

FACULDADE DE LETRAS DA UNIVERSIDADE DO PORTO
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

Práticas de gestão de recursos humanos: novas abordagens da análise de funções

Angélica Sofia Bastos Relvas

Relatório de Estágio para obtenção do Grau de Mestre em Sociologia

Orientação do Professor Doutor Carlos Manuel Gonçalves

Setembro, 2010

Invictus

*Out of the night that covers me,
Black as the pit from pole to pole,
I thank whatever gods may be
For my unconquerable soul.*

*In the fell clutch of circumstance
I have not winced nor cried aloud.
Under the bludgeonings of chance
My head is bloody, but unbowed.*

*Beyond this place of wrath and tears
Looms but the Horror of the shade,
And yet the menace of the years
Finds and shall find me unafraid.*

*It matters not how strait the gate,
How charged with punishments the scroll,
I am the master of my fate
I am the captain of my soul.*

William Ernest Henley

Agradecimentos

Não consigo distinguir o desenvolvimento do trabalho que aqui se apresenta da minha formação inicial, mas mais significativa, em sociologia. Para mim estes são dois momentos indissociáveis de um mesmo longo percurso, nem sempre fácil, mas que me marcou definitivamente aos mais diversos níveis. Assim os meus agradecimentos estender-se-ão a todos os que estiveram comigo ao longo do mesmo.

Ao reflectir sobre o meu percurso académico, sobretudo na sua recta final com o término da licenciatura e o início do mestrado, momento em que de facto se consolidou o meu interesse pelas áreas do trabalho, das organizações e da gestão de recursos humanos, há uma pessoa que se distingue desde logo pela importância fundamental que teve nesta minha opção mas, também, nalgum modesto sucesso que posso ter alcançado. Mais do que uma formalidade, o meu primeiro e mais sincero agradecimento não poderia deixar de ser para o Professor Doutor Carlos Manuel Gonçalves. A ele devo uma parte muito substancial do início, meio e fim deste percurso. Fica aqui expresso o meu profundo e sincero reconhecimento e gratidão pelo apoio constante e pela confiança que sempre demonstrou.

Agradeço também à empresa que acolheu o estágio na pessoa da Dra. Maria João Neves. Agradeço-lhe o ter acreditado em mim dando-me esta oportunidade, pelo acompanhamento e disponibilidade que sempre demonstrou e pelos conhecimentos que me transmitiu. Deixo também uma palavra especial à Dra. Ana Gonçalves pela profissional e pessoa fantástica que demonstrou ser, mostrando-se sempre atenta, disponível e interessada. À Elizabete Sousa, fiel companheira de cafés, não posso esquecer o seu papel fundamental na minha integração na empresa, o qual muito agradeço. Destaco ainda a Dra. Elizabete Robalo, sempre exigente, desafiadora e divertida, a qual me impulsionou permanentemente a pesquisar, criticar e querer saber mais. Deixo ainda uma última palavra de agradecimento à Liliana Santos pelo seu apoio e incentivo.

Ao longo deste percurso tive também a sorte de contar com óptimos amigos que, cada um à sua maneira, contribuíram para o desenvolvimento do mesmo. Não posso deixar de agradecer ao Tiago as suas sugestões e companhia e à Gui a sua permanente preocupação e incentivo, nunca me deixando duvidar que conseguiria.

Ao Bruno Santos, meu eterno porto de abrigo em todos os momentos, serão sempre muito poucas as palavras para agradecer toda a sua compreensão e apoio incondicional.

Resumo

O presente texto resulta de um estágio curricular realizado na área de Gestão de Talento da direcção de recursos humanos de uma empresa com sede na Área Metropolitana do Porto, com um duplo intuito: aplicar de forma sustentada conhecimentos na área da sociologia, com ênfase para a sociologia das organizações e do trabalho, assim como adquirir e desenvolver competências em práticas de gestão de recursos humanos.

Como actividade principal do estágio foi eleita a descrição, análise e qualificação de funções, ainda que tenham sido executadas actividades no âmbito da avaliação de desempenho e formação. O desenvolvimento das mesmas foi enformado pelos procedimentos instituídos na organização assim como pelo recurso a métodos de observação, registo de notas e análise documental. Este último foi essencial ao suporte teórico tanto das actividades desenvolvidas como do presente relatório. O referencial teórico mobilizado teve como objectivos a construção de instrumentos e a mobilização de recursos que nos permitissem concretizar os objectivos inicialmente traçados. Do ponto de vista teórico, após explicarmos histórica e teoricamente a evolução da função recursos humanos nos países desenvolvidos e em Portugal, tendo em conta as suas especificidades, centramo-nos nas concepções actuais de gestão de recursos humanos, focando a nossa análise na perspectiva da gestão de talento e nas novas abordagens da prática de análise de funções, nomeadamente com o conceito de análise do trabalho.

Além do nosso contributo por via das actividades desenvolvidas, apresentamos neste relatório um conjunto de propostas de melhoria para cada uma das actividades e práticas desenvolvidas com vista à sua optimização, ainda que com a ressalva do reconhecimento de um conjunto de constrangimentos organizacionais à sua prossecução.

Palavras-chave: gestão de recursos humanos, gestão de talento, práticas de gestão de recursos humanos, análise do trabalho.

Abstract

This paper results from a traineeship in the area of talent management in the direction of human resources of an organization placed in the Metropolitan Area of Oporto with a double intention: the appliance of a sustained expertise in sociology, with emphasis on sociology of organizations and work, as well as the acquisition and skills development in practices of management of human resources.

Description, analysis and classification of functions were the main activities chosen, though activities like performance evaluation and training were executed. The development was molded by procedures established in the organization as well as by the usage of methods of observation, register of notes and document analysis. The last one was essential for both theoretical basis of activities and this report. The theoretical referential mobilized had as objectives the construction and resource mobilization that would allow us to materialize the objectives initially traced. From the theoretical point of view, after explaining the historical and theoretical evolution of the human resources function in developed countries and in Portugal, considering their specificities, we have focused in contemporary conceptions of the management of human resources, focusing our analysis in the perspective of talent management and new approaches of the practice of functions' analysis, namely the concept of work analysis.

Beyond our contribution through the activities developed, this report presents a set of improvement proposals for each of the activities and practices developed with the purpose of its optimization, though with the safeguard of the recognition of a set of organizational constraints to its continuation.

Keywords: human resources management, talent management, human resource management practices, work analysis.

Résumé

Ce texte est le résultat d'un stage au domaine de la gestion des talents de la Direction des Ressources Humaines d'une entreprise basée dans la région métropolitaine de Porto. Ce stage a été un double objectif: mettre en oeuvre des connaissances dans le domaine de la Sociologie, avec l'accent sur la Sociologie des Organisations et du Travail, ainsi que d'acquérir et de développer des compétences dans les pratiques de gestion des ressources humaines.

Comme l'activité principale du stage a été élu la description, l'analyse et la qualification des fonctions, ainsi qu'ont été mises en oeuvre des activités sous l'évaluation du rendement et de la formation. Le développement de ces a été guidée par les procédures établies dans l'organisation, ainsi que l'utilisation de méthodes d'observation, l'enregistrement de notes et l'analyse de documents. Le dernier point était essentiel pour le support théorique soit que pour les activités soit que pour ce rapport.

La référence théorique utilise a liée soit qu'au domaine de la Sociologie du Travail et des Organisations, soit qu'à la gestion des ressources humaines, en vue de la construction des outils et à la mobilisation des ressources que nous permettent de mettre en ouvre les objectifs initialement décrits. Du point de vue théorique, après avoir expliqué du point de vue historique et théorique l'évolution de la fonction des ressources humaines dans les pays plus développés et au Portugal, en tenant compte de leurs spécificités, nous nous centrons sur les conceptions contemporaines de la gestion des ressources humaines, en mettant l'accent de notre analyse en vue de la gestion des talents et des nouvelles approches à la pratique d'analyse des fonctions, en particulier à travers du concept d'analyse du travail.

Au-delà de notre contribution à travers des activités entreprises, ce rapport présente un ensemble de propositions en vue de l'amélioration pour chacune des activités et des pratiques développées en vue de l'optimisation, mais à l'exception de la reconnaissance d'un ensemble de contraintes organisationnelles de poursuivre les mêmes.

Mots-clés: gestion des ressources humaines, gestion des talents, pratiques de gestion des ressources humaines, analyse du travail.

Índice geral

Poema.....	ii
Agradecimentos	iii
Resumo.....	iv
Abstract	v
Résumé.....	vi
Introdução.....	9
CAPÍTULO I ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	12
1. Gestão de recursos humanos.....	12
1.1. Evolução da função recursos humanos: uma nova lógica no contexto actual..	12
1.2. A gestão de recursos humanos em Portugal.....	24
1.3. Gestão estratégica de recursos humanos: a perspectiva da gestão do talento..	28
1.4. Novas abordagens da análise de funções.....	45
CAPÍTULO II ENQUADRAMENTO DO ESTÁGIO.....	54
1. Apresentação e caracterização da empresa.....	54
2. Objectivos, actividades e metodologia do estágio.....	60
CAPÍTULO III APRESENTAÇÃO E REFLEXÃO SOBRE AS ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS...	66
1. Descrição, análise e qualificação de funções.....	66
2. Avaliação de desempenho.....	80
3. Formação.....	94
4. Considerações finais sobre o estágio.....	104
Conclusão.....	107
Referências bibliográficas.....	112
Anexos.....	116
Anexo 1 – Plano de Treino.....	117
Anexo 2 – Ficha de leitura de Gripes e Constipações.....	118
Anexo 3 – Bloco de exercícios de Gripes e Constipações.....	119
Anexo 4 – Caso prático.....	121
Anexo 5 - Guião de Treino Prático (GTP)	122

Índice de figuras

Figura 1 – Comparação entre modelos <i>hard</i> e <i>soft</i>	18
Figura 2 – Quatro papéis fundamentais da GRH.....	22
Figura 3 – Diferenças entre um colaborador tradicional e o profissional com talento...	32
Figura 4 – Diferenças entre uma empresa não talentosa e uma empresa talentosa.....	41
Figura 5 – Representação do organigrama da empresa.....	54
Figura 6 – Contexto de uma função.....	69
Figura 7 – Classificação dos métodos de avaliação.....	82
Figura 8 – Medidas de estatística descritiva segundo a situação contratual.....	85
Figura 9 – Distribuição dos perfis de trabalhadores.....	87
Figura 10 – Componentes da formação.....	96
Figura 11 – Ciclo de aprendizagem de conteúdos técnicos.....	99

Introdução

Ao longo do tempo as empresas têm procurado adaptar-se permanentemente às rápidas e permanentes novas exigências do seu meio ambiente, recorrendo mais recentemente a novos modelos de organização do trabalho e a estruturas mais flexíveis, através da delegação de competências e da atribuição de poder às equipas. Ao conjunto de transformações organizacionais ocorridas correspondeu uma evolução da função recursos humanos, visível na contínua reformulação da sua missão e objectivos, em consonância com as alterações organizacionais verificadas. Em resultado desta evolução, as pessoas são encaradas actualmente como centro da estratégia empresarial, no reconhecimento de que o sucesso de qualquer empresa depende antes de mais do seu capital humano.

Nesta lógica, as concepções mais actuais de gestão de recursos humanos (GRH) defendem o seu papel de parceiro estratégico e uma atribuição de importância às funções recursos humanos equiparada às demais funções de uma organização. Por tudo isto, as direcções de recursos humanos (DRH) são hoje geralmente entendidas enquanto um departamento fundamental em empresas que se pretendem manter competitivas. É nesta lógica que actualmente falamos de gestão estratégica de recursos humanos (GERH), a qual tem inerente a incorporação da função recursos humanos na definição da estratégia de uma empresa segundo o pressuposto de que esta será fundamental ao seu desenvolvimento. A GERH pode ser encarada segundo três perspectivas, sendo uma delas a da gestão de talento baseada na defesa da individualização/segmentação das políticas de GRH em função do talento dos trabalhadores. De outra forma, trata-se de mobilizar recursos e instrumentos para a atracção, desenvolvimento e retenção de talento individual mas que, no final, nos permita falar em organizações talentosas como um todo.

Os novos desafios colocados à GRH induziram à perda de importância de algumas práticas, nomeadamente as de carácter mais administrativo, e à emergência de outras novas, como o *coaching* ou a gestão da mudança. Contudo, outras há, como no caso da análise de funções, ou do trabalho nas concepções mais actuais, em que podemos falar essencialmente de uma necessidade de reformulação das suas metodologias e aplicações com vista à sua validade e ao retorno do investimento realizado. A este respeito, a literatura tem rejeitado as perspectivas mais tradicionais sobre esta prática, as quais estão na base de muitas das críticas que lhe são feitas, defendendo a sua adequação à nova realidade de GRH.

Tendo em conta o exposto, consideramos ser de todo pertinente abordar as consequências destas transformações organizacionais e da GRH por via de um contacto directo com a adopção de uma GERH nas suas mais diversas implicações, nomeadamente no que diz respeito à perspectiva seguida e às práticas desenvolvidas.

Por conseguinte, o presente relatório resulta de um estágio curricular realizado entre 1 de Fevereiro e 30 de Junho de 2010 na área de Gestão de Talento da DRH de uma empresa com sede na Área Metropolitana do Porto, a qual assume o carácter estratégico dos seus recursos humanos, geridos segundo um modelo de gestão por competências baseado no talento. Este estágio inseriu-se no plano curricular do mestrado em sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto. O seu objectivo primeiro foi a aquisição de conhecimentos e competências conducentes à obtenção do grau de mestre em sociologia.

Tendo em conta este objectivo, os pressupostos teóricos enunciados, as características da empresa acolhedora e o campo de acção da área de gestão de talento foi definido, desde logo, que o estágio debruçar-se-ia antes de mais sobre as actividades inerentes ao processo de descrição, análise e qualificação de funções desenvolvido pela empresa no período abrangido pelo estágio. Pretendíamos não só assegurar as tarefas inerentes a este processo como, também, recolher elementos que pudessem articular com as perspectivas teóricas mais actuais que defendem uma nova abordagem desta prática, com vista a assegurar a sua validade e efectiva aplicação nas empresas, à semelhança do que já apresentamos. De outra forma, no final do estágio pretendíamos deter elementos que nos permitissem concluir sobre a pertinência actual desta prática para as empresas.

O estágio debruçou-se ainda sobre outras duas práticas: a avaliação de desempenho, sob responsabilidade da gestão de talento, tanto no que diz respeito às várias etapas do seu desenvolvimento como ao estudo do impacto dos seus critérios, nomeadamente do absentismo; a formação e desenvolvimento, por via da concepção de um modelo formativo, com estruturação das suas diversas componentes e materiais pedagógicos e de suporte, dirigido a trabalhadores da área da saúde. Com este alargamento das nossas actividades consideramos ser possível reflectir sobre a concepção de integração das práticas de GRH, experimentando os entraves e potencialidades da articulação entre estas práticas.

Em termos de organização, o presente texto encontra-se estruturado em três capítulos. No primeiro situamos histórica e teoricamente a emergência e desenvolvimento da função recursos humanos, tanto nos países desenvolvidos como atendendo às especificidades de

Portugal. Damos conta da relação estabelecida ao longo do tempo entre a função e as transformações verificadas nas organizações, explicando como é que a evolução da primeira foi impulsionada pela necessidade de respostas às diferentes exigências das empresas, culminando na abordagem das concepções mais actuais de GRH. No caso português demonstramos e justificamos o atraso do país tanto na emergência da função como na adopção das suas concepções mais actuais, o que muito se justifica pela predominância de micro, pequenas e médias empresas (MPME) no tecido empresarial nacional que, regra geral, seguem uma lógica essencialmente administrativa de GRH. Enquadramos ainda a perspectiva da gestão de talento dentro da GERH, ainda que conscientes da sua importância anterior, com base nos seus princípios de segmentação e individualização, dando conta da sua missão, instrumentos e importância atribuída pelas empresas.

Por fim, no âmbito das práticas de GRH apresentamos e discutimos as críticas feitas à tradicional análise de funções expondo, em alternativa, novas abordagens desta prática com ênfase no conceito de análise do trabalho proposto por Levine e Sanchez (2007). No segundo, caracterizamos a empresa acolhedora do estágio, identificando-a enquanto burocracia mecanizada segundo a tipologia de Mintzberg (2003) e explicando os motivos e implicações da adopção de novas estruturas organizacionais e de práticas de maior flexibilidade ao longo do tempo, entre as quais se situa a emergência da área de gestão de talento. Quanto a esta, apresentamos a sua missão e campo de acção, discutindo alguns aspectos que consideramos pertinentes a respeito do seu funcionamento e potencialidades futuras. Apresentamos ainda os objectivos de estágio, as actividades desenvolvidas segundo três práticas de GRH – descrição, análise e qualificação de funções, avaliação de desempenho e formação, e indicamos os recursos metodológicos seguidos além dos procedimentos já definidos pela empresa.

O terceiro capítulo é dedicado à apresentação e reflexão sobre as actividades desenvolvidas com indicação dos procedimentos seguidos, dos resultados alcançados e de propostas de melhoria. Foi nossa preocupação recordar os pressupostos teóricos avançados no capítulo I, articulando-os com as actividades desenvolvidas e mobilizando-os nas nossas propostas. Tecemos, ainda, considerações finais acerca da nossa experiência de estágio.

Terminamos com a apresentação das principais conclusões alcançadas pelo cruzamento da nossa grelha teórica com as características da empresa, as actividades que desenvolvemos e as constatações que registamos. Apresentamos, ainda, anexos referentes às actividades desenvolvidas no âmbito da formação.

CAPÍTULO I | ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Gestão de recursos humanos

1.1. Evolução da função recursos humanos: uma nova lógica no contexto actual

A evolução da função recursos humanos tem estado intimamente relacionada com a evolução das relações de trabalho nas organizações. Em simultâneo, tem-se estruturado “em torno das modificações nas relações de poder entre diferentes grupos com interesses não necessariamente coincidente”, ou seja, pela interacção muitas vezes conflitual entre detentores da força de trabalho e os intervenientes nos processos de gestão das empresas (Caetano; Vala, 2002: 106). De facto, as diferentes concepções da missão e dos objectivos da função têm acompanhado as mais diversas transformações no meio ambiente das empresas, o que permitiu que actualmente esta seja encarada de forma mais complexa e integrada. Para Gomes *et al.* (2008: 56) a função e as práticas dela decorrentes sempre tiveram impacto sobre o desempenho organizacional, ainda que de forma dependente de condicionantes políticas, históricas, económicas e sociais do momento em análise que marcaram a *performance* económica das organizações e a importância atribuída à função.

Antes de avançarmos na análise, importa distinguir três conceitos fundamentais para uma melhor compreensão deste texto: a função recursos humanos diz respeito a toda a estrutura responsável pelas dimensões administrativa de pessoal e de relações de trabalho, bem como pela operacionalização das políticas de recursos humanos; já a gestão de recursos humanos refere-se ao conjunto de acções desenvolvidas pela função recursos humanos para alcance de objectivos definidos *à priori*; por fim, à direcção de recursos humanos compete, por um lado, garantir o comando dos serviços e das actividades de GRH e, por outro, coordenar o conjunto de trabalhadores pertencentes à função. Nas organizações actuais, as DRH são de extrema importância pois são estas que, de facto, gerem os recursos humanos no sentido de um acréscimo do seu valor para a organização (Sousa *et al.*, 2006: 9).

Ao longo do tempo, as acções desenvolvidas pela função recursos humanos não se têm baseado num corpo teórico próprio. Pelo contrário, a GRH tem-se suportado teoricamente em “teorias organizacionais e comportamentais, construídas a partir do estudo das estruturas e dos processos organizacionais” (Serrano, 2010: 4). Estas teorias têm procurado resolver os

problemas criados pelas relações por vezes conflituosas entre detentores de capital e detentores da força de trabalho, promovendo a construção do corpo de conhecimentos da GRH em torno das interpretações feitas quanto à origem e resolução do conflito. No limite, estas teorias têm procurado o equilíbrio entre forças, anda que momentâneo e precário, de uma forma dependente ao contexto que influencia a organização (Caetano; Vala, 2002: 115).

Para uma compreensão dos actuais moldes da GRH nos países desenvolvidos, iremos apresentar as principais linhas de evolução da função ao longo do tempo em função das condicionantes supra citadas. Iremos também dar conta das alterações na sua posição, importância nas organizações e práticas associadas, enquadrando-a na emergência dos conceitos de GRH e DRH. Tendo em conta as especificidades do caso português, este será abordado de forma autónoma no ponto 1.2. deste capítulo.

A Revolução Industrial acarretou um conjunto de transformações no trabalho que configuraram os principais e mais significativos desafios à “gestão” de trabalhadores. A emergência de grandes fábricas com condições miseráveis, as dificuldades de aumento da produtividade, os conflitos e acidentes de trabalho e as longas jornadas de trabalho marcavam um sistema desumano de procura desenfreada da maximização do lucro em detrimento de preocupações com o bem-estar dos trabalhadores. Cabia aos proprietários, ou a funcionários escolhidos pelos mesmos, a “gestão” dos trabalhadores com base na sua experiência, intuição e disciplina, segundo uma lógica de controlo e ameaça. Em resposta a este cenário, alguns movimentos sociais reformistas e reaccionários iniciaram acções de revolta, reivindicando melhores condições de trabalho. Surgem assim os *welfare officers*¹, ou seja, funcionários, geralmente mulheres, que se ocupavam de zelar pela melhoria das condições de trabalho e alojamento dos trabalhadores mais carenciados (Gomes *et al.*, 2008: 64).

Pela primeira vez surgiram políticas pontuais de humanização do trabalho numa lógica assistencialista, o que constituiu um primeiro impulso à construção da função recursos humanos. Apesar da sua importância, estas preocupações sociais estiverem muito associadas a objectivos de controlo e regulamentação social (Peretti; 1997: 31). Além disso, a estreita ligação dos *welfare officers* aos patrões em muito justificou a desconfiança de sindicatos e trabalhadores. Conquistar a confiança do capital e do trabalho, em simultâneo, continua a ser uma das maiores dificuldades dos gestores de recursos humanos na actualidade.

¹ Na base da emergência e desenvolvimento dos *welfare officers* estiveram os proprietários protestantes que, movidos por maiores preocupações sociais, impulsionaram a melhoria pontual das condições nestas fábricas.

Um segundo impulso surgiu no início do século XX com a adopção dos princípios tayloristas e fordistas de produção, momento em que esta função se assume e estrutura nas organizações como resposta às necessidades da Organização Científica do Trabalho (OCT). De facto, “os princípios da gestão «científica» conduziram a uma profunda transformação na gestão das pessoas, criando os fundamentos do que viria a ser a gestão de pessoal durante quase todo o século XX.” (Gomes *et al.*, 2006: 66). Os problemas decorrentes da divisão do trabalho, como a definição do posto de trabalho, as necessidades de formação, os sistemas de avaliação de desempenho ou a gestão de incentivos passaram a incorporar-se na gestão operacional de recursos humanos como consequências directas da procura de maior produtividade. Os trabalhadores envolvidos na gestão da mão-de-obra detêm pela primeira vez conhecimentos especializados para uma análise mais completa e sistemática do trabalho.

Tendo-se esgotado a pertinência da figura dos *welfare officers* estes são substituídos pelos conceitos de *employment management* (gestão do emprego) ou *personnel office* (serviços de pessoal), isto é, serviços especializados de grandes organizações direccionados para a garantia do cumprimento de regras internas e da legislação vigente, funcionando numa lógica de curto prazo e sem formalização de procedimentos. O dinamismo e as profundas mudanças políticas, económicas e sociais, a par da agudização dos conflitos sociais entre capital e trabalho e da complexificação das relações sociais da metade do século XX exigiam destes serviços, por um lado, a manutenção da disciplina nas organizações e, por outro, a garantia do cumprimento da lei que, progressivamente se foi desenvolvendo, sobretudo num contexto de emergência e expansão de multinacionais (Gomes *et al.*, 2008).

Em termos de práticas, estes serviços restringiam-se ao recrutamento e formação essenciais para o suprimento da falta de mão-de-obra, assim como ao pagamento de salários o que, de resto, não eram mais que exigências do modelo de OCT. Mantinham-se, ainda, algumas preocupações *assistencialistas*². Ainda assim, o contacto mais próximo e a resolução dos problemas dos trabalhadores continuavam sob alçada das chefias segundo critérios de disciplina, experiência e regulamentos instituídos (Gomes *et al.*, 2008: 68). Não negando algumas preocupações com os trabalhadores das quais se encarregava a função recursos humanos, a verdade é que até à década de 1960 esta respondia essencialmente às exigências da OCT: administrar os trabalhadores segundo uma lógica quantitativa de aumento da

² Henry Ford criou mesmo um “departamento sociológico” nas suas fábricas de automóveis no qual os trabalhadores recebiam aconselhamento sobre o seu bem-estar no trabalho. Estas preocupações incluíam cuidados de enfermagem em caso de acidente ou mesmo aconselhamento financeiro.

produtividade, o que justificava que em algumas organizações esta função se incluísse na função produção. Não se podia falar assim propriamente numa dimensão de gestão da função mas sim numa gestão operacional (Sousa *et al.*, 2006: 10-11).

Progressivamente, começaram a surgir no seio destes serviços especializados algumas preocupações com a motivação e satisfação no trabalho enquanto variáveis determinantes da produtividade. Em consequência, os modelos de formação, remuneração e promoção passaram a ser concebidos de forma a aumentarem estes dois factores. Em paralelo, surgiram políticas direccionadas para as relações humanas baseadas nos resultados obtidos por Elton Mayo na *Western Electric*, os quais evidenciavam a importância das relações estabelecidas entre empregadores e trabalhadores. Estes resultados combinados com o desenvolvimento da escola das Relações Humanas foram o ponto de partida para o início da transformação das condições de materiais de trabalho (Peretti, 1997: 35).

A função recursos humanos assumiu neste período uma dimensão mais técnica, procurando uma convergência entre indivíduo e organização, ainda que objectivos sociais e económicos fossem encarados como incompatíveis. Contudo, até à década de 1960 a tónica recaía essencialmente nos gabinetes de métodos e não sobre os serviços de pessoal. Estes eram encarados apenas como uma parte da administração geral da empresa e não como elemento estratégico e fundamental na promoção da competitividade (Sainsalieu, 2001: 66)

A gestão e a função recursos humanos encontraram-se em relativo equilíbrio e estabilidade até à década de 1970, momento em que são abaladas por todas as transformações ocorridas no ambiente externo das organizações. Destacam-se os choques petrolíferos, o desenvolvimento tecnológico, a abertura dos mercados tendencialmente desregulados e a alteração dos estilos de vida. As novas condições envolventes das empresas exigiram uma maior capacidade de resposta e adaptação às mesmas, o que culminou no desenvolvimento de mudanças organizacionais internas, na adopção de novas formas de organização do trabalho (NFOT) e na reconfiguração da relação entre os indivíduos e a empresa. Da função passou-se a esperar uma contribuição central para o reforço continuado da posição competitiva das organizações. Ainda que a tónica se tenha mantido na eficiência económica, as organizações passaram a encarar os seus trabalhadores enquanto fonte de competitividade e de valor acrescentado para a empresa (Sousa *et al.*, 2006: 11). A função tornou-se responsável pela gestão de rápidos processos de mudança, assim como de atracção, desenvolvimento e manutenção de trabalhadores motivados e flexíveis (Gomes *et al.*, 2008: 68).

Os serviços de pessoal especializados deram, então, lugar às designadas Direcções de Pessoal marcadas por uma visão mais actual e generalista da função recursos humanos e que passam a actuar de forma integrada nas organizações. O seu principal objectivo era aumentar a produtividade global da empresa, desenvolvendo e motivando os trabalhadores através de planos de formação e de participação destes (Serrano, 2010: 10). Neste período destaca-se a emergência e desenvolvimento das NFOT consubstanciadas nos conceitos de rotação, alargamento e enriquecimento de tarefas inseridas num “movimento de humanização do trabalho e de democratização da empresa”³ (Kovács, 2006: 1). Na base das alterações ao trabalho daqui decorrentes, nomeadamente com o aumento da autonomia dos trabalhadores e da diversificação do conteúdo do trabalho, estiveram factores como o tipo de divisão do trabalho entre empresas, a adopção de lógicas organizacionais distintas, situações de trabalho concretas em função de aspectos como o nível educacional e a estabilidade do emprego e, ainda, o contexto social, histórico, institucional, cultural e de relações de trabalho.

Kovács (2006: 2) defende, contudo, que estas alterações não foram generalizadas assistindo-se, na verdade, a uma crescente diversificação e desigualdade em termos de autonomia do trabalho, o que resulta na proliferação de situações de trabalho diferenciadas. De outra forma, se de facto algumas empresas apostam na valorização dos seus recursos humanos através do aumento das suas qualificações, desenvolvimento de competências, promoção da inovação, do trabalho em equipa e do envolvimento dos trabalhadores, à luz dos pressupostos das NFOT, também é verdade que noutras persistem e reforçam-se princípios tayloristas de redução da autonomia no trabalho, promoção da desqualificação e fomento do desemprego. Para Kovács (2006: 3), estas duas tendências podem coabitar numa mesma organização, sendo peremptória “dentro da mesma empresa (...) o trabalho autónomo altamente qualificado coexiste com o trabalho rotineiro e pouco qualificado”.

Nesta década, a incompatibilidade entre objectivos económicos e sociais começa a perder força, ao mesmo tempo que a noção de pessoal associada a um custo começa a dar lugar a uma visão prestigiante das pessoas enquanto recurso fundamental. Ganha importância a tese segundo a qual os trabalhadores podem efectivamente promover melhorias na *performance* das empresas e que a função recursos humanos pode ser articulada com a estratégia organizacional, alinhando-se com outros factores de produção (Serrano, 2010: 11).

³ Este movimento de humanização do trabalho teve início nos anos 50 através da designada “abordagem sociotécnica” desenvolvida pelo Instituto Tavistock de Londres.

Em termos das práticas de GRH adoptadas, verifica-se um alargamento às questões da gestão de carreiras, aconselhamento, formação de adultos e de desenvolvimento dos critérios de recrutamento (Sainsalieu, 2001: 66). Apesar destes avanços, vigora um modelo de gestão “previsional das carreiras” baseado na procura antecipada de indivíduos adequados às funções necessárias com recurso à definição de funções, à apreciação do potencial e a organigramas de substituição de pessoal. Esta fase marcava, assim, pela aposta na centralização, racionalização e na profissionalização (Gilbert cit. por Serrano, 2010: 11).

A partir de 1980 tem início a evolução mais significativa da função, a qual passa a assumir um carácter mais estratégico e menos administrativo e operacional, ainda que se mantenha como actividade de suporte (Sousa *et al.*, 2006: 10). Desenvolve-se o conceito de GRH enquanto resposta a um novo conjunto de alterações com impacto nas empresas, nomeadamente a intensificação da competição internacional, a globalização dos mercados, a emergência do modelo de gestão japonês, a crescente responsabilização dos trabalhadores e a importância do cliente e do conhecimento no trabalho. Da GRH passam-se a esperar respostas a estes novos desafios que se enquadrem nas novas estratégias que as organizações definem em função de uma nova realidade socioeconómica. Em simultâneo reforça-se a importância da análise de funções, sobretudo direccionada para chefias dado do seu carácter decisivo, da definição de critérios de selecção, com vista à atracção de candidatos de elevado potencial, e ao reforço da formação e requalificação profissionais, na internacionalização dos recursos humanos e na animação de grupos de trabalho (Gomes *et al.*, 2008: 71)

Na década de 1990 destaca-se o desenvolvimento de dois modelos teóricos de GRH que marcam definitivamente esta viragem: o modelo de Michigan – *hard*, e o modelo de Harvard - *soft* (Figura 1). Se à primeira vista os dois têm subjacentes diferentes práticas que marcam modelos totalmente distintos de GRH, uma análise mais atenta demonstra que “uma retórica *soft* pode estar associada a práticas *hard*” não sendo assim obrigatória a adesão aos modelos na sua forma pura (Gomes *et al.*, 2008: 71). Se são notórias e inegáveis as diferenças entre os dois modelos, nomeadamente no que se refere à posição estratégica da GRH e à valorização dos recursos humanos enquanto fonte de vantagem competitiva, uma análise atenta demonstra um conjunto de ideias que os aproximam. Ambos reflectem a necessidade de integração de políticas e práticas de GRH com os objectivos organizacionais, as vantagens da intervenção de gestores de linha na GRH, a importância do desenvolvimento de competências enquanto fonte de satisfação dos trabalhadores e de sucesso organizacional, a

necessidade de rigor nos processos de recrutamento e selecção e a integração de práticas de GRH nos objectivos organizacionais (Legge cit. por Serrano, 2010: 29).

