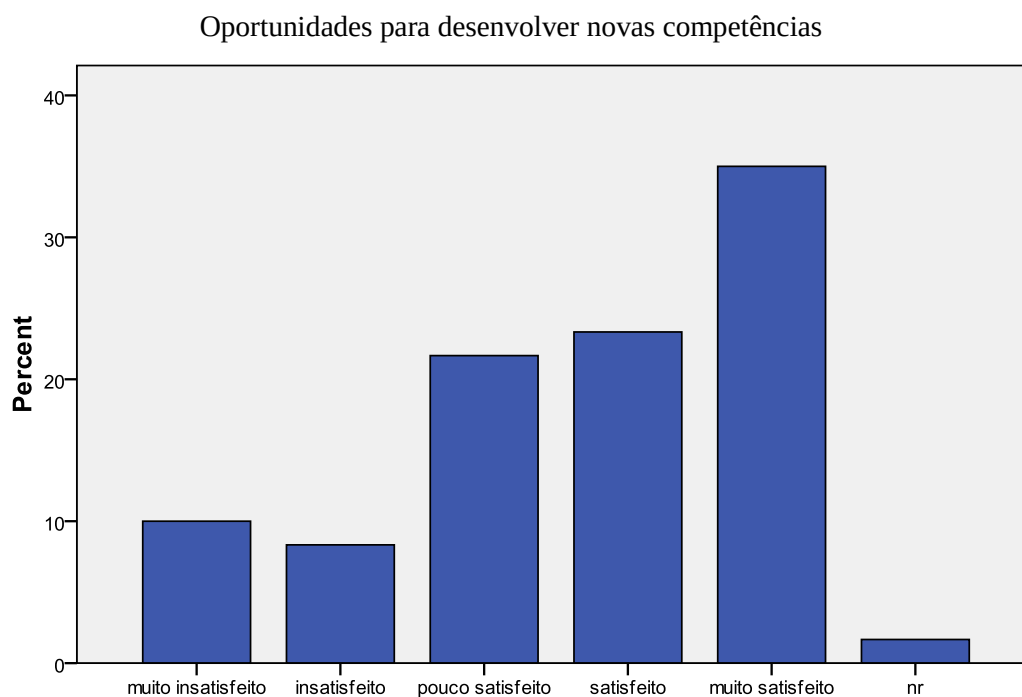
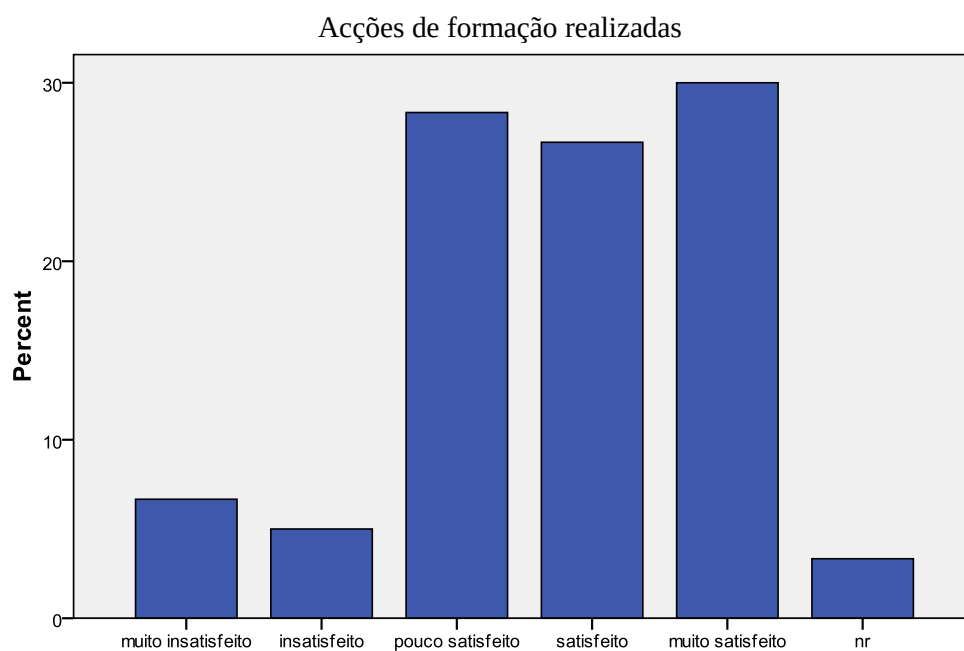
Contrariamente, as actividades sociais, os serviços de bar/apoio e os serviços sociais (assistência médica e de enfermagem, etc.) são dos indicadores mais avaliados desfavoravelmente, como de resto, já foi elencado, sendo a razão comum a estes três indicadores a ausência ou o pouco investimento. No caso específico das actividades sociais, salienta-se a importância da sua realização como forma de potenciar a interacção entre os colaboradores bem como entre estes e os gestores, sendo de ressaltar que a justificação dada pelos colaboradores quando avaliam negativamente os serviços de bar/apoio vai no mesmo sentido ao sugerirem a construção de uma sala de convívio onde se desenvolvam actividades de cariz mais social e relacional. Em relação aos serviços sociais, os inquiridos salientam o facto de ainda não terem seguro de saúde.

A flexibilidade do horário de trabalho é um indicador onde a percentagem de avaliações negativas é bastante considerável, 41,7%, sendo que as causas primárias residem no facto de os colaboradores considerarem que uma folga por semana não é suficiente, além de que os intervalos de não trabalho ao domingo deviam ser menos desfasados, propondo também que as folgas deveriam ser acordadas mutuamente para que houvesse um ajuste com a vida pessoal. No que diz respeito à gestão de igualdade de oportunidades e de tratamento na organização, ainda que a maior parte das respostas vá no sentido positivo, não podemos negligenciar os 32% de respostas negativas que são justificadas pelo facto dos resultados influenciarem o tratamento dos gestores para com os efectivos, assim sendo os esforços individuais deveriam ser tidos sempre em consideração e não valorizar apenas os resultados quantitativos de cada um. No que concerne à forma como a organização lida com os problemas pessoais dos colaboradores é também um indicador onde o posicionamento favorável predomina, porém, não poderemos descurar os 23,3% de respostas insatisfatórias, que alertam para o facto de a organização dever ser mais compreensiva e humana quando lida com os problemas pessoais dos colaboradores.

No que se refere aos equipamentos informáticos e ao software disponível, ambos os indicadores estão muito inter-relacionados, contudo se por um lado os colaboradores não levantam problemas quanto ao software, por outro propõem a aquisição de equipamentos informáticos mais adequados ao fluxo de trabalho.

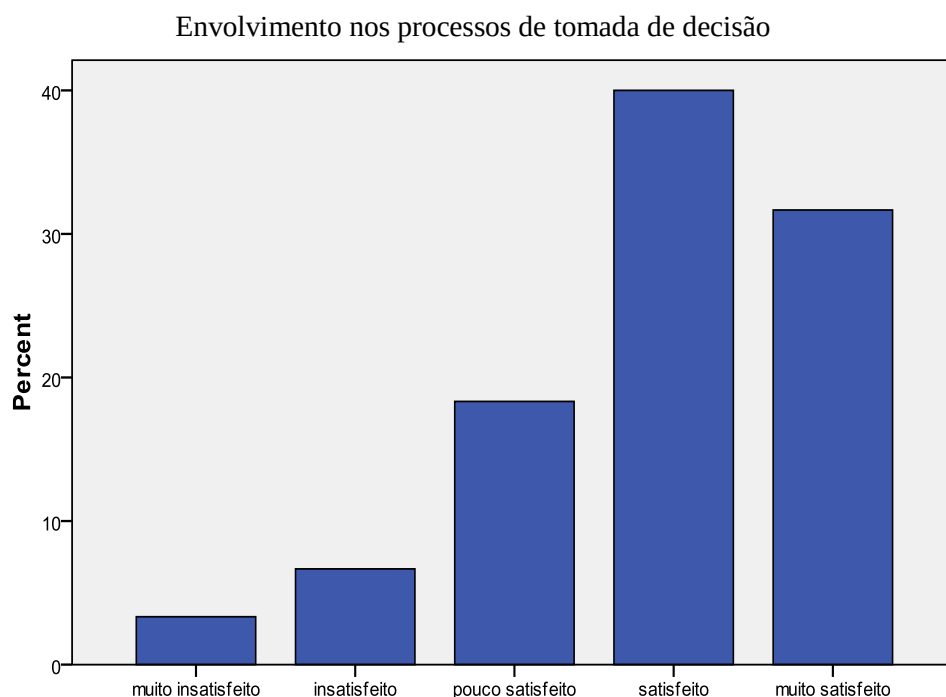
No que concerne aos equipamentos de comunicação disponíveis, às condições de higiene e às condições de segurança o panorama é claramente positivo, sendo apenas de ressaltar a renovação de alguns telefones que não funcionam para o primeiro indicador; o cuidado com o a falta de material (toalhas, papel higiénico) e a construção de uma casa de banho no piso – 1 para o segundo.

