



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado em Gestão

Especialização em Recursos Humanos

Dissertação

**Relação entre Personalidade, Factores Motivacionais no Trabalho e
Políticas de RH: Estudo de Caso**

Autora

Sandra Cristina Raposinho Tanganho

Orientadora:

Professora Doutora Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira

Évora, Outubro de 2012

Resumo

O presente estudo de investigação tem como objectivo explorar a existência de uma relação causal entre as políticas de recursos e a motivação nos colaboradores, cujos comportamentos são motivados por factores diferentes, dadas as suas características de personalidade. Pretende-se desta forma investigar o impacto que as políticas de recursos humanos poderão ter na motivação dos colaboradores com características de personalidade particulares assim como indagar de que forma as políticas de recursos humanas são desenhadas tendo em conta as características de personalidade dos colaboradores e as funções que desempenham. Como metodologia de investigação utilizaremos o estudo de caso e como instrumentos de recolha de dados/informações faremos uso de dois questionários, um a aplicar aos gestores de recursos humanos/de equipas e outro aos colaboradores.

Palavras-chave – Factores de Personalidade; Factores de Motivação no Trabalho; Políticas de Recursos Humanos

Abstract

Relationship between Personality, Motivation Factors at Work and Human Resources Policies: Case Study

The goal of the present research study is to explore a causal relationship between human resources politics and the specific factors of employer's motivation, derivatives of a particular personality. We pretend to research the impact of that politics on employers that have particulars tasks/jobs functions and personality characteristics.

The used methodology is the case study and the used instruments are a open questions questioner to managers and a closed question questioner to other employers. The first questioner search for the human resources politics and values, and the second questioner look for the perception of employers about that politics.

Keywords: Factors of Personality, Motivation Factors at Work; Human Resources Policies

Índice Geral

Índice Geral	III
Índice de Quadros e Figuras	V
Índice de Gráficos	VI
Siglário e Abreviaturas	VIII
Introdução	1
Capítulo 1 – Teorias e Modelos da Personalidade e Motivação	5
1.1 Personalidade, áreas de actividade profissional e necessidades profissionais	5
1.2 A Motivação no Trabalho.....	10
Capítulo 2 – Modelos, Políticas e práticas na Gestão de Recursos Humanos	24
2.1. Recrutamento, Selecção e Integração.....	24
2.2 A Avaliação do Desempenho	33
2.3 Gestão e desenvolvimento da carreira profissional	41
2.4 A Gestão da Formação	49
2.5 A gestão de recompensas	51
2.6 A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	56
2.7 A gestão de equipas.....	63
Capítulo 3 – Metodologia do Estudo	69
3.1. Formulação do Problema e dos Objectivos do Estudo	69
3.2 Método de Investigação	70
3.3 Caracterização das técnicas e dos instrumentos de pesquisa e do processo de recolha de dados	72
3.4 Caracterização da Amostra	76
Capítulo 4 – Estudo de Caso	80
4.1 Caracterização da Empresa X.....	80
4.2 Apresentação dos Resultados das Entrevistas e Análise Documental	83
4.3 Apresentação dos resultados da aplicação dos questionários aos colaboradores	85
4.4 Discussão dos Resultados	110
5. Conclusões, Limitações do Estudo e Perspectivas de Investigação Futura	120
Referências Bibliográficas	IX
Anexos	XIII
Anexo 1 – Guião de Entrevista de Avaliação das Políticas/Práticas de GRH	XIV

Anexo 2 – Questionário de avaliação da percepção dos colaboradores relativamente às políticas de RH	VII
Anexo 3 - Transcrição da entrevista à Gestora de Recursos Humanos -Entrevistado 1	XVII
Anexo 4 - Transcrição da entrevista ao Gestor de Processo do Departamento Certificação – Entrevistado 2.....	XXII
Anexo n.º5 - Modelo 197 – Planificação do Acolhimento.....	XXX
Anexo n.º 6 – Modelo 177 – Ficha de Perfil da Função	XXXI
Anexo n.º 7 - Modelo 090 – Ficha de Avaliação do Desempenho	XXXIV
Anexo n.º 8 – Procedimento 003 – Avaliação do Desempenho	XXXVI
Anexo 9 – PGQ – 0. 05 – Procedimento – Formação e Reciclagem	XXXIX
Anexo 10 – Modelo DC.038 – Plano anual de Formação	XLVI

Índice de Quadros e Figuras

Quadro 1 – Resumo das várias teorias da motivação e sua aplicação e implicações no meio organizacional.....	11
Figura 1 – “Orientação da QVT”	60
Quadro 2 - Variáveis que podem influenciar a eficácia dos grupos de trabalho.....	66
Figura 2 – Organigrama da Empresa.....	81