Figura1 - Comparação entre modelos *hard* e *soft*

Modelo hard	Modelo soft
Foco nos “recursos”	Foco nos “humanos”
Teoria X (as pessoas são preguiçosas e não gostam do trabalho; para que trabalhem devidamente, é necessário controlá-las).	Teoria Y (as pessoas são proactivas e capazes de exercerem autocontrolo ao serviço dos objectivos de trabalho com que estão comprometidas; procuram realizar trabalho com significado para as suas vidas).
Controlo estreito (o comportamento humano deve ser controlado por sanções e pressões externas).	Controlo através do empenhamento (o comportamento é estimulado pela auto-regulação).
Homem económico. (INSTRUMENTALISMO UTILITÁRIO)	Homem económico e social. (HUMANISMO DESENVOLVIMENTISTA)
As pessoas são instrumentos ao serviço dos fins organizacionais e da sua vantagem competitiva. Devem ser geridas de forma desapaixonada e racional.	As pessoas empenham-se no trabalho se se confiarem nelas, se puderem trabalhar com autonomia e se forem apoiadas no seu desenvolvimento.
Os recursos humanos são um factor de produção cujos custos devem ser minimizados.	As pessoas devem ser apoiadas e o seu empenhamento fomentado.
Os recursos devem ser seleccionados e geridos de acordo com as necessidades estratégicas da organização.	A organização valoriza diversos <i>stakeholders</i> sendo os colaboradores um dos tipos mais importantes.
Mais importante do que reter colaboradores é contratar os que assegurem produtividade e eficiência.	A retenção dos colaboradores é procurada através da construção de redes sociais. O empenhamento e a identificação com a organização são cruciais.
A formação incide na função específica realizada pelo colaborador. A melhor formação deve ser usada com os melhores empregados.	O desenvolvimento pessoal e organizacional é crucial. Importa desenvolver o potencial humano para benefício da organização e dos colaboradores.
A avaliação de desempenho enfatiza no desenvolvimento individual focalizado na função específica.	A avaliação de desempenho enfatiza a capacidade de trabalhar em equipa e de realizar outras actividades (<i>e.g.</i> voluntariado em acções de cidadania empresarial.)
Ênfase: racionalidade, custos, controlo.	Ênfase: motivação, comunicação, liderança, confiança, envolvimento.
Modelo de Michigan	Modelo de Harvard

Fonte: Gomes *et al.* (2008: 71)

Na década de 1990 os novos desafios tecnológicos, económicos, sociais e políticos conduziram as organizações ao reforço da adopção de novas estruturas e formas de organização do trabalho. Estas assumiram estruturas mais flexíveis e com menos níveis hierárquicos, cuja origem da decisão não era necessariamente o topo da pirâmide mas dava-se, sim, através da delegação de competências e da atribuição de poder a equipas de trabalho pluridisciplinares com objectivos claramente definidos. Percebem, ainda, as vantagens da mobilização e desenvolvimento dos recursos humanos que passam a ser efectivamente encarados enquanto elemento estratégico fundamental para a competitividade da empresa.

Comprova-se que a estratégia económica das organizações não pode ser dissociada da GRH a qual, de resto, pode ser enformada na primeira. De facto, só nesta década a função se enquadra definitivamente na estratégia de negócio das organizações, dando-se a viragem definitiva em termos da sua posição e importância organizacional (Gomes *et al.* 2008).

As DRH, que entretanto tomam o lugar das direcções de pessoal, são confrontadas com a necessidade de proceder a mudanças nas estruturas e práticas adequadas às organizações. Em função da estratégia definida pela organização, a GRH assume diferentes configurações e objectivos de forma a adaptar-se à mesma. Tal envolve uma discussão alargada na organização, na assumpção de que a GRH não deve ficar apenas nas mãos dos especialistas para que a sua estratégia se enquadre na da organização (Gomes *et al.*, 2008). Se as questões administrativas de gestão de pessoal não podem ser ignoradas neste modelo, é certo que a sua tónica se reparte com outros problemas que vão além das áreas tradicionais, como é exemplo a gestão por competências. Neste sentido, a GRH não assume já uma posição de reacção e suporte mas sim de parceiro activo e estratégico na organização (Peretti, 1997).

Na actualidade, a literatura defende que a função recursos humanos deve estar no centro da estratégia de qualquer organização, dependendo desta a sua capacidade de adaptação ao mercado e, no limite, a sua sobrevivência. Ainda assim, esta centralidade não é regra, sobretudo em organizações de carácter familiar e que menos relevância atribuem a este factor. O percurso da função até ao momento demonstra a importância de uma profunda mudança de mentalidade dos agentes envolvidos, nomeadamente dos gestores, para que esta seja de facto encarada como estratégica. Torna-se cada vez mais importante perceber que a tecnologia, a solidez financeira ou a posição no mercado não são, *per si*, suficientes para o alcance e manutenção de uma posição de sucesso se não se alicerçarem numa força de trabalho motivada, produtiva e munida das competências necessárias ao seu desenvolvimento (Gomes *et al.*, 2008: 73). Por conseguinte, áreas como a consultadoria, o *coaching* e a facilitação de processos de desenvolvimento organizacional e de gestão da mudança assumem-se como grandes desafios colocados à actual GRH. Se esta mantém práticas base de carácter operacional, também se deve abrir à facilitação do processo de desenvolvimento organizacional e deve ser proactiva na gestão da mudança (Peretti, 1998). Neste processo, o relacionamento entre sindicatos e associações patronais, o qual impulsionou o desenvolvimento da função recursos humanos, e a contratação colectiva são aspectos que têm sido desvalorizados e perdendo força (Gomes *et al.*, 2008).

Com o desenvolvimento do paradigma da competitividade, foi “descoberta” a importância das pessoas, sobretudo as qualificadas e motivadas, enquanto factor de diferenciação entre organizações mais ou menos competitivas. Ora esta constatação partiu da própria gestão com autores como Drucker (2000: 29) a defenderem que as pessoas são a única vantagem competitiva sustentável de uma organização, o que justifica uma maior aposta na sua liderança, mais do que na sua gestão. De facto, se outros factores podem ser copiados, as pessoas, de todo, não o podem o que ressalta o seu carácter distintivo. A actual GRH pode ser definida como o conjunto de “políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização.” (Gomes *et al.*, 2008: 51.)

Neste novo paradigma emergente na década de 1990, do discurso que colocou a tónica na convergência da função recursos humanos com a estratégia organizacional emergiu um novo conceito: a GERH. Este tem inerente uma visão dinâmica da função, defendendo a sua participação na implementação e reforço das estratégias organizacionais, a par de outras funções, articulando as motivações individuais e colectivas com as orientações de desenvolvimento do negócio (Peretti, 1997: 69). Falar actualmente em GERH é assumir que a função adquiriu uma maior importância dentro das organizações, conquistando um lugar nos seus conselhos de administração e participando de forma activa na definição da sua estratégia (Gomes *et al.*, 2008).

Numa abordagem mais analítica desta mudança de paradigma, Ceitil (2006: 46) considera que se nos últimos 50 anos a GRH se baseou em critérios de tecnicidade na busca de uma maior credibilidade institucional e estatuto científico, mais recentemente tem-se deslocado dos instrumentos para as pessoas, reconhecendo que é efectivamente nestas e nas suas competências que as estratégias das organizações ganham sentido.

Para Bilhim (2006: 48) a GERH tem subjacente a identificação clara da missão da empresa, ou seja, a explicitação da sua orientação, a par da definição dos objectivos que darão forma a essa missão. Considera ainda importante uma análise cuidada tanto do seu meio ambiente, com o intuito de identificar não só as suas ameaças mas também as suas oportunidades como, ainda, do seu contexto interno através da clarificação dos seus pontos fortes e fracos. Com base nesta informação, a organização deverá definir a melhor estratégia para alcance dos objectivos que definiu.

Em resposta às novas exigências do meio ambiente, esta nova abordagem da GRH adoptou um conjunto de mudanças como as que de seguida se apresentam: a procura de uma maior eficiência em termos da gestão de recursos, o que passou pela redução do número de pessoas necessárias para o desenvolvimento do mesmo trabalho; a individualização da relação de trabalho e gestão das (não de) pessoas, o que implicou a adopção de práticas de gestão direccionadas para grupos específicos ou mesmo para indivíduos, assim como a uma maior atenção atribuída às limitações e potencialidades destes; a humanização do trabalho, o que vai de encontro com a satisfação das expectativas e necessidade dos indivíduos para a promoção do seu bem-estar, ainda que signifique sérios desafios às empresas na definição de políticas de eficiência, flexibilidade ou na articulação entre trabalho e família, entre outros; a transitoriedade da relação de trabalho, a qual deriva da fragmentação e instabilidade das relações de trabalho em contextos de maior mobilidade organizacional e ocupacional e que coloca desafios em termos do empenhamento do individuo na organização e das dificuldade em contornar esta situação; o carácter progressivamente global e transcultural da função, o qual coloca ênfase em práticas como a gestão de expatriados, de equipas multiculturais ou de uma força de mão-de-obra multicultural (Gomes *et al.*, 2008: 93).

Tornou-se então necessária uma renovação das práticas de GRH e a assumpção de novas lógicas organizacionais de descentralização. Para Peretti (1997: 50-52) estas baseiam-se na personalização de aspectos como a remuneração, gestão de carreiras, competências, informação e formação com vista à conciliação entre expectativas e aspirações de trabalhadores com os objectivos da empresa; na adaptação da empresa aos *inputs* do meio ambiente recorrendo a práticas de flexibilidade; na mobilização, por via do envolvimento de hierarquias em processos de motivação dos trabalhadores; na partilha segundo uma lógica na qual as chefias participam na GRH, promovendo uma função partilhada; na antecipação das condicionantes do meio externo para uma melhor preparação perante a sua instabilidade, reforçando-se assim o conceito de “gestão previsional do emprego”.

A abordagem estratégica da GRH “pressupõe uma força de trabalho altamente implicada para com a organização, altamente flexível nos papéis que assume e nas aptidões que desenvolve e de muita qualidade. Estes objectivos atingem-se através de uma grande atenção prestada a elementos chave, como sejam a selecção, a socialização, a formação e o desenvolvimento de sistemas de recompensas” (Tavares e Caetano cit. por Serrano, 2010: 18).

No que se refere à articulação entre as orientações estratégicas e as práticas de GRH podemos encontrar três tipologias: defensiva, característica de empresas que procuram manter a sua posição competitiva; prospectora, comum em empresas orientadas para a exploração de novas oportunidades de mercado; analisadora, resultante de um misto dos dois tipos estratégicos anteriores (Miles e Snow, cit. por Caetano e Vala, 2002: 110). Em função da estratégia adoptada, as práticas de GRH assumem diferentes contornos e resultados.

No âmbito da GERH, Dave Ulrich apresenta-nos quatro papéis segundo dois eixos de análise: foco estratégico vs foco operacional; actividades orientadas para pessoas vs actividades orientadas para processos. Em resultado, a GRH pode assumir um papel de Parceiro Estratégico, Agente de Mudança, Campeão dos Colaboradores ou de Especialista Administrativo. Estes papéis podem ser combinados de diferentes formas nas organizações, em função da adopção de modelos de gestão mais ou menos tradicionais (Ulrich cit. por Gomes *et al.*, 2008: 99). No quadro seguinte apresenta-se a tipologia apresentada:

Figura 2 - Quatro papéis fundamentais da GRH



Fonte: Gomes *et al.*, (2008: 100)

Um outro aspecto distintivo das actuais tendências de GRH refere-se ao conceito de capital humano. Para Ceitil (2006: 29-30) o conceito de recursos humanos, o mais comum na

literatura e que decorre da gestão de pessoal, tem vindo a perder sentido, tornando-se necessário o seu reequacionamento ou mesmo substituição. Para o autor esta necessidade decorre essencialmente das actuais limitações face à maior importância da GRH e à complexificação dos processos organizacionais. Além disso, considera que encarar as pessoas enquanto meros recursos retira-lhes a sua singularidade e proactividade. É neste sentido que ganha relevância o conceito de capital humano inserido numa lógica de valorização das competências dos indivíduos enquanto factor determinante do seu desempenho. Reconhece-se “que as pessoas não são, só, realmente, a principal fonte de riqueza das organizações, mas, sobretudo, que é nelas e nas dinâmicas geradas pelas suas competências, motivações e expectativas, que reside o verdadeiro sentido, e também a esperança, na sua sobrevivência e no seu progresso futuros.” (Ceitil, 2006: 32).

No âmbito deste movimento de valorização da pessoa dentro das organizações destacam-se entre os estudos organizacionais desenvolvidos mais recentemente uma corrente que defende as organizações positivas. Estas baseiam-se em princípios de humanização das organizações por via da valorização da vida privada e do seu equilíbrio com a profissional, pela articulação entre a performance económica e práticas de GRH, nomeadamente pelo fomento da competição justa e saudável, por uma gestão apropriada do *stress*, pelo estímulo e encorajamento dos trabalhadores com desempenhos mais baixos, pela defesa de um clima emocional e pela valorização das capacidades e atributos das pessoas. (Cunha; Rego; Cunha, 2006). Segundo os autores, esta abordagem poderá constituir uma “alavanca para estimular uma forma alternativa e construtiva de pensar a gestão”. À luz dos pressupostos desta corrente, os autores defendem que o incentivo e reconhecimento da excelência, o respeito pela dignidade humana, a aceitação da diversidade e a promoção de um clima de confiança são aspectos positivos que podem resultar em consequências muito benéficas tanto para os indivíduos como para as organizações (Cunha; Rego; Cunha, 2006).

O debate proveniente da GERH em torno das pessoas enquanto elementos decisivos e estratégicos envolve a discussão entre três perspectivas distintas a respeito de como os recursos humanos se podem tornar, de facto, vantagem competitiva para a organização. No capítulo seguinte, discutiremos os argumentos de cada uma, desenvolvendo a chamada perspectiva do talento.

1.2. A gestão de recursos humanos em Portugal

Em Portugal, até 1974, ano da revolução de Abril, a função recursos humanos não teve uma expressão significativa em resultado do panorama político, histórico, económico e social do país. Em inícios do século XX, Portugal era um país essencialmente agrícola e de grande instabilidade política. Nas poucas cidades industrializadas vivia-se um clima de conflitualidade laboral marcado pela luta dos trabalhadores que, usando o seu direito à greve, manifestavam-se por melhores salários e condições de vida. A instauração de um regime ditatorial em 1926 limitou fortemente a actividade sindical, proibiu as greves e criou o “corporativismo” entre empregados e empregadores. A educação e a formação profissional eram, regra geral, pouco valorizadas. Com a instauração da ditadura, os interesses superiores da economia e da justiça social face aos interesses individuais dos trabalhadores reforçaram a quase total desvalorização da função recursos humanos no país (Peretti, 1997: 32).

Até à década de 1970, as secções administrativas de pessoal tinham um carácter essencialmente reactivo e administrativo, sendo pouco valorizadas pelas empresas nacionais. Apenas em algumas multinacionais se encontravam efectivas políticas e práticas de GRH direccionadas para aspectos como a formação. Nas empresas nacionais era comum a dependência da GRH face a funções administrativas ou financeiras (Gomes *et al.*, 2008: 81).

O período que se seguiu à revolução de Abril acarretou profundas alterações nas organizações nacionais contidas em dois momentos principais. O primeiro foi marcado por uma forte contestação sindical ao patronato, pouco habituado ao diálogo sindical; o segundo refere-se à contratualização das relações sociais enquanto centro da dinâmica social (Brandão e Parente cit. por Serrano, 2010: 21).

No final da década de 1970, e durante a de 1980, proliferaram as direcções de pessoal, sobretudo em médias e grandes empresas, cujos contornos eram em muito semelhantes aos já explorados no ponto anterior para os países desenvolvidos, ainda que em Portugal estas actuassem essencialmente numa lógica reactiva e as suas práticas estivessem muito limitadas pela nova legislação do trabalho emergente. De facto, não se verificavam políticas de incentivo à motivação, práticas de avaliação de desempenho ou a definição de factores de desenvolvimento (Gomes *et al.*, 2008: 81). Estas direcções combinavam a execução de tarefas operacionais (processamento de salários, contratação, etc.) com a gestão dos direitos sociais que vieram com a revolução. Ainda que de forma muito pontual e sem qualquer articulação

com a estratégia da empresa, foram surgindo gradualmente serviços direccionados para as práticas de recrutamento e selecção, formação e descrição, análise e qualificação de funções.

Durante a década de 1980 a função recursos humanos mantém uma significativa carga administrativa, acentuando-se as diferenças entre as realidades das MPME e as grandes empresas ou multinacionais (Serrano, 2010: 21). Se nas primeiras predominavam as questões administrativas, financeiras ou de produção, numa lógica de dependência da função, nas segundas começou a verificar-se uma preocupação pontual com aspectos como a motivação e satisfação no trabalho (Brandão e Parente cit. por Serrano, 2010: 21).

Um inquérito realizado em finais de 1980 demonstrou que as principais preocupações das empresas portuguesas nesta década eram o aumento da produtividade, a introdução de melhorias tecnológicas, a procura de um crescimento equilibrado e, por fim, a melhoria das condições de trabalho (Moniz cit. por Serrano, 2010: 22). Recorrendo a dois outros inquéritos realizados em 1986 e 1992 por Kovács a respeito das novas formas de organização do trabalho (NFOT) em Portugal, percebe-se pelo primeiro a fraca adesão (10%) das empresas nacionais às NFOT e, pelo segundo, uma já significativa adesão das empresas nacionais a estas, ainda que apenas 21% demonstrasse um afastamento significativo face aos princípios da organização científica do trabalho em favor das NFOT (Kovács cit. por Serrano, 2010: 23). Estes dados demonstram o atraso nacional face às práticas mais recentes e comuns em termos de organização do trabalho na Europa e, em consequência, da função recursos humanos.

Na década de 1990, Gomes *et al.* (2008: 82) destacam a importância da entrada de Portugal na Comunidade Europeia e a consequente necessidade de maior competitividade económica nacional e do desenvolvimento de pessoas. Segundo os autores, as reestruturações internas feitas nas empresas públicas, com vista à sua privatização, colocaram em evidência os recursos humanos e incentivaram o desenvolvimento das DRH. Destacaram-se assim práticas direccionadas para o recrutamento, selecção e contratação de pessoas talentosas, a adopção de culturas organizacionais orientadas para objectivos e com menor pendor burocrático, a criação de canais de comunicação interna mais eficazes e abertos e a implementação de políticas de flexibilização. Em resultados do aumento da produtividade, as empresas nacionais começaram a apostar em melhores práticas de remuneração, na criação de pacotes de incentivos adicionais para alguns segmentos de trabalhadores e na definição de políticas de associação entre desempenho e benefícios.

A par destas alterações outras mais podem ser apontadas em Portugal ao longo da década de 1990: a degradação da lógica conflitual com os sindicatos, a par da própria perda de importância dos mesmos em favor de comissões de concertação social compostas por representantes do governo, de associações patronais e de confederações sindicais; a emergência de empresas de consultadoria em GRH que permitiram o *outsourcing* de algumas das práticas afectas até então às DRH; a introdução de sistemas de informação que aliviaram a carga burocrática desta função, ainda que não totalmente; a feminização da GRH; a aposta na formação e desenvolvimento dos elementos que constituem as DRH (Gomes *et al.*, 2008: 82).

No final desta década Portugal reunia já condições para o desenvolvimento da função recursos humanos numa lógica de gestão estratégica. Na actualidade, regra geral esta função conquistou um lugar de reconhecimento da sua importância nas empresas portuguesas, sobretudo nas grandes e médias, sendo encarada enquanto elemento estratégico. Ainda assim, e de forma contrária à realidade anglo-saxónica, as DRH nacionais exercem um papel centralizado e especializado, não delegando responsabilidades nos gestores de linha. Em prol da concepção e coordenação de política de GRH, estas chamam a si muito do poder de linha, o que se justifica pela procura de maior credibilidade da função (Gomes *et al.*, 2008: 83).

Com base nos resultados do inquérito do grupo CRANET⁴, apresentam-se de seguida os aspectos mais relevantes que diferenciam a GRH em Portugal face a outras realidades europeias e mundiais. Em primeiro lugar, verifica-se uma significativa importância do conhecimento pessoal e das referências⁵ enquanto fontes primordiais de recrutamento. Em segundo, constata-se um maior empenhamento nas chefias do que a promoção do empenhamento organizacional, o que se pode coadunar com práticas de favoritismo e de recompensa por fidelidades pessoais. Um terceiro aspecto evidencia um baixo aproveitamento das oportunidades de flexibilidade contratual, verificável nomeadamente na baixa percentagem de empresas nacionais que recorrem ao trabalho em tempo parcial, optando pelo recurso a contratos a prazo. Estes últimos acabam por funcionar como uma espécie de prolongamento do processo de recrutamento e selecção, permitindo um “período experimental” para uma decisão posterior de integração efectiva do trabalhador.

⁴ “CRANET é uma rede internacional de escolas de gestão responsável por um inquérito mundial sobre políticas e práticas de GRH através de um conjunto de questões comuns. Cada inquérito é realizado de quatro em quatro anos, aproximadamente. Tem como objectivos fornecer dados de elevada qualidade para académicos, organizações do sector público e privado e também para estudantes na área, bem como promover a investigação e criar conhecimento novo sobre GRH no mundo. Na última aplicação do inquérito, que teve lugar em 2003/2005, participaram 32 países.” Cunha, *et al.*, 2008: 85.

⁵ Na conotação mais negativa utiliza-se o termo *cunha*.

Recorrendo a um estudo da OCDE sobre Portugal realizado em 2004, Lopes destaca outras conclusões face ao panorama nacional: a dissonância entre as necessidades das empresas e a formação proporcionada pelo sistema de ensino, a insistência de uma cultura de gestão pouco ambiciosa e valorizadora do talento, na qual não se verifica uma efectiva aposta na formação e nas novas tecnologias, e a dificuldade interna em desenvolver estratégias de *marketing* que constituam vantagem para as empresas (Lopes cit. por Serrano, 2010: 24).

Apesar dos aspectos que diferenciam a realidade portuguesa da anglo-saxónica em termos de GRH, outros há que demonstram a proximidade entre os dois modelos. Destaca-se o recurso a sistemas de incentivo monetário associados ao desempenho individual e organizacional, a aposta na comunicação directa entre empregados e entidade patronal, o investimento em acções de formação e desenvolvimento de competências com uma posterior avaliação do impacto do investimento realizado e o desenvolvimento de processos globais de avaliação de desempenho (Gomes *et al.*, 2008: 87).

Em síntese, a função recursos humanos em Portugal teve uma evolução desfasada da verificada em outros países desenvolvidos, a qual foi apresentada no ponto anterior, o que em muito se deveu à sua situação política durante o século XX. Contudo, desde o início do século XXI verificou-se uma evolução muito significativa da função à luz da tradição anglo-saxónica. De facto, de uma posição reactiva e com um forte carácter burocrático, a função adoptou gradualmente um papel mais proactivo e de resposta aos estímulos do meio ambiente. Mesmo do ponto de vista dos indivíduos verificaram-se alterações significativas no que toca, por exemplo, à procura de pessoas activas e talentosas (Gomes *et al.*, 2008: 87).

Fazendo uma análise comparativa com o panorama europeu e mundial, Portugal tem ainda um importante caminho a percorrer com vista a uma maior influência da GRH na estratégia organizacional e ao seu próprio desenvolvimento o que, segundo Gomes *et al.* (2008: 87) passará em muito pela ultrapassagem de ideais de conformismo e passividade em vigor em muitas organizações portuguesas.

Consideramos ser ainda importante frisar que apesar da realidade empresarial portuguesa ser constituída essencialmente por MPME, os estudos e reflexões desenvolvidos acerca da GRH têm recaído essencialmente sobre grandes empresas nacionais. Em consequência, os seus resultados não constituem um retrato fiel da realidade portuguesa, sendo então importante o desenvolvimento de trabalhos focalizados nas MPME enquanto cota mais significativa do tecido empresarial português (Lopes cit. por Serrano, 2010: 23). Além

disso, atendendo à reduzida dimensão da maioria das empresas nacionais não se justifica para estas a existência de uma função recursos humanos diferenciada das restantes funções, ainda que tal não signifique a inexistência de políticas e práticas de GRH nas mesmas. Geralmente estas estão sob responsabilidade do patrão. Assim na análise da realidade destas empresas não podem ser utilizados os quadros conceptuais comuns às abordagens da GRH. Em alternativa devem ser concebidas e utilizadas grelhas de análise específicas com sensibilidade suficiente para detectarem actividades com impacto na função recursos humanos, ainda que não se configurem efectivamente como GRH (Caetano; Vala, 2002: 105).

Num futuro muito próximo a questão que se colocará às organizações portuguesas será “saber como o meio interno rígido e cristalizado num modelo burocrático-nacionalista, vai conseguir responder às exigências do ambiente” (Serrano, 2010: 24). A resposta passará por equacionar os desafios colocados às empresas portuguesas na base da modernização organizacional e da relação estabelecida com a reorganização dos processos de trabalho, de forma lata, e com a GRH em particular (Lopes cit. por Serrano, 2010: 25).

1.3. Gestão estratégica de recursos humanos: a perspectiva da gestão do talento

Ao longo do tempo, a gestão tem sido encarada por muitos sociólogos enquanto apenas uma técnica e não como uma verdadeira ciência, papel este que apenas a sociologia teria direito (Freire, 1993: 20). Todavia, uma análise mais atenta demonstra que os sociólogos que trabalham nas empresas não têm assumido funções de investigação para o desenvolvimento da sociologia, ainda que tal não signifique que não orientem a sua acção com base em critérios e exigências científicas. Na verdade, estes exercem essencialmente funções de aplicação de conhecimentos de teoria sociológica. Para Freire (1993: 20) “uma boa parte do interesse prático das teorias forjadas em sociologia do trabalho consiste em fornecer ensinamentos utilizáveis por parte dos vários actores sociais presentes nas organizações”.

Os papéis exercidos por um gestor e por um sociólogo dentro de uma organização não se confundem: ao primeiro cabe decidir e tomar decisões com base no conjunto de conhecimentos, informação e técnicas que detém e domina; já o segundo é um especialista de estudo e aconselhamento (Freire, 1993: 21). Desta forma, o autor rejeita a subordinação da gestão face à sociologia ou a desvalorização da importância dos conhecimentos da primeira.

Nega ainda os argumentos de menor sedimentação teórica das disciplinas de gestão, nas quais se inclui a GRH, ou a dificuldade de utilização das produções sociológicas nas organizações. Na sua opinião, o mais importante é que tanto as ciências de gestão como a sociologia assumam o seu lugar e reivindiquem o papel e o domínio de actuação que lhes pertence.

As questões de GRH decorrem das próprias organizações e dos conflitos que nestas se encetam abrangendo, assim, um leque muito diversificado de situações. É nesta lógica que se defende que a GRH não se poderá constituir nunca enquanto uma especialidade profissional nem poderá estar sob alçada de um conjunto específico de profissionais. Assim se justifica a necessidade de que a sua intervenção seja verificada e negociada segundo diferentes perspectivas, o que abre lugar à importância do conhecimento fundamentado da sociologia sobre os actores e os processos organizacionais (Caetano e Vala, 2002: 116).

A respeito desta intervenção do sociólogo nas organizações Freire (1993: 21) define três planos analíticos: existência de situações de trabalho; relações de trabalho, sejam de cooperação ou de conflito entre os agentes colocados em situações de trabalho, com ênfase no domínio dos sistemas sociais por via da análise das estratégias que os agentes aí situados de forma estável e regularizada definem para melhoria da sua posição face a terceiros, estabelecendo relações de poder; esfera das representações mentais, ou seja, na produção e constante reformulação dos sentidos atribuídos aos actos e aos gestos dos indivíduos nas esferas dos sistemas sócio-culturais nos quais se situam os valores socialmente partilhados e as crenças que legitimam as relações sociais.

Recorrendo à literatura da gestão é reconhecido que uma das parcelas de tempo dos gestores mais substanciais está ligada à gestão de pessoas, o que não significa que todas as decisões tomadas sejam fáceis ou correctas (Drucker, 1998: 61). Esta situação torna-se mais complexa quando há o reconhecimento de que não existe uma forma correcta de gerir pessoas. Não existindo nenhuma decisão tão importante como aquelas que recaem sobre os indivíduos, nomeadamente por serem estes o mais importante factor que determina o desempenho da organização (Drucker, 2000: 26), assumem toda a relevância os campos teóricos, ferramentas e técnicas mobilizados no apoio à tomada dessas mesmas decisões, aspecto este no qual a sociologia poderá e deverá intervir.

Reconhecendo os domínios analíticos apresentados e o âmbito de actuação dos sociólogos nas organizações, consideramos que a incorporação dos conhecimentos provenientes da gestão por parte da sociologia é vital ao pleno exercício das funções destes

últimos. De facto, atendendo ao seu papel de especialistas de estudo e de consultores é de todo pertinente a análise daqueles que são os conhecimentos mais recentes forjados dentro da gestão e operacionalizados nas organizações, como são exemplos os pressupostos e práticas associadas à gestão de talento. Este aspecto não só irá permitir uma maior reflexividade do sociólogo face ao seu papel e funções dentro das organizações como, também, facilitará a reflexão, e porventura aplicação, de práticas decorrentes dos pressupostos da gestão. De outra forma, o sociólogo só poderá aconselhar ou intervir tendo um conhecimento aprofundado e completo do ambiente em que se insere, não negando nunca os conhecimentos e as exigências da sociologia. Além disso, consideramos que à luz do defendido por Caetano e Vala a sociologia poderá em muito contribuir para um conhecimento mais aprofundado sobre a realidade organizacional e as relações que nesta se estabelecem, recorrendo para isso a todo o corpo teórico desenvolvido em disciplinas como a sociologia do trabalho, das organizações, do emprego ou das profissões, em particular, e de forma mais genérica aos contributos de diferentes áreas com pertinência nas questões afectas à GRH.

No âmbito da gestão estratégica de recursos humanos (GERH) apresentada e discutida no ponto anterior, Gomes *et al.* (2008) apresentam-nos três perspectivas distintas acerca da relação entre a estratégia de recursos humanos e a estratégia organizacional. Cada uma destas aponta políticas e práticas de GRH diferenciadas, ainda que assentes num pressuposto base comum: as pessoas são a mais importante vantagem competitiva para uma organização.

A apresentação das duas primeiras perspectivas será feita de forma sumária, sendo dedicada maior atenção à da gestão do talento por ser precisamente esta a adoptada na empresa acolhedora do estágio. Em termos da literatura nacional e estrangeira produzida sobre esta vertente da GERH, iremos suportar-nos tanto em monografias que abarcam este tema (Chiavenato, 2002; Cunha, 2006; Camara; Guerra; Rodrigues, 2007), em artigos de publicações periódicas (Cunha, 2006; Cappelli, 2008; Santos, 2010) e, ainda, em documentos produzidos por consultoras de GRH (Deloitte, 2006; Hay Group, 2010) Recorrendo a estas diferentes fontes e autores, pretendemos reunir a informação mais relevante e completa sobre esta dimensão da gestão, de forma a melhor podermos discutir a sua configuração, objectivos e impactos nas organizações.

A primeira perspectiva, a das melhores práticas⁶, defende a implementação de um conjunto de práticas às quais, *à priori*, se reconhece validade universal e efectiva capacidade de melhoria do desempenho organizacional (Gomes *et al.*, 2008: 113). Os mesmos autores adiantam as principais desvantagens que lhe estão associadas, apontando as diferentes definições de boas práticas e a conseqüente diversidade das respectivas propostas existentes segundo o autor considerado; é de referir, também, a dificuldade de uma aplicação integrada e sustentada de um pacote completo destas medidas, em virtude da diversidade de contextos em que se inserem as organizações.

Já a perspectiva de alinhamento e a abordagem contingencial defendem que a articulação entre a dimensão estratégica da GRH e a estratégia organizacional passa por uma subordinação da primeira à segunda, ainda que este não seja um assunto consensual. Um dos pontos de discussão que se assume como alternativo é a “coabitação” por via de uma reconfiguração conjunta da estratégia da organização, assumindo a função recursos humanos uma estratégia semi-independente mas não desalinhada (Gomes *et al.*, 2008: 116).

No que se refere à gestão de talento, ainda que autores como Gomes *et al.* (2008: 111) a entendam enquanto decorrente da GERH desenvolvida na década de 1990, a verdade é que autores como Cappelli (2008: 76) localizam a sua origem em início do século XX, defendendo que a GERH apenas impulsionou o desenvolvimento de um novo modelo de gestão de talento nos países desenvolvidos perante a degradação dos modelos anteriores. Para este último autor, a década de 1970 marcou o início do colapso do paradigma antecedente por este não conseguir acompanhar a crescente incerteza dos mercados e as conseqüentes maiores e diferentes exigências às organizações que aí se iniciaram. Em conseqüência do desemprego, do fim do ideal de trabalho para a vida e das reestruturações organizacionais, várias práticas direccionadas para a gestão de talento foram extintas em prol da sua adaptação ao novo contexto organizacional. A preocupação com as mesmas só ressurgiu na década de 1990 quando as empresas começaram a sentir dificuldade em manter os seus trabalhadores, sobretudo os mais talentosos, impedindo a sua saída para a concorrência (Cappelli, 2008: 76).

Se inicialmente a degradação do modelo de gestão de talento se deveu precisamente à não necessidade de manter trabalhadores em conseqüência da crise, o que de resto está patente nas palavras de Cappelli (2008: 79) “*After all, if the priority was to cut positions, particularly in the middle management, why maintain the programs designed to fill the ranks?*”, a

⁶ Para o desenvolvimento de conjuntos de melhores práticas apresentados por diferentes autores valerá a pena consultar Gomes *et al.* (2008: 114).

posterior necessidade de um novo modelo foi motivada pelo ressurgimento da necessidade de manter a mão-de-obra nas organizações.

É precisamente a este modelo desenvolvido na década de 1990 no âmbito da GERH que Gomes *et al.* (2008: 121) se referem. Os autores situam este novo paradigma de gestão de talento no modelo *hard* da escola de Michigan apresentado no ponto anterior, enquadrando-o na abordagem do capital humano e, por conseguinte, perspectivando as pessoas enquanto recursos que podem ser geridos de forma racional e orientada por critérios económicos.