➤ **SATISFAÇÃO COM O DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA E DAS COMPETÊNCIAS**

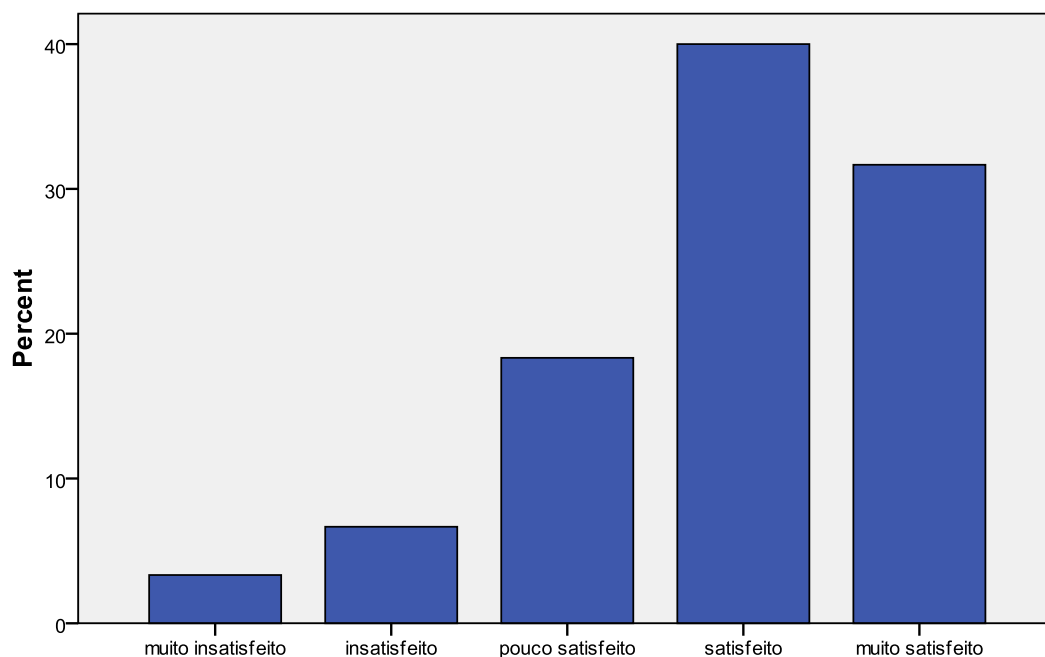


Em relação à **satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências**, a avaliação encetada pelos colaboradores é muito semelhante, na medida em que ambas reúnem 40% de posicionamentos desfavoráveis. Alguns inquiridos afirmam nunca terem tido acções de formação, ao passo que outros propõem mais acções de formação direccionadas para as suas funções, sendo que com isto, na opinião de alguns efectivos, criar-se-ão oportunidades para desenvolver novas competências. Por sua vez para outros faltam estímulos, ou seja, parece-nos que mais uma vez aqui está subjacente a importância dos colaboradores estarem implícitos no projecto organizacional, o que passa nomeadamente pelo maior envolvimento e participação de todos.

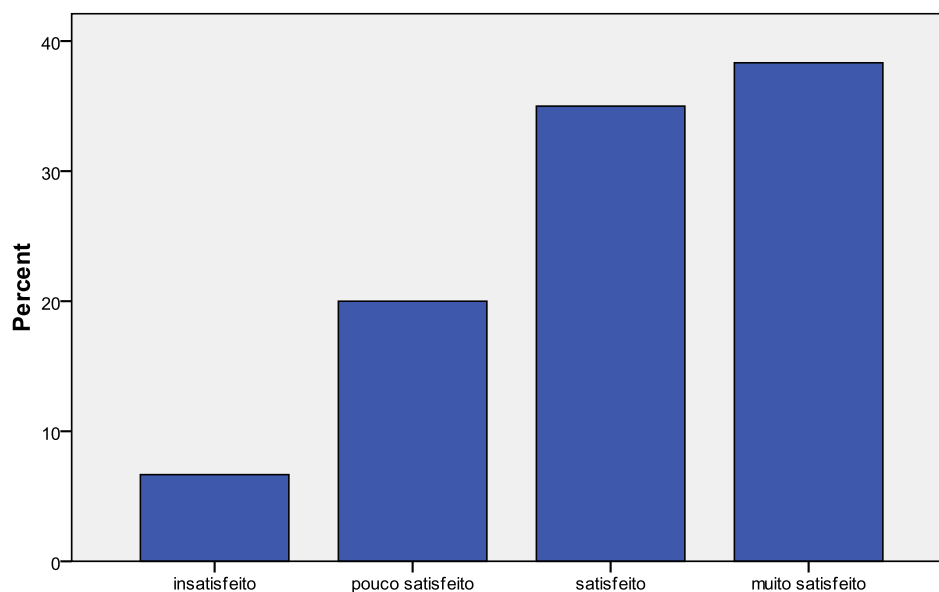
➤ ENVOLVIMENTO ACTIVO NA ORGANIZAÇÃO



Envolvimento em actividades de melhoria



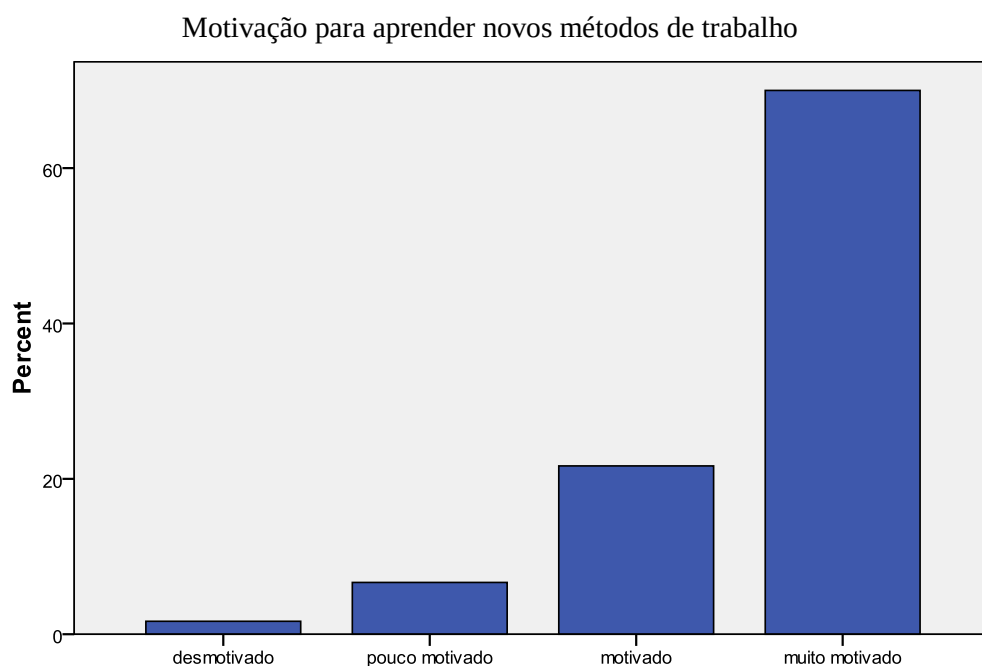
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores



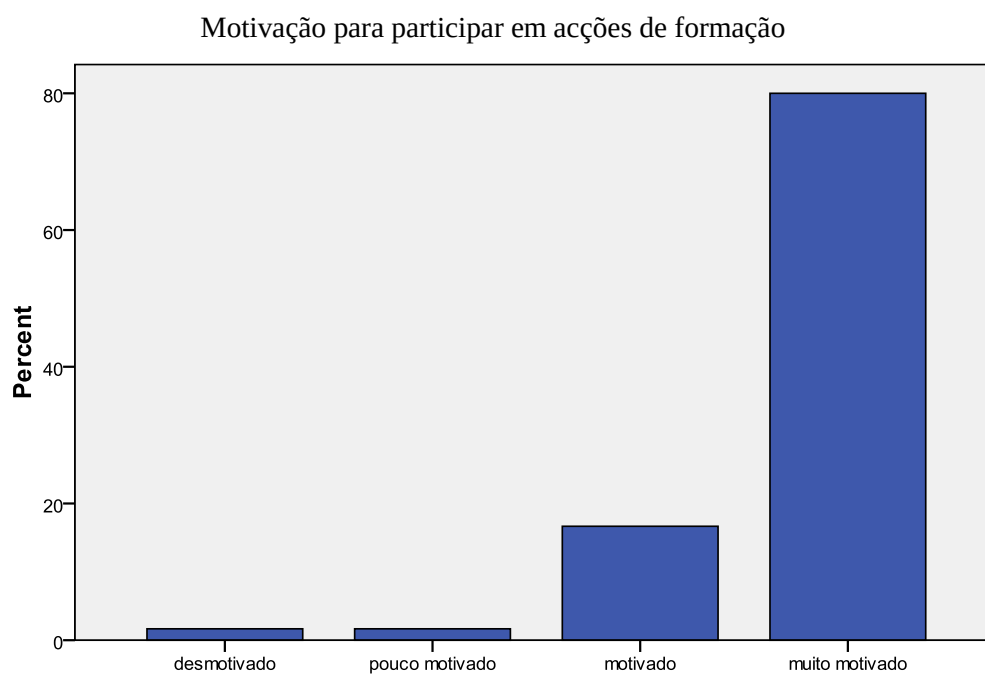
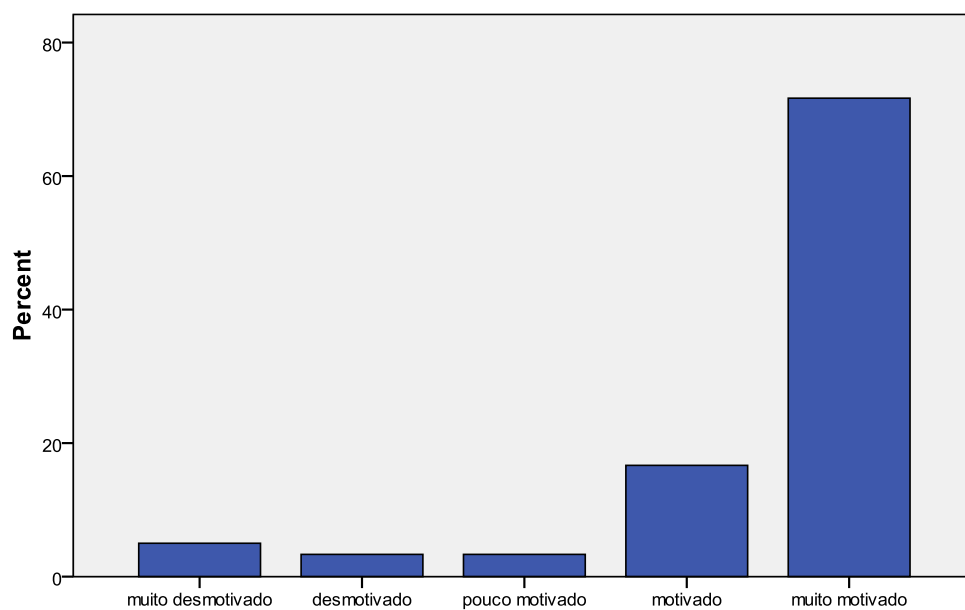
Considerando o envolvimento activo dos colaboradores na organização, de referir que é a avaliação positiva que ressalta para o envolvimento das actividades de melhoria, bem como para os mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores, reunindo 72% dos inquiridos. Não obstante, no que reporta ao envolvimento nos processos de tomada de decisão, embora a percentagem predominante seja também a positiva, esta é significativamente mais baixa comparativamente com a dos indicadores anteriores, pois fica-se pelos 58% contra 42% da avaliação negativa. Pese embora o

facto da distribuição percentual ser muito distinta entre estes indicadores, as respostas abertas dos colaboradores assemelham-se e relacionam-se. Desta forma, os colaboradores propõem mais envolvimento na tomada de decisão, pois indicam que se por um lado raramente são solicitados para este efeito, por outro quando são, as suas opiniões embora ouvidas pelos gestores não são tidas em conta. Ora, mais uma vez os efectivos abordam a questão da estrutura hierárquica da empresa no sentido de torná-la mais horizontal, concedendo mais autonomia aos departamentos, isto é, sugerem uma descentralização do poder de decisão, por forma a que todos possam dar o seu contributo. Para este efeito são necessários diálogos alargados entre os gestores e os colaboradores pautados pela confiança e respeito mútuos assim como mais reuniões mensais.

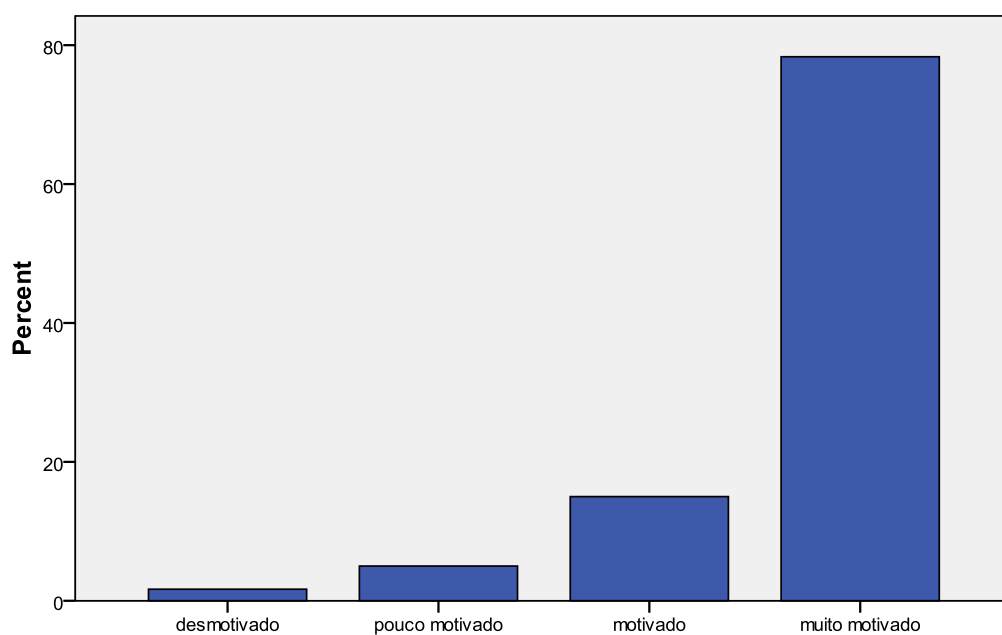
➤ NÍVEIS DE MOTIVAÇÃO



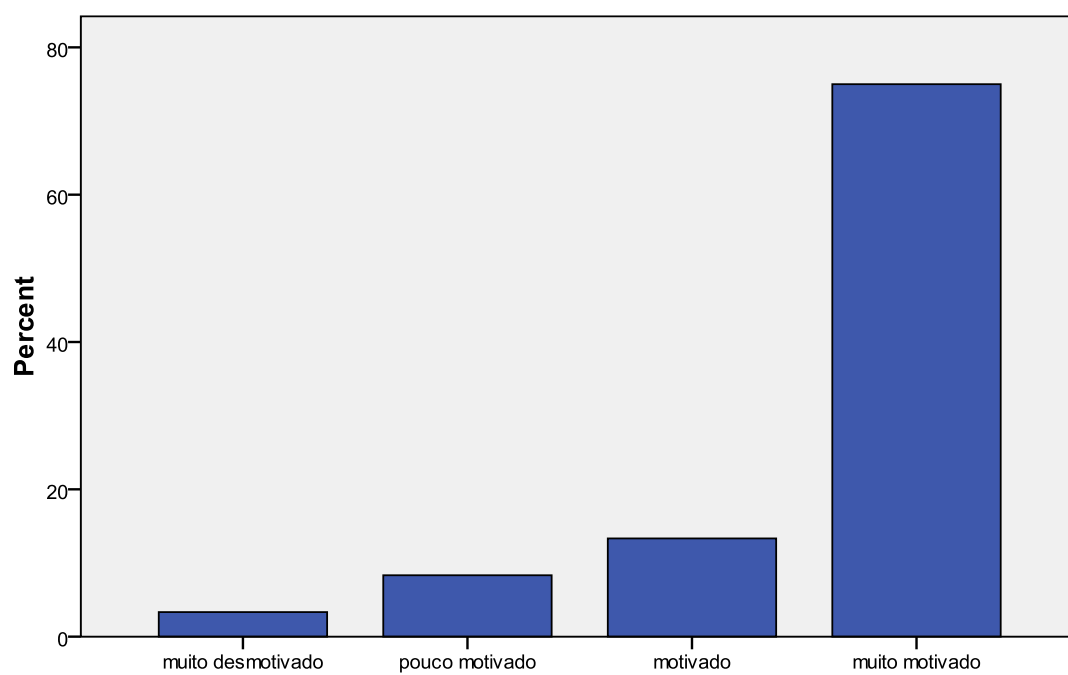
Motivação para desenvolver trabalho em equipa