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Percentagem de sujeitos da amostra consoante o género sexual	77
Gráfico 2 – Percentagem de sujeitos da amostra consoante a faixa etária	78
Gráfico 3 – Percentagem de elementos da amostra consoante as habilitações académicas	78
Gráfico 4 – Percentagem de sujeitos da amostra consoante o vínculo contratual	78
Gráfico 5 – Percentagem de elementos da amostra consoante os anos de serviço	79
Gráfico 6 – Percentagem de sujeitos da amostra consoante o tipo de candidatura efectuada	79
Gráfico 7 – Relação entre N.º de colaboradores por departamento e a orientação para as tarefas	86
Gráfico 8 – Relação entre o n.º de colaboradores por departamento e a âncora de Carreira	87
Gráfico 9 – Relação entre o número de colaboradores por departamento e a percepção de concretização de expectativas face ao processo de recrutamento	88
Gráfico 10 – Relação entre o número de colaboradores por departamento e a sua percepção relativa ao processo de acolhimento/integração social	89
Gráfico 11 – Relação entre o número de colaboradores por departamento e a sua percepção face ao processo de acolhimento/integração face à aprendizagem	90
Gráfico 12 – Relação entre o n.º de colaboradores por departamento e a percepção face ao método de avaliação do desempenho	92
Gráfico 13 – Relação entre o número de colaboradores por departamento e a percepção relativa à periodicidade da avaliação dos resultados	93
Gráfico 14 – Relação entre o número de colaboradores por departamento e a percepção de equidade relativa ao processo de avaliação do desempenho	94
Gráfico 15 – Relação entre o número de colaboradores por departamento e a percepção de qualidade do feedback	95
Gráfico 16 – Relação entre o número de colaboradores por departamento e a percepção face à clareza dos objectivos	96
Gráfico 17 – Relação entre o número de colaboradores por departamento e a percepção de dificuldade em atingir os objectivos propostos	97
Gráfico 18 – Relação entre o número de colaboradores por departamento e a percepção da existência de um plano de carreira	98
Gráfico 19 – Relação entre o número de colaboradores por departamento e a percepção de participação na definição do plano de formação	99
Gráfico 20 – Relação entre o número de colaboradores por departamento e a percepção de desenvolvimento de formação na área comportamental	100
Gráfico 21 – Relação entre o n.º de colaboradores por departamento e a percepção de desenvolvimento de formação na área técnica	101
Gráfico 22 – Relação entre o número de colaboradores por departamento e a percepção de paralelismo entre os resultados e o seu salário e/ou prémios materiais	102
Gráfico 23 – Relação entre o n.º de colaboradores por departamento e a percepção	

de reconhecimento simbólico dos seus resultados	102
Gráfico 24 – Relação entre o n.º de colaboradores por departamento e a percepção relativa à variedade de tarefas e desafios	104
Gráfico 25 – Relação entre o n.º de colaboradores por departamento e a percepção relativa à intervenção da sua chefia no seu trabalho	104
Gráfico 26 – Relação entre o número de colaboradores por departamento e a necessidade de possuir maiores responsabilidades de liderança, decisão e influência	105
Gráfico 27 – Relação entre o n.º de colaboradores por departamento e a percepção dos níveis de actividade a que estão sujeitos	106
Gráfico 28 – Relação entre o n.º de colaboradores por departamento e a sua percepção relativamente ao desenvolvimento de situações com o objectivo de desenvolver a qualidade das relações interpessoais	106
Gráfico 29 – Relação entre o n.º de colaboradores por departamento e a sua percepção relativamente ao espaço e tempo criado para a promoção de ideias em grupo	107
Gráfico 30 – Relação entre o n.º de colaboradores por departamento e a percepção de conciliação do trabalho com a vida pessoal	107
Gráfico 31 – Relação entre o n.º de colaboradores por departamento e a percepção de qualidade de vida no trabalho	108

Siglário e Abreviaturas

RH – Recursos Humanos

Dep. Cer. – Departamento de Certificação

Dep. Form. – Departamento de Formação

Dep. C.& M. – Departamento Comercial & Marketing

DSM – Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders

Eurofound – Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e do Trabalho

E1 – Entrevistado 1 (Gestora de Recursos Humanos da empresa x)

E2 – Entrevistado 2 (Gestor de Processo do Departamento de Certificação)

GRH – Gestor de Recursos Humanos

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

RH – Recursos Humanos

Introdução

O “paradigma do homem certo no lugar certo” é cada vez mais questionado, nomeadamente por Lahy *in* Caetano e Vala (2007). Este paradigma, de acordo com Caetano e Vala (2007), dá uma visão reducionista da adaptação sujeito-organização porque: a) não tem em conta as alterações do posto de trabalho; nem b) as modificações do indivíduo.