Na literatura actual, o tema da gestão de talento é encarado enquanto ponto central da GRH moderna: “Mais do que cumprir as funções administrativas tradicionais [...] a GRH consiste cada vez mais no aproveitamento estratégico do talento humano” (Gomes *et al.*, 2008: 53). Santos (2010: 56) justifica a adopção desta nova abordagem, na qual o talento é encarado enquanto principal factor de diferenciação dos trabalhadores, como uma reinvenção dos modelos de GRH anteriores já esgotados, com o objectivo último de melhorar a performance organizacional. Neste sentido, define talento enquanto o conjunto de competências que diferenciam as pessoas ou, de forma mais complexa, como as aptidões críticas e raras no mercado de trabalho que podem ser desenvolvidas com vista a um desempenho de excelência.

O principal factor de variação do conceito de talento reside nos factores críticos que cada organização lhe associa – estratégia, cultura, objectivos, sector de actividade, etc. De facto, não encontramos uma definição inequívoca de talento, o que lhe atribui uma certa ambiguidade. Apesar do termo ser cada vez mais referido na literatura⁷ não encontramos, de facto, uma definição científica e consensual do mesmo. Por conseguinte, no presente relatório, iremos adoptar a definição de talento seguida pela empresa acolhedora do estágio, ou seja, o resultado da combinação do potencial com o desempenho de um trabalhador.

Para uma melhor compreensão das principais diferenças entre as abordagens tradicionais e a perspectiva do talento, apresenta-mos o seguinte quadro no qual se indicam os principais aspectos diferenciados entre a visão tradicional de trabalhador e a actual de trabalhador com talento.

⁷ A título exemplificativo, no livro “Humanator 2001: recursos humanos e sucesso empresarial” de Camara, Guerra e Rodrigues (2001) não encontramos referência à perspectiva da gestão de talento. Contudo no livro “Novo Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial.” que os mesmos autores lançaram em 2007 encontramos já todo um capítulo dedicado a este tema.

Figura 3 - Diferenças entre um colaborador tradicional e o profissional com talento

Colaborador Tradicional	Profissional com Talento
Níveis médios de desempenho	Elevados níveis de desempenho
Rentabilidade média	Rentabilidade elevada
Produz lucros medianos	Produz lucros extraordinários
Lealdade à organização	Lealdade a si mesmo, às suas equipas, aos seus projectos
Busca estabilidade	Tem paixão pela acção e pela mudança
“Eu preciso da empresa”	“A empresa precisa de mim”
Reactivos – Resposta a ordens	Faz planos proactivos de forma autónoma
Deixa andar	Velocidade e antecipação
Nível médio de confiança	Alto nível de confiança
Reage à mudança	Adapta-se à mudança e cria mudança
Adapta-se às novas tecnologias	Utiliza a tecnologia como meio normal de trabalho
Enfoque no dinheiro e posição	Enfoque no crescimento pessoal, oportunidades e dinheiro
Aceita passivamente a estrutura de remuneração equitativa paga pela função	Quer um pacote específico e é exigente, pago pelo desempenho e pelo valor de mercado
Acredita que as chefias respondem a tudo	Exige grande qualidade e consistência das chefias
Trabalha duro e têm êxito	Trabalha bem, desfruta com o seu trabalho e supera-se
Aprecia uma vida equilibrada	Exige uma vida equilibrada

Fonte: Jericó (2001) & Michaelis (2002) in Camara; Guerra; Rodrigues (2007:702).

Independentemente das variações associadas ao conceito, gerir segundo o talento implica a definição e implementação diferenciada de políticas e práticas concebidas para diferentes grupos de talento que representam valor e vantagem para a organização, tendo como missão a atracção, desenvolvimento e manutenção de trabalhadores talentosos. Trata-se de planear, geralmente a curto prazo dada a instabilidade do meio ambiente das organizações, estratégias sustentadas e eficazes que permitam antecipar as necessidades futuras das organizações (Cappelli, 2008: 77; Gomes *et al.*, 2008: 123; Santos, 2010: 56). Não se trata apenas de ter um elevado contingente de trabalhadores com elevados recursos educacionais, por exemplo, mas sim de o aproveitar correctamente. Ora esta é uma tarefa mais complexa do que à primeira vista pode parecer e, por isso, não deve ser delegada na totalidade na DRH. Na verdade, esta deve ser uma responsabilidade partilhada pelos vários níveis de uma organização pois “Só haverá uma eficaz gestão de talento quando houver uma verdadeira parceria entre o departamento de recursos humanos e os gestores de linha das outras áreas funcionais e quando o comprometimento da gestão de topo for óbvio e claro.” (Cunha, 2006).

Segundo estudos recentes e independentes da CSC⁸, Deloitte⁹ e da Accenture¹⁰, a atracção e retenção de talentos surge como um dos principais objectivos das políticas de GRH seguidas na Europa. Os mesmos estudos evidenciam a preocupação com o aumento do compromisso dos trabalhadores com a organização, o que podemos entender enquanto medida proactiva para a sua retenção. Chamam ainda a atenção para a preocupação generalizada dos *Chief Executive Officer* (CEO) face à escassez de talento, sobretudo no futuro.

Contudo, se é certa a importância constatada e atribuída à gestão de talento nas organizações, também o é o facto de nestas persistirem ainda práticas contrárias à mesma. Cunha (2006) identifica as seguintes: o não investimento na identificação e avaliação do potencial dos quadros; uma gestão do tipo "Muralhas da China" na qual os vários departamentos são geridos como territórios próprios, impedindo a utilização do talento aí contido pela organização como um todo; a ausência de oportunidades de carreira; a inexistência de uma cultura de valorização do mérito individual. Empresas que defendem a gestão de talento mas adoptam estas práticas permanecem apenas num plano teórico, não adoptando efectivas práticas de valorização do talento.

Atendendo ao fim último da gestão de talento – atrair, desenvolver e reter talento, percebemos que independentemente do paradigma seguido ao longo do tempo, os aspectos da atracção e retenção de trabalhadores, e com menos relevância em momentos anteriores a do seu desenvolvimento, tiveram uma relevância crescente até à actualidade na medida em que “*The challenge of attracting and retaining the right people went to the very top of the list of executives’ business concerns, where it remains today.*” (Cappelli, 2008: 76). Esta preocupação com a gestão de talento é visível na literatura sobre a área, nos estudos produzidos e apresentados anteriormente e, numa perspectiva mais económica, na própria oferta de serviços que várias consultoras de GRH fazem nesta área.¹¹ A divulgação de ideias de racionalização flexível promoveu o desenvolvimento de uma “indústria de consultadoria” que oferece e lucra com serviços que vão desde a reorganização e optimização das empresas,

⁸ O estudo foi realizado pela CSC, em colaboração com o Instituto de Investigação TNS Sofres, entre Abril e Junho de 2009 a 80 directores de recursos humanos de grandes empresas europeias.

⁹ O inquérito foi realizado em 2005 e englobou 1396 participantes distribuídos por 60 países tendo como principal objectivo perceber quais as estratégias adoptadas pelas empresas para combater a escassez futura de talento. Está disponível em [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Portugal/Local%20Assets/Documents/pt\(pt\)_consulting_gestaotalento.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Portugal/Local%20Assets/Documents/pt(pt)_consulting_gestaotalento.pdf)

¹⁰ O estudo foi realizado em 2005, intitulando-se *Senior Executives Bullish on Growth and Hiring for 2006*. Está disponível em <http://www.digitalforum.accenture.com>

¹¹ Consultoras como o Hay Group, Mercer, Talenter, McKinsey&Company apresentam várias soluções de gestão de talento, incluindo ferramentas de identificação e desenvolvimento de talento, desenho de percursos profissionais, etc.

à organização de seminários ou à publicação de estudos ou livros. Estas empresas vendem “práticas de sucesso” amplamente reconhecidas e que são adoptadas por empresas de todo o mundo que procuram manter-se competitivas (Kovács, 2006: 6).

Um dos pressupostos teóricos mais importantes da gestão de talento é a individualização ou segmentação de políticas de GRH segundo o talento de cada trabalhador ou grupo de trabalhadores, respectivamente (Gomes *et al.*, 2008: 121). As ferramentas utilizadas para a atracção, desenvolvimento e retenção de talento serão, então, distintas em função do talento do(s) trabalhador(es). A prossecução de políticas segmentadas ou individualizadas tenta antes de mais responder à necessidade de reter e desenvolver trabalhadores por via de planos adequados ao talento dos mesmos, ou seja, por via de percursos profissionais ajustados às necessidades da organização e ao potencial e desempenho do trabalhador. Às empresas não importa apenas manter os seus clientes mas também os trabalhadores mais talentosos, de forma a evitar os constrangimentos da contratação e integração de novos profissionais ou mesmo perturbar as relações estabelecidas com os clientes (Gomes *et al.*, 2008: 122).

A respeito deste pressuposto, consideramos ser importante discutir as implicações daqui decorrentes para a relação estabelecida entre o indivíduo e a empresa. De facto, este modelo de gestão implica o estabelecimento de vínculos e relações diferenciadas entre vários trabalhadores e a empresa, em função do talento dos primeiros rejeitando, então, qualquer perspectiva de carácter mais universalista. Se, por um lado, a adopção de uma gestão segmentada e individualizada pode efectivamente potenciar a optimização de políticas e práticas de GRH, permitindo ajustá-las às necessidades dos diferentes segmentos da força de trabalho, ou mesmo de diferentes indivíduos entendidos enquanto seres únicos com interesses e necessidades específicas, por outro, pode promover o enfraquecimento de relações sociais de trabalho. Pode, ainda, prejudicar o trabalho em equipa através do fomento de competições internas pouco saudáveis, dificultadoras da aprendizagem e da proliferação de boas práticas, em prol da procura de melhores desempenhos individuais (Gomes *et al.*, 2008: 41). É neste âmbito que enquadra a defesa de uma lógica de gestão segundo o desempenho dos indivíduos (Drucker, 2000: 29). Este movimento de exaltação da autonomia dos indivíduos, da individualização dos seus valores, de fomento da sua subjectividade e da responsabilidade individual tem sido marcante no desenvolvimento da GRH nas empresas. Contudo, como alerta Kovács (2006: 7), “este discurso apela a uma moral individualista baseada na realização

do indivíduo, na sua criatividade, no seu empenhamento e não no interesse colectivo ou em valores sociais”. O desafio será então alcançar um equilíbrio entre indivíduo e colectivo, entre esta moral individualista e o interesse geral.

Um outro pressuposto fundamental da gestão de talento que está subjacente à segmentação de políticas de GRH baseadas na gestão de talento é a distinção entre recursos importantes e funções pivô. Se os primeiros representam valor para a organização, já os segundos têm subjacente a ideia de que alterações nos mesmos acarretam significativos impactos na estratégia e no valor das organizações (Gomes *et al.*, 2008: 124). Há que ressaltar que os talentos mais importantes não têm que ser obrigatoriamente os talentos pivô: tal depende do seu efectivo impacto no negócio.¹² Este facto leva-nos a duas conclusões: a primeira é a de que o talento não é, efectivamente, exclusivo de alguns estando disperso pela organização. É neste sentido que Cunha (2006) defende uma visão sistémica do talento para a constituição de organizações talentosas. Por conseguinte, torna-se então prejudicial a qualquer organização a focalização apenas nas figuras importantes e não nos seus pivôs. A segunda conclusão remete-nos para o facto de que funções tradicionalmente desprestigiadas e que, à primeira vista, são pouco significativas para uma organização são, na verdade, fundamentais para o seu sucesso e competitividade, nomeadamente no que diz respeito à relação estabelecida com os clientes.

A atracção de talento implica uma orientação de esforços da organização tanto para o seu interior como para o exterior, tanto por via de recrutamento interno como externo. De facto, é tão importante para a organização atrair, desenvolver e manter os seus trabalhadores como é, também, a aposta no talento externo enquanto medida de antecipação das necessidades de capital humano da organização para, em função das mesmas, proceder à elaboração de um plano para o contacto e atracção de trabalhadores talentosos que respondam às necessidades da organização (Gomes *et al.*, 2008: 122). Em termos de atracção, torna-se, então, necessária uma significativa aposta em novos planos de recrutamento e selecção abertos ao exterior e que, verdadeiramente, consigam chamar a atenção dos talentos que a empresa pretende alcançar, num equilíbrio entre a valorização do talento interno e da captação

¹² Gomes *et al.*, 2008 exemplificam este assunto recorrendo ao caso da Disneyland. Apesar de figuras como o rato Mickey serem talentos-importantes diferenciadores desta organização, a verdade é que os talentos-pivo são, na verdade, outro pessoal que não as figuras Disney, como os varredores ou empregados das lojas do parque, os quais mantêm uma relação mais próxima com os visitantes. Estes são encarados como “representantes dos clientes”, verificando-se uma forte aposta no recrutamento dos melhores, no seu desenvolvimento, remuneração e participação em diversos aspectos da organização, na assumpção de que estes têm um significativo impacto nos objectivos estratégicos.

do externo. Este equilíbrio é fundamental sob o risco de assistir à desmotivação dos trabalhadores internos, que se podem ver tentados a abandonarem a organização por não encontrarem reconhecimento desta pelo seu trabalho em prol da valorização de talentos do exterior (Gomes *et al.*, 2008: 41).

Ainda assim, à luz desta abordagem é fundamental que as organizações desenvolvem ferramentas coerentes e equilibradas que lhe permitam auscultar de forma proactiva o mercado, identificando os seus potenciais trabalhadores e delineando estratégias para os atrair. A procura e alcance de mão-de-obra externa com talento poderá constituir uma importante fonte de novos negócios, ideias e oportunidades para a organização o que, neste caso, poderá implicar uma maior influência da estratégia de recursos humanos face à estratégia organizacional (Gomes *et al.*, 2008). Como Santos (2010: 57) chama a atenção, algumas funções mais especializadas e de maior valor para as quais o não desenvolvimento interno de talentos ou as dificuldades em os encontrar no mercado de trabalho tem constituído uma grande dificuldade para os empregadores na actualidade. O mesmo autor propõe, então, a aposta por parte das organizações numa marca de empregador através de estratégias de comunicação internas e externas sólidas que reflectam a cultura e visão das organizações, de forma a melhor atrair os talentos. Trata-se não só de diferenciar uma organização perante os seus concorrentes, tornando-se esta uma primeira escolha mas, também, de a tornar atractiva para as pessoas que já nesta trabalham, seguindo o conceito de *great place to work*.

A questão da atracção externa de talento implicou um alargamento do raio de acção da GRH ao meio envolvente à organização, criando ou reforçando pontes de ligação entre as empresas e o mercado de trabalho o que, de resto, nos parece ser um ponto forte da gestão de talento. Porventura uma das mais importantes pontes que podem ser estabelecidas situa-se entre as empresas e as universidades. Todavia, o fosso entre empresas e universidades europeias demonstrado por estudos de entidades como a OCDE¹³, em muito motivado por uma certa indiferença elitista e pelo distanciamento das universidades face a aspectos que estão além dos seus principais objectivos - educar e investigar, revela-se um facto problemático para esta aproximação (Gomes, 2006: 180). Ainda que tenham características e objectivos distintos, a literatura tem demonstrado os benefícios da aproximação entre empresas e universidades para as duas partes. Apesar de este não ser o espaço primordial para esta

¹³ Este estudo foi realizado em 1993.

discussão¹⁴, destacamos o reconhecimento da literatura quanto aos benefícios para as empresas da atracção do conhecimento proveniente das universidades através, nomeadamente do acolhimento de estágios e investigações de cariz académico (Gomes, 2006: 186).

Este aspecto dá-nos o mote para um outro que nos parece crucial: a articulação contínua entre departamentos da DRH para um efectivo desenvolvimento de práticas orientadas para a gestão de talento. De facto, não basta definir políticas e práticas que permitam a atracção de talentos mas é também fundamental uma efectiva comunicação e articulação com, por exemplo, a área de recrutamento e selecção para que sejam recrutadas pessoas com o perfil pretendido pela organização no que se refere à sua definição de talento.

Quando uma organização consegue efectivamente atrair capital humano, um dos aspectos essenciais para o seu elevado desempenho e permanência é o tipo de contrato psicológico que é estabelecido. Este conceito significa “as percepções dos empregados acerca dos deveres que a organização tem para com eles e dos deveres que eles têm com a organização” (Robinson cit. por Gomes *et al.*, 2004: 156). De facto, além do estipulado nos contratos escritos, tanto os indivíduos como as organizações criam expectativas mútuas (mais ou menos explícitas), esperando a sua realização. Com especial impacto em indivíduos de elevado potencial e desempenho, os talentosos, as expectativas criadas perante as possibilidades de desenvolvimento e as possíveis oportunidades proporcionadas pela empresa são geralmente grandes e determinam o seu comportamento. Quando estas não são concretizadas poder-se-á dar a quebra do contrato psicológico em prol de um contrato meramente relacional de cumprimento estrito das obrigações do trabalhador ou, no limite, à saída da organização (Chiavenato, 1997: 121; Gomes *et al.*, 2004: 156).

Bilhim (2006: 219) situa a análise de funções enquanto uma importante prática para a atracção de talento. Para o autor, ao proceder ao desenho de novas funções ou à reformulação das já existentes, esta prática promove não só a evolução de funções, tarefas, postos de trabalho e profissões como permite uma melhor definição por parte da empresa relativamente ao tipo de pessoas de que necessita para suprir as suas necessidades. Ainda no âmbito da atracção de talento, o autor reafirma a importância do recrutamento e selecção já explicitada, chamando a atenção para o processo de acolhimento e socialização enquanto prática de efectiva integração e permanência dos indivíduos na organização. Nas suas palavras, este é “a

¹⁴ Para o desenvolvimento dos benefícios decorrentes da associação entre empresas e universidades valerá a pena consultar Gomes, 2006.

primeira ferramenta para transformar o recém-chegado num novo membro” ao transmitir os conhecimentos necessários para que este assuma o seu papel (Bilhim, 2006: 235).

Em termos do desenvolvimento de talento, Gomes *et al.* (2008: 122) chamam a atenção ainda para o facto desta perspectiva ter subjacente a ideia de que cabe antes de mais à organização assegurar que a longo prazo detém as competências de gestão necessárias para o seu crescimento e desenvolvimento, assim como para o aproveitamento das oportunidades de negócio. Trata-se então de garantir que o seu capital humano detém estas competências e que, quando necessário, a organização é capaz de tomar decisões estratégicas com base nas mesmas. Surgem, assim, as “fábricas de talento” com o objectivo de captarem, mas sobretudo de desenvolverem e aproveitarem o talento dos seus trabalhadores, de forma a elevarem a sua *performance* económica em mercados tendencialmente mais competitivos e exigentes. É, então, responsabilidade da gestão de talento garantir que a organização está dotada de capital humano com capacidade de resposta às novas e constantes exigências do meio ambiente organizacional. De facto, sendo o *know-how* uma das mais importantes vantagens competitivas das organizações na era do conhecimento, é fundamental que estas desenvolvam planos de aprendizagem e desenvolvimento dos seus trabalhadores, de forma a evitar a existência de “talentos ocultos” que não constituem valor ou vantagem (Santos, 2010: 57).

A defesa do desenvolvimento dos trabalhadores está muito associada ao conceito de “organizações de aprendizagem” vocacionadas não só para processos de aprendizagem e desenvolvimento de trabalhadores mas, também, da própria organização como um todo (Senge cit. por Cabral, 2002: 177). Estas organizações distinguem-se das restantes pelo seu clima de encorajamento dos trabalhadores a uma aprendizagem contínua tendo em vista o desenvolvimento do seu potencial, tornando-se este aspecto central para a estratégia das organizações. Todavia, é fundamental para este conceito que a aprendizagem dos indivíduos seja partilhada pelos demais ou, no limite, por toda a organização (Cabral, 2002: 177-178). Entendemos que esta partilha de aprendizagem e do desenvolvimento dos indivíduos poderá atenuar os efeitos da individualização e segmentação das práticas de GRH numa óptica de gestão de talento, na medida em que a partilha de conhecimento poderá ser uma importante fonte de motivação para os restantes trabalhadores.

Para Bilhim (2006) as práticas mais comuns e importantes no desenvolvimento de talento passam pelo desenvolvimento de competências profissionais, pela gestão da formação, pela avaliação de desempenho e pela gestão e desenvolvimento de carreiras.

No que diz respeito à retenção de talento, porventura o processo que maior retorno de investimento significa para as organizações¹⁵, Santos (2010: 57) indica três grandes motivos pelos quais este processo é fundamental: a crescente importância do capital intelectual enquanto factor distintivo entre organizações competitivas; a relação directa entre a satisfação do cliente e o trabalhador; redução de custos directos – recrutamento e formação, por exemplo, como indirectos – perda de *know-how*, insatisfação dos colegas, etc, associados ao *turnover*. Por todos estes aspectos, a retenção de talento não deve ser apenas pensada perante a possibilidade de saída do trabalhador; pelo contrário, este seu carácter reactivo deve ser na verdade proactivo, decorrendo ao longo de toda a estadia do trabalhador na organização.

Os principais talentos são trabalhadores voluntários pois, no limite, apenas permanecem na organização se esta lhes proporcionar terreno para o desenvolvimento do seu capital intelectual, emocional, social e psicológico. Quando tal não acontece, estes procuram a sua valorização noutra local. Assim, quanto maior o capital de um individuo maior será a sua mobilidade no mercado de trabalho e a consequente maior necessidade da empresa em criar condições que promovam a sua permanência na organização (Gomes *et al.*, 2008: 89).

Recorrendo uma vez mais a Bilhim (2006), para este autor a retenção de talento é possível essencialmente com recurso a três práticas: desenho de funções, implementação de sistemas de recompensas e garantia de segurança e ergonomia. O desenho de funções permitirá trabalhar as características das funções exercidas, diversificando as competências requeridas para o exercício da função ou variando as actividades desenvolvidas, numa lógica de aproximação entre o trabalhador e a sua função. Já os sistemas de recompensas comportam importantes mecanismos dissuasores da saída dos trabalhadores, sendo uma opção comum a remuneração acima da concorrência, a disponibilização de benefícios diversos como seguros de saúde, automóvel, etc. (Gomes *et al.*, 2008: 365).

Na procura de directrizes da gestão de talento que permitam antever as efectivas necessidades de recursos humanos das organizações e desenvolver e manter os talentos existentes, têm sido desenvolvidas algumas ferramentas para trabalhar o talento. Gomes *et al.* (2008: 122) identificam as seguintes:

- Desenvolvimento de processos de detecção de talento através, nomeadamente, da aproximação às universidades por via de programas de estágios de finalistas ou recém licenciados;

¹⁵ Segundo Santos, 2010: 57 a substituição de uma pessoa implica, entre outros aspectos, encargos entre 50 a 200% do seu custo anual.

- Práticas de socialização (com exemplo da realização de estágios de Verão cujos participantes poderão ser contratados após a finalização dos seus estudos);
- Sistemas de *feedback* 360 graus para o desenvolvimento de competências de liderança;
- Estabelecimento de redes transnacionais para facilitação da transferência de pessoas entre subsidiárias;
- Identificação de *destinations jobs*, ou seja, postos a que um candidato poderá alcançar caso as suas potencialidades sejam confirmadas na prática.

Entre as ferramentas de desenvolvimento de talentos mais comuns actualmente nas organizações estão o *mentoring* e o *choaching*. No primeiro existe a figura de um mentor que vai acompanhando o indivíduo ao longo do seu percurso profissional, orientando-o e incentivando-o. Já o segundo tem subjacente a definição de um conjunto de objectivos que o *choachee* pretende atingir, sendo função do seu *choacher* apoiá-lo na identificação dos mesmos, na definição de estratégias de desenvolvimento e na monitorização e avaliação do *choachee* face aos objectivos inicialmente definidos. De forma lata, estas metodologias visam potenciar o desempenho individual por via de um desenvolvimento acompanhado do talento (Chiavenato, 2002: 2).

Gomes *et al.* (2008: 122) chamam a atenção para o facto de estas ferramentas serem insuficientes se não existir todo um envolvimento e preocupação da organização em torno da atracção, desenvolvimento e retenção de talento. Não basta assim uma preocupação individual. Para estes, é necessária uma “paixão” impulsionadora da gestão de talento. Exige-se, assim, uma visão sistémica do talento por via da mobilização e envolvimento de diferentes níveis organizacionais e agentes, para que os pressupostos e ferramentas de uma gestão de talento possam ser efectivamente operacionalizados. No limite, alcançar-se-ão assim organizações talentosas e não apenas núcleos de trabalhadores com talento. Segundo Cunha (2006) para a criação de “redes de partilha do conhecimento entre departamentos que fomentem a inovação e a performance é crucial que exista mobilidade interna dos colaboradores e, portanto, que se quebrem resistências, mentais e organizacionais, a essa mobilidade”. A respeito das vantagens associadas à constituição de organizações talentosas apresenta-mos o seguinte quadro:

Figura 4 - Diferenças entre uma empresa não talentosa e uma empresa talentosa

Estratégias de empresas não talentosas	Estratégias de empresas talentosas
Atrair	
Cada contratação é única para cada tipo de talento	Desenvolve uma estratégia de atracção de talento
Forma os seus próprios talentos	Tem política de desenvolvimento dos potenciais talentos internos e está sempre na procura externa em diversos sectores de negócio
Recorre a <i>Head Hunters</i>	Procura meios de abordagem directa e criativa de atrair talentos
Preocupação com o intelectual (boas cabeças)	Preocupação com o emocional (boa cabeça e bom coração) e com o <i>Fit</i> cultural
Atrai para lugares vagos	Caça talentos o tempo todo
Específica limite de remuneração e respeita-o	Quebra regras oferecendo propostas de valor para o talento
Reter	
Oferta de bom salário	Ofertas de valor para o talento
Ambiente social	Ambiente social e exigência de desempenho a todos os níveis
Poder nas Chefias	Talento nas Chefias
Motivação gera produção	Motivação gera inovação
Recompensas pela equidade funcional	Recompensas pela contribuição
Ascensão constante para postos mais altos	Progressão horizontal ou degrau a degrau
Desenvolver	
O desenvolvimento acontece	O desenvolvimento é parte integrante da organização
Desenvolvimento é dar formação	Desenvolvimento significa experiências desafiadoras, orientação. Feedback e aconselhamento
Desenvolvimento para quem necessita	Desenvolvimento para todos
Alguns são alvos de <i>Coaching</i>	Todos são alvo de <i>Coaching</i>
Alguns têm a sorte de terem mentores	Há políticas de <i>Mentoring</i> definidas
Rotação de cargos é importante	Política de rotação de cargos é essencial
Troca de experiências é útil	Troca de novas experiências é fundamental

Fonte: Michaels *et al*, 2002 in Camara ; Guerra ; Rodrigues (2007:738).

Para um melhor entendimento da forma como a gestão de talento é perspectivada actualmente dentro das organizações, tanto numa escala nacional, europeia e global, iremos socorrer-nos dos resultados do inquérito desenvolvido pela Deloitte (2006). Segundo este, os gestores demonstram maior preocupação com a futura escassez de trabalhadores qualificados (*white collars*) comparativamente a trabalhadores indiferenciados (*blue collars*), situação mais acentuada na Europa do que a nível global. Assim facilmente se entenderá que a retenção de colaboradores chave está também no topo das suas preocupações, o que se verifica especialmente em Portugal (87%) em comparação com a Europa (66%) e à escala global (66%), aspecto este que contrasta com a preocupação sentida com a atracção de talento em Portugal (63%) face à Europa (75%) e à escala global (69%).

Em termos dos impactos da gestão de talento nas organizações, 40% dos respondentes portugueses consideram que, de forma geral, existe uma ligação significativa entre a gestão de talento e a *performance* económica da sua organização, valor que aumenta a nível europeu (50%). Explorando as hipóteses apresentadas no inquérito para o estabelecimento da relação anterior, verificamos que a nível nacional os gestores não acreditam que o talento dos seus trabalhadores tenha um impacto positivo na relação estabelecida com clientes ou na conjugação das exigências de produção com as necessidades dos clientes, o que contrasta de forma muito acentuada com os resultados europeus e globais. Em Portugal, os resultados obtidos demonstram que a gestão de talento tem maior impacto nas organizações ao fomentar o alcance de objectivos de melhoria de qualidade (23%), ao promover a inovação (33%) e ao aumentar a produtividade e a eficiência (40%).

Em termos das estratégias definidas pelas organizações para lidarem com as questões inerentes ao talento, o inquérito revela uma crescente preocupação ao planeamento e desenvolvimento de múltiplas iniciativas neste âmbito. De facto, 71% dos inquiridos europeus afirmaram estarem a considerar o desenvolvimento de iniciativas de atracção, retenção e desenvolvimento de talento nas suas organizações. Para estes, mostra-se ainda importante a definição de competências críticas para o futuro das organizações europeias (66%).

A grande conclusão do inquérito é a crescente preocupação das organizações no investimento da sua capacidade em atrair, desenvolver e reter talento, o que passa pela adopção de iniciativas nas áreas da formação e desenvolvimento, comunicação interna, *mentoring*, *coaching* e cultura.

Numa lógica de curto e médio prazo, o sucesso continuado das organizações dependerá da sua capacidade de atracção de capital humano de elevada qualidade e do seu posterior desenvolvimento, de forma a torná-lo valioso, inimitável e de difícil substituição. Para isto, será fundamental a definição clara da estratégia da e da cultura da empresa, tornando-se explícito para onde esta quer ir e em que valores se baseará, o desenvolvimento de processos de recrutamento e selecção rigorosos baseados tanto em competências técnicas como na compatibilidade entre indivíduos e cultura da empresa, numa gestão corrente de desempenho que valorize e premeie o mérito, na definição de objectivos ambiciosos, na identificação e avaliação do potencial dos elementos chave da organização, na criação de oportunidades de desenvolvimento de competências, sobretudo para trabalhadores de elevado

potencial (rotação de funções, internacionalização, promoções, etc.) e pela responsabilização das chefias perante o desenvolvimento dos trabalhadores sob sua alçada (Cunha, 2006).

Ainda no âmbito do futuro da gestão de talento, Cappelli (2008: 77) apresenta quatro princípios transversais às mais inovadoras abordagens sobre o tema e que enformam uma nova forma de pensar a gestão de talento. No âmbito destas novas abordagens e princípios, o próprio autor defende um modelo de gestão de talento inspirado nas técnicas de gestão das cadeiras de abastecimento e no conceito de *just-in-time*. O primeiro princípio considera fundamental o desenvolvimento do talento interno tendo em conta as necessidades futuras da organização. Tal implica primeiramente um correcto planeamento dos níveis de contratações futuras e, em seguida, a identificação das fontes de recrutamento dos talentos necessários, as quais poderão ser internas por via do desenvolvimento de trabalhadores da organização ou, então, externas através da procura de elementos que não se incluem no momento na organização mas que demonstram potencial e desempenho para isso. Este primeiro princípio encara a gestão de talento enquanto um *investimento* tendo em vista o futuro da organização.

Um segundo princípio diz respeito aos mecanismos de *adaptação* das organizações à instabilidade dos mercados e às conseqüentes e rápidas mudanças organizacionais, o que passará pela adopção de modelos de formação de conteúdos gerais mas essenciais ao desenvolvimento do talento por via de pequenos módulos, ocorrendo a posterior especialização do trabalhador já no seu posto de trabalho.

Em terceiro lugar, estas novas abordagens defendem a procura de *retorno* do investimento realizado no desenvolvimento de trabalhadores, o que passará pela partilha dos encargos com o investimento em desenvolvimento ou pela manutenção de relações próximas com ex trabalhadores com o objectivo de um mais fácil retorno dos mesmos à organização, trazendo consigo o investimento realizado no desenvolvimento das suas competências.

Um último e quarto princípio refere-se à manutenção dos melhores e mais talentosos trabalhadores das organizações, o que passa pelo desenvolvimento de esforços de *conciliação de interesses* entre os trabalhadores e a organização, por via nomeadamente da concessão de oportunidades internas e benefícios aos trabalhadores.

Da gestão de talento espera-se que esta consiga mobilizar os trabalhadores no sentido de que estes coloquem o seu talento ao serviço da organização, alcançando valor acrescentado para a mesma e assumindo-se enquanto fonte de vantagem competitiva. Contudo, consideramos pertinente destacar um importante desafio que nos parece fundamental: manter

níveis de motivação e desempenho elevados nos trabalhadores, sobretudo entre os rotulados como “menos talentosos”, procurando desenvolver competências directa ou indirectamente existentes nas pessoas de forma a ultrapassar uma abordagem inicial de pouco talento. Torna-se assim essencial que o processo de gestão de talento seja transversal a todos os níveis organizacionais e segmentos de trabalhadores, ao mesmo tempo que deve ser sistemático, encarando o talento enquanto algo que pode ser desenvolvido por qualquer pessoa e não como algo raro e exclusivo (Santos, 2010: 56). Parece-nos de facto fundamental que haja todo um envolvimento das organizações na gestão do seu talento por via da concepção e desenvolvimento de práticas que permitam, antes de mais, a manifestação e desenvolvimento do talento. Além disso, ainda que os talentos constituam uma importante vantagem competitiva, na verdade estes não são o único factor competitivo. As organizações serão verdadeiramente competitivas combinando recursos humanos, tecnológicos, financeiros, capital social e capital psicológico (Gomes *et al.*, 2008: 42),

1.4. Novas abordagens da análise de funções

Analisando a literatura produzida acerca da análise de funções (Chiavenato, 1997; Camara, Guerra; Rodrigues, 2001; Sousa *et al.*, 2006) percebemos que, com especial relevância em Portugal, esta se tem debruçado essencialmente sobre as suas metodologias, descurando uma análise reflexiva acerca da sua actual pertinência perante os novos papéis e objectivos da GRH (Harvard, 2001; Fisher; Schoenfeldt; Shaw, 2003; Levine; Sanchez, 2007; Gomes; *et al.*, 2008). Face a isto, o que nos propomos neste ponto é analisar de forma crítica a evolução da análise do trabalho enquanto prática de GRH ao longo do tempo, discutindo a sua pertinência actual nos modelos modernos de GRH.