Motivação para participar em projectos de mudança na organização



Motivação para sugerir mudanças



Em relação **aos níveis de motivação**, de salvaguardar que é este o indicador macro mais avaliado positivamente pelos inquiridos, embora no interior deste existam variações, pelo que a motivação para desenvolver trabalho em equipa e para sugerir melhorias reúnem uma distribuição percentual positiva mais baixa do que as restantes (88%), o que tem que ver para o primeiro caso com o ambiente de trabalho, pelo que existem conflitos relacionais, e no segundo caso com o fechamento da organização face às opiniões dos colaboradores, o que vai de encontro ao envolvimento nos processos de tomada de decisão, avaliado por 42% dos inquiridos de forma desfavorável.

Quanto à motivação para desenvolver novos métodos de trabalho, para participar em acções de formação e para participar em projectos de mudança na organização, a distribuição percentual positiva é de 92%, 97% e 93%, respectivamente, o que no caso do segundo indicador é coerente com a “satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências”, já que os colaboradores apelam para mais acções de formação direccionadas para as suas funções específicas.

Em suma, há uma predisposição dos colaboradores para se integrarem na missão da empresa, contudo, esta terá que implementar mudanças nos aspectos descritos até a esta parte.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Feita a análise de cada indicador do inquérito, interessa agora sistematizar a informação, salientando os aspectos mais positivos, onde pouco ou nada há a melhorar, bem como os aspectos negativos e as respectivas propostas de melhoria.

De uma forma geral, a grande maioria dos inquiridos mostrou-se satisfeita com a “imagem global da organização”, o seu desempenho e o papel que assume na sociedade, ainda assim ressalva-se como aspectos a melhorar as relações da organização com os cidadãos e o nível de envolvimento das pessoas na mesma. Relativamente à “satisfação com a gestão e sistemas de gestão”, uma percentagem relevante sinalizou a postura da organização face à mudança e à organização como muito positiva, porém, o sistema de recompensas foi considerado como desadequado e apenas voltado para resultados quantitativos, não permitindo que seja equitativo. Paralelamente a este indicador, o sistema de avaliação de desempenho é considerado crucial ainda que, actualmente inexistente para permitir uma relação entre o desempenho de cada um e a política de recompensas. É de salientar ainda neste indicador, o facto de a comunicação não ser considerada descendente e como tal não permitir que todos façam parte integrante da tomada de decisão.

No que respeita às “condições de trabalho”, foram valorizadas as condições de higiene e de segurança da organização, todavia, a disposição do espaço no local de trabalho, a inexistência de actividades sociais, a falta de flexibilidade do horário para conciliar trabalho com vida social, os serviços sociais e o facto dos equipamentos informáticos disponíveis estarem desactualizados, concentraram valores percentuais mais desfavoráveis. Em relação ao “desenvolvimento da carreira e

das competências”, a maior parte dos inquiridos mostrou-se disponível para participar em mais acções de formação que lhes permitam desenvolver competências específicas. No que concerne ao 5º indicador, os colaboradores gostariam de se poder envolver mais nos processos de tomada de decisão e ver as suas opiniões tidas em conta, para isso seria necessário que a estrutura hierárquica fosse mais horizontal.

No último indicador analisado, grande parte dos indivíduos mostrou-se predisposto e motivado para abraçar novos projectos e para ser parte integrante de processos de mudança, porém, o nível de motivação assume um decréscimo quando se avalia a motivação para desenvolver trabalho em equipa, pese o facto de haver conflitos no relacionamento interpessoal.

PROPOSTAS DE MELHORIA

Indicadores	Propostas
Relações da organização com os cidadãos	Fortalecer as relações directas e presenciais com o cliente - Criação de um Gabinete de Apoio ao cliente – (GAP).
Sistema de avaliação e de recompensas	Implementar um sistema anual de AD a todos os colaboradores/180º - (Já em curso), implementar uma politica de recompensas e prémios, transversal a todos os colaboradores, não apenas ao Departamento Comercial.
Sistema de comunicação	Descentralizar as linhas de comunicação dando mais autonomia às chefias intermédias na tomada de decisão e delinear bem os campos de actuação intra departamento e inter departamentos. Colocação de um <i>Board</i> informativo de acesso a todos - partilha de informação. Implementar reuniões bimensais entre os gestores e os colaboradores - debater ocorrências e tomar decisões unânimes.
Espaço Físico - Open Space	Manter um tom de voz moderado, utilizar o telefone para comunicar internamente, não fazer chamadas em alta voz - melhorar a concentração. <i>Ideal - separação dos departamentos por</i>

	<i>biombos de acrílico para manter a privacidade</i>
Actividades Sociais e Serviços Sociais	Promover actividades ao ar livre, actividades desportivas, almoços /jantares temáticos, fazer outdoors para discussão de temas e projectos empresarias, dinâmicas de grupo e Jogos pedagógicos - Fomentar o relacionamento, informalizar relações, incrementar a criatividade e o espírito de equipa. Activar o seguro de saúde (já em curso)
Horários de Trabalho	Acordar as folgas com os colaboradores e diminuir o desfasamento de folgas ao Domingo.
Equipamentos	Melhorar e actualizar os equipamentos informáticos.
Acções de Formação	Realizar mais acções de formação direccionadas para as especificidades de cada função.

Fonte: Gestão de recursos humanos: Uniform

ANEXO 29:

Cronograma da formação interna

CRONOGRAMA GERAL																																		
SETEMBRO																																		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30					
T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q					
						E			E				E		E	E				E		E	E				E							
OUTUBRO																																		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30					
Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S					
						CP							CP							CP							CP							
NOVEMBRO																																		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30					
D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S					
				CO							CO						CO																	
										CP		CP				CP		CP																
										IC		IC				IC		IC						IC		IC								
DEZEMBRO																																		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30					
T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q					
F		IC						F		IC				IC		IC					IC	IC												
	spss							spss						spss					spss															
JANEIRO																																		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30					
S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S					
					spss							spss						spss									spss	spss						
Fevereiro																																		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28							
S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D							
										Ex						c	Ex	Ex						Ex										
Março																																		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q				
										Ex						Ex							Ex						Ex	Ex				

LEGENDA:	
Espanhol - E	
Gestão de conflitos - GC	
Comunicação Persuasiva - CP	
Comunicação organizacional - CO	
Inglês comercial - IC	
SPSS	
EXCEL - EX	
IC- Micro/Jovipenafiel	
CP - Micro/Jovipenafiel	

Fonte: Gestão de recursos humanos: Uniform

ANEXO 30:
«Banco de Ideias»

Banco de Ideias

Sumário:

1. Âmbito e Objectivos
2. Procedimentos
3. Metodologia

3.1. Avaliação

1. Âmbito e Objectivos

O Banco de Ideias é um programa que visa estimular a participação de todos os colaboradores na Missão, Objectivos e Estratégias da Advance Station, por forma a que todos emitam sugestões de actuação, métodos de trabalho mais eficazes, novas formas de organização do trabalho, liderança, linhas de comunicação, ou seja, o objectivo é que todos, assim que o desejar, emitam ideias, opiniões e sugestões que visem o melhor funcionamento da organização em geral.

Esta iniciativa surge no âmbito do Departamento de Recursos Humanos, muito baseado no inquérito administrado aos colaboradores, com o intuito de medir a sua satisfação e motivação face a um conjunto de indicadores. Uma das conclusões retiradas foi que muitas vezes as ideias dos colaboradores não são tidas em conta, ou então, não há oportunidades para a sua participação nas tomadas de decisão. Nesta sequência, faz todo o sentido criar na empresa uma iniciativa que aumente a implicação/envolvimento na organização dos colaboradores, a que apelidamos de “Banco de Ideias”.