De acordo com a revisão bibliográfica que efectuámos, urge, portanto, nas organizações contemporâneas, uma constante e dinâmica adaptação bidireccional do **perfil profissional dos colaboradores e respectivos factores motivacionais** vs as **políticas de gestão recursos humanos**. Alguns estudos, que passamos a enquadrar, demonstram-nos o espectro destas duas variáveis.

De acordo com Holland (1963) *in* Primi *et al.* (2002), nas escolhas que o sujeito faz no trajecto da sua carreira profissional procura ambientes que sejam congruentes com as suas orientações pessoais. Como iremos aprofundar no primeiro capítulo, este autor efectua uma categorização de **perfis profissionais**, a saber: Realístico, Empresarial, Social, Investigador, Artístico e Social. Gottfredson, Jones e Holland (1993) *in* Primi 2002) e Jackson (1989) *in* Primi *et al.* (2002), complementam os estudos de Holland associando a cada perfil determinadas **características de personalidade**.

Segundo os vários modelos explicativos da **motivação**, verificamos que os indivíduos podem motivar-se mais com uns motivos do que com outros porque possuem necessidades diferentes que procuram satisfazer. Verificamos também que as necessidades dos indivíduos são originadas, não só pelos seus traços de personalidade mas também pelo contexto.

São exemplos de **factores motivacionais** distintos, e não necessariamente equitativamente presentes no sujeito, aqueles mencionados por Maslow (necessidades primárias e secundárias), McClelland (Necessidades de

afiliação, poder e realização) e Oldham e Hackman (Necessidades de autonomia, significado da tarefa, feedback).

Com base nestes pressupostos somos levados a deduzir que existem políticas de recursos humanos que poderão potencializar mais ou menos a motivação de um grupo de sujeitos, pelas suas características de personalidade e circunstâncias particulares de trabalho e sociais.

Ao efectuarmos uma revisão bibliográfica relativa às **políticas de gestão de recursos humanos**, constatámos que existem diferentes formas de atingir um mesmo objectivo organizacional, por exemplo:

- Para realizar a avaliação de desempenho podemos recorrer a: Abordagens centradas na personalidade; Abordagens centradas nos comportamentos; Incidentes Críticos; Abordagens centradas na comparação com outros; Abordagens centradas nos resultados. A própria natureza do feedback pode ser muito diferente e ter impactos igualmente divergentes nos resultados consoante os indivíduos.

- Num plano de gestão de Carreiras podemos basear-nos em *teorias de compatibilidade* e as *teorias de processo de carreira*, cuja aplicação terá impactos diferentes consoante a âncora profissional de cada colaborador;

- Num plano de Gestão da Formação a forma como é realizado o diagnóstico e o tipo de formação escolhido, tendo em conta as necessidades específicas dos sujeitos, poderá determinar o sucesso dos mesmos na organização. Como constataremos no respectivo ponto desta dissertação, os indivíduos no seio de uma organização podem desenvolver competências através da formação Inter e intra empresas, do coaching e até na relação com os superiores hierárquicos nas rotinas e acontecimentos do dia-a-dia de trabalho.

De acordo com a revisão bibliográfica efectuada encontram-se, portanto, definidos os pressupostos que justificam a **pertinência do presente estudo de investigação**:

- a) **Os indivíduos motivam-se por factores diferentes** ou valorizam mais determinados factores, porque dadas as suas características de personalidade possuem necessidades diferentes;
- b) **Políticas de recursos humanos diferentes terão impactos diferentes** consoantes as características dos indivíduos alvo, do trabalho e das circunstâncias sociais.
- c) **A influência mútua entre a) e b) gera situações de maior produtividade** organizacional e justifica-se investigar esta relação no sentido de concluir acerca das melhores práticas organizacionais e potencializar informações que potenciem as organizações.

O presente estudo de investigação tem como **objectivo geral** identificar a relação entre as características de personalidade dos colaboradores, os factores de motivação no trabalho e as políticas de recursos humanos, numa empresa cujas principais áreas de actividade são as certificações e inspecções técnicas.

Os **objectivos específicos** deste trabalho são: *i)* identificar a relação entre as características de personalidade dos colaboradores (perfil profissional) e a área de actividade exercida na Empresa X; *ii)* identificar a relação entre as características de personalidade dos colaboradores e a sua percepção relativamente às políticas de recursos humanos na Empresa X; *iii)* identificar a relação entre os factores de motivação no trabalho dos colaboradores e as políticas de recursos humanos aplicadas na Empresa X.