Como nos explicam Gomes *et al.* (2008: 133) a análise do conteúdo do trabalho conheceu o seu período áureo no início do século XX com os princípios de racionalização, padronização e divisão de tarefas da Organização Científica do Trabalho (OCT). A sua grande importância neste período deveu-se à necessidade de desenvolvimento de técnicas de estudo das funções, com vista à decomposição dos processos de trabalho em tarefas simples e rotineiras que facilmente fossem executadas pelos trabalhadores. Como defendeu Adam Smith, se a divisão do trabalho promoveu aumentos significativos de produtividade por via da

decomposição do processo de produção¹⁶, o desenvolvimento paralelo de análises sobre o conteúdo do trabalho permitiu a sua decomposição em operações extremamente simples, incrementando ainda mais os níveis de produtividade (Cit. por Gomes *et al.*, 133). Todavia, apesar desta prática ter surgido inicialmente aliada a necessidades de standardização, rotinização, simplificação com vista ao aumento da eficiência e da produtividade, há que lhe reconhecer o mérito perante a chamada de atenção que permitiu para um conjunto de funções críticas como a análise de funções, selecção, formação, compensação baseada no desempenho, etc. (Bilhim, 2006: 226).

Apesar do fim do período áureo destes sistemas de produção, a análise do trabalho manteve alguma da sua utilidade até à actualidade, sobretudo em grandes organizações, ainda que com variações no seu grau de formalização, organização e importância atribuída. Para a degradação da importância desta prática em muito contribuiu o tipo de análise que tem sido desenvolvida sobre a mesma nas últimas décadas, isto é, o foco têm sido as metodologias tradicionais usadas para medir e entender a natureza das funções (Fisher; Schoenfeldt; Shaw, 2003: 143; Levine; Sanchez, 2007: 1).

Na actualidade, a variação da importância atribuída a esta prática tem sido influenciada pelas tendências de organização do trabalho, isto é, por factores como o desenvolvimento do conceito de competência, pela procura por parte das organizações de maior flexibilidade nas suas funções, pelo trabalho em equipa ou pela rápida obsolescência do *know-how* o que, no seu conjunto, obrigam a uma GRH dinâmica e em constante evolução na qual a análise do trabalho nos seus moldes tradicionais perde pertinência (Gomes *et al.*, 2008: 133). No seu conjunto, estas tendências revelam profundas alterações nas organizações e nas funções que não se coadunam com as metodologias tradicionais de análise do trabalho orientadas para uma visão estática e (demasiadamente) objectiva do conteúdo do trabalho. Porventura o maior problema da análise do trabalho foi precisamente não acompanhar em tempo devido as transformações na forma de organização do trabalho, tornando-se obsoleta perante novas realidade organizacionais: “*The traditional job description has failed to change with the workplace.*” (Harvard, 2001: 10).

¹⁶ Segundo Adam Smith, a produção de um alfinete poderia ser decomposta em 18 tarefas distintas as quais poderiam ser distribuídas por 10 homens, executando cada um uma ou duas tarefas, alcançando-se uma produção diária de 48 000 alfinetes por dia. De forma independente, cada homem produziria apenas 200 alfinetes por dia.

Na actualidade as funções são mais fluidas, orientadas para projectos específicos e multifacetadas, o trabalho é mais dinâmico e o meio ambiente das organizações muda a uma velocidade muito mais rápida. Os trabalhadores assumem maiores responsabilidades, participam em redes de trabalho mediadas pela tecnologia e que se estendem além fronteiras nacionais, exercem funções numa multiplicidade de locais de trabalho e interagem com diferentes culturas, sendo-lhes exigida maior sensibilidade e capacidade de gestão de possíveis conflitos (Levine; Sanchez, 2007: 4) Nesta lógica, se as perspectivas mais radicais das quais são exemplo Stewart e Carson falam no fim dos principais conceitos que enformam uma função, ou seja, responsabilidades, tarefas e posições, outros autores como Crosby defendem que apesar do maior dinamismo das funções actuais, as pessoas continuarão a ter empregos, ainda que as actividades e as competências necessárias para uma determinada função e respectiva posição sejam diferentes face ao passado, concluindo com a afirmação de que “ (...) *even if “jobs” as we have traditionally known them are dying, clearly work is not.*” (cit. por Fisher; Schoenfeldt; Shaw, 2003: 146). Todavia, um ponto comum entre os autores é que, de facto, a natureza do trabalho está num processo contínuo de mudança.

Há que salientar que a perda de centralidade da análise do conteúdo do trabalho não foi linear em todas as organizações, dependendo em muito de factores como o seu sector de actividade ou o tipo de funções que englobam. De facto, o rigor e o pormenor continuam a alimentar a importância desta prática em organizações de produção industrial, por exemplo, ao contrário de organizações de maior flexibilidade e dinamismo, como as ligadas às novas tecnologias ou ao trabalho intelectual, nas quais esta situação não se verifica de igual forma (Gomes *et al.*, 2008: 135). Contudo, não se nega que mesmo nas primeiras é importante repensar as metodologias e propósitos de análise do conteúdo do trabalho empregues.

Segundo as tendências actuais de trabalho, a definição *à priori* de um conteúdo estanque de um cargo está ultrapassada pois, de facto, cada vez mais se evidencia que o titular de um cargo não tem forçosamente que se movimentar apenas dentro das fronteiras definidas para a sua função. Na verdade, hoje em dia o discurso vai mais no sentido de uma postura dinâmica e proactiva do titular, na procura do enriquecimento da sua função, alargando as suas fronteiras e aumentando a sua importância dentro da organização. Além disso, os constrangimentos ao emprego em momento de crise, as mais escassas oportunidades de carreira, as bandas de remuneração tendencialmente mais alargadas, a diversidade crescente da força de trabalho, tanto em termos culturais como qualificacionais, constituem outros

desafios ao trabalho e aos quais a análise do trabalho terá que se adaptar, mantendo a sua validade (Gomes *et al.*, 2008).

Para Levine e Sanchez (2007: 3) os argumentos apresentados nas críticas à tradicional análise de funções são sobretudo dois. O primeiro destaca os constrangimentos à inovação motivados pela definição de fronteiras estanques de acção que restringem a autonomia e criatividade dos trabalhadores e a inovação em termos de práticas de gestão da organização. Um segundo argumento refere-se à dúvida quanto aos critérios de qualidade da análise de funções, questionando-se a sua exactidão e influência de critérios de subjectividade, o que em muito está relacionado com os agentes envolvidos neste processo. Os argumentos apresentados evidenciam a necessidade de novas abordagens sobre a análise do trabalho, o que poderá passar tanto por uma adaptação apropriada das metodologias tradicionais como pela formulação de novas metodologias condicentes com a nova realidade e exigências das organizações (Harvard, 2001; Fisher; Schoenfeldt; Shaw, 2003; Levine; Sanchez, 2007).

Os argumentos que têm sido avançados em defesa de uma reconfiguração da análise do trabalho têm-se focado no sentido que esta atribui ao trabalho, criando e fortalecendo ligações entre as pessoas e o trabalho que desenvolvem, assim como na definição das expectativas e obrigações de empregadores e trabalhadores, sendo um elemento fundamental na relação estabelecida entre estas duas partes (Harvard, 2001: 10). Além disso, a análise do trabalho pode e deve constituir efectivamente valor para a organização, o que passa antes de mais pela ponderação entre os custos e os benefícios associados a este processo. O desafio será então garantir que os benefícios são superiores, de forma a que a análise do trabalho constitua efectivamente um investimento de retorno para a organização.

Os critérios a seguir para assegurar o valor deste processo para a organização são apresentados por Levine *et al.* (cit. por Fisher; Schoenfeldt; Shaw, 2003: 165). Para os autores, a metodologia adoptada deve garantir dez aspectos essenciais: servir os objectivos inicialmente definidos, permitir a versatilidade dos métodos perante várias funções, estandardizar e posteriormente comparar os resultados obtidos com os resultantes do uso de outros métodos, reunir a aceitação dos vários agentes envolvidos, garantir o treino adequado dos agentes que irão desenvolver esta prática, definir a quantidade de informação necessária, garantir que “não ficam na prateleira” por via da sua efectiva validade e utilização, que os métodos garantem confiança nos resultados obtidos, que é possível despende o tempo

necessário para o desenvolvimento e conclusão do processo e, por fim, que os custos envolvidos estão claramente definidos.

O fim último de um processo de análise de funções será a definição do papel que cada uma das funções de uma organização desempenha, ou poderá desempenhar, na estratégia organizacional, permitindo à mesma proceder às alterações necessários caso tal se justifique após a análise efectuada. É fundamental que a informação produzida neste processo seja útil para a organização, o que poderá passar pela sua utilização em programas de formação de competências fundamentais ao desempenho de determinadas funções ou pela diminuição de possíveis conflitos pela falta de entendimento dos trabalhadores quanto às actividades inerentes às suas funções, às competências exigidas para o seu desempenho e pelas relações hierárquicas envolvidas (Fisher, Schoenfeldt e Shaw, 2003: 171).

A defesa de novos modelos de análise do conteúdo do trabalho tem salientado a necessidade de uma orientação estratégica da mesma (Schein e Konz cit. por Fisher; Schoenfeldt; Shaw, 2003: 166). Entre as propostas genéricas avançadas destaca-se a que defenda o foco em características pessoais determinantes para a estratégia organizacional e para os seus factores de sucesso enquanto resposta ao maior dinamismo das funções (Cardy e Dobbins)¹⁷; a análise dos processos de trabalho entendidos enquanto uma colecção de actividades que recebe *inputs* e cria *outputs* que constituem valor interno e externo da organização, numa maior valorização do processo do que das funções individualmente, isto é, mais do que descrever uma função por si só, esta perspectiva propõe que cada função seja abordada dentro do(s) processo(s) de trabalho em que se inclui (Cascio); uma outra perspectiva tem colocado a tónica nos modelos de competências¹⁸ enquanto ferramenta de resposta à necessidade de medir as características inerentes ao desempenho de uma função, como enquanto elementos diferenciadores da *performance*.

Esta última perspectiva apresentada tem sido considerada como um bom exemplo de combinação entre a análise do conteúdo tradicional e uma nova visão estratégica sobre a mesma, na medida em que permite aliar o estudo e medida do conteúdo do trabalho com a definição das competências necessárias para o seu desempenho. Nas palavras de Fisher,

¹⁷ O *Position Analysis Questionnaire* (PAQ) e o *Occupational Analysis Questionnaire* são exemplos de instrumentos utilizados no âmbito da análise do conteúdo do trabalho com vista à obtenção de informação sobre as competências necessárias para o exercício de uma função.

¹⁸ Competência é entendida neste contexto enquanto um conjunto de dimensões observáveis, incluindo o conhecimento individual, habilidades, atitudes e comportamentos, assim como capacidades de organização e trabalho em equipa, associadas a elevadas *performances* e que permitem às organizações ter vantagem competitiva (Athey; Orth cit por Fisher, Schoenfeldt e Shaw, 2003: 167).

Schoenfeldt e Shaw (2003: 170) “*The «new view» of job analysis that is really needed is one that combines the emphasis of the «strategic view» of job analysis with the methodological rigor that has long characterized more traditional methods.*”.

Dentro da lógica desta perspectiva, uma das mais importantes propostas para uma nova abordagem da análise do conteúdo do trabalho¹⁹ é a apresentada por Levine e Sanchez (2007: 1) com o conceito de análise do trabalho com o qual pretendem retirar “*the negative connotations associated with antiquated aspects of scientific management and smokestack industry, and conveys more accurately the full range of the applications or purposes that such analyses may serve*”.

Com este conceito, os autores rejeitam a ideia de que se deve tirar uma “foto” de uma função, produzindo resultados estáticos e objectivos. Pelo contrário, o conceito de análise do trabalho defende o desenvolvimento de um conjunto de instrumentos facilitadores da análise de actividades ou especificações de trabalho que devem ser a base para práticas de gestão como a selecção, formação ou compensação (Levine; Sanchez, 2007: 1). Defendem ainda que em prol da procura da maior exactidão possível, marca da análise tradicional, o foco deve ser a procura da maior qualidade possível na informação produzida e a posterior avaliação do impacto da análise realizada nas políticas e práticas de GRH. Este último aspecto está em muito relacionado com a ideia de que num cenário de crescente e feroz competitividade, é fundamental para as organizações justificarem as suas despesas e demonstrarem o valor acrescentado que práticas como a análise do trabalho podem representar.

Este conceito implica uma inversão na forma como os resultados desta prática deverão ser utilizados, o que se pode exemplificar através do recrutamento e selecção. Para Levine e Sanchez (2007: 2), a análise do trabalho não deverá ter como consequência seleccionar trabalhadores mas sim dar informação para o desenvolvimento de procedimentos de selecção. Trata-se assim de direccionar as consequências desta prática para a alteração de políticas e práticas de GRH e não para aspectos meramente operacionais. Para o prosseguimento do seu conceito de análise do trabalho, Levine e Sanchez (2007: 4-7) apresentam uma nova abordagem de cinco aspectos fundamentais da análise do conteúdo do trabalho, tendo sempre em vista a validade da informação produzida:

- *Tipo de informação:* com a emergência de equipas e redes de trabalho, os autores consideram não ser suficiente o foco na descrição isolada de funções. Propõem, então, uma

¹⁹ *Work analysis* em oposição à tradicional designação de *job analysis*.

análise integrada das funções dentro dos processos de trabalho em que se inserem que tenha em conta o facto dos trabalhadores serem cada vez mais *team players*. Defendem ainda a necessidade de incluir informação sobre atributos pessoais ou, de outra forma, das competências associadas ao desempenho da função, ainda que chamem a atenção para o tipo de instrumentos mobilizados para a definição destas competências. Consideram ser também importante a alteração das escalas utilizadas para quantificar o trabalho, defendendo por exemplo a recolha de informação acerca das funções *core* e das que podem ser externalizadas em prol das escalas tradicionais baseadas no tempo dispendido em cada actividade;

- *Fontes de informação*: se tradicionalmente os detentores da função têm sido a principal fonte de informação, com supervisão posterior das suas chefias, actualmente os novos padrões do trabalho exigem um maior cuidado na selecção de fontes. Em alternativa, os autores propõem um alargamento das fontes a intervenientes no processo de trabalho em que se inclui a função, destacando nomeadamente a participação de clientes por via de *focus group*. Tratando-se de novas funções, os autores defendem a participação de elementos de outras áreas da organização com as quais a nova função irá interagir. Defendem, ainda, a aposta em simulações por computador para desenho da futura função e para recolha de indicadores quanto aos atributos necessários para o seu desempenho;

- *Métodos de recolha de informação*: neste ponto, os autores chamam a atenção para as potencialidades criadas pelo desenvolvimento da tecnologia, destacando a importância da monitorização electrónica do desempenho em *call centers*, por exemplo (número de chamadas atendidas, duração da chamada, etc.), da qual se recolhe informação mais objectiva. Salientam ainda o facto de que os tradicionais inquéritos e entrevistas utilizados nesta prática poderem ser agora realizados com recursos à tecnologia, diminuindo consideravelmente os custos associados à mesma, ainda que não neguem as desvantagens de um contacto não presencial com os indivíduos. Não negam, também, a importância de recolher informação subjectiva sobre a função por via da experiência de trabalho do incumbente da função, salientando a importância das emoções envolvidas no desempenho da função o que só poderá ser aferido por via de entrevistas presenciais, por exemplo. Os autores reforçam a aposta em simulações de computador enquanto fonte de informação, apontando ainda a importância de *brainstormings* e da simulação de cenários que reflectam o ambiente de uma nova função (ainda que esta tecnologia esteja ainda em desenvolvimento);

- *Níveis/unidades de análise*: dada a crescente complexidade do trabalho, a validade da sua análise dependerá dos níveis ou unidades de análise considerados. Assim, os autores defendem análises distintas em função do nível/unidade em análise, isto é, a adopção de métodos diferenciados em função de se tratar de uma análise do desempenho individual ou, por outro lado, do desempenho de uma equipa de trabalho, o que poderá ser conseguido nomeadamente através de dicionários de competências;

- *Gestão da informação*: os autores consideram que a informação e a forma como esta é gerida são aspectos críticos para o sucesso da análise do trabalho, destacando a importância de uma correcta disseminação da informação por via das fontes mais adequadas. Defendem ainda a adopção de sistemas seguros de armazenamento da informação que, por exemplo, permitam o alerta da necessidade de actualizar a informação patente num descritivo de funções.

A alternativa no que nos é apresentada por Levine e Sanchez (2007) reflecte aquelas que têm sido as principais transformações na análise do trabalho defendidas pela literatura e já apresentadas anteriormente. No seu conjunto, estas novas perspectivas defendem o foco na *performance* dos trabalhadores, dando informações acerca dos respectivos factores de sucesso, de como estes serão medidos, qual o impacto de uma função na missão da organização e quais as qualificações e competências necessárias ao desenvolvimento de uma função. Salientam ainda o facto de que se para as organizações a análise do trabalho deve permitir localizar uma função dentro de uma organização, clarificando a sua relevância na missão e estratégia da organização, assumindo-se assim enquanto um investimento de retorno, na óptica dos trabalhadores esta deve ser uma fonte de motivação e inspiração que fomente o seu desenvolvimento e estabeleça pontes com o trabalho que desenvolve (Harvard, 2010: 10).

À luz do conceito de análise do trabalho, Gomes *et al.* (2008: 135) consideram que o valor acrescentado que esta prática poderá constituir aumentará se a mesma for inserida num “contexto de análise de processos (*workflows*)”. Como alertam Levine e Sanchez (2007) exige-se na actualidade uma análise sistémica das funções ou, de outra forma, uma análise integrada do trabalho e que não se fique apenas pelas funções *per se*.

Atendendo ao que foi exposto neste ponto, e em jeito de síntese, concluímos que mais do que falar na morte da análise de funções tradicional, as perspectivas mais relevantes nesta área têm chamado a atenção para a necessidade de uma reformulação e adaptação das metodologias e objectivos associados tradicionalmente a esta prática em função dos novos padrões de organização do trabalho. Desta forma, alcançar-se-ão inúmeras vantagens tanto

para a organização como para os indivíduos destacando-se para os primeiros a optimização das aplicações desta prática – recrutamento e selecção, formação, avaliação de desempenho, desenho de percursos profissionais, etc., assim como o valor acrescentado que a mesma pode representar para uma organização e, para os segundos, uma melhor compreensão do trabalho que desenvolvem e a conseqüente maior ligação ao mesmo. De outra forma, o lugar e a importância que a análise do conteúdo do trabalho poderá ocupar dentro de uma organização depende essencialmente da forma como a mesma é planeada e desenvolvida e da utilização que é feita com os resultados obtidos.

CAPÍTULO II | ENQUADRAMENTO DO ESTÁGIO

1. Apresentação e caracterização da empresa

O estágio que aqui se apresenta teve lugar numa empresa com sede na Área Metropolitana do Porto direccionada para duas áreas de negócio distintas mas complementares. A pedido da empresa esta não é identificada no presente trabalho para salvaguarda da mesma, sendo apresentados apenas os elementos considerados pertinentes para a sua caracterização genérica e para um melhor entendimento das actividades desenvolvidas durante o estágio.

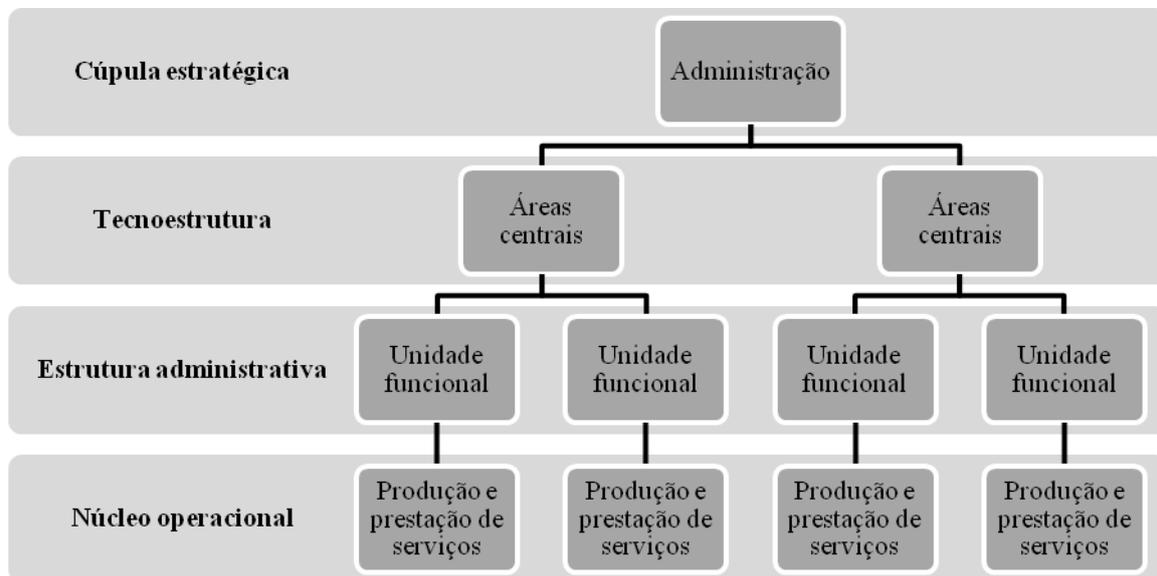
Recorrendo aos cinco tipos de estruturas organizacionais apresentadas por Mintzberg (2003), a empresa apresenta-se enquanto burocracia mecanizada. Tratando-se de uma tipologia baseada no conceito de tipo ideal de Weber, estes tipos são impossíveis de alcançar no seu estado mais puro. A burocracia mecanizada distingue-se pela padronização dos processos de trabalho enquanto mecanismo de coordenação, sendo a sua tecnoestrutura, na figura do analista, o elemento chave por ser precisamente a componente responsável por este aspecto. De facto, ao analista cabe definir o perfil de um indivíduo para o exercício de uma função, standardizando qualificações, objectivos, tarefas e procedimentos. O seu núcleo funcional é de grande dimensão e marca pela formalização de comportamentos e pela especialização de tarefas, sendo aqui que se observam os processos de transformação directa pela fabricação de produtos ou prestação de serviços.

Entre as cinco tipologias apresentadas pelo autor, a burocracia mecanizada é a que mais reflecte a divisão do trabalho e a diferenciação entre unidades funcionais, o que se verifica na empresa considerada pela existência de diversas direcções e áreas com campos de acção e tarefas muito distintas. Neste tipo, o poder reside na cúpula estratégica, na figura da direcção, a qual centralizada as decisões mais importantes, ainda que haja uma partilha com a tecnoestrutura pelo seu papel na padronização dos processos de trabalho. Em termos de tomada de decisão, existe uma descentralização horizontal limitada, o que significa uma canalização do poder para o topo das partes da empresa. Acima do núcleo operacional encontramos uma estrutura administrativa muito elaborada e diferenciada em unidades

funcionais que regulam o trabalho desenvolvido pelo núcleo. Para Crozier este tipo representa a “incorporação da racionalização do mundo moderno” (cit. por Mintzberg, 2003: 199).

Dada a complexidade da estrutura da empresa, sentimos grandes dificuldades em encontrar um organigrama que representasse a sua globalidade. Por conseguinte, optamos por construir o seguinte esquema onde apresentamos os seus principais elementos, enquadrando-os na tipologia de Mintzberg. Frisamos que este não é um organigrama totalmente fiel à realidade da empresa mas sim uma aproximação ao mesmo:

Figura 5 – Representação do organigrama da empresa



Fruto de novas e sucessivas exigências dos mercados em que opera, ao longo do tempo a empresa tem procedido a várias transformações, tanto ao nível da sua estrutura organizacional como da definição da sua estratégia de negócios. Tornou-se fundamental para esta a adopção de modelos organizativos mais flexíveis que, a cada momento, dessem resposta às suas diferentes necessidades e ambições. Nesta lógica, a empresa apostou recentemente numa nova configuração organizativa, funcional e de relacionamento, adequada ao prosseguimento dos objectivos definidos no âmbito da sua estratégia.

As flutuações na procura dos mercados, mostrando-se esta tendencialmente mais incerta e diversa, têm conduzido as empresas a flexibilizarem as suas estruturas, o que regra geral tem sido encarado como sinónimo de inovação organizacional (Kovács, 2007: 50). A

adopção de práticas de flexibilização (organizacional, numérica, financeira ou funcional) tem também sido directamente associada ao aumento da vantagem competitiva, o que sustenta a adopção desta prática por inúmeras empresas (Cunha, 2006: 291). Na empresa considerada, as transformações efectuadas visaram o desenvolvimento das suas áreas de negócio através do alargamento e da diversificação da sua gama de oferta, a par da criação ou alteração das suas estruturas centrais e operacionais com a consequente alteração de algumas funções associadas às mesmas. À flexibilidade organizacional correspondeu uma flexibilização funcional através da variação do conjunto de competências de cada trabalhador, tendo em vista o exercício de tarefas às quais não estavam afectos até ao momento.

No âmbito destas transformações, a empresa procedeu à centralização das actividades chave – marketing, gestão financeira, GRH, planeamento e controlo de produção, etc., o que, na prática, corresponde a uma divisão de actividades à luz daquelas que têm sido as práticas mais comuns em termos de organização de grandes grupos económicos. Recorrendo aos termos apresentados por Kovács (2006: 9), esta empresa divide-se entre “empresas-cabeça”, nas quais se inclui aquela onde efectivamente decorreu o estágio e “empresas-mão” que estão sob dependência das primeiras. À semelhança do que defende a literatura, verificamos que na empresa as “empresas-cabeça” chamam a si a definição e controlo do processo produtivo, concentrando em si as áreas e funções chave que têm subjacente maiores qualificações, polivalência e autonomia no trabalho, ficando as “empresas-mão” dependentes das anteriores, não tendo controlo sobre o processo produtivo. Nestas predomina o trabalho de execução rotineiro e desqualificado, existindo autonomia apenas para um núcleo reduzido de trabalhadores que exercem funções de direcção e controlo (Castillo cit. por Kovács, 2006: 9). Do ponto de vista teórico, alguns aspectos que podem ser entendidos enquanto inovação organizacional podem constituir, porém, um retrocesso em muitas empresas por via da renovação dos princípios tayloristas e fordistas de standardização e rotinização do trabalho, a par da crescente divisão entre as funções de especialidade e execução (Kovács, 2006: 56).

No âmbito do processo de reestruturação e adaptação da DRH, foi adoptado um novo modelo organizativo da mesma e foi reequacionada a sua posição na estratégia de negócios da empresa. Procedeu-se, assim, a uma alteração da sua estrutura e capacidades, tendo em vista dois grandes objectivos: dar resposta aos projectos de crescimento e desenvolvimento definidos pela empresa, numa perspectiva de curto, médio e longo prazo, e potenciar as práticas e processos de GRH até então desenvolvidos, de forma a consolidar a sua posição de

liderança no que toca à gestão integrada do seu universo de trabalhadores. Em termos da sua estrutura, a DRH sofreu importantes alterações na sua composição, designação e redefinição do seu campo de acção e das suas “áreas internas”. Em consequência deste processo, foram definidas e separadas duas dimensões de acção da DRH: uma operacional, ligada a questões de contratação e rescisão de contratos ou ao recrutamento e selecção para projectos de expansão; e uma outra estratégica, direccionada para práticas de GRH destinadas a Quadros, formação transversal a todos os trabalhadores e a outros aspectos de cariz mais estratégico.

Com esta reestruturação a empresa seguiu as tendências actuais em termos de GERH, tanto no que diz respeito ao reforço da posição da DRH enquanto parceira na estratégia de negócios, pela procura de soluções optimizadas de desenvolvimento dos seus trabalhadores através da melhoria das *performances* individual e organizacional e, ainda, pela separação entre actividades consideradas estratégicas – recrutamento e selecção de chefias, formação, etc., e as restantes – contratação, processamento de salários, etc. (Gomes *et al.*, 2008).

Enquadrados nos dois objectivos enunciados, foram assumidos três princípios orientadores da acção futura da DRH: i) orientação total para o cliente, através da adopção de uma visão comercial da função recursos humanos, a proactividade na apresentação de soluções com significativo impacto nos negócios e o desenvolvimento de respostas adequadas a projectos e iniciativas decorrentes da estratégia da empresa; ii) consolidação da posição de liderança da empresa em produtos e serviços através de soluções inovadoras e actualizadas que maximizem o desempenho dos trabalhadores; iii) excelência operativa, por via da (re)definição de operações e processos, pelo recurso a tecnologia de simplificação, standardização e melhoria contínua de processos e práticas de GRH e pela implementação de soluções direccionadas às especificidades internas de cada área de negócio.

A nova arquitectura da DRH e os princípios apresentados enquadram-se no movimento de “descentralização orientada para o factor humano” (Kovács, 2006: 52), baseado na valorização das competências humanas, aspecto visível nos novos critérios definidos para o desempenho dos elementos da DRH, assim com pela promoção da autonomia, criatividade, profissionalismo, participação e cooperação.

A adopção de cada um dos princípios apresentados acarretou inovações na estrutura, práticas e processos até então desenvolvidos pela DRH, entre as quais se destaca a emergência de uma área dedicada à gestão de talento, o que de resto se insere nas tendências actuais de valorização do talento (Gomes *et al.*, 2008: 153). Decorrente do segundo princípio enunciado,

a procura de uma posição de liderança em GRH, e enquadrando-se numa dimensão estratégica, a emergência desta área visou maximizar o desempenho dos trabalhadores através do reforço e desenvolvimento de processos e práticas transversais direccionados para a gestão de talento, ainda que com especial ênfase no talento executivo. Em consonância com este objectivo, esta área assume como sua missão a implementação e desenvolvimento de processos e práticas decorrentes de uma gestão por competências, articulando as linhas estratégicas da empresa com as áreas de recursos humanos afectas a cada vertente de negócio, de forma a identificar o potencial e as possibilidades de desenvolvimento do seu talento.

Por talento a empresa entende o resultado da combinação de desempenho com potencial, o qual é aferido através de um sistema de avaliação de desempenho diferenciado em função dos trabalhadores serem Quadros ou Não Quadros (NQ). Dentro destes últimos podemos falar em temporários - contrato a termo não sazonal, e em permanentes - contrato sem termo e há pelo menos três meses na função (para efeitos de avaliação de desempenho). Doravante, o termo talento será empregue à luz da definição utilizada pela empresa.

Entre os processos *core* da gestão de talento encontra-se a implementação e desenvolvimento de um modelo de gestão e retenção de talento, a definição de percursos profissionais, a manutenção de um sistema de avaliação de desempenho e o desenvolvimento de processos de descrição, análise e qualificação de funções. Estes processos não só se relacionam entre si – a definição de percursos profissionais influencia os moldes do modelo de retenção de talentos e vice-versa, como influenciam e são influenciados por outras áreas da DRH – a descrição, análise e qualificação de funções é fundamental para o desenvolvimento de processos de recrutamento e selecção, na medida em que fornece informação sobre o conteúdo da função e do perfil definido para esta. Inerente à missão da gestão de talento está um vasto âmbito de actuação que decorre essencialmente numa lógica de articulação com outras áreas da DRH, aliás como vem sido defendido pela literatura e apresentado no ponto 1.3. Apesar de gozar de autonomia nas suas acções, o trabalho que desenvolve está, de facto, intimamente relacionado com práticas de GRH que ultrapassam o seu raio de acção directo.

Entre estas práticas destacamos a da formação sob responsabilidade da área de Formação e Desenvolvimento na qual se inseriram algumas das actividades do estágio. Trata-se de uma área que outrora estava unida mas que, em resultado das transformações desenvolvidas na empresa, actualmente se encontra diferenciada segundo a área de negócios.

Podemos definir como seu objectivo a concepção e desenvolvimento de planos de formação e desenvolvimento dos trabalhadores afectos à área de negócio em que se insere.

No que se refere à gestão de talento, pelo trabalho desenvolvido até ao momento, mas também numa perspectiva de longo prazo, esta área aspira a representar efectivamente valor acrescentado ao cliente interno da empresa, tanto por via de processos de consultadoria como de concepção de respostas ajustadas às necessidades sentidas. Para tal, assume quatro princípios orientadores que funcionam como as suas linhas de acção: a multidisciplinariedade, procurada através de uma estreita colaboração com as áreas de recrutamento e selecção e de formação, em particular; a promoção de *networking* de uma forma pró-activa com as várias áreas de recursos humanos para identificação das necessidades de desenvolvimento; a adopção de uma atitude de escuta e acção para, respectivamente, proceder ao diagnóstico de necessidades com vista à satisfação dos trabalhadores, assim como ao desenvolvimento de iniciativas que incentivem a retenção de talento na empresa; identificação de oportunidades de melhoria contínua através não só da identificação de possibilidades nos processos existentes mas, também, da colaboração na gestão e adaptação à mudança.

Apresentada a área de gestão de talento, parece-nos ser importante tecer algumas considerações sobre a mesma. Se nos centrarmos na sua missão será fácil concordarmos com o facto da mesma estar, regra geral, de acordo com aquela que é a definição de gestão de talento apresentada no ponto 1.3, ou seja, acrescentar valor à estratégia da organização por via de práticas específicas e articuladas com outras áreas da DRH com vista à atracção, desenvolvimento e retenção do seu talento. Contudo, consideramos ser importante atentar em dois aspectos: em primeiro lugar, esta área assume a sua principal vocação para o talento executivo da empresa, o que de resto confirmamos ao longo da realização do estágio, sendo menos a atenção prestada a outros segmentos de trabalhadores. A este respeito, relembra-mos a importância da distinção entre talentos-importantes e talentos-pivô avançada por Gomes *et al.* (2008), assim como o facto reconhecido pela literatura de que o talento não é um bem raro e exclusivo de alguns trabalhadores, encontrando-se disperso pelas organizações.