Para haver produtividade nas empresas, é necessário que os colaboradores se sintam motivados, sendo que entre muitas outras coisas, isto passa pelo sentimento de que o seu esforço e dedicação ao trabalho é valorizado pelos superiores hierárquicos, pelo sentimento de que todos fazem parte integrante da empresa, que todos são peças-chave no sucesso empresarial, que todos sem excepção podem expressar as suas opiniões e participar nas decisões importantes, ainda que de forma indirecta.

E, porque uma organização não progride sem o esforço de Todos, o Banco de Ideias é uma forma de apelar à energização de equipas, conhecimentos, competências, áreas de trabalho, visto que uma Organização reúne a “sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto” (Chiavenato, 1999).

A cooperação, a entreaajuda, o trabalho em equipa, a energização, a confluência de objectivos, o envolvimento organizacional constituem o brainstorming do sucesso de uma empresa, e é neste sentido que esta iniciativa pretende actuar, já que a ADS não existe sem a sua equipa. Todos têm ideias, é preciso dar-lhes oportunidade de as “por em cima da mesa”.

2. Procedimentos

Solicita-se a cada colaborador que se agrupe a uma ou duas pessoas de diferentes departamentos para manifestarem formas de melhorar a estratégia da ADS – trata-se de um método de incentivo ao trabalho de grupo, à cooperação entre departamentos. No entanto, cada colaborador, individualmente pode apresentar propostas de melhoria, mas dá-se preferência ao trabalho em equipa.

As Propostas de Melhoria podem abordar os seguintes aspectos:

- Métodos de Trabalho
- Organização do Trabalho
- Equipas de trabalho
- Equipamentos informáticos e técnicos
- Horário de Trabalho
- Estratégias de Motivação
- Condições infra-estruturais
- Linhas de comunicação
- Estrutura Organizacional
- Responsabilidade e autonomia das equipas
- Supervisão directa
- Liderança

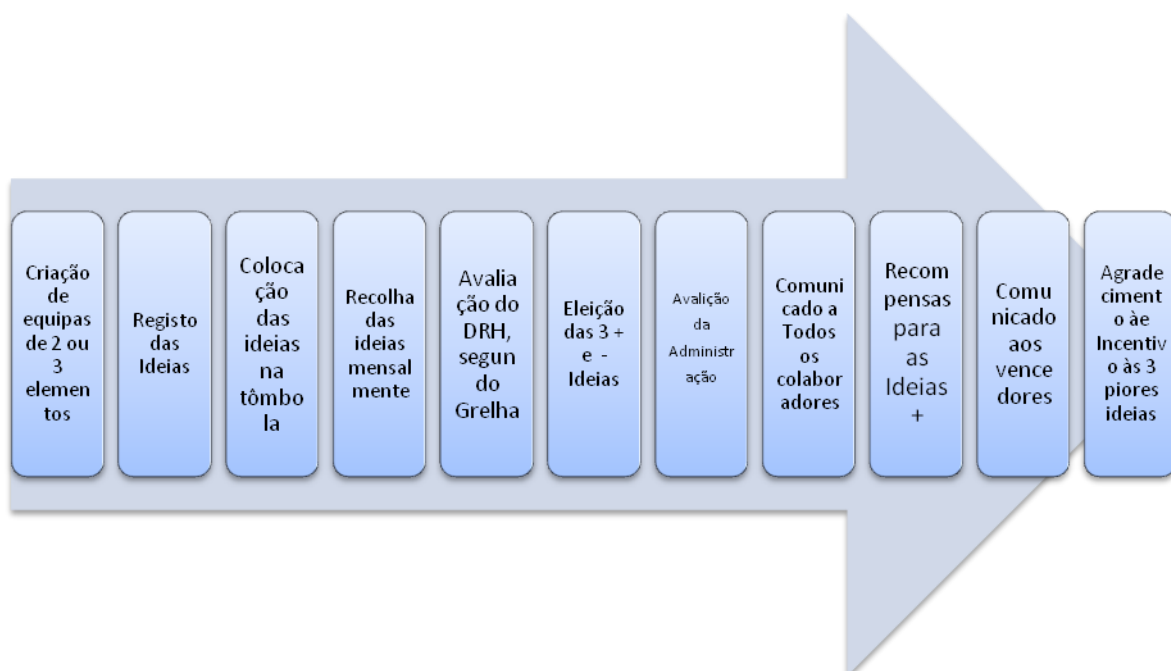
... ..

- As Ideias serão apresentadas por escrito e os autores devem colocar o seu Nome, e colocar o papel numa tómbola que estará localizada no Front-Office.

(NOTA: no caso de não haver participação, o Banco de Ideias será anónimo)

- As Ideias são recolhidas e avaliadas mensalmente.
- São seleccionadas as 3 melhores e as 3 piores Ideias segundo uma Grelha de Avaliação.
- A primeira avaliação será feita pelo Departamento de Recursos Humanos e a decisão final fica a cargo da Administração.
- Para as 3 melhores ideias, serão atribuídas Recompensas. Das 3 recompensas à escolha, os vencedores escolhem uma. Ressalva-se que as recompensas serão dadas por pessoas e não por equipa.
- Para as 3 piores ideias apenas será enviado em e-mail agradecer a participação e a incentivar a apresentação de ideias.
- Após ter seleccionado as melhores ideias, o DRH enviará um comunicado para os vencedores.

Representação gráfica do Banco de Ideias:



3. Metodologia

3.1. Avaliação

Serão eleitas as 3 melhores ideias, por ordem sequencial, sendo que às 3 ideias + é atribuído um nome de um filme relacionado com Inteligência/Vitória:

1º lugar – “Eu sou a Lenda”

2º lugar – “Uma saída de Mestre”

3º lugar – “Uma Mente Brilhante”

Grelha de Avaliação:

- Ir além das propostas já apresentadas
- Apresentar ideias que visem o melhor funcionamento da ADS no seu todo (inclusão de todos os departamentos)
- Visão de cooperação entre departamentos, equipas, colaboradores
- Tocar na estrutura organizacional
- Abordar as linhas de comunicação
- Apresentar estratégias de motivação dos colaboradores

Recompensas para a 1ª melhor ideia:

- Aumento de salário
- Uma folga à sua escolha
- Um dia num SPA

Recompensas para a 2ª melhor ideia:

- Um almoço
- Um bilhete para o teatro, cinema ou desporto
- Uma massagem paga

Recompensas para a 3ª melhor ideia:

- Surpresa
- 2h de almoço
- Uma massagem paga

Serão eleitas as 3 piores ideias, também nomeadas segundo um filme de insucesso:

Antepenúltimo lugar – “O dia em que a Terra parou”

Penúltimo lugar – “Inteligência Artificial”

Último lugar – “Missão Impossível”

Grelha de Avaliação:

- Limitar-se à apresentação de ideias já repetidas
- Restringir-se à enunciação de propostas que visem melhorar o funcionamento apenas de uns departamentos, excluindo outro
- Visão individualista
- Não preocupação com a motivação dos colaboradores
- Não toca na estrutura organizacional
- Não revela sensibilidade às linhas de comunicação da empresa

Fonte: Gestão de recursos humanos: Uniform

ANEXO 32:

Análise da Rotatividade de funções, para o 1º
quadrimestre de ano de 2009

Introdução

Este “estudo” tem como objectivo último uma análise dos recursos Humanos no primeiro quadrimestre de 2009.

Visa uma análise por empresa relativamente aos índices de integração e cessão de funções bem como do tempo de permanência dos indivíduos numa banda temporal distribuída entre < 1 ano e mais > 4 anos.

Esta análise quadrimestral ilustra por empresa o número de indivíduos que foram integrados, que cessaram contrato, que permanecem na empresa há menos de um ano, entre 1 e 2 anos, entre 2 e 4 anos e há mais de 5 anos.

Segue-se uma sucinta ilustração gráfica onde é salientada uma análise comparativa das empresas com base nos valores reais e na gestão administrativa dos Recursos Humanos feita até Abril de 2009.

È apenas um instrumento interno de apoio à Gestão.