De modo a realizar uma revisão bibliográfica das principais variáveis em estudo, desenvolvemos **dois capítulos** nos quais abordamos respectivamente *a personalidade e motivação no trabalho e as políticas de recursos humanos*.

O **primeiro capítulo** está estruturalmente dividido em dois. Num primeiro momento realizamos uma revisão bibliográfica no âmbito da relação entre as temáticas *personalidade, áreas de actividade profissional e necessidades profissionais*, abordando inicialmente estudos abrangentes desta relação (eg. Holland, 1963) e posteriormente estudos que especificam as características de personalidade e necessidades profissionais no âmbito de actividades profissionais particulares, nomeadamente actividades comerciais, actividades

de auditoria. Num segundo momento abordamos as teorias da motivação no trabalho, aprofundando, contudo, aquelas que explicam a variabilidade dos factores motivacionais de sujeito para sujeito – Teorias do Conteúdo -, nomeadamente, a Teoria das necessidades de McClelland (1961) e Teoria dos factores motivadores de Herzberg (1966). *Explorámos também a Teoria do Redesign* do Trabalho e Motivação (Hackman, J), por esta explicar a relação entre a forma de organização do trabalho e o seu impacto na motivação do sujeito.

No **segundo capítulo** realizamos uma revisão bibliográfica relativamente aos modelos, às políticas e às práticas de gestão de recursos humanos no âmbito dos seguintes processos: recrutamento, selecção e integração, avaliação do desempenho, gestão de carreiras, gestão da formação, gestão de recompensas, gestão da qualidade de vida no trabalho e gestão de equipas.

No **terceiro capítulo**, referente à metodologia do estudo, formulamos o problema, definimos objectivos e caracterizamos o método, técnicas, instrumentos e amostra de investigação.

Como **metodologia de investigação** propusemo-nos realizar um estudo de caso, e como técnicas de investigação realizámos uma entrevista a dois gestores no âmbito dos recursos humanos da empresa e aplicámos questionários aos colaboradores. Este caso, contudo, será estudado sob o prisma de **três unidades de análise**, que corresponde à dinâmica particular de três departamentos.

No quarto capítulo é apresentado o caso de estudo e apresentados os resultados recolhidos através dos respectivos instrumentos de investigação. Por fim, o quinto capítulo visa apresentar as conclusões retiradas dos resultados da investigação, as limitações do estudo e perspectivas de investigação futura.

Capítulo 1 – Teorias e Modelos da Personalidade e Motivação

O **primeiro capítulo** está estruturalmente dividido em dois. Num primeiro momento realizamos uma revisão bibliográfica no âmbito da relação entre as temáticas *personalidade, áreas de actividade profissional e necessidades profissionais*, abordando inicialmente estudos abrangentes desta relação (eg. Holland, 1963) e posteriormente estudos que especificam as características de personalidade e necessidades profissionais no âmbito de actividades profissionais particulares, nomeadamente actividades comerciais, actividades de auditoria. Num segundo momento abordamos as teorias da motivação no trabalho, aprofundando, contudo, aquelas que explicam a variabilidade dos factores motivacionais de sujeito para sujeito – Teorias do Conteúdo -, nomeadamente, a Teoria das necessidades de McClelland (1961) e Teoria dos factores motivadores de Herzberg (1966). *Explorámos também a Teoria do Redesign do Trabalho e Motivação* (Hackman, J), por esta explicar a relação entre a forma de organização do trabalho e o seu impacto na motivação do sujeito.

1.1 Personalidade, áreas de actividade profissional e necessidades profissionais

Neste subcapítulo procuraremos, portanto, realizar uma revisão bibliográfica de estudos que associem os perfis profissionais às tendências de personalidade dos indivíduos.

Nas escolhas que o sujeito faz no trajecto da sua carreira profissional procura ambientes que sejam congruentes com as suas orientações pessoais (Holland, 1963) *in Primi et al.* (2002).

Holland, Powell e Fritzsche (1994) *in Primi* (2002) propõem seis tipos básicos:

- Tipo R (realista), é o mais voltado para realizações observáveis e concretas.

- Tipo I (investigador) é mais voltado para a exploração intelectual preferindo mais pensar do que agir, tende a ser mais introvertido.
- Tipo A (artístico) tende também a ser anti-social como o tipo I, mas é mais emotivo; necessita de actividades expressivas individuais.
- Tipo S (social), que gosta de actividades de ajuda, ensino e tratamento às pessoas; tende a ser mais extrovertido e a apresentar maior necessidade de atenção e de expressividade verbal.
- Tipo E (empreendedor) que prefere actividades nas quais possa dominar, persuadir e liderar os outros; tende a ser oralmente agressivo.
- Tipo C (convencional), que prefere actividades estruturadas nas quais deve seguir ordens claras, tende a ser mais conformista e controlado.