Um segundo aspecto prende-se com a articulação entre esta área e as restantes áreas de DRH dado que, se de facto constatamos que este é um aspecto em muito aspirado pela primeira e de resto defendido na literatura, verificam-se contudo alguns entraves a um pleno desenvolvimento de um trabalho conjunto entre diferentes áreas e agentes. Como já foi anteriormente apontado, entendemos que os resultados desta articulação seriam extremamente

benéficos tanto para a área de gestão de talento como para a DRH e, claro, para a empresa como um todo, no reconhecimento do pressuposto teórico de que todos os níveis organizacionais devem estar envolvidos na gestão de talento. Pela nossa experiência de estágio verificamos o empenho na procura de uma colaboração cada vez mais permanente e profícua entre a GT e as diversas áreas da DRH, apesar de estas estarem ainda num processo de aprendizagem mútua perante a nova e recente estrutura organizativa.

Em nosso entender, estas dificuldades baseiam-se essencialmente em três motivos. Em primeiro lugar, consideramos que a curta existência da gestão de talento enquanto área autónoma da DRH (ao que se acrescenta o facto de apenas há cerca de um ano a mesma ter a figura de um director) exija tempo para a sua afirmação dentro da empresa, seja para o desenvolvimento de projectos já existentes mas com necessidades de reformulação, seja para o planeamento e lançamento de outros novos. Em segundo lugar, e relacionado com o anterior, as actividades desenvolvidas pela GT envolvem ainda uma carga operacional²⁰ diária muito significativa em virtude do tipo de ferramentas utilizadas e processos desenvolvidos, o que se traduz numa afectação muito significativa de tempo a estas tarefas. Em consequência é menor o tempo disponível para o planeamento de novas ferramentas e projectos que optimizem e inovem o trabalho desenvolvido. Em terceiro lugar, e porventura o mais importante na medida em que em muito dificulta a superação dos anteriores, entendemos que a reduzida dimensão da equipa, constituída anteriormente por duas técnicas de recursos humanos e, há cerca de um ano, por uma directora e uma técnica de recursos humanos, funciona como obstáculo ao planeamento, concepção e desenvolvimento de (novos) projectos pelos constrangimentos aos recursos humanos, técnicos e de tempo disponíveis para tal.

2. Objectivos, actividades e metodologia do estágio

No final da década de 1980, Costa (1988: 117) defendia que a formação e profissionalização dos estudantes de sociologia em muito seria valorizada por via de “um sistema de trabalhos pontuais e de estágios prolongados a realizar juntos dos profissionais instalados nos vários campos de actividade, acompanhados pelos docentes responsáveis”.

²⁰ Resposta a *e-mails*, resolução de problemas de acesso a informação, alteração da informação contida nos registos individuais dos trabalhadores, etc.

Seguindo este pressuposto, foi desde logo definido que o aprofundamento de conhecimento no âmbito da sociologia, com ênfase nas áreas do trabalho, das organizações e de gestão de GRH, seria feito precisamente através de um estágio curricular. Por conseguinte, a sua definição teve como principal intuito inicial a aquisição e desenvolvimento orientado de competências no âmbito das práticas de GRH, numa óptica de reflexão sociológica sobre as mesmas, através um contacto mais próximo com uma realidade de trabalho.

A definição inicial dos moldes do estágio coincidiu com o arranque de um processo de descrição, análise e qualificação de funções na empresa acolhedora, o qual estava sob alçada da área de gestão de talento. A este facto correspondeu o interesse na discussão sobre a actual pertinência da análise do trabalho, assim como na exploração das metodologias usadas actualmente neste processo, o qual teve origem numa investigação anterior.²¹ Numa conjugação de vontades e interesses, foi definido que o estágio seria fundamentalmente direccionado para o desenvolvimento do processo supracitado, ainda que abarcasse, de forma complementar, um conjunto de actividades em curso afectas a outras áreas da DRH tendo em vista uma aprendizagem mais alargada. Pretendia-se uma integração no normal quotidiano da DRH ainda que com primazia às actividades desenvolvidas pela área de gestão de talento.

No que diz respeito à descrição, análise e qualificação de funções, além do desenvolvimento das actividades inerentes a este processo, pretendia-se recolher elementos de resposta à seguinte questão: *no contexto actual, como é que a análise do trabalho se pode constituir enquanto fonte de vantagem competitiva para as organizações?*

A este propósito, consideramos ser pertinente relembrar alguns dos pressupostos que foram apresentados no ponto 1.3 do capítulo I acerca das novas abordagens da análise de funções, nas quais se inclui o conceito de análise do trabalho proposto por Levine e Sanchez (2007). Na actualidade, defende-se um carácter mais estratégico desta prática por via da reformulação ou adopção de metodologias consonantes com os novos padrões de organização do trabalho marcados pelos conceitos de dinamismo, flexibilidade e fluidez das funções. Mais do que fazer recair a tónica nas funções de forma isolada, as novas abordagens defendem um olhar sobre os processos de trabalho. Chamam ainda a atenção para a necessidade desta prática se constituir enquanto fonte de vantagem competitiva para as organizações.

²¹ Esta investigação enquadrou-se na tese final de licenciatura da orientanda, na qual a descrição e análise de funções foi abordada em termos da sua aplicação no recrutamento e selecção e na formação.

Tendo em conta os objectivos de estágio definidos, o âmbito de actuação da gestão de talento e as possibilidades de colaboração em outras áreas da DRH, foram definidas as seguintes actividades de estágio segundo as práticas a que estão afectas:

A. Descrição, análise e qualificação de funções

1. Compilação de todos os descritivos de funções produzidos, interna ou externamente, até ao momento na empresa;
2. Análise crítica dos descritivos existentes;
3. Inserção dos descritivos identificados como pertinentes no repositório comum criado para o efeito, assim como os doravante elaborados;
4. Concepção de descritivos de função enquanto membro da equipa interna da empresa, através da realização de entrevistas e posterior elaboração dos mesmos, segundo as directrizes transmitidas numa acção de formação promovida pela empresa.

B. Avaliação de desempenho

1. Desenvolvimento de um estudo do impacto do absentismo no modelo de avaliação de desempenho de NQ;
2. Apoio à organização e posterior assistência numa acção de formação em avaliação de desempenho direccionadas para avaliadores (chefias)
3. Inserção de fichas de avaliação de desempenho em SAP.

C. Formação

1. Participação na concepção de um modelo de formação *on-job-training* com recurso a conteúdos de *e-learning* para trabalhadores na área da Saúde;
2. Estruturação das componentes de formação;
3. Elaboração do conteúdo de materiais pedagógicos de formação para posterior revisão por especialistas em saúde.

Para o desenvolvimento das actividades afectas à descrição, análise e qualificação de funções estavam à partida definidos um conjunto de pressupostos que enformaram as mesmas, dos quais salientaremos dois. Em primeiro lugar, além da constituição e formação de uma equipa interna composta por elementos de diferentes áreas da DRH, estava definido o

recurso a uma entidade externa com um significativo relevo nesta prática o que induziu a que, entre outros aspectos, fosse utilizado o seu *template* resultando da sua metodologia na elaboração dos descritivos e que fosse seguido um guião de entrevista preparado por esta. Em segundo lugar, foi construída uma base de dados com o objectivo de funcionar como repositório comum de todos os descritivos já existentes e dos doravante produzidos.

No que se refere ao modelo de avaliação de desempenho, a primeira actividade afecta a esta prática tinha como objectivo a revisão dos critérios de avaliação contidos no modelo adoptado pela empresa, entre os quais se inclui o absentismo. Pretendia-se aqui perceber o impacto desta variável na classificação final obtida e, em função dos resultados obtidos, ponderar a alteração do seu peso no modelo seguido. Na segunda, pretendia-se uma aproximação ao modelo de avaliação de desempenho de NQ da empresa por via da exposição e explicação pormenorizada do mesmo, assim como através do contacto com avaliadores em formação. A última actividade definida assumiu um carácter essencialmente operacional.

Em termos da formação promovida pela empresa, as actividades desenvolvidas neste âmbito visaram a reformulação de um modelo de formação adoptado pela empresa numa sub-área de negócio direccionada para a saúde. O objectivo definido foi a concepção de um modelo de formação a desenvolver em local de trabalho em pleno funcionamento, tendo em conta a regulamentação da área por parte do INFARMED²², assim como um conjunto de factores económicos, temporais e humanos previamente estipulados pela empresa.

No seu conjunto, a definição destas actividades visou não só responder a necessidades da empresa acolhedora mas, em simultâneo, permitir uma aprendizagem integrada de práticas promovidas por áreas autónomas da DRH mas que, na verdade, se relacionam entre si.

Em termos da metodologia sociológica definida para a prossecução das actividades apontadas, foram adoptadas técnicas amplamente utilizadas na sociologia do trabalho mas que, de resto, são extensíveis a outros ramos da sociologia. Recordamos que neste estágio assumimos uma posição essencialmente de aplicação de conhecimentos e não propriamente de investigação, o que de resto se enquadra com o papel desempenhado comumente pelos sociólogos do trabalho nas organizações (Freire, 1993: 20). Por conseguinte, não sentimos necessidade de definir as várias etapas de uma investigação sociológica como as que nos são apresentadas por Quivy e Campenhoudt (1992) e Sierra Bravo (1994). O desenvolvimento das actividades inerentes a este estágio foi enformado pelas teorias e técnicas que aprendemos e

²² Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde I.P.

desenvolvemos ao longo da nossa formação em sociologia, pelos procedimentos já estabelecidos na empresa e pela metodologia desenvolvida por uma entidade externa a respeito da descrição, análise e qualificação de funções. Contudo, consideramos pertinente recorrer a métodos de pesquisa para melhor sustentar teórica e tecnicamente as actividades desenvolvidas e recolher toda a informação necessária para a elaboração do presente relatório.

A observação foi desde logo definida enquanto método fundamental ao longo de todo o estágio, estando associado ao registo contínuo de notas. A observação pode ser entendida enquanto um método através do qual é possível encontrar o significado dos dados recolhidos, classificando-os e analisando-os. Por parte do investigador exige a capacidade de adaptação ao meio, a não interferência no normal decorrer dos acontecimentos, o registo dos dados observados e a sua posterior interpretação (Peretz, 2000: 28). O registo de notas surge enquanto filtro face à totalidade de observações, assim como repositório de todos os dados considerados pertinentes, com a consequente análise dos mesmos (Peretz, 2000: 15). A respeito deste último método optamos por não elaborar grelhas de observação e, em sua substituição, definimos categorias de análise – *caracterização da organização, avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento, descrição, análise e qualificação de funções e interação entre indivíduos*. Estas notas incluíram o registo dos procedimentos seguidos, recursos utilizados, dificuldades sentidas, reflexões sobre o trabalho desenvolvido e pistas para trabalhos posteriores. Este registo foi feito em dois momentos: imediatamente após a observação ou, quando tal não foi possível, no final do dia. Foi ainda realizado tanto em suporte papel como com recurso ao *software* OneNote. As anotações feitas inicialmente em papel foram posteriormente transcritas para este ficheiro segundo as categorias apresentadas.

A observação foi participante pois teve inerente não só a integração no contexto de trabalho da empresa como a participação na concepção e desenvolvimento das práticas às quais estavam afectas as actividades desenvolvidas. A adopção deste método teve subjacente a adopção de uma postura atenta à interferência da subjectividade e, a certo ponto, mesmo de um sentido de pertença à empresa decorrente do período de duração do estágio, de forma a evitar enviesamentos a uma postura científica rigorosa e o distanciamento necessário.

A *análise documental* foi também eleita como técnica, tanto no que diz respeito ao conjunto de monografias e artigos sobre as práticas de GRH para um desenvolvimento das competências técnicas sobre as mesmas como, ainda, de uma grande diversidade de documentos internos à empresa, produzidos por esta ou por entidades externas ao seu serviço

para um melhor conhecimento das políticas, práticas, aspectos técnicos, normas e estrutura da DRH. Esta análise incluiu uma análise estatística de dados relativos ao absentismo na empresa com base em dados fornecidos pela mesma.

CAPÍTULO III | APRESENTAÇÃO E REFLEXÃO SOBRE AS ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS

1. Descrição, análise e qualificação de funções

Através de um processo de análise de funções (à luz do conceito de *job analysis*) é gerada informação sobre o trabalho realizado numa organização, a qual pode ter diferentes formas de registo, usos e aplicações. A apresentação escrita dos seus resultados sob a forma de descrição, análise e qualificação de funções é o produto mais comum deste processo. Porém, mais recentemente os mapas de competência têm ganho popularidade enquanto instrumentos de identificação das competências determinantes do desempenho eficaz de uma função (Gomes *et al.*, 2008: 169). Pelo que verificamos na literatura e no estágio, estes dois outputs podem, e porventura devem, ser combinados num único documento.

Na empresa em causa, aos descritivos de função (designação que adoptaremos doravante para nos referirmos aos documentos produzidos no âmbito da prática supracitada) de NQ foram incorporadas as competências genéricas e específicas definidas para a função e patentes nas fichas de avaliação de desempenho enquanto critérios da mesma. Já nos que se refere a Quadros, a cada descritivo foi associado o(s) grupo(s) funcional(ais) respectivo(s)²³, o qual se baseia precisamente num conjunto de competências.

Por via da descrição de funções enumeram-se as tarefas constituintes e distintivas de uma função, o que lhe atribui um carácter explicativo e classificativo (Cardoso, 2008: 12). Apesar de não existir um formato universal este processo foca-se em aspectos intrínsecos, apresentando itens como a designação da função, a sua posição no organograma, relações hierárquicas e funcionais estabelecidas, objectivo global, deveres e responsabilidades associados, benefícios e regalias e regime contratual (Gomes *et al.*, 2008: 164-165).

Já através da análise de funções conhecem-se as exigências ou requisitos necessários ao desempenho com sucesso das tarefas anteriormente descritas (Cardoso, 2008: 13). Este

²³ Os grupos funcionais aplicam-se apenas a trabalhadores pertencentes aos quadros. A cada um corresponde um conjunto de competências segundo várias dimensões. Dentro de um grupo encontramos diferentes níveis que permitem alguma distinção entre trabalhadores. Regra geral, uma função não está estritamente associada a um grupo funcional pelo que é possível existirem trabalhadores com a mesma função mas com grupos funcionais distintos. O que nos parece existir é sim um grupo considerado “mínimo” para o desempenho de uma função, dependendo a “progressão” do trabalhador da correspondência entre as suas competências e o definido para cada grupo funcional. Esta definição resulta do processo de qualificação de funções. Cada grupo corresponde a uma categoria de funções, isto é, à agregação de funções em famílias com base num conjunto de semelhanças, neste caso, as competências definidas para cada grupo (Gomes *et al.*, 2008: 167)

processo pode ser também designado de especificação de funções, ainda que esta não seja a designação mais comum. Distingue-se da descrição pois não se refere já ao que é feito mas sim ao que é pretendido na função, isto é, indica os atributos necessários ao seu bom desempenho. Estes atributos podem-se sintetizar em três grupos: capacidades, conhecimentos e aptidões, definidos através de requisitos cognitivos e físicos, responsabilidades ou condições de trabalho. Estes aspectos apresentam diferentes dificuldades na sua mensuração e posterior verificação: se é fácil verificar as habilitações académicas de um indivíduo a fim de perceber a sua adequação ao pretendido, já aferir a sua capacidade de liderança ou aptidão para o trabalho em equipa serão aspectos de maior subjectividade cuja interpretação e verificação não é tão fácil (Gomes *et al.*, 2008: 166). A qualificação de funções “é um passo essencial para a articulação da análise do trabalho com outras actividades em GRH”, permitindo determinar o valor relativo de cada função para a organização através da atribuição de pontos que indicam precisamente a sua importância para a organização (Gomes *et al.*, 2008: 169).

A qualificação de funções consiste numa avaliação sistemática da informação recolhida na descrição e análise baseada em múltiplos factores (conteúdo do trabalho, impacto na organização, competências necessárias ou valor de mercado da função), com vista a “pontuar” uma função. Este processo permite distinguir e comparar funções com recurso a instrumentos uniformizados o que é útil, por exemplo, para efeitos de remuneração. De facto, a qualificação de funções é extremamente útil na definição de estruturas remuneratórias condicentes com a contribuição de cada função para a organização, as responsabilidades que lhe estão inerentes e as competências necessárias ao seu desempenho (Cardoso, 2008).

A descrição, análise e qualificação de funções não deve ser encarada enquanto uma prática como um fim em si mesma. À semelhança de outras práticas de GRH nas quais se defende a sua articulação com as demais, segundo uma lógica de gestão integrada, esta não deve ser realizada com vista apenas à produção de descritivos. Pelo contrário, é fundamental que seja realizada em função das suas aplicações práticas e de objectivos previamente definidos. A respeito das suas aplicações, recordamos as que já foram apresentadas no ponto 1.4 do capítulo I referentes às políticas e práticas de GRH. Todavia, centrando-nos na descrição e análise de funções, podemos acrescentar a sua importância na clarificação organizacional, o que vai desde a delimitação do campo de acção das funções, ao esclarecimento claro do esperado da função e ainda ao suporte da avaliação de funções. É de referir também a sua importância no desenho e optimização organizacional, na medida em

que permite conhecer de forma aprofundada a organização, as suas funções e as relações que estabelecem entre si e, assim, detectar possíveis vazios e sobreposições funcionais, identificar o grau de desenvolvimento das funções e o equilíbrio funcional. Será então um importante instrumento no desenho de novas funções e responsabilidades (Hay Group, 2010?).

Tendo em conta esta clarificação teórica devemos afirmar que, em rigor, as actividades em que participamos no âmbito deste processo abarcaram apenas a descrição e análise de funções. De facto, mesmo a equipa interna da empresa centrou-se apenas nestes dois momentos, na medida em que a qualificação de funções apenas se coloca para os Quadros. Podemos definir a análise e descrição de funções enquanto “um processo de compreensão de uma Função e sintetização de informação num formato que possibilite a sua compreensão por terceiros” (Hay Group, 2010?). Como já referimos, os grupos funcionais, aos quais são associadas as funções após a sua qualificação, aplicam-se apenas a Quadros, pelo que não se justifica a valoração de NQ. Além disso, a metodologia adoptada na qualificação de funções da empresa é própria da entidade externa que apoia o processo, pelo que esta parte ficou sob sua alçada. Como também já avançamos, foi adoptado o modelo e o *template* desta entidade para a concepção dos descritivos. Por conseguinte, participamos numa acção de formação dirigida à equipa interna da empresa, e ministrada pela entidade externa, com os objectivos de apresentar a metodologia nos seus conceitos, principais ferramentas e aplicações, familiarizar a equipa com o modelo e com o guião de entrevista e, por fim, realizar uma entrevista e posterior formulação do descritivo com vista a testar os conhecimentos apreendidos.

Cruzando a metodologia adoptada por esta entidade, e por consequência pela empresa, com as novas abordagens da análise do trabalho apresentadas no ponto 1.4 do capítulo I e a literatura relativa à prática concreta de descrição, análise e qualificação de funções verificamos alguns aspectos que de seguida apresentamos.

Subjacente a esta metodologia, e à própria prática de descrição, análise e qualificação de funções está uma reflexão sobre o conjunto de transformações verificadas no trabalho e que incluem o próprio conceito de função. A este propósito recordamos as tendências já debatidas de maior flexibilidade e fluidez das funções (Harvard, 2002), a par da separação entre indivíduo e função (Levine; Sanchez, 2007). A respeito das transformações verificadas os autores são peremptórios: “Under such circumstances, it made sense to conceptualize jobs as separate from individuals, because economies of scale dictated the need for large numbers of individuals performing the exact same functions. In fact, multiple individuals are said to

hold the same job title when they have similar responsibilities. Although it has been argued that the stable and long-lasting jobs of the past will no longer be available in a rapidly changing business world (Bridges, 1994), the analysis of work” (Levine; Sanchez, 2007: 2-3).

Na metodologia considerada uma função é entendida enquanto um conjunto de responsabilidades definidas tendo em conta o propósito maior da estratégia da empresa, isto é, considera-se que cada função existe porque ajuda de forma particular a organização a atingir os seus objectivos, promover a sua estratégia e concretizar a sua visão. Tal significa que as várias funções de uma organização interagem e colaboram entre si tendo em vista os seus interesses e objectivos. Tem ainda inerente a ideia de que a função existe independentemente do trabalhador, ainda que não negue que seja influenciada e moldada por este. Considera-se que apesar do tipo de desempenho do trabalhador ser um aspecto pessoal, nos seus propósitos e responsabilidades a função deve ser perspectivada de forma independente de quem a exerce para que sejam atingidos os objectivos definidos pela organização (Hay Group, 2010?). Esta metodologia tem ainda inerente uma orientação da função para a produção de diferentes resultados na organização, ou seja, como é que esta pode ter “significado organizacional”, o que traduz de resto as abordagens mais actuais da análise do trabalho que frisam a necessidade de retorno do investimento feito nesta prática (Levine; Sanchez, 2007).

Por fim, tem inerente uma visão dinâmica das funções no acompanhamento e adaptação à mudança das organizações, a qual passa cada vez mais pela adopção de estruturas mais flexíveis, com menores níveis hierárquicos, mais achatadas e orientadas para projectos ou processos. Por conseguinte, as funções acompanham esta mudança tornando-se também mais flexíveis (Hay Group, 2010?). Relembramos aqui a teorização que Kovács (2007) realiza acerca da adopção de práticas de flexibilidade pelas empresas e da emergência das NFOT.

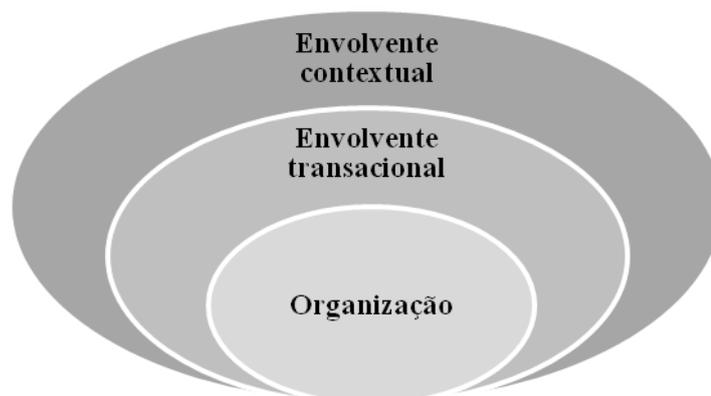
Em termos dos seus princípios centrais, esta metodologia rejeita a simples enumeração de tarefas, defendendo que a descrição de uma função implica a análise das responsabilidades que lhe estão inerentes, de forma a que o documento produzido tenha lógica e seja facilmente compreendido (Hay Group, 2010?). Entendemos que se enquadra assim nos princípios do conceito de análise do trabalho de Levine e Sanchez (2007), os quais rejeitam resultados estáticos e objectivos deste processo em prol do desenvolvimento de instrumentos dinâmicos que facilitem práticas de GRH.

Entende ainda que o titular da função deve assumir um papel de suporte e facilitação no processo de descrição e análise, dado o conhecimento único que tem da função, apesar de,

como já foi referido, a tónica recair na função e não no desempenho ou atributos do seu titular, promovendo-se a sua separação. Explicita também que este processo deve recair sobre factos e não sobre juízos de valor, isto é, não cabe ao responsável pelo processo tecer considerações mais ou menos explícitas sobre a função ou o seu titular mas sim recolher de forma parcial e isenta a informação necessária. Por conseguinte, não será correcto referir que determinada responsabilidade deve ser realizada de forma “eficaz” ou “melhor” porque tal, de facto, implica um juízo sobre a mesma. Eventuais juízos de valor são reservados aos futuros utilizadores dos descritivos. Por fim, defende que a descrição e análise deve recair sobre a função num momento concreto, recusando-se assim a referência de responsabilidades passadas ou pretensões futuras que ainda não estão materializadas. Os descritivos devem estar, então, contextualizados num dado momento, podendo incluir expectativas de muito curto prazo e já devidamente estruturadas. Nestes poderão constar, ainda, responsabilidades pontuais (como a participação num projecto com duração definida) desde que este aspecto seja devidamente expresso e a sua pertinência seja reconhecida (Hay Group, 2010?).

Na preparação para o desenvolvimento deste processo defende-se a importância da compreensão da função e do seu contexto imediato e abrangente (Gomes *et al.*, 2008: 137). Considera-se que conhecer o seu contexto conduz a uma interpretação mais precisa das suas responsabilidades, facto este mais relevante em funções de maior conteúdo funcional (Hay Group, 2010?). Os três níveis a analisar representam-se no seguinte esquema:

Figura 6 - Contexto de uma função



Fonte: baseado em Hay Group (2010?).

Em primeiro lugar é fundamental um conhecimento holístico sobre a organização e sobre a posição da função na mesma, tanto no que diz respeito à sua integração numa dada

área/departamento/organização, dos resultados que gera, da função a que reporta e da existência de funções colaterais à mesma. Torna-se ainda importante conhecer a envolvente da função, tanto numa perspectiva mais restrita baseada nos resultados que da mesma são esperados e das interligações que estabelece interna e externamente, tanto numa perspectiva mais alargada que inclua o seu enquadramento legal, social ou macro-económico. Recordamos a chamada de atenção que as novas abordagens da análise do trabalho fazem precisamente da necessidade de enquadrar a função numa dimensão mais abrangente, tanto no que diz respeito à organização como aos processos de trabalho (Levine; Sanchez, 2007).

Além de tudo isto defende-se a importância de um conhecimento prévio das principais responsabilidades e exigências da função, o que passa pelo conhecimento da sua natureza, tanto a nível de especialização e dimensão técnica, exigências de criatividade e inovação ou tipo e forma de tarefas e/ou serviços que executa e/ou presta (Hay Group, 2010?). Será importante conhecer o seu campo de acção com as respectivas limitações à sua actuação, nomeadamente no que se refere às suas regras, procedimentos, autonomia na tomada de decisão, margem de liberdade para a resolução de problemas, relações de trabalho estabelecidas com superiores hierárquicos ou outras funções, áreas ou departamentos e o meio externo à organização, desafios que são colocados. Por fim é importante incluir o perfil de trabalhador necessário (e não o perfil do titular da função!), atendendo às suas qualificações, experiência, competências ou conhecimentos específicos. Salienta-se, ainda, a importância de conhecer as funções com que estabelecem relações funcionais ou de hierarquia, o que poderá começar desde logo por ter o organigrama em que as mesmas são representadas.

Pelo exposto concluímos a importância da formação e preparação prévia dos responsáveis pelo processo de descrição e análise de funções, a qual assume porventura mais destaque no momento de recolha de informação, geralmente por via de entrevistas. De facto, não só esta técnica em si assim o exige como a literatura defende (Quivy; Campenhoudt, 1992; Peretz, 2000), e o exposto anteriormente demonstram ser fundamental ao técnico conhecer a função para preparar a realização da entrevista, recolher efectivamente toda a informação necessária e posteriormente elaborar um descritivo que reflecta de facto a função.

Atendendo às múltiplas utilizações dos descritivos, e que aqui já foram apresentadas, é natural que os seus vários utilizadores dêem uso a diferentes partes da informação nestes contida e que o façam de forma distinta. Por exemplo, à área de Higiene e Segurança no trabalho interessará mais a informação relativa aos riscos associados à função e à de

Recrutamento e Selecção a referente ao perfil pretendido para a função. Todavia, perante tal não é recomendada a produção de diferentes documentos para a descrição de uma função em função das suas diferentes utilizações pois tal não seria prático nem eficiente. O desafio será, então, a concepção de um único documento suficientemente abrangente para que seja incluída toda a informação necessária à satisfação das diferentes necessidades dos utilizadores efectivos ou potenciais dos descritivos.

Neste sentido, a entidade externa à qual recorreu a empresa apresenta um modelo constituído por elementos tidos como fundamentais a um descritivo e que dão resposta às potenciais utilizações do mesmo (Hay Group, 2010?). Os primeiros elementos apresentados são os considerados *core* e que de seguida apresentamos.

O primeiro diz respeito à identificação da função. Pretende-se aqui situá-la na organização, dando conta da sua designação, da área ou departamento e da empresa em que se insere, do nome do seu titular, da designação e do titular da função a que reporta e da data e responsável em que o descritivo foi aprovado. Consideramos que em funções exercidas por várias pessoas a inclusão do nome de um titular deixará de fazer sentido. Pelo que constatamos, a opção será incluir o nome do entrevistado, ainda que consideremos ser importante indicar que a mesma é de facto exercida por várias pessoas. No que diz respeito à aprovação, é de facto importante que estes campos sejam preenchidos para que seja reconhecida validade ao documento.

O segundo refere-se à localização da função no organigrama, através da clarificação do seu posicionamento, a que função reporta, que outras funções da organização reportam à mesma chefia e que funções estão dependentes da em análise. Tratando-se de uma grande organização poderá ser necessário recorrer a micro organogramas (de um departamento, por exemplo), o que de resto se verificou na empresa. Será ainda importante destacar a existência de funções com quem a função em causa estabelece relações funcionais.

Identificam-se, ainda, as dimensões da função, isto é, informação quantitativa e em formato de listagem dos indicadores associados directa ou indirectamente à função. Esta deverá passar pela referência a aspectos financeiros, desde os resultados económicos desejados à participação na concepção de orçamentos (não se trata aqui de definir o impacto da função mas sim de o indicar), por aspectos humanos, como o número de trabalhadores subordinados directa ou indirectamente ou as relações funcionais estabelecidas (trata-se aqui de pôr por escrito o representado graficamente no organograma) e, também por outros

aspectos considerados pertinentes, como o número de clientes, fornecedores ou contratos definidos para a função ou indicadores de actividade. Este último aspecto refere-se, então, à inclusão de objectivos ou resultados concretos à função.

Torna-se também fundamental a clarificação da missão da função. É importante identificar de forma clara, sintética e inequívoca a razão de existência da função na organização, dando conta da sua importância no alcance do objectivo maior da organização, assim como do seu contributo específico e distinto das demais, quais as suas áreas de actuação e a justificação da sua necessidade na organização. A concepção deste elemento é geralmente um desafio ao técnico responsável pela descrição da função, na medida em que é exigido que traduza a sua compreensão da função e que dê uma perspectiva mais abrangente da mesma. Geralmente os titulares da função têm grande dificuldade em sintetizar a missão, cabendo esta tarefa de facto ao técnico. A respeito da definição da missão, a metodologia adoptada define quatro partes constituintes da mesma que dão resposta aos itens anteriormente apresentados. Se cada função é única, a respectiva missão deve ser única também e específica à função.

O último elemento diz respeito às principais responsabilidades. Neste são expressos os resultados esperados da função segundo as áreas abrangidas pelo seu campo de acção. Trata-se aqui, então, de indicar resultados e não enumerar actividades ou tarefas. De outra forma, pretende-se explicar o “quê” e não o “como”. As responsabilidades da função devem estar associadas à estratégia global da organização, contribuindo para a mesma. Deverão ser estáveis, mantendo-se mesmo que existam alterações na função que não impliquem uma mudança profunda na mesma, distintas, na medida em que cada função existe porque tem um impacto concreto para a organização as suas responsabilidades devem ser únicas e direccionadas para a área em concreto em que a função produz resultados específicos (não se nega aqui que possa existir uma partilha de responsabilidade; trata-se sim de definir claramente os diferentes papéis de cada função perante uma mesma responsabilidade) Devem, ainda, ser passíveis de mensuração para posterior verificação do alcance, ou não, dos resultados pretendidos.

Para facilitar este trabalho, a metodologia adoptada defende um primeiro passo de listagem das principais áreas em que actua a função, passando-se depois à definição da(s) responsabilidade(s) associada a cada uma destas. Na produção da responsabilidade deve-se indicar a ligação entre a actividade e os resultados pretendidos, isto é, relacionar “o que se faz” com o “para que se faz”. Esta metodologia defende que, regra geral, entre quatro a oito

responsabilidades são suficientes para caracterizar a função. Ainda que se reconheça que em determinadas funções existam responsabilidades similares, situação mais observada à medida em que subimos na hierarquia organizacional, será sempre importante procurar os elementos distintivos da função, expressando-os nas suas responsabilidades. Não se aconselha assim, de todo, o recurso a responsabilidades genéricas e de ampla utilização (Hay Group, 2010?).

Além dos elementos fundamentais que se apresentaram, esta metodologia tem inerente a inclusão de elementos operacionais. A sua presença, e a forma como são incluídos, está muito dependente dos objectivos definidos pela organização para a descrição, análise e qualificação de funções. Referimo-nos a informação sobre a envolvente transaccional e contextual da função, cuja importância em muito depende dos objectivos definidos pela organização para a descrição e análise de funções. Poderá incluir ainda os *Key Performance Indicators* (KPI's) se uma das aplicações desta prática for na avaliação de desempenho (o que se observou na empresa acolhedora do estágio), especialmente se associados a responsabilidades. Um outro elemento diz respeito ao perfil da função, podendo aqui ser incluída informação que vai desde as habilitações académicas, qualificações profissionais requeridas, experiência necessária ou conhecimentos em áreas concretas. Poderá ser ainda incluída informação relativa às competências associadas à melhoria do desempenho da função. Por fim, poderá ser considerada de forma adicional informação específica sobre a organização ou a função que auxilie a sua compreensão, sendo exemplo a necessidade de utilização de equipamentos específicos.

Em termos de técnicas de recolha de informação, a literatura (Sousa *et al.*, 2006; Gomes *et al.*, 2008) distingue geralmente a observação do trabalho e o conseqüente registo de notas, o recurso a questionários estruturados com perguntas relativas à função, a entrevista segundo um guião previamente preparado e a pesquisa de documentação sobre a função (manuais de formação, instruções de trabalho, relatórios, etc.)