Empresa do Porto 1¹

1. Trabalhadores que integraram a empresa em 2009 (1º Quadrimestre)

Nome	Departamento	Vínculo contratual	Início CTT
Fernando Neves	Consulting	CTT	05-01-2009
Fernando Vieira	Consulting	CTT	05-01-2009
Helena Águeda	Consulting	CTT	05-01-2009
Liliana Azevedo	Front office	CTT	05-01-2009
Filipa Moreira	Front office	CTT	26-01-2009
Alberto Lima	Director Divisão-Consulting	Contrato sem termo	03-03-2009
Alexandra Henriques	Apoio institucional/contact-center	CTT	10-02-2009

¹ Resguardo que os nomes das empresas foram retirados para este trabalho, por forma a manter o anonimato da empresa. Ressalvo ainda que existem duas empresas no Porto, situadas n mesmo edificio, mas em termos legais, e tem que ver com uma questão de serviços, usam nomes diferentes, às quais dei de empresa 1 e empresa 2.

Patrícia Loureiro	Departamento Comercial	CTT	30-03-2009
Joaquim Craveiro	Departamento Comercial	CTT	06-04-2009
Ana Sotto Mayor	Directora marketing	CTT	01-04-2009

1. Trabalhadores que cessaram funções em 2009 (até Abril) por departamento/função

Nome	Departamento	Vínculo contratual	Início CTT	Cessação	Motivo de cessação
Bruno Pedro	Departamento Comercial	CTT	09-11-2005	08-01-2009	Não renovação
Carla Gomes	Departamento Comercial	CTT	17-07-2007	Fevereiro de 2009	Não renovação
João Santos	Departamento Financeiro	CTT	01-07-2008	Janeiro de 2009	Não renovação
Helena Águeda	Consulting	CTT	05-01-2009	Fevereiro de 2009	Cessação em período experimental
Liliana Azevedo	Front office	CTT	05-01-2009	Abril de 2009	Iniciativa própria

2. Trabalhadores que estão na empresa há menos de 1 ano

Nome	Departamento	Vínculo contratual	Início CTT
Nádia Ferreira	Financeiro	CTT	04-08-2008
Ana Marisa Fernandes	Apoio institucional/contact-center	CTT	02-10-2008
Hugo Coelho	Apoio institucional/contact-center	CTT	Out. 2008
Joana Reis	Apoio institucional/contact-center	CTT	Out. 2008
Alexandra Henriques	Apoio institucional/contact-	CTT	10-03-2009

	center		
Ana Isa Ferreira	Apoio institucional/contact-center	CTT	14-04-2008
Joana Pereira	Front office	CTT	23-10-2008
Filipa Moreira	Front office	CTT	26-01-2009
Ana Sotto Mayor	Consulting	CTT	01-04.2009
Alberto Lima	Director Divisão - Consulting.	Contrato sem termo	03-03-2009
Patrícia Loureiro	Departamento Comercial	CTT	29-10-2009
Joaquim Craveiro	Departamento Comercial	CTT	06-04-2009
Fernando Neves	Consulting	CTT	05-01-2009
Fernando Vieira	Consulting	CTT	05-01-2009

3. Trabalhadores que estão na empresa entre 1 a 2 anos

Nome	Departamento	Vínculo contratual	Início CTT
João Lima	Front office	CTT	17-07-2007
Margarida Barbosa	Apoio institucional/contact-center	CTT	03-10-2007

4. Trabalhadores que estão na empresa entre 2 a 4 anos

Nomes	Departamento	Vínculo contratual	Início CTT
Emiliana Alves	Coordenação Pedagógica	Contrato sem termo	19-03-2007
Adelina Barros	Financeiro	Contrato sem termo	02-04-2007
Pedro Figueiredo	Departamento Comercial	CTT	13-04-2007
Bruno Pinto	Apoio institucional/contact-	CTT	09-11-2005

	center		
--	--------	--	--

5. Trabalhadores que estão na empresa há mais de 4 anos

Nome	Departamento	Vínculo contratual	Início CTT
Lurdes Dias	Administração	Contrato sem termo	
João Dias	Administração	Contrato sem termo	
Ana Paula Oliveira	Administração	Contrato sem termo	
Ana Dias Oliveira	Administração	Contrato sem termo	
Eva Gaspar	Departamento comercial	Contrato sem termo	15-12-2000
Ricardo Costa	Departamento comercial	Contrato sem termo	06-05-2004
Teresa Caixeiro	Coordenação pedagógica	Contrato sem termo	01-05-2001
Pedro Silva	Apoio institucional/contact-center	Contrato sem termo	31-10-2001
Fátima Andrade	Apoio institucional/contact-center	Contrato sem termo	01-09-1999
Solange Dias	Apoio institucional/contact-center	Contrato sem termo	01-04-2002
Elsa Martins	Gestão de clientes	Contrato sem termo	15-09-2003
Sónia Pereira	Gestão clientes	Contrato sem termo	15-09-2003
Sandra Mendes	Front office	Contrato sem termo	10-03-2005
Carlos Monteiro	Consultivo	Contrato sem termo	

Empresa do Porto 2

2. Trabalhadores que cessaram funções em 2009 (1º Quadrimestre)

Nome	Departamento	Vínculo contratual	Início CTT	Cessação	Motivo de cessação
Rita Rocha	Marketing	CTT	15-01-2008	Março de 2009	Iniciativa própria

1. Trabalhadores que estão na empresa há menos de 1 ano

Nome	Departamento	Vínculo contratual	Início CTT
Joana Carvalho	Departamento Financeiro	CTT	02-12-2008

2. Trabalhadores que estão na empresa entre 1 a 2 anos

Nome	Departamento	Vínculo contratual	Início CTT
Filipa Pires	Departamento de Recursos Humanos	CTT	18-02-2008

3. Trabalhadores que estão na empresa entre 2 a 4 anos

Nome	Departamento	Vínculo contratual	Início CTT
Sandra Sousa Gomes	Departamento Pedagógico	Contrato sem termo	Contrato sem termo

4. Trabalhadores que estão na empresa há mais de 4 anos

Nome	Departamento	Vínculo contratual	Início CTT
Marta Sá	Apoio institucional/contact-center	Contrato sem termo	
Hércules Zurita	Departamento Comercial	Contrato sem termo	
Carlos Manuel Mação	Informático		

Empresa de Coimbra

1-Trabalhadores que integraram a empresa em 2009 (1º Quadrimestre)

Nome	Departamento	Vínculo contratual	Início CTT
Barbara Pratas	Apoio institucional/Contact-center	CTT	02-03-2009
Mário Andrade	Apoio institucional/Contact-center	CTT	27-03-2009
João Paulo Monteiro	Coordenador comercial	Contrato sem termo	03-03-2009
Cristina Correia	Directora Pedagógica	CTT	29-03-2009

2-Trabalhadores que cessaram funções em 2009 (até Abril)

Nome	Departamento	Vínculo contratual	Início CTT	Cessação	Motivo de cessação
João Gonçalves Chicória	Coordenador comercial	CTT		Março de 2009	Mútuo acordo
Micaela Neria Pires	Apoio institucional/contact-center/ Promotora	CTT	01-10-2007	Março de 2009	Iniciativa própria
João Miguel Fonseca	Apoio institucional/contact-center	CTT	20-05-2008	13-04-2009	Iniciativa própria
Ana Paula Bernardes	Coordenação Pedagógica	CTT	28-07-2008	13-04-2009	Iniciativa própria

3. Trabalhadores que estão na empresa há menos de 1 ano

Nome	Departamento	Vínculo contratual	Início CTT
Marlene Mendes	Apoio institucional/contact-	CTT	01-10-2008

	center		
Barbara Pratas	Apoio institucional/contact-center	CTT	02-03-2009
Mário Andrade	Apoio institucional/contact-center	CTT	27-03-2009
João Paulo Monteiro	Coordenador Comercial	Contrato sem termo	03-03-2009

4. Trabalhadores que estão na empresa entre 2 a 4 anos

Nome	Departamento	Vínculo contratual	Início CTT
Ana Paula Pascoal	Apoio institucional/contact-center	CTT	17-10-2005
Ana Sofia Lopes Fonseca	Apoio institucional/contact-center	Contrato sem termo	07-05-2006
Ana Rita Fontes Lopes	Departamento comercial	CTT	01-02-2006
Pedro Vinhas	Departamento comercial	CTT	15-05-2006
Telma Bispo	Gestão clientes		01-09-2006

5. Trabalhadores que estão na empresa há mais de 4 anos

Nome	Departamento	Vínculo contratual	Início CTT
Zélia Martins	Front office	Contrato sem termo	24-05-2005
Anabela Mota	Directora de Centro	Contrato sem termo	