Por outro lado, Prediger (1981), *in* Primi (2002), desenvolveu um sistema de classificação dos tipos de actividades mais comuns nas várias carreiras em duas dimensões: *i) dados-ideias* e *ii) pessoas-coisas*.

i) Tarefas centradas em dados são actividades impessoais envolvendo factos, registos, arquivos, números e procedimentos sistemáticos para auxiliar o consumo de bens e serviços; tarefas centradas em ideias são actividades intrapessoais envolvendo abstrações, teorias, conhecimentos, *insights* e novas maneiras de expressão por meio, por exemplo, de palavras, equações ou música.

ii) Tarefas centradas em pessoas são actividades interpessoais que implicam ajuda, persuasão, entretenimento ou liderança; e tarefas centradas em coisas são actividades não pessoais envolvendo máquinas, materiais, ferramentas, mecanismos biológicos, entre outros.

Os estudos de Prediger (1981) *in* Primi (2002) demonstraram que estas dimensões estão altamente correlacionadas com os seis tipos de Holland (1963) de forma que os dois modelos podem ser sobrepostos.

No modelo de Holland (1963) *in* Primi (2002) a escolha profissional é decorrente de características pessoais associadas aos traços de personalidade. Neste sentido, vários estudos vêm sendo feitos procurando definir quais os traços que estão associados aos seis tipos. Dentre eles, pode-

se citar Russel e Karol (1999) *in* Primi (2002) os quais desenvolveram um relatório específico para o questionário de personalidade 16PF Quinta Edição, editado no Brasil (Cattell *et al.*, 1993) *in* Primi (2002).

Gottfredson, Jones e Holland (1993) *in* Primi (2002), investigaram as correlações entre as seis dimensões de Holland e os Cinco Grandes Factores de Personalidade (Goldberg, 1993; Hutz *et al.*, 1998) *in* (Primi, 2002). Este estudo constatou que o factor extroversão, incluindo características como a sociabilidade, generosidade está associada a interesses sociais e empreendedores; o factor intelecto ou abertura para a experiência, referindo-se a características como curiosidade, criatividade, audácia, imaginação, está associado aos interesses investigativos e sociais e o factor escrupulosidade incluindo características como responsabilidade, eficiência, meticulosidade, associa-se aos interesses convencionais.

Noutro estudo em que se investigam as correlações entre o *Personality Research Form* (PRF) de Jackson (1989) *in* Primi (2002), fundamentado na teoria de personalidade de Murray (1943), com as dimensões de Holland, Vieira, e Ferreira (1997) encontraram-se associações entre a necessidade de realização, compreensão, resistência, propensão para arriscar com o tipo I (investigador); necessidade de afiliação, apoio, compreensão com o tipo A (artístico); necessidade de afiliação, apoio, compreensão e menos autonomia com o tipo S (social); necessidade de domínio, exibição e prazer com o tipo E (empreendedor) e necessidade de ordem e menos autonomia com o tipo C (convencional).

Afunilando a relação entre as orientações/ escolhas profissionais e traços de personalidade, Soyer *et al.* (1999), investigaram a **relação entre dois factores de personalidade** – o narcisismo e a motivação – e **três facetas do papel de um Comercial** – atracção, satisfação e performance. Como previsto, actualmente e previamente, os colaboradores com uma actividade comercial apresentam mais características narcísicas e mais necessidade de realização do que aqueles que não exercem esta função.

O narcisismo foi escolhido, pelos autores, como o traço de personalidade foco nos comercias com base nas investigações de Karen Homey, Eric Fromm

(1983) *in* (Soyer et al., 1999), Otto Kernberg (1975) *in* (Soyer et al., 1999), Heinz Kohut (1971) *in* (Soyer et al., 1999) e em observações directas dos comerciais (Soyer, 1995) *in* (Soyer et al., 1999).

Os psicólogos geralmente descrevem os indivíduos narcísicos como gregários, extrovertidos, grandiosos, intensamente ambiciosos, socialmente corajosos e atractivos para os outros. Ao mesmo tempo, e paradoxalmente, os indivíduos narcísicos frequentemente sofrem de sentimentos crónicos de incerteza, insatisfação, inferioridade, tédio, falta de empatia e imensa inveja. Eles tendem também a ser excessivamente absorvidos no seu *self* e excessivamente dependentes de fontes externas de admiração e aclamação, exploração, sendo tendencialmente cruéis com os outros, e capazes de demonstrar apenas um afecto e empatia limitados (Soyer, 1995) *in* (Soyer et al., 1999).