Na metodologia adoptada pela empresa a técnica predilecta é a entrevista, seja esta realizada ao titular da função ou a alguém com significativos conhecimentos sobre a mesma os quais constituem, então, as principais fontes de informação. A entrevista pode assumir dois objectivos: permitir a compreensão da função por parte do técnico responsável por esta prática para que posteriormente elabore o descritivo ou, então, facilitar a sua concepção por parte do titular ou outro responsável, assumindo aqui o técnico um papel essencialmente de consultor. Esta última opção é mais comum quando existe o recurso ao questionário como primeiro

método de recolha de informação para a descrição e análise de funções pois aí o desafio será precisamente trabalhar essa informação (Hay Group, 2010?).

Contrapondo a entrevista com os questionários, percebemos que a primeira permite uma verificação e clarificação das respostas por existir um diálogo em que há uma troca de informação. Além disso, possibilita a realização de um processo mais complexo e completo e a recolha de informação com maior significado quantitativo e qualitativo. Porém, tem como desvantagens os recursos financeiros e de tempo envolvidos, tanto para o analista como para os titulares das funções em análise, a desconfiança dos entrevistados face aos objectivos da entrevista e os consequentes enviesamentos que daí podem decorrer e, ainda, a dificuldade de comparar informação obtida em várias entrevistas (Gomes *et al.*, 2008: 148).

Os passos definidos para a realização da entrevista seguem aquilo que, de resto, é definido pela literatura para este método tendo em vista outras utilizações que não a recolha de informação para a descrição e análise de funções (Quivy; Campenhoudt, 1992). Atendendo em específico a este último caso, evidencia-se a importância da preparação prévia do entrevistador, o qual deve recolher o máximo de informação sobre a função o que permitirá, entre outros, a colocação de questões mais pertinentes. A estruturação do guião de entrevista é, ainda, um aspecto de grande importância pois permitirá ao analista guiar a entrevista, obter informação em formato padronizado e impedir desvios durante a sua realização. Destaca-se ainda a escolha de um espaço calmo e que permita privacidade e da definição de um tempo para a sua realização. Será ainda importante informar correctamente o entrevistado quanto à razão, objectivos e papel esperado do entrevistado, não proceder a julgamentos sobre o mesmo ou o seu desempenho.

Na entrevista o principal papel deverá ser do entrevistado e não do técnico. É fundamental que o primeiro seja colocado à vontade, que se sinta confortável e que, em consequência, se consiga uma comunicação eficiente. Para apoiar a realização da entrevista será importante registar os vários procedimentos que devem ser seguidos e os principais aspectos que devem ser tidos em conta. A respeito da entrevista existe um conjunto alargado de aspectos a considerar que vão desde as técnicas a utilizar perante determinadas respostas ou para progredir na entrevista, a exploração dos comportamentos que o entrevistador deve assumir, como fechar a entrevista ou outros (Hay Group, 2010?). No final, o analista deverá clarificar com o titular da função as respostas obtidas. Poderá ainda ser importante questionar

a chefia quanto ao titular da função mais apto a prestar informações precisas sobre a função (no caso de existir mais do que um) (Gomes *et al.*, 2008: 149).

Após a entrevista, será fundamental que o técnico reveja, e se necessário complemente, as notas que retirou durante a entrevista e que prepare uma primeira versão do descritivo.

Apresentada e discutida a metodologia adoptada, passaremos às actividades desenvolvidas no âmbito desta prática. A primeira centrou-se na *compilação de todos os descritivos de funções produzidos, interna ou externamente, até ao momento na empresa*. Esta envolveu uma incursão pelo arquivo digital e em suporte papel da gestão de talento para permitir a identificação e recolha de todos os descritivos de funções produzidos na empresa, tanto por entidades externas à mesma tanto como por equipas internas. O objectivo desta actividade foi o de identificar as funções existentes na empresa para as quais haviam sido já elaborados descritivos, independentemente da sua maior ou menor actualização, de forma a que os mesmos pudessem funcionar como ponto de partida para o trabalho futuro.

Em seguida teve início a segunda actividade através da *análise crítica dos descritivos existentes*, a qual foi feita atendendo aos seguintes factores: data de realização, existência ou não de aprovação pelo titular ou chefia, origem (equipa interna ou externa), grau de profundidade do seu conteúdo e existência actual da empresa/estrutura a que estavam afectos. Para apoiar esta actividade criamos uma base de dados para registo da nossa análise. Esta foi composta pelos seguintes campos: designação da função, direcção, ano de realização do descritivo, entidade responsável pelo mesmo, existência de validação do descritivo por titular e/ou chefia e registo de comentários quanto ao seu conteúdo com indicação da sua pertinência, quando verificada. Esta foi uma actividade demorada que teve subjacente tanto a verificação da existência de aspectos simples, como o ano de elaboração do descritivo, como o recurso a uma forte capacidade analítica e reflexiva face ao conteúdo do descritivo, sobretudo em termos da definição das responsabilidades da função. Após concluída esta actividade obtivemos uma imagem clara não só de todos os descritivos produzidos na empresa mas, mais do que isso, dos descritivos significativos de funções ainda existentes na empresa e que poderiam ser um importante ponto de partida para o trabalho futuro de concepção de novos descritivos.

A terceira actividade desenvolvida consistiu na *inserção dos descritivos identificados como pertinentes no repositório comum criado para o efeito, assim como os doravante*

elaborados. Este repositório consistiu num aplicativo construído de raiz para a empresa com os intuitos de armazenar os descritivos de função (actuais e passadas), uniformizar a sua apresentação, promover uma gestão centralizada na gestão de talento e permitir uma consulta aberta pelos agentes afectos à DRH. Na recta final do estágio concebemos um manual de utilização deste aplicativo com base na nossa experiência com o mesmo, de forma a facilitar o acesso dos seus futuros utilizadores.

Ao longo do desenvolvimento desta actividade verificamos não só a existência de alguns erros, situação normal num período de teste do aplicativo, como ainda de ajustamentos na sua estrutura por via, nomeadamente, da inserção de novos campos e funcionalidades.

A última actividade definida neste âmbito foi a *concepção de descritivos de função enquanto membro da equipa interna da empresa*, através da realização de entrevistas e posterior elaboração dos mesmos, segundo as directrizes transmitidas na acção de formação já apresentada. Todavia, ao longo do estágio acabamos por não ter oportunidade de proceder de forma continuada à concepção autónoma de descritivos, limitando-nos ao acompanhamento e discussão do processo com outros elementos da equipa interna da empresa. Ainda assim participamos na concepção do descritivo de função decorrente da entrevista realizada na acção de formação e analisamos descritivos produzidos por outros elementos da equipa, propondo-lhes alterações. Mais do que tudo isto tivemos a oportunidade única de tomar contacto com o conteúdo de dezenas de descritivos de função produzidos pela empresa ou por entidades externas durante anos, podendo analisá-los e reflectir sobre os mesmos, tanto nas suas virtualidades como dificuldades. Através disto podemos mesmo afirmar que nos foi possível “acompanhar” as sucessivas transformações ocorridas na empresa em termos da sua estrutura, com a emergência de novas áreas e departamentos e a extinção ou fusão de outros, o desenvolvimento ou fim de funções e as alterações ocorridas no conteúdo, limitações e importância atribuída às funções.

Para terminar este ponto, iremos dedicar-nos às fases que um processo de descrição, análise e qualificação de funções deve seguir, deixando aqui algumas sugestões à empresa.

Este processo assume diferentes contornos em função da organização em causa, variando com os objectivos definidos para o processo, a quantidade e natureza de funções, os custos directos e indirectos associados, a cultura organizacional, a importância da participação dos trabalhadores, o prazo definido e a qualidade desejada (Hay Group, 2010?).

Em termos das fases de implementação de um processo de análise de funções, Gomes *et al.* (2008) apresentam cinco. Na fase zero, defendem a definição prévia dos objectivos inerentes à realização da análise de funções, a opção por uma equipa interna ou externa (*outsourcing*) responsável pelo processo e dos recursos necessários ao seu desenvolvimento. Na empresa esta fase antecedeu a realização do nosso estágio, pelo que não a acompanhamos.

A fase um refere-se ao planeamento da análise de funções. É aqui necessário definir as suas aplicações práticas, identificar que funções serão analisadas, elaborar um cronograma no qual se indique por onde começará o trabalho, que sejam escolhidas as técnicas e métodos a seguir e, ainda, proceder ao enquadramento legal do processo, nomeadamente no que diz respeito à qualificação de funções e à definição de categorias de funções daí decorrentes. Na empresa, este processo não foi estendido a todas as suas funções, tendo-se optado por iniciá-lo em áreas consideradas críticas. Ao longo do estágio não apuramos as intenções da empresa quanto ao futuro deste processo no que se refere ao seu alargamento progressivo a restantes funções. De facto, pelo que constatamos durante a nossa incursão nos descritivos existentes, a grande maioria foi concebida há já alguns anos pelo que, *à priori*, não estarão actualizados. Por conseguinte, consideramos importante a construção de um plano a curto e médio prazo quanto ao alargamento deste processo a outras áreas da empresa, tanto numa lógica de formulação de novos descritivos como de sua actualização, sob pena de não serem alcançados os seus objectivos e aplicações. No que diz respeito às técnicas, métodos e enquadramento da qualificação, como já referimos a empresa optou pela metodologia de uma entidade externa.

A fase dois refere-se à preparação dos meios logísticos, materiais e humanos do processo, ou seja, será aqui importante definir locais e ambientes, reunir informação de caracterização das funções e da sua envolvente, preparar o material de trabalho necessário²⁴ e, ainda, a equipa que assumirá o processo. Contrapondo com a realidade da empresa, para esta fase teve grande importância a acção de formação na metodologia adoptada, na qual foram abordados os aspectos considerados. Além disso, salientam-se as acções que a própria equipa interna realizou para a sua preparação, nomeadamente através da recolha de informação sobre as funções a analisar facto este possível, entre outros, através dos descritivos que identificamos como pertinentes e inserimos no aplicativo criado para o efeito. Pensamos que a manutenção da equipa interna agora constituída em projectos futuros acerca deste processo

²⁴ Formulários, impressos, etc.

será uma importante mais valia pois, aliada à sua formação inicial existe ainda a experiência obtida pela realização de descritivos.

A fase três diz já respeito à execução do processo através da recolha de informação e da elaboração dos descritivos. Trata-se assim de operacionalizar as técnicas e métodos definidos, recolher e triar a informação recolhida, proceder a uma primeira redacção dos descritivos, conferir a informação com o titular ou chefia e, por fim, redigir a versão definitiva. Pelo que constatamos na empresa todos estes procedimentos são seguidos pelo que não consideramos ser necessário tecer aqui considerações.

A fase quatro diz respeito à utilização dos descritivos atendendo aos objectivos que lhe estiveram subjacentes e às aplicações práticas definidas. Neste momento poder-se-ão conceber manuais de análise de funções que possam ser usados de forma operacional pelos trabalhadores. A respeito desta fase, além dos objectivos definidos para o aplicativo, e já apresentados, não encontramos expressos de uma forma mais alargada os objectivos e aplicações práticas associados ao desenvolvimento deste processo. Referimo-nos à definição da sua articulação com práticas como o avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento, recrutamento e selecção, etc. Contudo, não negamos a sua existência. A aplicação que nos pareceu mais óbvia foi a relativa à remuneração através da qualificação de funções. A respeito das aplicações deste processo consideramos que seria pertinente a articulação da gestão de talento com outras áreas de DRH, a fim de aprofundar a importância destas aplicações e, assim, permitir que os descritivos constituam uma ferramenta de gestão integrada de recursos humanos, que possibilitem o retorno do investimento e que se constituam efectivamente enquanto instrumentos de promoção da competitividade.

A quinta e última fase refere-se à utilização futura dos descritivos e à sua actualização. Aqui chama-se a atenção para a importância de instrumentos de suporte da informação produzida o que, na empresa considerada, foi conseguido através do aplicativo criado especialmente para este efeito e já apresentado. Em termos de actualização da informação, os autores sugerem o envio anual de inquéritos às chefias, a fim de perceber se se verificaram alterações nas funções subordinadas ou o incentivo para que comuniquem as alterações diversas verificadas nas funções. Apesar das possíveis desvantagens destes métodos, estas serão sempre menores do que a inactividade. Seja como for, permitirão sempre reduzir os recursos afectos ao desenvolvimento completo de um processo de descrição, análise e qualificação de funções. Durante o estágio não nos apercebemos da existência de qualquer

plano de actualização futura das funções. Pelos que nos apercebemos ao lidar com os descritivos já existentes na empresa, estes parecem ter sido produzidos, regra geral, para responder a necessidades específicas que, depois de satisfeitas, retiraram importância a estes instrumentos que acabaram por ver em muito reduzida a sua utilidade. Atendendo à existência do aplicativo de armazenamento da informação, consideramos que este poderia ter um importante papel na actualização dos descritivos a pelo menos cada dois anos ou sempre que se verifiquem mudanças que assim o justifiquem. Entendemos que o aplicativo não só permite um rápido e fácil acesso aos descritivos e, assim, à detecção de eventuais necessidades de actualização como, ainda, facilita em muito a rápida alteração do seu conteúdo através da criação de novas versões do descritivo.

Em suma, entendemos que atendendo à natureza, procedimentos e recursos adoptados e seguidos neste projecto de descrição, análise e qualificação de funções, a empresa reúne todas as condições para o transformar num instrumento fundamental de gestão integrada de recursos através da exploração das suas inúmeras aplicações. Todavia, para isto será fundamental que esta importância seja entendida por toda a empresa, transformando o produto deste processo num instrumento vivo, útil e dinâmico.

2. Avaliação de desempenho

Nas perspectivas mais actuais, a avaliação de desempenho constitui apenas uma parte dos processos de gestão e melhoria de desempenho. Se outrora se partia do princípio de que o desempenho de uma organização dependia do somatório dos contributos individuais dos seus trabalhadores, actualmente defende-se que a gestão do desempenho deve partir da definição de resultados organizacionais enquadrados nos objectivos e na estratégia da organização, tanto em termos de *benchmarking* como em termos longitudinais (Gomes *et al.*, 2008: 484). A gestão de desempenho tem como principal objectivo medir o contributo de cada indivíduo para a estratégia de negócios, de forma a optimizá-la e a criar uma cultura de desempenho (Camara; Guerra; Rodrigues, 2007: 412). Em consequência, este processo envolve um conjunto de actividades que ultrapassam a simples avaliação de desempenho. Falamos da definição de objectivos individuais, grupais, de equipa, de departamento e da organização, da implementação de sistemas de compensação apoiados na estratégia organizacional e

direccionados para a melhoria do desempenho, de planos de formação e desenvolvimento, de programas de *coaching*, comunicação e *feedback* com vista à definição de planos de melhoria de desempenho face a erros passados ou à gestão da e pela cultura (Gomes *et al.*, 2008: 485).

Este modelo radica na proposta avançada há 50 anos por Peter Drucker sob a designação de gestão participativa por objectivos (GPO)²⁵. A principal ideia subjacente era a de que os objectivos estratégicos deveriam ser desmultiplicados em cascata por todos os níveis organizacionais. Estes objectivos devem seguir o acrónimo SMART: *specific, measurable, achievable, realistic e time-bound*. (Gomes *et al.* 2008: 515). A proposta mais recente do modelo de gestão de desempenho é o *Balanced Scorecard* (BS) proposto por Kaplan e Norton. O BS chama a atenção para a necessidade de formular objectivos focados no negócio mas, também, na melhoria de processos internos e da aquisição e desenvolvimento de competências dos trabalhadores (Camara; Guerra, Rodrigues, 2007: 416). Esta proposta salienta a importância do *cliente*, da perspectiva de processos internos, da inovação ou da aprendizagem e crescimento e da componente financeira (Gomes *et al.*, 2008: 517).

Ainda que consideremos ser de grande importância a discussão deste tópico não iremos fazer neste texto por não ser este o nosso objectivo. Todavia, e para efeitos de enquadramento desta prática, consideramos pertinente referir que pelo que nos foi possível apurar existe uma aproximação entre os moldes desta prática adoptados na empresa e as perspectivas da gestão e melhoria do desempenho, ainda que não possamos proceder a uma análise mais extensa. Contudo, apuramos que efectivamente existe todo um trabalho de definição anual de objectivos individuais, de equipa e organizacionais, ainda que não tenhamos elementos que nos permitam concluir sobre a articulação entre os mesmos.

Um dos principais instrumentos apontados por estas perspectivas é precisamente a avaliação de desempenho, a qual tem adquirido um papel de grande relevância ao longo do tempo dentro das práticas de GRH pelas suas consequências no aumento da produtividade, tanto de uma forma directa pelo controlo do desempenho, tanto pelas relações que estabelece com outras práticas como a selecção, formação e desenvolvimento, compensação, etc. (Caetano; Vala, 2002: 359).

No que se refere ao sistema de avaliação de desempenho da empresa este envolve metodologias, instrumentos e objectivos distintos atendendo a dois segmentos de trabalhadores: NQ ou Quadros. Apesar de ao longo do estágio termos tido contacto com os

²⁵ Em inglês corresponde a *management by objectives* (MBO).

dois processos de avaliação foi maior o contacto e o conhecimento com o de NQ no âmbito das actividades desenvolvidas. Em resultado será sobre este que focaremos a nossa análise.

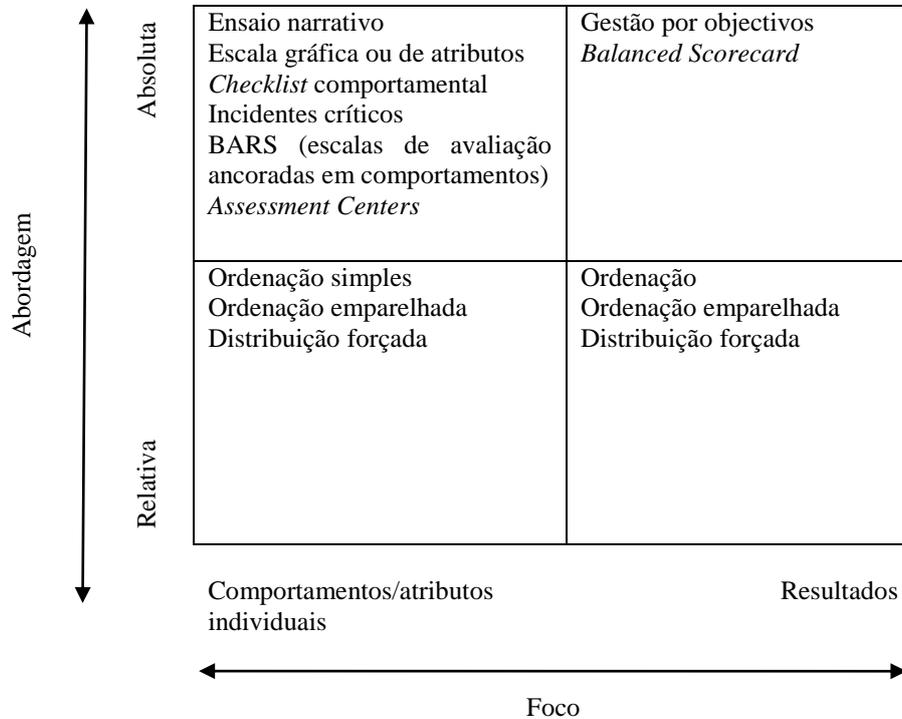
Regra geral, o sistema de avaliação de desempenho de NQ na empresa enquadra-se nas características e procedimentos defendidos pela literatura mais recente, nomeadamente Camara, Guerra e Rodrigues (2007) e Gomes *et al.* (2008). De forma sucinta, este modelo é constituído por cinco competências genéricas transversais, três competências específicas à função/área e dois objectivos específicos individuais acordados na última avaliação entre chefia e trabalhador (estes são obrigatórios apenas para trabalhadores efectivos, ainda que para estes possa ser definido apenas um). Cada uma destas competências é acompanhada de uma descrição da mesma, de forma a clarificar o que efectivamente se pretende avaliar em cada critério, diminuindo em simultâneo a subjectividade na avaliação, o que de resto constitui um dos erros ou enviesamentos comuns na avaliação de desempenho (Gomes *et al.*, 2008: 523). Cada um destes itens é avaliado numa escala que varia entre um e seis segundo a seguinte tipologia: um – *mau*, dois – *fraco*, três – *sofrível*, quatro – *bom*, cinco – *muito bom*, seis – *excelente*. Cabe ao trabalhador, por via da auto-avaliação, e ao avaliador proceder à avaliação segundo esta escala, com excepção do valor referente ao absentismo. Este resulta de uma tabela que agrega intervalos de absentismo que atribui automaticamente uma nota ao trabalhador segundo a correspondência realizada. Concretizando, o intervalo de maior absentismo corresponde ao nível um da escala e o de menor corresponde ao nível seis.

Em relação à frequência da avaliação esta varia em função do tipo de contrato, ou seja, para trabalhadores temporários a avaliação é feita durante o penúltimo mês antes do final do contrato; para trabalhadores permanentes é feita semestralmente, estando uma destinada ao acompanhamento. Este modelo inclui a definição de objectivos específicos individuais para o próximo momento de avaliação, a identificação de necessidades de desenvolvimento (formação, atribuição de outras responsabilidades, etc.), registo de observações, expectativas e interesses e a validação da avaliação por parte do trabalhador, avaliador (chefia directa) e superior hierárquico deste. Não nos foi possível apurar o tratamento dado às necessidades de formação apontadas, ainda que tal nos pareça um aspecto de grande importância em termos de articulação da avaliação de desempenho com outras práticas de GRH.

Em termos do método adoptado, este modelo de avaliação de desempenho consiste numa *escala gráfica* (Sousa *et al.*, 2006: 129) que, à luz da classificação dos métodos de avaliação apresentada na Figura 7, se insere numa abordagem absoluta em que a classificação

individual não é afectada pela classificação de outros avaliados e cujo foco recai sobre comportamentos e atributos individuais.

Figura 7 - Classificação dos métodos de avaliação



Fonte: Gomes *et al.* (2008: 501).

Do ponto de vista teórico este método consiste numa classificação com base em vários atributos avaliados segundo uma escala, estando os primeiros associados a níveis elevados de desempenho da função (Gomes *et al.*, 2008: 507). Este é um método amplamente utilizado em várias empresas (Sousa *et al.*, 2006) muito em conta as vantagens na sua utilização, as quais passa pela sua facilidade, pelos baixos custos envolvidos e pela possibilidade de o mesmo ser aplicado a diferentes funções (Gomes *et al.*, 2006: 508). Na empresa esta última vantagem é claramente visível pois o método é aplicado a todos os trabalhadores NQ, independentemente da função que desempenham. Em termos das suas desvantagens, destacam-se as possíveis diferentes interpretações de cada atributo por parte de diferentes avaliadores e a ambiguidade ou má definição dos critérios (Gomes *et al.*, 2006: 507), facto este que, como já demonstramos, se procura contornar na empresa através da clarificação do seu sentido.

Consideramos que a inclusão de competências genéricas extensíveis a todos os avaliados reflecte a tendência presente na literatura para a inclusão de competências

idiossincráticas à organização que espelham a sua cultura, missão e valores (Gomes *et al.*, 2008: 550). Em relação às competências específicas consideramos ser de todo relevante a sua inclusão enquanto factores diferenciadores de funções que são efectivamente distintas, introduzindo uma componente de focalização da avaliação em aspectos muito concretos à função e que claramente permitem otimizar o seu desempenho.

Em último lugar, a inclusão de objectivos individuais introduz uma certa margem de manobra para que avaliador e avaliado possam interferir directamente no modelo, identificando aspectos a melhorar que podem e devem envolver a definição de uma estratégia para o seu alcance. Obviamente que antes de mais estes devem ser exequíveis e realistas sob pena de perderem sentido. Consideramos que, no limite, poderão ser uma importante fonte de motivação para os trabalhadores. Contudo, pelo que nos foi possível observar e registar com base nas fichas de avaliação direccionadas directamente para a gestão de talento, seria recomendável um reforço da importância da definição destes objectivos junto dos avaliadores, o que poderia acontecer tanto em acções de formação em avaliação de desempenho como pela acção dos responsáveis de recursos humanos afectos a cada área. A este respeito, é preocupação da gestão de talento apresentar uma lista extensa de possíveis objectivos que, em nosso entender é bastante completa e está de acordo com as características dos critérios de avaliação (Gomes *et al.*, 2008: 499), a qual tem como objectivo guiar e apoiar os avaliadores.

No que se refere aos intervenientes e fontes de avaliação, a literatura destaca seis: chefia directa, técnicos do departamento de recursos humanos (DRH), colegas/pares, subordinados, auto-avaliação e clientes (Sousa *et al.*, 2006; Gomes *et al.*, 2008). No modelo de avaliação seguido pela organização intervém tanto a chefia directa como o trabalhador através da auto-avaliação. Em relação à chefia directa há a crença na literatura de que esta tem maiores oportunidades para observar o desempenho do trabalhador e, assim, está numa posição privilegiada para o avaliar. Além disto, a este cabem geralmente decisões associadas a promoções ou transferências. Uma das dificuldades aqui apontadas é o possível favoritismo da chefia por determinado trabalhador, o que pode levar à inflação da sua avaliação. Uma solução apontada é a intervenção do superior hierárquico do avaliador (Gomes *et al.*, 2006: 501), facto este que está contemplado no modelo seguido.

Em termos de auto-avaliação, esta acontece após solicitação da chefia directa com o objectivo de que o trabalhador reflecta sobre o seu desempenho para que depois o mesmo possa ser discutido na entrevista de avaliação. A literatura tem vindo a defender a auto-

avaliação pelas possibilidades de aconselhamento e desenvolvimento pessoal que encerra, a par da promoção da motivação do trabalhador, nomeadamente pela sua participação no processo de avaliação (Gomes *et al.*, 2006: 501). Todavia, verifica-se também que esta representa muitas vezes uma inflação do desempenho, o chamado efeito de leniência, independentemente do tipo de trabalhadores em causa (Meyer cit. por Caetano, 1993: 76). A este respeito, consideramos que seria interessante comparar os resultados obtidos através da auto-avaliação e da avaliação feita pelas chefias, a fim de apurar se se verifica esta tendência. Estudos revelam que a generalidade das pessoas tende a sobreavaliar o seu desempenho, conduzindo a autoavaliações com resultados superiores aos decorrentes da avaliação feita por pares ou superiores (Harris & Schaubroeck cit. por Gomes *et al.*, 2008: 820).

A empresa segue a tendência de recurso à auto-avaliação no modelo de avaliação de desempenho, ainda que a classificação válida seja a atribuída pelo avaliador. Neste sentido, a primeira pode ser entendida enquanto complemento e enriquecimento da avaliação.

No âmbito desta prática a primeira actividade realizada foi o *desenvolvimento de um estudo do impacto do absentismo no modelo de avaliação de desempenho de Não Quadros*. Por absentismo podemos entender “a ausência de trabalhadores da empresa durante os períodos em que aí deveriam permanecer” (Freire, 1993: 104). Este fenómeno pode ocorrer tanto de forma involuntária, por acidente de trabalho por exemplo, ou de forma deliberada, seja por via de uma decisão racional ou pela resolução de um conflito motivacional interno. Uma forma de classificação introduzida pelo Código do Trabalho é a distinção entre faltas justificadas e injustificadas, as quais significam diferentes impactos na penalização ao trabalhador. A empresa acolhedora segue esta lógica, fazendo corresponder determinados motivos de ausência a faltas justificadas através de critérios de ponderação²⁶.

Na origem da necessidade do estudo em causa esteve a preocupação por parte da directora da gestão de talento quanto à presença do absentismo enquanto competência genérica no modelo de avaliação de desempenho de NQ. Contrapondo o conceito de competência com a definição de absentismo, facilmente percebemos que existe antes de mais um problema conceptual, na medida em que o absentismo não é, de todo, uma competência. Ainda assim foi objectivo da empresa manter este critério no modelo de avaliação sob a justificação que o mesmo tem significativa importância atendendo às suas áreas de negócios. Face ao exposto, a directora da gestão de talento demonstrou-nos o seu interesse em conhecer

²⁶ As faltas injustificadas são penalizadas de forma três vezes superior às justificadas.

o impacto do absentismo nos resultados obtidos na avaliação, de forma a se poder começar a desenhar uma alternativa ao actual modelo. Para um melhor conhecimento dos critérios contidos em modelos de avaliação adoptados por outras organizações, procedemos a algumas pesquisas, nomeadamente sobre o SIADAP²⁷ da Administração Pública, não tendo sido encontrada referência à inclusão do absentismo enquanto item directo de avaliação individual.

Para o desenvolvimento do estudo foram extraídos os resultados da avaliação de desempenho de NQ do ano de 2009. A informação que nos foi disponibilizada contemplou as seguintes variáveis: situação contratual (temporário vs permanente), classificação obtida em cada um dos critérios de avaliação e a média final obtida na avaliação. Atendendo à parca informação existente, optamos por transferi-la para o software SPSS e proceder ao cálculo de medidas descritivas que nos permitissem descrever e interpretar os dados disponíveis.

Ainda que, de facto, o nosso principal objectivo fosse analisar a variável absentismo, consideramos pertinente utilizar a totalidade da informação disponível para uma descrição mas ampla dos resultados obtidos na avaliação de desempenho no período considerável. Os mesmos são apresentados na tabela seguinte:

Figura 8 - Medidas de estatística descritiva segundo a situação contratual

		N	Média	Desvio-padrão
Permanentes	competência genérica 1	626	4,73	,947
	competência genérica 2	626	4,60	,929
	competência genérica 3	626	4,49	1,184
	competência genérica 4	626	4,42	,972
	competência genérica 5 - absentismo	682	4,51	1,997
	competência específica 1	626	4,34	,867
	competência específica 2	626	4,22	,995
	competência específica 3	626	4,41	,944
	média total	682	4,05	1,3575
Temporários	competência genérica 1	1342	3,87	,781
	competência genérica 2	1342	3,99	,847
	competência genérica 3	1342	3,91	,973
	competência genérica 4	1342	3,37	,814
	competência genérica 5 - absentismo	1348	5,32	1,493
	competência específica 1	1342	3,65	,849
	competência específica 2	1342	3,75	,877
	competência específica 3	1342	3,61	,798
	média total	1348	3,88	,7208

Fonte: resultados da avaliação de desempenho de 2009

²⁷ Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública.

Do tabela anterior concluímos antes de mais que a média dos resultados obtidos por trabalhadores permanentes (4,05) é superior à verificada nos temporários (3,88), ainda que a principal diferença resida na dispersão dos resultados obtidos, o que podemos verificar através do desvio-padrão. De facto, entre os permanentes a dispersão é aproximadamente o dobro da verificada nos temporários, facto este que cremos ser importante analisar no futuro, de forma a identificar os factores que lhe estão subjacentes. Uma das hipóteses que do ponto de vista teórico nos parece plausível é a de que nos temporários poderá haver uma maior tendência dos avaliadores para a atribuição de classificações no centro da escala, aproximando-se assim do erro de tendência central. Este facto poder-se-á justificar pelo curto período de tempo em que estes trabalhadores exercem funções, facto do qual poderá decorrer menor segurança para os avaliadores na atribuição de classificações nos extremos da escala.

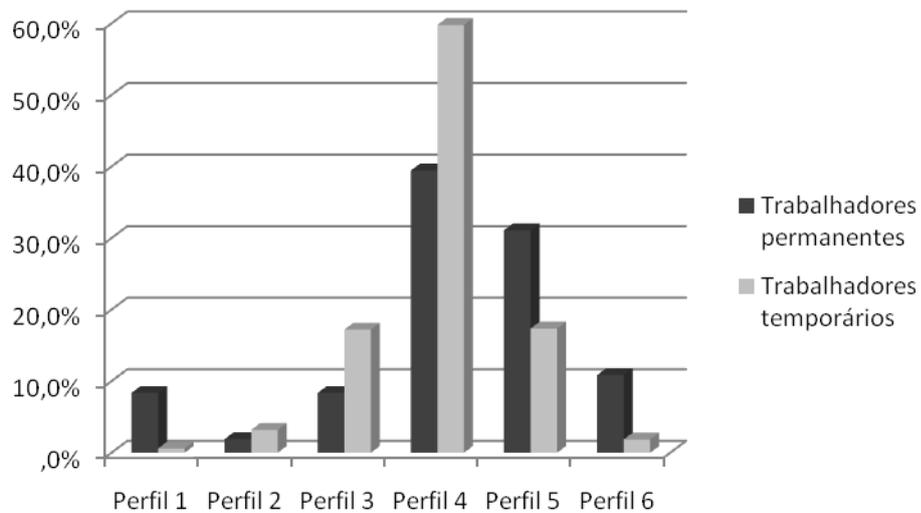
Analisando individualmente os resultados obtidos em cada um dos critérios de avaliação, verificamos que nos trabalhadores permanentes a média obtida é sempre claramente superior à verificada nos temporários em todos os critérios. Esta sempre acima da classificação com o nível 4 (bom), ou seja, em acordo ou acima daquele que é definido enquanto o padrão de referência de desempenho para a empresa. Pelo contrário, nos temporários os resultados obtidos estão sempre abaixo deste valor, o que significa desempenhos mais baixos destes. A excepção feita refere-se precisamente ao absentismo que tem uma média inferior nos temporários (5,32) face aos permanentes (4,51)²⁸, a par de uma menor dispersão dos valores registados e verificados no desvio-padrão. A este respeito, consideramos ser pertinente a teoria de que a menor segurança sentida pelos trabalhadores temporários, em virtude da precariedade do seu vínculo contratual, induz a um menor absentismo enquanto medida de protecção contra a possibilidade de não renovação do contrato ou mesmo da passagem a efectivo.