Empresa de Penafiel

1. Trabalhadores que integraram a empresa em 2009

Nome	Departamento	Vínculo	Início CTT
-------------	---------------------	----------------	-------------------

		contratual	
Ester Patrícia Silva	Coordenadora pedagógica	CTT	05-01-2009
Hélia Barbosa	Apoio institucional/contact-center/promotora	CTT	05-01-2009
Gilberto Dias Coelho	Apoio institucional/contact-center	CTT	05-05-2009
Cátia Ferreira	Apoio institucional/contact-center/promotora	CTT	05-01-2009
Toni Teixeira	Comercial Júnior	CTT	01-04-2009
Diana Gomes	Comercial Júnior	CTT	01-04-2009

2. Trabalhadores que cessaram funções em 2009 (até Abril)

Nome	Departamento	Vínculo contratual	Início CTT	Cessação	Motivo de Cessação
Roberto Silva	Departamento Comercial	CTT	13-06-2007	Março de 2009	Não renovação
Toni Teixeira	Departamento Comercial	CTT	01-04-2009	02-04-2009	Iniciativa própria

3. Trabalhadores que estão na empresa há menos de 1 ano

Nome	Departamento	Vínculo contratual	Início CTT
Ester Patrícia Silva	Coordenação Pedagógica	CTT	05-01-2009
Diana Gomes	Departamento Comercial	CTT	01-04-2009
Hélia Barbosa	Apoio institucional/contact-center	CTT	05-01-2009
Cátia Ferreira	Apoio	CTT	05-01-2009

	institucional/contact-center		
Gilberto Dias Gomes	Apoio institucional/contact-center	CTT	05-05-2009

4. Trabalhadores que estão na empresa entre 1 a 2 anos

Nome	Departamento	Vínculo contratual	Início CTT
Ana Catarina Silva	Apoio institucional/contact-center	CTT	07-04-2008
Maria Alexandra Moreira	Apoio institucional/contact-center	CTT	18-02-2008
Ângela Dias	Coordenação Pedagógica	CTT	15-01-2007
Celso Silveira	Departamento Comercial	CTT	19-01-2008

5. Trabalhadores que estão na empresa entre 2 a 4 anos

Nome	Departamento	Vínculo contratual	Início CTT
Filipa Ribeiro	Comercial júnior	CTT	16-01-2006
Sandra Mota	Comercial júnior	CTT	16-01-2006
Vânia Pereira	Comercial júnior	CTT	25-10-2005
Sónia Barros	Apoio institucional/contact-center	CTT	16-01-2006
Marisa Ribeiro	Gestão de Clientes	CTT	16-02-2006

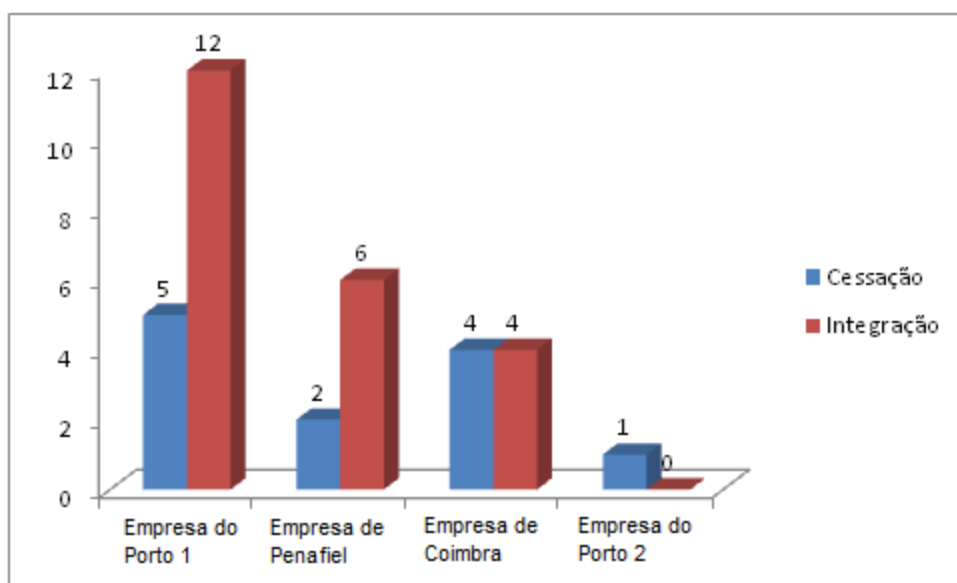
6. Trabalhadores que estão na empresa há mais de 4 anos

Nome	Departamento	Vínculo contratual	Início CTT
Ana Paula Rizo	Direcção de Centro	Contrato sem termo	01-12-1996

Ana Maria Neto	Apoio institucional/contact-center	Contrato sem termo	01-12-1998
Daniela Rebelo	Coordenadora call-center	Contrato sem termo	01-12-1998
Lurdes Ribeiro	Apoio institucional/contact-center	Contrato sem termo	
Pedro Araújo	Departamento Comercial	Contrato sem termo	

1- Análise comparativa por empresa

Integração e Cessação de funções

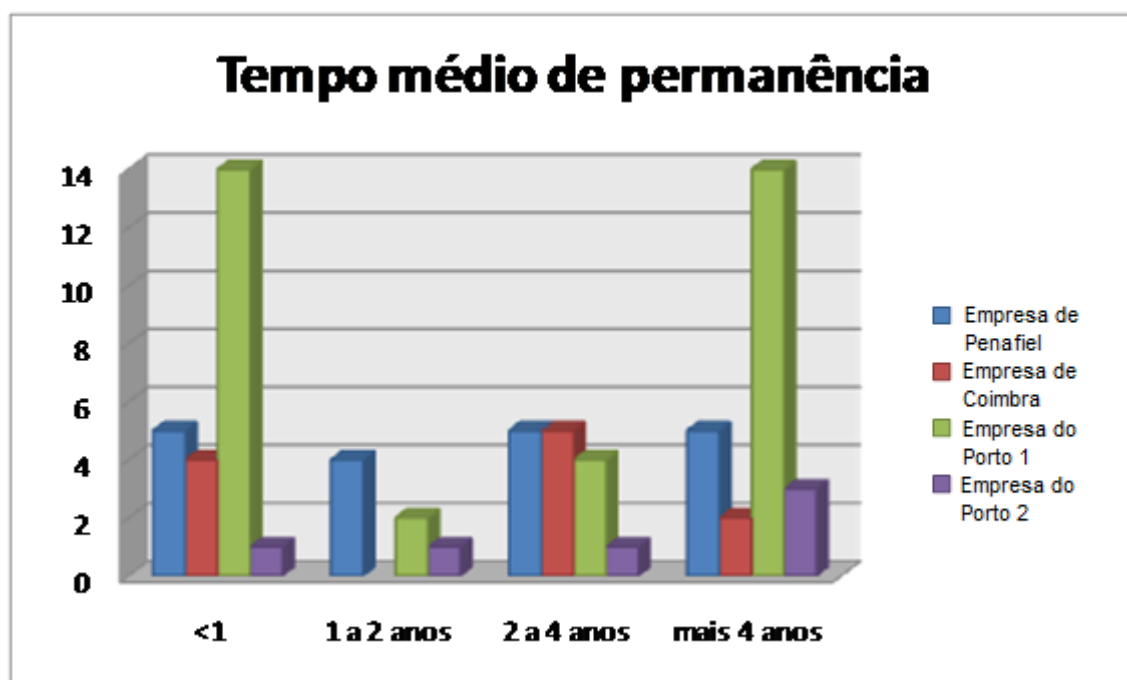


O gráfico acima representado faz a comparação entre 2 variáveis, as cessações e as integrações nas 4 empresas do grupo no primeiro quadrimestre de 2009.

A empresa do Porto 1 apresenta o maior número de integrações e cessações por ser a entidade que maior número de Recursos Humanos e Departamentos suporta. No 1º quadrimestre de 2009 foram integradas mais 7 pessoas comparativamente com o número de colaboradores que cessaram funções.

A empresa de Penafiel reúne um quadro de rotatividade baixo, com uma diferença de 4 pessoas entre os recursos humanos que cessaram e que integraram a empresa, comparativamente com a empresa de Coimbra que apresenta o mesmo valor para ambas as variáveis (4).

Do total de pessoas que integram a empresa 2 apenas uma cessou funções em 2009.