Os indivíduos narcísicos, por norma, tendem a possuir características que são incompatíveis com muitas tarefas comerciais cruciais: verificar e assumir as necessidades do cliente. Ainda que os indivíduos narcísicos possam parecer confidentes, carismáticos, persuasivos, frequentemente protegem-se de intensas inseguranças que os levam a desvalorizar, explorar e manipular os outros (Soyer, 1995) *in* (Soyer et al., 1999)..

Negligenciando por vezes as necessidades dos clientes, os narcísicos focam-se neles, nos seus produtos ou serviços e/ou na sua reputação na companhia (Brooks, 1992) *in* (Soyer et al., 1999). Estes indivíduos dependem menos de fontes externas de gratificação e amor. Em vez disso, os indivíduos com uma forte necessidade de realização são susceptíveis de prosperar em um ambiente de vendas: para eles, as objecções são vistas como desafios, a rejeição é considerada como uma crítica construtiva e são motivados, em vez de desanimar, por uma concorrência feroz.

Geralmente estes indivíduos constroem boas relações aquando da prospecção de mercado porque colocam os seus clientes primeiro, ou pelo menos esforçam-se por isso, com um fim muito instrumental e objectivo. Para além disso existe uma preocupação relativa ao que os seus “adversários” estão a fazer, uma vez que há um desejo de ser melhor sucedido.

A investigação efectuada por Soyer *et al.* (1999) permitiu concluir que **os indivíduos envolvidos profissionalmente na área comercial são mais narcísicos e possuem necessidades mais fortes de reconhecimento do que os indivíduos que nunca tiveram ligação com o trabalho comercial.** Desta forma, segundo os autores, podemos concluir que as vendas atraem pessoas que têm um desejo de excelência, são sensíveis a objectivos específicos e sistemas de recompensa de incentivo, e que tendem a buscar autonomia no trabalho.

Segundo Soyer *et al.* (1999) para alimentar a alta necessidade de realização característica da generalidade destes indivíduos, deve ser destacada: **a autonomia, o reconhecimento e o feedback rápido.**

Existem também **características distintivas inerentes ao perfil dos Auditores.** Gul (1984, p.265) *in* Owhoso e Weickgenannt (2009), defende que, em relação a outros profissionais, os auditores demonstram um processamento cognitivo mais eficiente e DeCoster e Rhode (1971, p.651) *in* Owhoso e Weickgenannt (2009) referem que evidenciam maiores índices de auto-aceitação, compreensão psicológica, flexibilidade e desempenho.

Os auditores revelam também uma melhor auto-percepção relativa ao seu desempenho real - DeCoster e Rhode (1971) *in* Roberts (1997) usaram o *California Psychological Inventory* (IPC) para analisar os resultados dos testes psicológicos dos *Certified Public Accountants* (CPAs) em comparação com outros grupos profissionais, e descobrem os CPAs realizam uma melhor auto-descrição relativamente a profissionais de outras áreas.

Em suma, de acordo com a pesquisa bibliográfica realizada neste subcapítulo, constatamos que se verifica uma relação entre determinadas atividades/áreas profissionais e determinados valores e características de personalidade.

As características de personalidade e os valores específicos de cada indivíduo ou grupo de indivíduos remetem-nos para a existências de necessidades

diferentes e, portanto, fatores motivacionais distintos. No subcapítulo seguinte iremos abordar os modelos que explicam os factores motivacionais.

1.2 A Motivação no Trabalho

Neste ponto, iremos abordar as teorias da motivação no geral e as teorias de motivação aplicadas ao contexto de trabalho.

A motivação pode ser definida como “o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direcção, intensidade e duração” (Cunha et al., 2007, pag. 154).

A **gestão da motivação** em contexto organizacional passa essencialmente por dois tipos de sistemas: sistemas de trabalho e sistemas de recompensas (Marques, 1996) *in* (Cunha et al., 2007)

A motivação pode ser definida em **motivação intrínseca** – refere-se aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa- e **motivação extrínseca** – referente aos comportamentos desencadeados pelos sujeitos com a finalidade de obter alguma recompensa material ou social, ou para evitar alguma forma de punição (Cunha et al., 2007).

As Teorias da Motivação – Contextualização

De acordo com as teorias da motivação apresentadas por Ferreira *et al.* (2000), a motivação é um processo que pode ser analisado sob prismas de várias variáveis, nomeadamente processos fisiológicos, sociais, de auto-realização, económicos, de percepção ou de expectativa, que engloba numa relação interdinâmica as várias áreas de actuação do indivíduo, nomeadamente a profissional.