Recorrendo à recodificação da variável *média final de avaliação* numa outra composta por seis perfis de desempenho²⁹, obtivemos o seguinte gráfico:

²⁸ Recordamos que na escala adoptada no modelo, o valor um refere-se aos valores mais elevados de desempenho e o seis aos menores.

²⁹ Esta nova variável foi recodificada atendendo aos seguintes intervalos: menor ou igual a 1,4 – perfil 1; entre 1,5 e 2,4 – perfil 2; entre 2,5 e 3,4 – perfil 3; entre 3,5 e 4,4 – perfil 4; entre 4,5 e 5,4 – perfil 5; maior ou igual a 5,5 – perfil 6.

Figura 9 – Distribuição dos perfis de trabalhadores



Fonte: resultados da avaliação de desempenho de 2009.

Através da análise do gráfico reforçamos duas ideias já antes avançadas: a primeira é a de que existe genericamente uma maior concentração no perfil quatro, o padrão da empresa; a segunda é a de que os trabalhadores temporários apresentam uma maior concentração em perfis de desempenho mais baixos (perfis dois e três), em oposição aos permanentes que demonstram melhores desempenhos, enquadrando-se nos perfis cinco e seis. Além disso, os dados aparentam enquadrar-se na curva de distribuição normal.

Face aos dados obtidos e apresentados, e tendo em conta o objectivo inicialmente definido, ou seja, perceber o impacto do absentismo nos resultados obtidos na avaliação de desempenho de NQ em função da sua situação contratual, concluímos ter apenas suporte para afirmar que o absentismo é superior nos trabalhadores permanentes, influenciando negativamente a média final de avaliação obtida pelos mesmos. Quanto aos temporários, apesar de se verificar nestes uma tendência para piores desempenhos, de uma forma genérica o absentismo é menor e, então, tem um impacto positivo na sua avaliação. Tal pode funcionar como compensação de notas mais baixas alcançadas em outros critérios de avaliação.

Consideramos que uma efectiva análise do impacto do absentismo envolveria um trabalho muito mais profundo e estruturado do que aquele que nos foi possível e aqui se apresenta, muito em conta as limitações de informação e tempo envolvidas. Consideramos que seria importante perceber possíveis diferenças no absentismo baseadas em variáveis como o género, idade, a área de negócios, insígnia ou secção. De facto, consideramos que só através

de uma maior diversidade de informação é possível um estudo mais profundo que envolva a definição de hipóteses de investigação, a definição de instrumentos metodológicos concordantes e uma análise mais fundamentada que efectivamente permita introduzir significativas mudanças no modelo de avaliação de desempenho.

A segunda actividade realizada no âmbito da avaliação de desempenho foi o *apoio à organização e posterior assistência numa acção de formação em avaliação de desempenho direccionada para avaliadores*, a qual nos permitiu um contacto mais próximo com o modelo de avaliação de desempenho de NQ da empresa. Esta acção de formação visou familiarizar trabalhadores com cargos de chefia, e consequentes responsabilidades de avaliação de desempenho, com os critérios e com a metodologia do modelo seguido, tendo sido ministrada pela Técnica de Recursos Humanos da área de gestão de talento num dos pólos de formação da empresa. Através desta foi-nos possível perceber os procedimentos envolvidos na organização de uma acção de formação do género, desde a definição do seu plano, ao uso de diversos materiais e equipamentos, à disponibilização dos documentos de apoio e suporte à formação e à própria disposição do espaço. Além disso permitiu-nos reconhecer a efectiva preocupação da área em fornecer uma formação sólida e apropriada às chefias que irão proceder a avaliações de desempenho, destacando-se a atenção prestada à ampla explicação do modelo nas suas mais diversas componentes, desde a importância atribuída a este processo pela empresa, com indicação dos motivos que lhe estão subjacentes, à preparação e realização da entrevista de desempenho com chamadas de atenção para as consequências negativas que da mesma podem decorrer, à identificação dos principais erros e enviesamentos verificados nas avaliações e, por fim, ao treino prático dos formandos através de uma simulação de preenchimento do formulário de avaliação, o que de resto se insere naquelas que são as melhores práticas defendidas pela literatura a respeito desta prática.

Resultados de estudos desenvolvidos acerca do melhor método para a redução dos erros de cotação na avaliação demonstraram que indivíduos que tiveram a oportunidade de simular avaliações de desempenho, de verificarem os seus erros, de observarem os erros de outros avaliadores e de receberem *feedback* sobre as suas avaliações cometem menos erros de cotação nas suas avaliações. Daqui conclui-se a efectiva importância da formação em avaliação de desempenho para o aumento da sua objectividade e exactidão, por via da criação de quadros de referência nos avaliadores relativamente a desempenhos ineficazes e eficazes e diminuindo a ocorrência de potenciais erros e enviesamentos (Caetano; Vala, 2002: 378-379).

Nesta acção de formação, um dos aspectos discutidos foi a escala utilizada no modelo, demonstrando os presentes alguma dificuldade em estabelecer a distinção entre um desempenho *mau* e um *fraco*, sobretudo quando a própria empresa apresenta uma caracterização conjunta dos mesmos. Foi ainda demonstrada alguma apreensão quanto à classificação intermédia, na medida em que apesar da empresa defender que esta reside na classificação de nível quatro, ou seja, *bom*, vários dos presentes consideraram que esta não reflectia verdadeiramente um desempenho intermédio, sendo a classificação anterior, *sofrível*, demasiado negativa. Pelos que nos foi possível apurar ao longo do estágio, estas preocupações têm sido demonstradas em várias acções de formação, sendo inclusive um dos aspectos em análise pela gestão de talento.

Pelo observado parece-nos que apesar de existirem seis níveis na escala, na prática poderá haver uma tendência para a consideração de apenas cinco muito em conta a semelhança entre os dois primeiros e as dificuldades demonstradas na sua distinção.

Consultando a literatura onde o tema das escalas de avaliação é abordado verificamos que o número de respostas (par ou ímpar) não é consensual, sobretudo tratando-se de questões em que se medem opiniões, atitudes e satisfações, encontrando-se vantagens e desvantagens nas duas alternativas (Hill; Hill, 2000: 126; Camara; Guerra; Rodrigues, 2007: 430). Quando ao uso de um número de respostas ímpar aponta-se como principal problema a tendência para respostas no meio da escala, considerada neutra, evitando uma resposta positiva ou negativa, ainda que a verdadeira opinião dos indivíduos seja mais forte. Este facto agudiza-se quando estão em causa questões de maior sensibilidade, nomeadamente as que implicam avaliação de terceiros, no sentido em que envolvem um julgamento e um “risco” para o avaliador perante a necessidade de justificação de uma avaliação positiva ou negativa. Nos sistemas de avaliação de desempenho este aspecto é conhecido como erro de tendência central dada a concentração da avaliação no ponto médio da escala (Caetano, 1993: 40; Gomes *et al.*, 2008: 522)³⁰.

Por outro lado, a opção por um conjunto de respostas par implica sempre uma resposta positiva ou negativa, ainda que na verdade os indivíduos tenham uma opinião neutra. Concluimos assim que nas duas alternativas há sempre o risco presente de se obterem respostas que não reflectem efectivamente a opinião dos indivíduos. Perante os problemas associados aos dois conjuntos, uma das soluções possíveis é analisar a sensibilidade da questão em causa, isto é, se se considerar que a mesma pode implicar uma resposta neutra

³⁰ A respeito dos erros e enviesamentos nos sistemas de avaliação de desempenho valerá a pena consultar Gomes *et al.* (2008).

será pertinente considerar um conjunto ímpar de respostas (Hill; Hill, 2000: 127). Aliás, autores como Camara, Guerra e Rodrigues (2007: 437) assumem claramente a sua preferência por uma escala de avaliação ímpar, ao passo que Gomes *et al* (2008: 508), apresentam também esta alternativa como exemplificação das escalas gráficas ou de atributos.

No caso do sistema de avaliação de desempenho de NQ da empresa consideramos que, de facto, se trata de um tema “sensível” em que é possível que o avaliador considere que apesar de um trabalhador não ter um desempenho negativo em determinado critério este não é, também, positivo, justificando-se por conseguinte a existência de uma opção intermédia ou neutra. Consideramos ser assim de todo pertinente a adopção de uma nova escala ímpar com cinco opções respostas possíveis, em detrimento da actual escala de seis. No que se refere às respostas, recomendamos a opção por uma escala com a seguinte ordem: *muito mau, mau, razoável, bom, muito bom*. Optamos por uma escala de cinco categorias de resposta e não de três ou sete para não restringir exageradamente as opções de resposta e para dificultar a presença do erro de restrição da amplitude da escala, respectivamente. Comparado com a actual escala utilizada na empresa, esta nova tipologia equilibra os extremos da mesma. De facto, o actual *mau* não é uma resposta extremamente negativa enquanto o *excelente* é por sua vez uma resposta extremamente positiva (Hill; Hill, 2000: 130). Com as opções de *mau* e *bom* pretendemos reforçar o carácter negativo do primeiro e positivo do segundo, distinguindo assim os dois patamares de desempenho. No que se refere ao termo intermédio, não consideramos pertinente manter a designação *sofrível* mas sim optar pela de *razoável*. Apesar do primeiro termo ser equivalente aos de *médio* ou *razoável*³¹, a verdade é que até ao momento este tem sido empregue na enquanto uma resposta com um pendor negativo, facto este que limita a sua utilização futura enquanto resposta intermédia.

No que se refere à metodologia de cálculo do resultado final da avaliação, esta baseia-se no cálculo de uma média simples de todos os itens de avaliação. Atendendo ao exposto relativamente ao absentismo, consideramos que seria vantajoso a opção por uma média ponderada em que o peso do absentismo fosse relativizado perante as restantes competências, ainda que não se negue a possibilidade da introdução de diferentes ponderações em função do tipo de competências – genéricas ou específicas, nomeadamente. Dado que o sistema de avaliação de desempenho da empresa se foca no desempenho funcional, em contraste com a alternativa de uma abordagem centrada no desempenho por objectivos, não é de todo

³¹ <http://www.infopedia.pt/pesquisa.jsp?qsFiltro=0&qsExpr=sofr%EDvel>

incomum a introdução de diferentes factores de ponderação no modelo (Sousa *et al.*, 2006: 121). Contudo, para que não exista a tendência de valorização de um conjunto de objectivos/critérios com maior peso face aos demais, recomenda-se que não seja atribuído a nenhum conjunto uma ponderação superior à soma dos objectivos/critérios de outro conjunto (Camara; Guerra, Rodrigues, 2007: 430). De outra forma, trata-se assim igualar o peso de cada conjunto, fazendo variar a ponderação dos critérios que o constituem.

Por fim, a última actividade no âmbito desta prática assumiu um carácter essencialmente operacional por via da *inserção de fichas de avaliação de desempenho em SAP*³². Os resultados da avaliação são inseridos no sistema informático da empresa pelos avaliadores, o que deve acontecer dentro de um período pré-estabelecido. Quando tal não acontece a inserção desta informação apenas é possível pelos elementos da gestão de talento. Segundo constatamos, apesar de serem significativos estes casos, a verdade é que ao longo do tempo a área tem conseguido reduzir o número de situações em que a avaliação não é feita em tempo devido ou, se o é, a informação não é inserida no sistema.

Apesar de esta actividade não envolver a aplicação de conhecimentos específicos permitiu-nos ter contacto com as representações dos sujeitos perante a avaliação, sejam estes avaliadores ou avaliados. Tendo como base as notas que fomos retirando acerca da nossa percepção da avaliação, e situando-nos apenas numa lógica empírica, constatamos o seguinte: é significativo o número de casos em que não existe auto-avaliação mas apenas avaliação da chefia; a definição de objectivos individuais não é uma prioridade, sendo comuns os casos em que os mesmos não existem como de resto já foi abordado; mesmo existindo um espaço dedicado aos comentários das duas partes envolvidas no processo de avaliação são raros os casos em que os mesmos são feitos; em situações em que não existe auto-avaliação é notória a tendência para a atribuição da classificação de *bom*, tida como a aceitável para a empresa, o que podemos entender enquanto manifestação do erro de tendência central de forma propositada, de forma a não existir a necessidade de justificação da avaliação realizada.

Estes aspectos constituem apenas constatações nossas, não nos parecendo correcto tecer considerações mais profundas sobre as mesmas atendendo à parca informação de que dispomos e ao reconhecimento das nossas consequentes limitações. De facto, uma análise mais exaustiva dos mesmos obrigaria a uma investigação aprofundada não apenas das

³² *Software* de gestão.

avaliações com as quais tomamos contacto através desta actividade mas, na verdade, com uma amostra efectivamente representativa destas.

Consideramos ser pertinente ressaltar todo o trabalho realizado pela gestão de talento no sentido de melhorar o processo de avaliação de desempenho, tanto no sentido da reformulação ou da clarificação das competências avaliadas, das preocupações manifestadas quanto ao absentismo e à escala utilizada como, ainda, no alerta constante da importância da sua realização em tempo devido, sob pena dos seus efectivos objectivos não serem concretizados. Este último aspecto tem conduzido, pelo que nos apercebemos, a um incremento muito significativo do número de avaliações realizadas. Contudo, em nosso entender seria importante analisar o conteúdo e resultados da avaliação, ou seja, além da importância que reconhecemos na procura constante de uma maior taxa de sucesso desta prática, será importante perceber se esta efectivamente é realizada segundo os procedimentos definidos pela empresa, nomeadamente no que toca a um efectivo acompanhamento, ou *coaching*, do trabalhador entre avaliações com vista à correcção de dificuldades identificadas anteriormente, à detecção da presença de erros ou enviesamentos na avaliação através, nomeadamente de procedimentos estatísticos, do acompanhamento do número e do conteúdo dos objectivos individuais específicos objectivos, com atenção à sua posterior avaliação no momento seguinte, pelo cálculo da percentagem das situações em que efectivamente há auto-avaliação, ou mesmo entrevista de avaliação de desempenho ou, ainda, pelo tratamento dado à informação inserida no campo dedicado à formação, expectativas e interesses.

Um outro aspecto que consideramos pertinente e que vem referido na literatura a respeito da avaliação de desempenho é a importância do *feedback*. Trata-se aqui não só do *feedback* transmitido na entrevista de avaliação face ao desempenho do trabalhador durante o período anterior à última avaliação, ou ao acompanhamento do mesmo ao longo do período entre avaliações com vista ao seu incentivo, isto é, ao *coaching*, ou ao reajuste de objectivos definidos e melhoria de desempenho mas, também, do *feedback* dos resultados da avaliação e do seu impacto futuro numa lógica mais alargada. Por outras palavras, se consideramos pertinente e aconselhável que na entrevista de avaliação o avaliador explique devidamente ao avaliado a percepção do seu desempenho segundo os vários critérios considerados e com este desenvolva estratégias para a melhoria do seu desempenho (o que de resto consideramos que acontece na empresa, havendo preocupação da gestão de talento em transmitir esta informação nas acções de formação em avaliação de desempenho), consideramos ser também

pertinente dar um *feedback* mais estruturado sob a forma de relatório cuja unidade poderia ser preferencialmente a loja em causa ou, em alternativa, a direcção operacional da área de negócios. Pensamos que seria pertinente incluir uma curva de distribuição de todos os desempenhos obtidos, estabelecendo o paralelo com a curva desejável, de forma a demonstrar as possíveis divergências entre estas. Seria ainda aconselhável uma análise das principais dificuldades expressas, tanto numa lógica da loja como unidade, se esta for pequena, ou se for grande de secção/área, com indicação de possíveis medidas para a sua correcção, nomeadamente no que diz respeito às possibilidades de formação e desenvolvimento existentes para a sua supressão. Se este ponto é fundamental para piores desempenhos, consideramos que para os que não atingiram ainda o patamar mais alto de avaliação será sempre importante apontar as alternativas disponíveis para a melhoria de desempenho.

Entendemos ser ainda importante utilizar esta informação junto da área responsável pelo recrutamento e selecção, a fim de reforçar a necessidade de apurar determinadas competências nas quais se verificam maiores dificuldades, optimizando a selecção de trabalhadores perante as necessidades da organização. Verificando-se a existência de situações em que há claramente um desempenho acima do aceitável, sobretudo se de forma constante, seria pertinente o elogio a esses mesmos trabalhadores, dando-lhes *feedback* quanto às possibilidades de promoção a funções de acordo com o potencial demonstrado.

3. Formação

A aposta na formação e desenvolvimento é uma das principais bandeiras da empresa acolhedora do estágio, a qual se traduz nomeadamente no considerável número de horas dedicadas anualmente a acções de formação nas mais diversas áreas, independentemente do nível de qualificação dos trabalhadores. Pela nossa experiência ao longo do estágio pudemos constatar uma efectiva preocupação tanto no que diz respeito à formação inicial de trabalhadores com vista à execução das suas tarefas como, também, a nível do seu desenvolvimento para a melhoria contínua do seu desempenho. Pelo que nos foi possível observar, concluímos existir um efectivo reconhecimento das vantagens decorrentes do investimento realizado em formação, tanto numa dimensão individual como organizacional. Mais recentemente esta aposta consubstanciou-se num conjunto integrado de acções de

formação agrupadas sob a forma de escolas e de academias, as quais visam proporcionar toda a formação considerada pertinente aos trabalhadores da empresa segundo um plano já estabelecido que cobre todas as necessidades identificadas para cada grupo de funções.

Uma das definições de formação que podemos encontrar na literatura é a de Cascio (1998: 262) para quem formar significa de forma muito simples o planeamento de programas que melhorem desempenhos individuais, grupais e/ou organizacionais. Tal implica mudanças significativas e mensuráveis em termos dos conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos dos sujeitos. Segundo a teoria do capital humano, as empresas formam os seus trabalhadores se daí obtiverem benefícios. De outra forma, se as empresas investem na criação e desenvolvimento de capital humano esperam obter um retorno desse mesmo investimento, o qual pode ser calculado pela subtração de um possível incremento salarial decorrente de novas tarefas/função assumida(s) pelo trabalhador ao retorno obtido com a formação, resultado este que se espera maior do que o investimento feito (Bonache; Cabrera, 2002: 140). O objectivo das empresas será, então, maximizar os benefícios obtidos com a formação, transformando-a numa vantagem competitiva.

As actividades desenvolvidas no âmbito da formação inseriram-se na reformulação de um modelo formativo utilizado anteriormente numa das suas áreas de negócio direccionada para a comercialização de Medicamentos Não Sujeitos a Receita Médica (MNSRM) em parafarmácias. Numa fase inicial de arranque desta área de negócios a empresa optou por um modelo com uma forte componente de formação em sala através da exposição de conteúdos por parte de responsáveis técnicos (RT) das parafarmácias em fase de pré-abertura ou posteriormente em funcionamento. Nesta última opção, a formação inicial era posteriormente complementada com um estágio para uma aproximação com a realidade de trabalho.

Finda esta fase, foi intenção da empresa proceder a uma reformulação do modelo segundo os seguintes pressupostos: aposta num modelo de formação em contexto de trabalho; aproveitamento da informação utilizada pelos RT nas acções de formação iniciais; sistematização e uniformização de conhecimentos chave para todos os formandos; existência de momentos de avaliação contínua e final da formação. Tendo em conta estes pressupostos, foi-nos proposta a concepção de um modelo de formação sob orientação da coordenadora de formação da empresa e em colaboração, numa fase inicial, com uma estagiária da DRH.

Antes de avançarmos para o planeamento consideramos importante estabelecer contacto com o INFARMED para um último esclarecimento face às exigências desta entidade

quanto às necessidades de formação dos auxiliares de farmácia para a venda de MNSRM. Segundo apuramos, para tal é suficiente que um licenciado em ciências farmacêuticas com carteira profissional, ou seja, um RT, assuma a responsabilidade pela venda. Não se definem assim critérios de formação específicos, cabendo ao responsável assegurar-se pelos conhecimentos e competências daqueles que vendem MNSRM sob sua responsabilidade.

Posto isto passamos efectivamente à primeira actividade desenvolvida, ou seja, a *participação na concepção de um modelo de formação on the job com recurso a conteúdos de e-learning para trabalhadores na área da saúde*. ESTA visou precisamente a definição de um modelo de formação em termos da sua natureza, forma, métodos de trabalho pedagógico adoptados, e respectivas técnicas e meios, assim como o itinerário formativo a seguir. Este modelo foi designado enquanto Programa de Integração de Novos Colaboradores.

De início foi definido que a primeira e mais substancial componente da formação decorreria, como previsto, *on the job*, isto é, durante o período em que o novo trabalhador está na parafarmácia, ainda que com possibilidades limitadas de venda. Durante este período definimos três modalidades de formação: transmissão presencial de conhecimentos com o respectivo responsável técnico (RT), aprendizagem complementar com recurso a conteúdos de *e-learning* estruturados por módulos temáticos e por via de auto-estudo com apoio nos instrumentos pedagógicos concebidos. Neste momento o modelo foi concebido com dois objectivos: promover uma integração alargada dos formandos na cultura, valores e procedimentos da empresa mas também no contexto da loja; incentivar o estudo e assimilação dos conteúdos técnicos definidos. A aprendizagem no posto de trabalho envolve geralmente custos mais elevados, exigindo uma formação mais prolongada, uma maior afectação do tempo do formador em detrimento do exercício das suas próprias funções e uma possível interferência no trabalho de outros trabalhadores inseridos na mesma equipa de trabalho ou com funções associadas. Todavia é considerada uma forma efectiva de aprendizagem com resultados muito positivos (Bonache; Cabrera, 2002: 146).

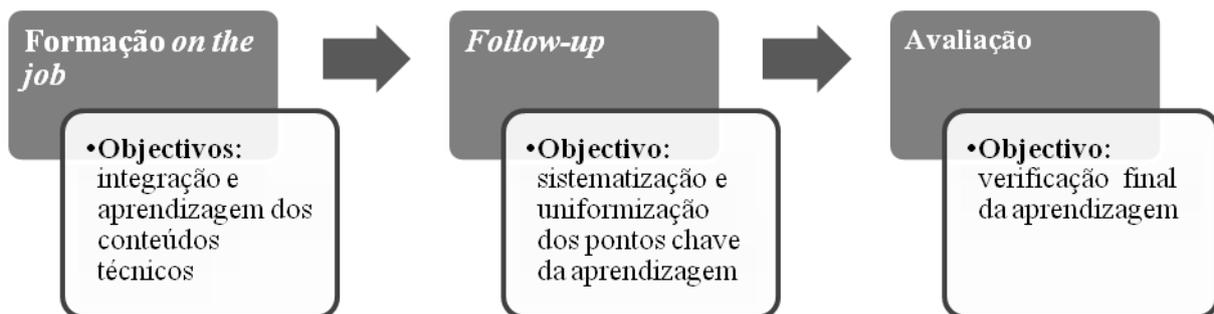
A segunda componente de formação definida foi a de *follow-up*, ou seja, um momento de exposição e debate em sala dos pontos-chave dos conteúdos técnicos com vista à uniformização dos principais conhecimentos a reter entre os formandos de várias parafarmácias. Foi desde logo definido que este momento teria a duração de um dia³³, que seria orientado por um RT e que decorreria num pólo de formação regional da empresa. A sua

³³ A duração foi uma exigência da empresa tendo em conta os custos envolvidos em alojamento, nomeadamente.

realização ficou dependente da definição de um número considerado significativo de trabalhadores com a formação *on the job* concluída num dado momento. A respeito desta componente de formação não foram desenvolvidos outros aspectos durante o estágio, nomeadamente no que diz respeito à definição dos pontos-chave de cada conteúdo técnico ou à identificação dos instrumentos pedagógicos envolvidos.

Por fim, a terceira componente de formação definida foi relativa à avaliação. Como pretendido pela empresa foi definido que esta decorreria em dois momentos: após a aprendizagem de cada conteúdo temático sob a forma de avaliação intercalar e ainda no final de toda a formação, após a componente de *follow-up*. As três componentes do percurso formativo sintetizam-se no seguinte esquema:

Figura 10 - Componentes da formação



Apesar desta hipótese não ter sido considerada no momento de concepção do modelo, consideramos ser de todo pertinente aqui referir a importância das duas últimas componentes para a avaliação da eficácia da formação, tanto numa lógica do modelo em si como da identificação de dificuldades específicas. Esta avaliação é fundamental para a definição e desenvolvimento de possíveis medidas correctivas ao modelo. De facto, consideramos ser de grande relevância a definição de critérios que permitam uma primeira avaliação do modelo através das componentes de *follow-up* e de avaliação final dos formandos, o que poderá passar pela identificação das principais dificuldades manifestadas na primeira ou pela análise dos resultados quantitativos obtidos no teste final. Porém, defendemos a importância de uma avaliação mais consistente realizada após a conclusão de todo um ciclo formativo, com vista a aferir de forma mais sustentada o impacto da formação no desempenho dos trabalhadores e mesmo nos resultados alcançados pelas lojas.

Ainda no âmbito da avaliação da formação, a assumpção de uma gestão integrada de recursos humanos tem inerente o reconhecimento da importância da avaliação de desempenho para a identificação das competências técnicas e/ou comportamentais com necessidades de desenvolvimento, facto que dota esta prática de um carácter fundamental no processo de diagnóstico de necessidades de formação. Concordando com esta perspectiva consideramos ser relevante uma análise conjunta entre a gestão de talento e a área de formação e desenvolvimento dos resultados obtidos na avaliação de desempenho dos trabalhadores sujeitos a este modelo de formação, com o intuito de detectar eventuais dificuldades manifestadas e sua posterior correcção no modelo de formação. De resto, esta situação seria benéfica se aplicada a outras áreas de negócio e respectivos modelos formativos.

Recorrendo à tipologia de caracterização da formação apresentada por Camara, Guerra e Rodrigues (1997), quanto à sua natureza este modelo foi concebido para um grupo de trabalhadores com necessidades de formação comuns tendo em vista a sua habilitação para o exercício das tarefas inerentes à função de auxiliares de farmácia. Procurou-se combinar a aquisição de conhecimentos teóricos relativos a aspectos de anatomia, fisiologia, patologias e alternativas terapêuticas (*saber-saber*) com técnicas de diagnóstico e manipulação de equipamentos de teste (*saber-fazer*), ainda que não descurando o desenvolvimento de atitudes e comportamentos (*saber-ser*) com impacto no desempenho da função, nomeadamente no que diz respeito a procedimentos de atendimento e vendas. Quanto à forma, este modelo combina a formação interna com formação *on the job* proporcionada pelos RT em contexto de trabalho, passando ainda pela formação em sala no momento de *follow-up* e pela formação *online* por via dos conteúdos de *e-learning* disponibilizados.

Concluída esta primeira actividade de concepção do modelo passamos à *estruturação das componentes de formação*. A principal preocupação inerente a esta foi a definição do percurso formativo, o que passou pela descrição das etapas, actividades e instrumentos pedagógicos e de suporte. Ainda que este não tenha sido um trabalho concluído, foram definidas as principais linhas orientadoras do modelo para o seu futuro desenvolvimento.

Na primeira componente *on the job* foi definido que a primeira etapa seria a de integração do novo trabalhador. Ainda que se verificasse uma tendência para a desvalorização deste momento em algumas empresas que, em consequência, se deparam posteriormente com problemas advindos de erros de integração conducentes à inadaptação do trabalhador face à cultura organizacional ou aos procedimentos e regras da empresa (Camara, Guerra,

Rodrigues, 1997: 419), verificamos que por parte da empresa há uma verdadeira preocupação com a integração dos trabalhadores, no efectivo reconhecimento da sua importância.

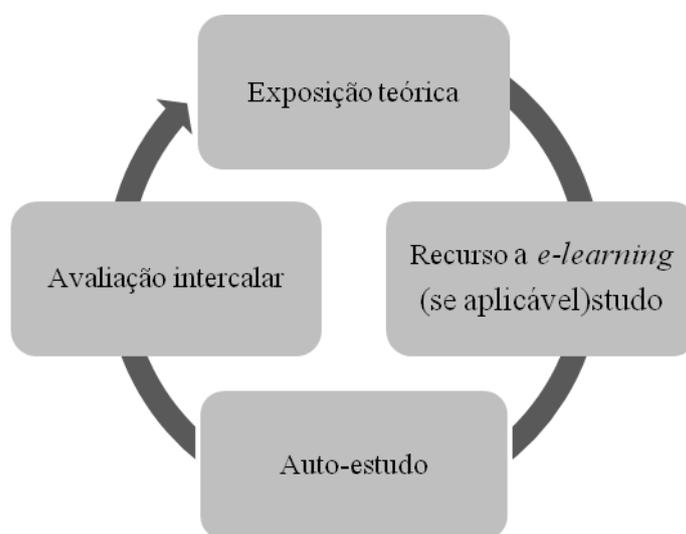
Para evitar os constrangimentos referidos foi definido que esta primeira etapa decorria durante o primeiro dia com o acompanhamento do RT da parafarmácia, sendo complementada com conteúdos de *e-learning*. Concretizando, foram definidas as seguintes actividades com vista à integração do novo trabalhador: cumprimento das obrigações legais (assinatura de contrato, entrega de uniforme e cartão da empresa e marcação do exame de admissão); exposição dos procedimentos de recursos humanos (responsabilidades da função, critérios de avaliação de desempenho, horário de trabalho, faltas, férias, formação profissional, prémios de desempenho, etc.); esclarecimento das normas de apresentação e de comportamento no local de trabalho; apresentação dos colegas de trabalho e dos espaços da parafarmácia, com explicação da sua organização e da localização genérica dos produtos comercializados; explanação do percurso formativo segundo as componentes definidas anteriormente; entrega e apresentação dos instrumentos pedagógicos e de apoio à formação.

Findo este momento com a presença do RT foi definido o recurso a conteúdos de *e-learning* já existentes na empresa e que abordam a sua origem e evolução até ao presente, procedimentos de Higiene e Segurança no Trabalho e de *Hazard Analysis Critical Control Point* (HACCP). O final deste primeiro dia foi reservado para a assinatura de uma declaração em que o formando confirma os conhecimentos acima apresentados. Em conjunto, estes aspectos visam familiarizar o trabalhador com a história, valores, missão e estrutura interna da empresa, transmitindo-lhe as regras básicas orientadoras da relação de trabalho, do seu comportamento e desempenho. Consideraram-se estes aspectos como essenciais à redução do risco de inadaptação por incompreensão ou rejeição do modo de funcionamento da empresa, ao mesmo tempo que os entendemos enquanto potenciadores de melhores desempenhos.

Para o segundo dia de formação foi definido o início da segunda etapa desta primeira componente de formação *on the job*, a qual diz respeito à aprendizagem dos conteúdos técnicos. Em termos de percurso formativo, esta etapa iniciar-se-ia com uma exposição teórica inicial do tema por parte do RT, sendo posteriormente complementada com o auto-estudo e com os conteúdos de *e-learning*, terminando com a realização dos respectivos exercícios. A este respeito consideramos ser importante ressaltar que até à conclusão do estágio não foram apuradas condições logísticas e materiais para o desenvolvimento das modalidades de auto-estudo e *e-learning* nas várias parafarmácias, assim como o tempo que

cada RT poderia dedicar diariamente à formação. Não nos foi possível ainda concluir quanto ao papel dos auxiliares de farmácia já integrados na formação, nomeadamente em momentos de ausência do RT. Em jeito de síntese, apresentamos o seguinte esquema:

Figura 11 - Ciclo de aprendizagem de conteúdos técnicos



Para a apresentação de todo o percurso formativo, especificação das suas várias etapas e objectivos, orientação e suporte da aprendizagem dos formandos e clarificação do papel do RT foram criados dois documentos: o Manual de Desenvolvimento destinado aos primeiros e o Manual do Formador para os segundos. Para estes foi concebida uma primeira parte idêntica na qual foram esclarecidos todos os aspectos inerentes à formação. O objectivo inerente foi o de que as duas partes tivessem o mesmo conhecimento quanto às especificações das etapas a seguir e do papel esperado de cada um ao longo do percurso formativo. Um outro instrumento comum aos dois documentos foi o Plano de Treino da formação apresentado sob a forma de tabela³⁴. Neste foi incluída informação relativa à identificação do formando, do RT, da loja e do início e fim da formação. Além disso, para cada conteúdo temático foi identificada a(s) metodologia(s) associada(s) para que, de uma forma muito simples e rápida, tanto o formando como o RT tenham conhecimento de como deverá ser ministrado e aprendido determinado conteúdo segundo a ordenação das etapas de formação. Foi ainda destinado um espaço para o registo de notas para cada conteúdo, assim como para a validação com data e assinatura do término de um conteúdo ou de uma etapa.

³⁴ Ver anexo 1.