Após a leitura do gráfico verificamos que o mesmo número de trabalhadores está na empresa 1, há menos de um ano e há mais de 4 anos, pese o facto de a empresa estar a apostar em novas áreas de negócio e a integrar recursos humanos em quase todos os Departamentos. Com valores mais residuais encontra-se a banda dos 1 a 2 anos e dos 2 a 4 anos, com um total de 6 indivíduos.

A empresa de Penafiel apresenta valores equitativos em quase todas as bandas temporais apresentadas, cerca de 5 indivíduos em cada período, denota por um lado estabilidade de quadros, mas por outra a chamada “rotatividade saudável”.

A empresa de Coimbra, e tal como transparecia no gráfico anterior espelha um cenário de menor estabilidade de recursos humanos, se compararmos o índice de pessoas que se encontram na empresa há mais de 4 anos com o índice de pessoas que estão há menos de 1 ano, 2 contra 4 pessoas.

È de salientar, que há um número significativo (tendo em conta a dimensão) de pessoas que estão na empresa há menos de um ano, porém, não há qualquer colaborador na banda de 1 a dois anos, o que poderá sinalizar a dificuldade em manter os colaboradores para além de um ano. 5 colaboradores encontram-se na empresa entre os 2 e os 4 anos, este é o valor mais representativo nesta distribuição.

A empresa do Porto 2 apresenta um quadro de pouca instabilidade, a maioria dos indivíduos estão na empresa há mais de 4 anos.

Fonte: Gestão de recursos humanos

ANEXO 33:
Plano Motivacional

1. Dados Pessoais

Nome: _____
Idade: _____ Escolaridade: _____
Função: _____ Tempo de Trabalho na empresa: _____

2. Representações face ao Posto de Trabalho

1. Como avalia as suas condições de trabalho (iluminação, equipamentos informáticos, telefones...)?

Escala de avaliação: Muito satisfatórias, satisfatórias, pouco satisfatórias, insatisfatórias, muito insatisfatórias

2. Como caracteriza a relação que estabelece com as pessoas com quem trabalha directamente? E com os seus superiores hierárquicos?

3. Como caracteriza a performance das suas chefias directas?

4. A estrutura comunicacional do seu posto de trabalho é eficiente?

5. Como avalia os métodos e técnicas que utiliza no exercício da sua função?

Escala de avaliação: Muito adequados, adequados, pouco adequados, inadequados, muito inadequados

6. Como caracteriza as funções que desempenha?

Rotineiras ☐

Criativas ☐

Requerem conhecimentos técnicos ☐

Requerem habilidade relacional ☐

Intensas ☐

Outras ☐

7. Quais as dificuldades sentidas no exercício da sua função?

(relacionamento interpessoal com colegas, chefias; horário de trabalho; adaptação aos métodos de trabalho, falta de motivação, linhas de comunicação...)

8. Considera que as suas qualificações estão em consonância com a função que está a desempenhar?
(Sim, Não)

9. Sente-se motivado e apoiado pelos seus colegas e superiores hierárquicos no exercício da sua função?

10. Há espírito de equipa na realização das tarefas?

11. Como considera que reage a sua equipa de trabalho em situações de conflito?

12. Quais são as suas expectativas profissionais e pessoais nesta empresa?

13. Tem oportunidade para expor as suas ideias?

3. Satisfação Global:

276

Funções						
Pertinência das Funções						
Linhas de Comunicação						
Trabalho em equipa						
Performance laboral dos colegas de trabalho						
Performance laboral dos superiores hierárquicos directos						
Estratégias de motivação						
Formação de apoio à função						

Score: ☐

- **0-25 pontos** – Grau de Satisfação Baixo, o colaborador sente-se muito desmotivado
- **26-49 pontos** – Grau de Satisfação Mediano - de um modo geral o colaborador sente-se satisfeito com o seu trabalho e com a empresa, mas há aspectos que precisam de melhoria
- **Mais de 50 pontos** – Grau de Satisfação Elevado – o colaborador sente-se bastante satisfeito e motivado no trabalho.

Obs.:

Fonte: Gestão de recursos humanos

ANEXO 34:
Inquérito ao meio

QUESTIONÁRIO AO MEIO

Este questionário tem como objectivo a caracterização do meio e o levantamento das necessidades formativas . Agradecemos a sua colaboração. (Assinale com um x)

I Caracterização Sócio - Demográfica

1.Sexo:

Masculino ☐

Feminino ☐

2. Idade:

< de 20 anos ☐

De 21 a 30 anos ☐

De 31 a 40 anos ☐

+ de 41 anos ☐

3.Escolaridade

Sem instrução ☐

Sabe ler e escrever sem grau de ensino ☐

1º ciclo (4ª classe) ☐

2º ciclo (6º ano) ☐

3º ciclo (9º ano) ☐

Ensino secundário ☐

Bacharelato ☐

Licenciatura ☐

Mestrado ☐

Doutoramento ☐

Outro ☐

Qual? _____

4. Indique a sua profissão _____

5. Assinale o seu sector de actividade:

Agricultura ☐ Indústria ☐ Serviços ☐

6. Situação face ao emprego

Trabalhador por conta de outrem ☐ Trabalhador independente (sem empregados) ☐

Patrão ☐ Desempregado ☐

Trabalhador Estudante ☐ Estudante ☐

Outra ☐
Qual? _____

Nota: Responda às próximas 4 questões apenas se estiver desempregado.

7 Há quanto tempo está em situação de Desemprego?

<1 ano ☐ >1 ano ☐

8 Aufere de algum apoio social?

Sim ☐ Não ☐

9 Se sim, aufere:

RSI (Rendimento Social de Inserção) ☐ Subsídio de Desemprego ☐

Outro ☐

Qual _____

10 Qual foi a sua última profissão?

II Formação profissional

11. Actualmente frequenta algum curso de formação profissional?

Sim ☐

Não ☐

12. Já alguma vez frequentou um curso de formação profissional?

Sim ☐

Não ☐

Nota: caso tenha respondido não, passe para a questão nº 18

13. Dos cursos que tirou quantos foram:

Co – financiados -----

Financiados por si -----

14. Assinale 3 vantagens que poderão advir da formação profissional:

Valorização Pessoal ☐

Aumento de Conhecimentos ☐

Melhor Remuneração ☐

Valorização Profissional ☐

Nova Oportunidade de Emprego ☐

Outra ☐

Qual? _____

15. Com que frequência participa em cursos formação profissional:

1 vez por ano ☐

2 vezes por ano ☐

> 3 vezes ☐

16. Já frequentou alguma acção de formação no Grupo Unicenter ?

Sim ☐

Não ☐

Nota: Se respondeu não, passe a questão nº 18.

17. Sentiu que esse(s) curso(s) foi/foram importante(s) para o seu desempenho profissional?

Sim ☐

Porquê _____

Não ☐

Porquê _____

18. Da listagem apresentada, assinale os cursos de formação que são mais importantes para si, de acordo com a seguinte escala: 1 nada importante, 2 pouco importante, 3 importante, 4 bastante importante, 5 muito importante)

Escala de avaliação	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---

Cursos					
Línguas:					
- Inglês					
- Francês					
- Espanhol					
- Alemão					
Recursos Humanos					
Apoio Social					
Secretariado e Trabalho Administrativo					
Desenvolvimento Pessoal					
Formação de Professores e Formadores					
Económica/ Financeira					
Contabilidade e Fiscalidade					
Enquadramento na Organização/Empresa					
Gestão e Administração					
Marketing					
Comercial					
Informática					
- Internet					
- Óptica do utilizador					
- Programação					
- Computação gráfica					

- Web Design					
- Redes					
- Hardware					
Protecção do Ambiente					
Protecção de Pessoas e Bens					
Segurança e Higiene no Trabalho					
Outras (descreva):					

19. Qual o montante que está disposto a dispensar para a sua formação profissional ao longo deste ano?

€50 – €250 ☐

€250 - €500 ☐

€500 - €750 ☐

€750 – €1.000 ☐

+ de €1.000 ☐

20. Qual a sua disponibilidade para a participação em acções de formação?

Meses:

Janeiro – Março ☐

Abril – Junho ☐

Julho – Setembro ☐

Outubro – Dezembro ☐

Horário:

Laboral: ☐

Pós-Laboral ☐

21. Deseja receber a *newsletter* informativa, onde consta toda a nossa oferta formativa?

Sim ☐

Não ☐

22. Indique, se desejar os seus dados para futuros contactos:

Nome:

Morada:

Código Postal:

E-mail:

Contacto telefónico:

Agradecemos a sua colaboração

Fonte: Gestão de recursos humanos: Uniform