De seguida, apresentaremos um quadro que resume as várias teorias da motivação e o seu reflexo ao nível da motivação no trabalho.

Quadro 1 – Resumo das várias teorias da motivação e sua aplicação e implicações no meio organizacional

Categorização	Nome da Teoria, Autor e Ano	Principal Ideia Defendida	Aplicação e Implicações no Meio Organizacional
Teorias do Conteúdo	<p align="center">Hierarquia das necessidades de Maslow (1954)</p>	<p align="center">Hierarquização das necessidades: Necessidades Primárias (fisiológicas e de segurança) e Necessidades secundárias (visam a identidade sócio-individual)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Motivos de natureza social e de realização como forças energéticas do desempenho do indivíduo no seu posto de trabalho; - A diversidade do grau hierárquico de uma necessidade existente nas pessoas, varia consoante as situações, o que faz com que os desempenhos sejam diferentes de indivíduo para indivíduo.
	<p align="center">Teoria dos factores motivadores de Herzberg (1966)</p>	<p align="center">Factores motivadores divididos em: Intrínsecos e Extrínsecos. Os factores intrínsecos são os verdadeiramente motivadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Factores intrínsecos: produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade. Ex.: Delegar responsabilidades; permitir margem de liberdade na execução do trabalho; pleno uso das capacidades; enriquecimento do cargo. - Os factores extrínsecos referem-se ao contexto de trabalho e como tal são periféricos e extrínsecos -ao trabalho em si.
	<p align="center">Teoria das necessidades de McClelland (1961)</p>	<p align="center">São três os impulsos básicos que apresentam uma grande variação entre as pessoas e as motivam para o desempenho: <i>a necessidade de realização, a necessidade de poder, a necessidade de afiliação.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - O problema da utilização deste modelo com carácter preditivo, consiste no facto de as necessidades variarem inter e intra-individualmente em diferentes lugares e tempo. - Os estudos empíricos apoiam um pouco esta estrutura teórica, recebendo contudo maior confirmação a necessidade de realização do que as restantes necessidades. - Numerosos programas de treino com vista a estimular nos profissionais a necessidade de realização têm ocorrido com algum sucesso.

Teorias do Processo	Teoria da expectativa (Vroom, 1964)	A força da tendência para agir de uma determinada maneira, depende da força da expectativa no resultado da sua actuação e no grau de atractividade de tal resultado.	- Cada pessoa é um decisor racional na questão da quantidade de esforço que despense na situação de trabalho, para obter as <i>recompensas</i> desejadas.
	Teoria da Equidade (Adams, 1965)	O indivíduo experimenta certas discrepâncias quando compara o seu ganho com o de outros.	- A recompensa (monetária, estatuto, símbolos distintivos, distribuição de equipamentos e de espaços, etc.) é susceptível de interferir no processo motivacional, o qual além da componente individual, integra igualmente uma componente social resultante do processo de comparação social.
	Teoria da tarefa enriquecida (Hackman e Oldhman, 1976, 1980)	O conteúdo do trabalho afecta não só os sentimentos de auto-estima e de competência dos sujeitos como também a forma como os resultados de trabalho são valorizados pelo sujeito.	- A recompensa (intrínseca) e consequentemente a motivação para trabalhar, ocorre quando o trabalhador aprende (conhecendo os resultados através do feed-back) que em termos individuais (experienciando responsabilidade mediante a autonomia que possui para realizar o trabalho) fez bem o trabalho que lhe fora distribuído (experienciado a importância do trabalho realizado, através da variedade, identidade e significado da tarefa).
Teorias do Resultado	Teoria da fixação de objectivos (Drucker, 1954)	O desempenho pode aumentar sempre que existam objectivos pré-definidos e sempre que, apesar de difíceis, os objectivos são aceites pelas pessoas.	- Os resultados sugerem que objectivos desafiadores e percebidos como possíveis de alcançar, específicos e propiciadores de feed-back motivam desempenhos elevados.

	Teoria do reforço (Skinner, 1971)	O que controla o desempenho são os reforçadores, ou seja, o comportamento é função das suas consequências.	- Em termos de aplicação, esta teoria implica uma resposta prévia às seguintes perguntas: que comportamentos são desejados? Como podem ser observados e medidos? O que os pode reforçar? Quando deverão os reforços ser aplicados? Quais as consequências de tais reforços? Como pode o programa de reforço ser melhorado.
--	--	--	--

Fonte: Adaptado de Ferreira *et al.* (2000, p.260-273)

A Motivação no Trabalho

Como podemos analisar através do quadro n.º 1, a motivação no trabalho pode ser vista como um fenómeno com características comuns de indivíduo para indivíduo quando nos referimos às teorias do processo e do resultado, a saber: a teoria da Equidade (Adms 1965) e a Teoria da Expectativa (Vroom 1964), a Teoria da Fixação de Objectivos (Drucker, 1964) e a Teoria do Reforço (Skinner, 1961), respectivamente. Como princípio moral geral, todos os sujeitos necessitam e procuram a experiência de justiça. Como processo psicológico todos os sujeitos se mobilizam, mais ou menos, consoante o que esperam ou necessitam alcançar e, conseqüentemente, receber.