Além destes dois instrumentos comuns, foram definidos para o Manual de Desenvolvimento capítulos de apoio a cada conteúdo técnico de formação. Para uma melhor compreensão dos mesmos iremos recorrer sempre que necessário ao exemplo do capítulo dedicado às Gripes e Constipações. Cada um destes iniciou-se com a definição dos objectivos gerais e específicos para o tema segundo três níveis – Compreender, Diagnosticar e Tratar. A sua definição prendeu-se com a preocupação em melhor estruturar a aprendizagem dos formandos iniciando a mesma pela compreensão de aspectos chave no tema, o que passa tanto pelo conhecimento anatómico e fisiológico do sistema em causa e das funções e patologias associadas ao mesmo como pelas diferentes necessidades de utilização dos mais diversos produtos comercializados nas lojas. No que se refere ao segundo patamar, o de diagnóstico, foi nossa intenção garantir que o formando conhece os aspectos fundamentais a questionar junto do cliente para uma correcta identificação do seu problema ou necessidade. Por fim, o último item diz respeito ao tratamento, o qual teve subjacente a preocupação com o conhecimento por parte do formando não só com as várias possibilidades de tratamento oferecidas pela parafarmácia como, ainda, pela sua capacidade em indicar a mais correcta ao cliente. Exemplificando com o tema da Gripe e Constipações foi identificado como principal objectivo do nível Compreender o conhecimento da anatomofisiologia das vias respiratórias, para o nível Diagnóstico a utilização dos procedimentos e técnicas de diagnóstico de uma gripe ou de uma constipação e para o nível Tratar a indicação da terapêutica mais adequada tendo em conta o tipo de patologia e as características e condicionantes do cliente.³⁵

Para cada capítulo foi ainda concebida uma ficha de leitura³⁶ para promoção da aprendizagem dos formandos por via da revisão dos conteúdos e para sistematização dos aspectos chave de cada a reter em cada um. No caso do capítulo exemplificativo foi pedido aos formandos que, por exemplo, indicassem os aspectos diferenciadores dos sintomas das duas patologias³⁷ e as classes de fármacos utilizados no seu tratamento.

Para o Manual de Desenvolvimento foi também concebido um bloco de exercícios³⁸ relativo a cada capítulo com recurso a diversas tipologias (verdadeiro ou falso, completar espaços, escolher a opção correcta, reescrita de frases para as tornar verdadeiras, etc.). Ainda

³⁵ Cada objectivo principal foi posteriormente decomposto em dois ou três objectivos específicos.

³⁶ Ver anexo 2.

³⁷ A este respeito convém clarificar que, regra geral, estas duas patologias partilham os mesmos sintomas, residindo a diferença na intensidade e duração dos mesmos.

³⁸ Ver anexo 3.

no âmbito da aplicação de conhecimentos foi concebido um caso prático³⁹ para cada conteúdo, de forma a simular uma situação de atendimento em que está em causa uma patologia abordada no capítulo. Para cada caso prático o formando deveria indicar quais os aspectos que considerava errados e, para estes, escrever uma alternativa correcta. Entre as situações erradas incluía-se a recomendação de MNSRM com contra indicações face às características apresentadas pelo cliente, indicações de tratamento erradas, o não questionamento de aspectos considerados essenciais face a determinados sintomas, etc.

O Manual de Desenvolvimento termina com um espaço dedicado ao registo de dúvidas do formando e o seu posterior esclarecimento por parte do RT.

No que diz respeito ao Manual do Formador, além da apresentação do percurso formativo este inclui todos os quadros com os objectivos definidos para cada conteúdo temático segundo a lógica de Compreender, Diagnosticar e Tratar já apresentada no Manual de Desenvolvimento do formando. Para este documento foram concebidos os designados Guiões de Treino Prático (GTP)⁴⁰ onde em cada um foram identificados em três colunas os itens que deveriam ser apresentados ao formando, como é que deveriam ser apresentados e, por fim, a importância da sua correcta aprendizagem. A opção pelos GTP prendeu-se antes de mais com o facto de esta ser uma metodologia já utilizada na empresa em outros planos de formação e, por conseguinte, preterida. Em segundo lugar, pareceu-nos ser de facto importante indicar concretamente ao RT quais os tópicos essenciais a abordar em cada tema, os recursos que deveriam mobilizar para o efeito e os riscos associados a uma aprendizagem incompleta. Em última instância, os GTP visaram uniformizar a formação, garantindo que todos RT transmitem os aspectos essenciais de cada conteúdo temático aos respectivos formandos. Recorrendo uma vez mais ao caso das Gripes e Constipações e à aprendizagem relativa aos MNSRM utilizados no tratamento destas patologias, a respectiva GTP passaria por indicar e distinguir ao formando as várias classes de fármacos existentes para o seu tratamento, utilizando para isso a informação contida no Manual Técnico e deslocando-se o RT com o formando até ao espaço destinado a estas classes de fármacos na parafarmácia para melhor as apresentar. Em último lugar, o RT deveria explicar ao formando os riscos da indicação de MNSRM menos adequados a determinados perfis e condições de clientes.

A respeito dos GTP consideramos ser pertinente explicar mais convenientemente a sua origem. Apesar de ter uma designação distinta estes instrumentos seguem a mesma lógica das

³⁹ Ver anexo 4.

⁴⁰ Ver anexo 5.

chamadas *One Point Lesson* (OPL) muito utilizadas noutros modelos formativos da empresa, a par das Instruções de Trabalho. Estes dois instrumentos fazem parte da metodologia *Training Within Industry*⁴¹ (TWI) utilizada para a formação rápida e eficaz de trabalhadores sem experiência segundo quatro passos ordenados: preparação, apresentação, aplicação e teste. Seguindo esta ordem, estes passos têm como objectivos preparar o formando para a aprendizagem suscitando o seu interesse, ensiná-lo através da decomposição da tarefa em pontos-chave, verificar a existência de erros na aprendizagem pedindo ao formando que realize uma tarefa, recordando-lhe ao longo da mesma os essenciais e, por fim, testar a aprendizagem por via de uma Instrução de Trabalho na qual se pede ao trabalhador que execute determinadas tarefas associadas à aprendizagem anterior (Meignant, 1999: 179; Huntzinger, 2002). Em conjunto, estes quatro passos constituem blocos de formação relacionados e dependentes entre si que podem ser designados como OPL (Huntzinger, 2002). O método TWI é classificado como uma metodologia positiva por se basear na transmissão contínua do saber do formador para o formando. Esta metodologia visa uma formação directamente relacionada com as tarefas a realizar através de uma aprendizagem comportamental conseguida pela aquisição de automatismos (Meignant, 1999: 177).

Atendendo às óbvias diferenças entre o trabalho industrial fortemente automatizado e gestual para o qual a metodologia TWI foi formulada e a realidade das parafarmácias em causa, foram então construídos GTP e não OPL ainda que as primeiras não estejam de todo desligadas das segundas. Em primeiro lugar não se procurou uma aprendizagem para um saber-fazer baseado em automatismos mas, pelo contrário, a identificação dos pontos-chave a serem apresentados, discutidos e aprendidos para cada tema, indicando a forma ideal para o mesmo e alertando para a sua importância. De outra forma, ainda que se mantenha alguma rigidez no modelo formativo, aspecto considerado fundamental para esta formação atendendo às suas características e possíveis consequências do trabalho futuro dos formandos e para a uniformização da formação nas diversas lojas em causa, foi deixada uma certa margem de manobra para o RT relativamente à transmissão de conteúdos.

⁴¹ Esta metodologia surgiu durante a Segunda Guerra Mundial com o objectivo de aumentar a produção para suprir as necessidades decorrentes do conflito. Foi em muito inspirada nos métodos desenvolvidos por Charles Allen para a indústria naval americana durante a Primeira Guerra Mundial, dada a súbita necessidade de treinar operários sem experiência e mulheres ou proceder à reconversão de operários. Estes métodos incluíam quatro programas: Instruções de Trabalho, Métodos de Trabalho, Relações de Trabalho e Desenvolvimento de Trabalho. Estes programas foram amplamente divulgados na indústria pelo TWI Service, tendo alcançado um importante sucesso enquanto metodologia formativa (Meignant, 1999; Huntzinger, 2002).

Um outro documento de formação concebido foi o Manual Técnico, o qual teve origem nos documentos de formação utilizados pelos RT numa fase inicial de abertura das parafarmácias. Já num momento anterior ao início deste estágio estes materiais foram compilados e trabalhados num só documento, processo este ao qual demos continuidade. Os objectivos inerentes passaram pela uniformização da apresentação dos diversos temas, pela procura das formas mais pedagógicas para a exposição dos conteúdos, pela identificação de eventuais incongruências e pela detecção de aspectos a serem desenvolvidos. Após este trabalho o Manual foi distribuído por vários RT para que os mesmos dessem resposta às dificuldades identificadas, trabalho este que não foi concluído até ao final do estágio.

No que diz respeito à estruturação dos momentos de avaliação intercalar e final, foi decidido que os mesmos seriam feitos através do sistema informático da empresa sob a forma de questionários com a atribuição de uma nota final quantitativa. Até ao final do estágio não havia sido ainda definido qual a nota mínima final para ser considerado que o formando havia concluído com sucesso a sua formação ou mesmo se este critério seria adoptado.

Estruturadas todas as componentes da formação, passamos à terceira e última actividade definida, a *elaboração do conteúdo de materiais pedagógicos de formação para posterior revisão por especialistas em saúde*. Após a concepção do *template* dos vários documentos pela coordenadora de formação, dedicamo-nos à redacção dos vários textos dos documentos inerentes à formação, nomeadamente os referentes aos vários capítulos temáticos do Manual de Desenvolvimento, às fichas de leitura, à criação dos exercícios, à definição dos objectivos gerais e específicos de cada conteúdo e ao início da elaboração das GTP.

4. Considerações finais sobre o estágio

Na recta final este trabalho apresentamos algumas considerações acerca da nossa experiência de estágio. Nestas reflectimos sobre as nossas inquietações perante a integração num contexto de trabalho, as situações experienciadas e a aprendizagem conseguida.

Num momento inicial não negamos alguma apreensão da nossa parte perante a realização deste estágio, não só por ser a nossa primeira experiência em contexto de trabalho como, ainda, pela natureza das actividades definidas e pelas características da empresa acolhedora. Para a ultrapassagem deste receio inicial foram fundamentais as indicações que

obtivemos do orientador responsável pelo estágio, assim como todo o suporte bibliográfico que nos proporcionou, a par do clima de receptividade e disponibilidade com que fomos recebidos na empresa, com destaque para o papel dos elementos da área de gestão de talento. Não podemos deixar de frisar a importância dos materiais que nos foram disponibilizados pela directora desta área, tanto em termos de publicações periódicas como de monografias dedicadas à GRH, assim como a sua disponibilidade para nos ouvir e connosco debater.

Salientamos ainda o importante papel da técnica de recursos humanos desta área ao longo deste estágio. À parte de considerações pessoais, foi a partir de discussões que tivemos com a mesma acerca das práticas e instrumentos adoptados pela gestão de talento que obtivemos um maior conhecimento sobre a sua acção e fundamentamos algumas das nossas propostas apresentados neste trabalho, nomeadamente no que diz respeito à avaliação de desempenho. Além disso, foi através da mesma que tive contacto com aspectos mais operacionais inerentes à sua função, os quais consideramos terem constituído mais um importante factor de enriquecimento da nossa curta experiência no mundo do trabalho.

Numa perspectiva mais alargada, consideramos que este estágio nos permitiu adquirir um conjunto de conhecimentos muito importante e que se baseiam numa grande diversidade de factores. Possibilitou-nos conhecer uma parte importante do funcionamento da empresa, tanto no que diz respeito às formalidades que enformam determinadas acções aos mais diversos procedimentos a seguir em situações que vão desde a desmultiplicação de informação (por comunicação, *e-mail*, etc.) ao contacto com entidades externas ou outras áreas/departamentos da empresa. Destacamos ainda a possibilidade de observarmos as relações profissionais e/ou pessoais que se estabelecem em contexto de trabalho.

Não podemos esquecer ainda as competências que adquirimos, mais do que desenvolvemos, no âmbito das TIC. Atendendo à sua inquestionável importância na actualidade, apesar de considerarmos inicialmente deter conhecimentos nesta área, fomos surpreendidos com algumas dificuldades que tivemos que ultrapassar com a importante ajuda de elementos da DRH, em especial da coordenadora de formação. Destacamos também a importância da acção de formação acerca da metodologia adoptada pela entidade externa que apoiou o projecto de descrição, análise e qualificação de funções iniciado pela empresa.

Consideramos que a diversidade de actividades que desenvolvemos foi também um aspecto de grande importância. Permitiu-nos, por um lado, adquirir e desenvolver conhecimentos e competências específicos a cada prática - avaliação de desempenho,

descrição, análise e qualificação de funções e formação como, por outro, ter uma visão mais alargada sobre os pontos em que se cruzam, das relações que estabelecem entre si e das potencialidades decorrentes de uma gestão integrada de recursos humanos.

Fazendo o balanço entre a nossa formação académica e esta experiência de estágio constatamos, com muito agrado nosso, que os sociólogos podem reivindicar um importante e distinto papel nas empresas. Pela nossa experiência, concordamos de todo com o apresentado no início do ponto 1.4. do capítulo I por Freire (1993): de facto, os sociólogos assumem um papel mais de aplicação de conhecimentos do que de investigação pura nas empresas. Contudo, tal não invalida que possa desenvolver actividades de investigação – como seria o caso de um estudo mais aprofundado e estruturado do absentismo nesta empresa. No que se refere à aplicação, entendemos que, de facto, a formação em sociologia proporciona a aprendizagem de um conjunto de importantes conhecimentos e competências que podem ser empregues numa empresa, nomeadamente no que diz respeito ao desenvolvimento de estudos (como os de Clima Social, por exemplo) à análise de informação, à reflexão sobre metodologias, resultados e implicações das práticas adoptadas, das mudanças que se verificam no meio ambiente organizacional, das transformações ocorridas a nível das relações sociais de trabalho, entre outros.

Por tudo isto, não podemos estar mais satisfeitos com a nossa opção pela realização de um estágio, pelas condições que nos foram proporcionadas pela empresa acolhedora e pelos conhecimentos e competências adquiridos e desenvolvidos.

Conclusão

Atendendo ao exposto no presente trabalho, consideramos ser importante tecer algumas considerações finais acerca dos pressupostos teóricos apresentados, estrutura e organização da empresa acolhedora do estágio e sua DRH, dos conhecimentos e competências adquiridos e desenvolvidos e, ainda, reflectir sobre a nossa experiência de estágio.

Comparando as características estruturais e organizacionais da empresa com as concepções mais actuais de GRH e com a realidade do tecido empresarial português concluímos dois aspectos principais. Em primeiro, que a empresa reflecte as tendências actuais de flexibilização e adaptação aos mercados, aspecto patente nas modificações operadas na sua estrutura organizacional, tendencialmente mais flexível, e na adopção de novas formas de organização do trabalho, entre as quais o conceito de competência ganha relevância. A sua função recursos humanos tem acompanhado estas transformações por via da reformulação da sua posição na empresa, da adopção de novos princípios e práticas de GRH consonantes e de alterações na DRH, dando assim resposta às exigências das novas estratégias de negócio definidas, articulação esta entre a função e as organizações que a literatura tem demonstrado existir ao longo do tempo.

Em segundo lugar, consideramos que a empresa não reflecte a realidade do tecido empresarial português, distinguindo-se não só pelo seu volume de negócios e número elevado de trabalhadores como pela sua concepção de GRH. De facto, ao contrário das MPME que constituem a parte mais significativa do tecido empresarial nacional e que marcam por carácter essencialmente administrativo e operacional da GRH, ou mesmo pela inexistência desta e pela não diferenciação entre a função recursos humano e as restantes, a empresa marca pela adopção de políticas e práticas baseadas numa GERH, o que equivale a dizer que o seu capital humano é encarado enquanto um elemento central e estratégico na prossecução da estratégia de negócios da empresa, o que de resto podemos constatar nos princípios orientadores da DRH adoptados na sua última reestruturação.

O modelo de gestão por competências baseado no talento adoptado pela empresa reflecte, de facto, o conceito de GERH do qual as abordagens mais actuais do primeiro são tributárias. Este modelo espelha ainda a orientação da GRH para o meio externo das organizações, assim como para a individualização e/ou segmentação das políticas de GRH, aspecto este que acarreta a passagem de um vínculo estabelecido entre os trabalhadores (num

sentido colectivo) e a empresa a uma relação estabelecida entre o indivíduo e a empresa. A tal está subjacente um enfraquecimento das relações sociais de trabalho em prol de uma lógica individual não só de contratação mas, também, de negociação e desenvolvimento. Porém, este aspecto poderá ser benéfico no sentido de uma melhor adaptação da GRH a necessidades, aspirações e competências distintas dos trabalhadores, podendo assim dar-lhes uma resposta mais ajustada e profícua. Além disso, e contrariamente ao que se verifica em algumas organizações, esta perspectiva não se centra apenas no talento dos mais qualificados que ocupam funções de maior responsabilidade mas, pelo contrário, chama a atenção para funções muitas vezes socialmente desvalorizadas e com aparente menor impacto na empresa mas que, porém, se revestem de toda a importância o que justifica a aposta no seu desenvolvimento.

Na empresa em causa verificamos que apesar de existir todo um discurso institucional de valorização de um modelo baseado no talento, cuja adopção é de resto bem assumida, consideramos que não existe ainda uma plena adopção dos princípios definidos pela literatura mas, também, pela área em si em resultado da curta existência da GT de forma autónoma, pelo reduzido número de elementos que a compõem, pelos instrumentos adoptados e pelas características de algumas das suas práticas. Ainda assim, reconhecemos todo o trabalho que tem sido feito por esta área no sentido da inovação e optimização dos instrumentos e práticas dentro do seu campo de acção, assim como na procura de uma cada vez maior articulação com outras áreas da DRH, tanto no sentido da consultadoria como no fornecimento de informação pertinente ao trabalho destas com destaque, por exemplo, para a descrição, análise e qualificação de funções. A este respeito, recordamos a aposta feita num modelo que reflecte as tendências actuais desta prática, a preocupação com a constituição e formação de uma equipa interna de suporte e a criação de um repositório comum de informação.

No que se refere às actividades definidas consideramos que, regra geral, desenvolvemo-las com sucesso tendo alcançado um dos nossos objectivos: a aquisição e desenvolvimento de conhecimentos e competências no âmbito da sociologia e da GRH. Entendemos ter exercido aquele que é geralmente o papel do sociólogo nas empresas, isto é, de aplicação de conhecimentos mais do que de investigação, com ênfase nos conhecimentos tributários da sociologia do trabalho e das organizações, nas metodologias de investigação e na análise de dados quantitativos. A respeito da descrição, análise e qualificação de funções destacamos os conhecimentos detidos acerca dos sistemas de produção, das alterações nas organizações e das suas actuais configurações, da emergência, desenvolvimento e implicações

de NFOT, da evolução dos conceitos de função, tarefas, operações e trabalho. Na avaliação de desempenho destacamos conhecimentos no âmbito da satisfação e motivação no trabalho, em metodologias de investigação, nomeadamente no que diz respeito à construção de escalas de avaliação e, ainda, de análise descritiva de dados. Já no que concerne à formação, para a concepção, estruturação e desenvolvimento de planos formativos mobilizamos conhecimentos na área da sociologia da educação, nomeadamente da evolução dos paradigmas de formação, da aprendizagem em contexto de trabalho e da aplicação de procedimentos metodológicos.

Retomando a questão que formulamos no início deste trabalho - *no contexto actual, como é que a análise do trabalho se pode constituir enquanto fonte de vantagem competitiva para as organizações?*, cruzando os pressupostos teóricos que apresentamos com as actividades desenvolvidos no âmbito da descrição, análise e qualificação de funções consideramos reunir alguns elementos de resposta a esta questão. Do ponto de vista teórico, a literatura tem vindo a defender a importância de uma clara definição dos objectivos inerentes ao desenvolvimento desta prática, dos quais deriva posteriormente a opção pela metodologia e procedimentos mais adequados ao seu alcance que, em simultâneo, garantam a sua validade. De facto, o sucesso desta prática e o seu efectivo reconhecimento enquanto fonte de vantagem competitiva dependem em muito do que a organização pretende com a mesma, sob a pena de à informação obtida não ter utilidade e pertinência. As abordagens mais actuais desta prática, nas quais se inclui o próprio conceito de análise do trabalho, têm defendido precisamente um conjunto de alterações à visão tradicional desta prática, as quais apresentamos e discutimos neste relatório, com vista à sua efectiva utilidade para as organizações que não só nesta prática mas tendencialmente em todas procuram o retorno do investimento realizado. É fundamental que esta e outras práticas respondam às necessidades das organizações, o que de resto se enquadra no próprio processo de evolução da função recursos humanos. A questão da validade tem sido amplamente referida como um aspecto essencial para esta prática para que, de facto, a mesma possa ser usada nas suas mais diversas aplicações.

Na empresa, e atendendo ao defendido pela literatura, consideramos que as vantagens desta prática passam pela sua aplicação a todas as áreas da empresa, processo este demorado e que implica, de facto, uma significativa afectação de recursos. Seria ainda fundamental uma forte aposta na divulgação da informação obtida junto dos vários interessados, nomeadamente os responsáveis de recursos humanos, o que passaria não só pela familiarização com o modelo seguido e o repositório comum criado mas, também, pela apresentação e defesa das aplicações

desta prática nas mais diversas áreas de GRH. De outra forma, seria importante trabalhar junto destas áreas a incorporação destes instrumentos no seu trabalho. São aspectos como este que permitirão que esta prática constitua efectivamente vantagem competitiva para a empresa e que se alcance um retorno do investimento realizado.

Por fim, consideramos que, de facto, a integração de um sociólogo em contexto de trabalho enquanto complemento à sua formação académica parece-nos de todo profícua. Se ao longo da nossa formação em sociologia nos deparamos várias vezes com a dificuldade expressa por alguns colegas em demonstrar a importância da sua formação para as funções que exerciam, nomeadamente em GRH, a qual algumas vezes partilhamos ainda que sem experiência real de trabalho, numa reflexão sobre o estágio que desenvolvemos consideramos que são mais os aspectos em que, sem dúvida encontramos vários aspectos em que é notória a aplicação da sociologia do que aqueles em que tal não é visível, pelo menos directamente. Não repetiremos as aplicações que já apresentamos nesta última parte mas que, de resto tentamos demonstrar ao longo deste texto. Contudo, consideramos ser importante referir um aspecto que a nós nos parece de todo pertinente e que raras vezes encontramos de forma explícita na literatura. Pensando na integração de sociólogos em empresas, nomeadamente nas suas DRH, além dos conhecimentos que estes detêm nas áreas cuja importância é directamente mais notória – sociologia do trabalho e das organizações, consideramos que se a literatura defende amplamente a actual necessidade das empresas em se adaptarem constantemente ao seu meio ambiente, respondendo às suas necessidades e exigência, não nos parece existirem muitas dúvidas quanto ao papel central dos sociólogos neste processo. De facto, estes reúnem conhecimentos aprofundados ímpares sobre as causas, implicações e níveis destas transformações, o que nos permite afirmar que poderão reclamar a si um papel fundamental na adaptação das organizações às modificações no seu meio ambiente.

Recordamos, por exemplo, as tendências demográficas verificadas nos países desenvolvidos, incluindo-se Portugal, com a diminuição da natalidade e o aumento da esperança média de vida, as quais têm conduzido a profundas alterações nas sociedades e que, de resto, são amplamente estudadas ao longo de uma formação em sociologia. Estes dois aspectos configuram importantes desafios às empresas, nomeadamente no que diz respeito à progressiva diminuição da mão-de-obra disponível e ao aumento do número de trabalhadores em idade mais avançada com todas as potencialidades e dificuldades associadas. Estes aspectos implicam já, e implicarão cada vez mais no futuro, a adaptação das empresas a esta

realidade, nomeadamente nas suas práticas de GRH. Em consequência, reafirmamos a nossa crença de que os sociólogos poderão ter aqui um papel fundamental no acompanhamento, análise e resposta a estas transformações. O mais difícil e importante será precisamente reivindicarem a si este papel, no reconhecimento e aplicação das suas competências.

Referências bibliográficas

Bilhim, João Abreu Faria (2006) – **Gestão estratégica de recursos humanos**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. ISBN 972-8726-71-6.

Cabral, Augusto César De Aquino (2002) - Aprendizagem organizacional como estratégia de competitividade: uma revisão da literatura. In Cunha, Miguel Pina; Rodrigues, Susana Braga (org.) - **Manual de estudos organizacionais: temas da psicologia, psicossociologia e sociologia das organizações**. Lisboa: Editora RH. ISBN 972-98823-1-2. p. 167-182.

Caetano, António; Vala, Jorge (2002) - A natureza da função de gestão de recursos humanos. **Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas**. Lisboa: Editora RH. ISBN 972-96897-8-4. p. 101-116.

Camara, Pedro; Guerra, Paulo Balreira; Rodrigues, Joaquim Vicente (2001) - **Humanator 2001: recursos humanos e sucesso empresarial**. Lisboa: Dom Quixote. ISBN 972-20-2023-4.

Camara, Pedro; Guerra, Paulo Balreira; Rodrigues, Joaquim Vicente (2007). **Novo Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial**. Lisboa: Dom Quixote. ISBN 978-972-20-3524-8.

Cappelli, Peter (2008) - Talent management for the twenty-first century. **Harvard Business Review**. ISSB 0017-8012. p. 74-81.

Cardoso, Raul (2008) - **Estruturação, análise e qualificação de funções**. Instituto Superior de Gestão Bancária.

Ceartil, Mário (2006) - **Gestão de Recursos Humanos para o século XXI**. Lisboa, Edições Sílabo. ISBN 972-618-428-2.

Chiavenato, Idalberto (1997) - **Recursos humanos**. São Paulo, Editora Atlas. ISBN 85-224-1602-8.

Chiavenato, Idalberto (2002) - **Construção de Talentos, Coaching & Mentoring**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora. ISBN 85-352-1113-6.

Costa, António Firmino da (1988) - Cultura profissional dos sociólogos. **Sociologia, Problemas e Práticas**. ISSB 0873-6529. Nº.5, p. 107- 124.

Cunha, Miguel Pina *et al.* (2004) - **Manual de comportamento organizacional e gestão**. Lisboa: Editora RH. ISBN 972-98823-8-X.

Cunha, Miguel Pina e; Rego, Arménio; Cunha, Rita Campos e (2006) - **Organizações positivas**. Lisboa: Publicações Dom Quixote. ISBN 978-972-20-3216-2.

Cunha, Rita Campos e (2006) - Gestão do Talento: Sonho ou Pesadelo? **Diário de Notícias**. ISSN 0870-1954. (21 de Abril de 2006).

Deloitte (2006) - **Gestão de Talento**. [em linha]. [Consult. 9 Abr. 2010] Disponível na WWW: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Portugal/Local%20Assets/Documents/pt\(pt\)_consulting_gestaotalento.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Portugal/Local%20Assets/Documents/pt(pt)_consulting_gestaotalento.pdf).

Drucker, Peter. F. (1998) - **Sobre a profissão da gestão**. Lisboa: Dom Quixote. ISBN 972-20-1530-3.

Drucker, Peter. F. (2000) - **Desafios da gestão para o século XXI**. Lisboa: Civilização. ISBN 972-26-1735-4.

Fisher, Cynthia D.; Schoenfeldt, Lyle F.; Shaw, James B. (2003). Planning for Organizations, Jobs and People *in* **Human Resource Management**. Boston: Houghton Mifflin. ISBN 53-178. 0-618-12329-6. p. 53-178.

Freire, João (1993) - **Sociologia do trabalho: uma introdução**. Porto, Edições Afrontamento. ISBN 972-36-0311-X.

Giddens, Anthony (2000) - O Trabalho e a Vida Económica *in Sociologia*. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian. ISBN 972-31-0887-9 .p. 371-437.

Gomes, Jorge F. *et al.* (2008) - **Manual de gestão de pessoas e do capital humano**. Lisboa, Edições Sílabo. ISBN 978-972-618-506-2.

Gomes, Jorge F. S. (2006) - O casamento do milénio: o diálogo Universidade-Empresa. In Gomes, Jorge F. S; Cunha, Miguel Pina; Rêgo, Arménio (org.) - **Comportamento organizacional e gestão: 21 temas e debates para o século XXI**. Lisboa, Editora RH. ISBN 972-8871-05-8. p. 179-194.

Harvard (2001) - 21st-Century Job Descriptions. **Harvard Management Communication Letter**. ISSN 1524-5519. Nº 4, p. 2.

Hay Group (2010) - Atrair e reter talento. [em linha]. [Consult. 28 Março 2010]. Disponível na WWW: <http://www.haygroup.com/ww/challenges/index.aspx?ID=101>.

Hay Group (2010?) - **Metodologia Hay Group de análise e descrição de funções: manual de formação**. [S.l. : s. n]

Hill, Manuel Magalhães; Hill, Andrew (2000) - Investigação por questionário. Lisboa: Sílabo. ISBN 972-618-223-9.

Huntzinger, Jim (2002) - The root of lean. Training with industry: the origin of kayzen. [em linha] [Consult. 26 Junho 2010]. Disponível na WWW: <http://www.lean-promotion.com/RootsofLean.pdf>.

Levine, Edward; Sanchez, Juan (2007) - Evaluating work analysis in the 21st century. **Ergometrika** [em linha]. Nº4, p. 1-11. [Consult. 7 Junho 2010]. Disponível na WWW: http://www.ergometrika.org/volume4_no1.htm.

Meignant, Alain (1999) – **A gestão da formação**. Lisboa: Dom Quixote. ISBN 972-20-1608-3.

Mintzberg, Henry (2003) – **Estrutura e dinâmica das organizações**. Lisboa: Publicações Dom Quixote. ISBN 972-20-1147-2.

Peretti, Jean-Marie (1997) - **Recursos Humanos**. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN 972-618-157-7.

Peretz, Henry (2000) - **Métodos em sociologia**. Lisboa: Temas e Debates. ISBN 972-759-216-3.

Quivy, Raymond; Campenhoudt, Luc Van (1992) - **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva. ISBN 972-662-275-1.

Santos, César (2010) - A gestão do talento. **Recursos Humanos Magazine**. Nº68, p. 56-57.

Serrano, Maria Manuel (2010) - A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos. **Socius Working Papers**. Nº1 (2010).

Sierra Bravo, Restituto (1994) - **Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios**. Madrid: Editorial Paraninfo. ISBN 84-283-1548-5.

Sousa *et al.* (2006) - **Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas**. Lisboa: Lidel. ISBN 978-972-757-441-4.

Anexos

Anexo 2 – Ficha de leitura de Gripes e Constipações

Após a leitura do capítulo...

1. Indique sintomas da gripe e constipação, referindo as suas diferentes formas de manifestação nas duas afecções, conforme o exemplo apresentado.

2. Distinga os princípios activos de diferentes medicamentos utilizados no tratamento de gripes e constipações e respectiva acção farmacológica, dando 5 exemplos. Ex: paracetamol - analgésico oral; fusofungina - antibacteriano tópico; Cetirizina - anti histamínico oral;

3. Refira a terapêutica não farmacológica da gripe.

4. Indique quais as instruções de administração de medicamentos em forma de:

a) Gotas:

b) Nebulizador:

5. Refira dois casos de complicação da gripe que exijam orientação para o médico.

6. O recurso a medicamentos com associação de mais que um princípio activo é útil na constipação. Porquê?

7. Indique os processos de transmissão da gripe.

Anexo 3 – Bloco de exercícios de Gripe e Constipações⁴²

1. Dos seguintes sintomas, indique qual(ais) faz(em) se referem à constipação:

- Congestão nasal
- Febre de 40°C
- Tosse persistente
- Todas as opções anteriores

2. A toma do Cetix[®] pode ser feita ao mesmo tempo que a toma do Cê-gripe[®].

- Verdadeiro
- Falso

3. Assinale as respostas correctas. Os anti-histamínicos Dexbromofeniramina têm como efeito secundário frequente:

- Secura na boca
- Epilepsia
- Sonolência
- Todas as anteriores

4. As crianças são mais susceptíveis a constipações porque as suas trompas de Eustáquio não estão totalmente desenvolvidas. Esta afirmação é:

- Verdadeira
- Falsa

5. A vacinação é uma importante medida de prevenção de gripes e constipações. Esta afirmação é:

- Verdadeira
- Falsa

⁴² As respostas assinaladas são as correctas.

6. Os anti-histamínicos orais reduzem a rinorreia, olhos lacrimejantes e irritados e espirros, devendo ser tomados de manhã. Esta afirmação é:

- Verdadeira
- Falsa

7. Os descongestionantes tópicos (assinale a opção verdadeira):

- Devem ser tomados mais de 3 dias para evitar o efeito rebote
- Podem ser aconselhados na gravidez e aleitamento.
- Em gotas são recomendadas entre os 2 e os 6 anos.

8. Preencha os campos em branco:

A constipação é uma infecção provocada por um vírus. Os seus sintomas surgem de forma gradual, sendo o primeiro, geralmente, a irritação faríngea ou, por outras palavras, a garganta irritada. Tem uma duração que oscila entre 5 a 10 dias e tem como complicações a congestão sinusal e a dor de ouvidos.

8. Associe a gripe e a constipação a cada um dos seguintes sintomas:

- | | | |
|----------------------|------------------------------|----------------|
| | • Febre com início abrupto • | |
| | • Dor de garganta suave • | |
| | • Dor de cabeça intensa • | |
| Constipação • | • Fadiga suave • | • Gripe |
| | • Rinorreia • | |
| | • Tosse persistente • | |
| | • Fotofobia • | |
| | • Lacrimejar • | |

Anexo 4 – Caso prático

Identifique os pontos que estão errados

... e escreva a sua correcção em discurso directo com base no que seria uma resposta adequada. Pode, também, completar com observações. C. – Cliente; A.F. – Auxiliar de Farmácia.

Diálogo	Está correcto?		Correcção
	Sim	Não	
C.: A.F.:			

Anexo 5 - Guião de Treino Prático (GTP)⁴³

Dor, Febre e Inflamação [tópico principal]

Gripe e Constipações [sub-tópico]

Compreender
[Objectivo principal]
[Objectivo específico]
[Objectivo específico]
Identificar
[Objectivo principal]
[Objectivo específico]
[Objectivo específico]
Tratar
[Objectivo principal]
[Objectivo específico]
[Objectivo específico]

⁴³ Para salvaguarda de informação da empresa não é apresentado o conteúdo deste documento, apenas a sua estrutura. Para a sua melhor compreensão foram incluídas notas.