Contudo, as teorias do conteúdo remetem-nos, particularmente, para o facto de o comportamento do sujeito poder ser mobilizado por factores diferentes, consoante a sua personalidade e respectivos valores e necessidades particulares.

Desta forma, escolhemos aprofundar a teoria das necessidades de McClelland, porque, de acordo com este autor, consoante a personalidade do sujeito, o mesmo pode orientar o seu comportamento tendo como principal foco a necessidade de realização, a necessidade de poder ou a necessidade de afiliação.

Os factores motivadores apontados por Herzberg na sua teoria dos dois factores, surge igualmente como muito pertinente no âmbito do presente estudo, no sentido em que estes focam os factores intrínsecos a cada indivíduo

- com as suas particularidades, percepções, valores e vocações - como aqueles que mais força possuem para motivá-lo.

Por outro lado, sabemos que o conteúdo do trabalho – *design* do trabalho – pode também, conforme as suas particularidades, afectar de forma mais ou menos mobilizadora o comportamento do indivíduo consoante a sua personalidade.

Teoria das necessidades de McClelland

De acordo com a Teoria das Necessidades de McClelland (1961) *in* McClelland (1989), são três os impulsos básicos que apresentam uma grande variação entre as pessoas e as motivam para o desempenho: a necessidade de realização, a necessidade de poder, a necessidade de afiliação.

Segundo Heckhausen (1963) *in* McClelland (1989) a necessidade de realização pode ser medida através de 4 variáveis distintas: esperança de êxito, medo/receio do fracasso, a diferença entre estas duas e a soma de esperança de êxito e de receio do fracasso.

Aronson (1968) *in* McClelland (1989), por outro lado, na investigação que efectuou concluiu que as pessoas com baixa necessidade de realização fazem menos esforços para introduzir variedade e se satisfazem com movimentos simples e repetitivos.

Contudo, os sujeitos com alta necessidade de realização nem sempre rendem mais que os de baixa. De acordo com French (1965) *in* McClelland (1989) o **incentivo de realização é aquele em que a pessoa obtém satisfação fazendo algo por si mesmo e mostrando que é capaz de fazer algo**. Como defendeu Deci (1975) *in* McClelland (1989), com base nos resultados de algumas experiências, se são proporcionados ao sujeito incentivos extrínsecos para a execução de algo, tende a perder-se a motivação intrínseca de fazê-lo bem e, em tais condições, não rendem mais os sujeitos com alta necessidade de realização. Como ilustração deste pressuposto Mckeachie (1961) *in* McClelland (1989) descobriu que quando os sinais externos de realização na aula se consideravam altos os estudantes com alta necessidade de realização tendiam a fazê-lo menos bem em relação aos com baixa necessidade de

realização. Dito de outra maneira, se os sinais de realização eram baixos – ou seja se o instrutor não insistia em estimular a competição ou em assinalar altas quotas de realização, os sujeitos com alta necessidade de realização tendiam a fazê-lo melhor que os de baixa.

Em muitos trabalhos, por outro lado, **o incentivo de realização vem definido como a dificuldade intrínseca ou o desafio da tarefa**. Se o incentivo é fazê-lo melhor, nem uma tarefa muito fácil nem uma muito difícil proporcionam uma oportunidade de melhorar. Se uma tarefa é fácil não está em questão fazê-lo melhor, dado que qualquer um poderia realizá-la; se é muito difícil também não, porque é percebida como muito provável a falha na tentativa. Certos estudos empíricos têm demonstrado que **os sujeitos com alta necessidade de realização preferem trabalhar em tarefas moderadamente difíceis**, onde a probabilidade de êxito se situa entre 0.30 e 0.50.

A **persistência**, por outro lado, de acordo com Feather (1961) *in* McClelland (1989) deverá depender, segundo o modelo de Atkinson, da **probabilidade de êxito**, ou seja, os sujeitos com alta necessidade de realização persistiriam mais tempo quando começavam a fracassar numa tarefa fácil relativamente a uma tarefa muito difícil. Desta forma, *o facto dos sujeitos com alta necessidade de realização persistirem quando começam a fracassar numa tarefa depende muito da dificuldade percebida nesta*.

Uma outra característica das pessoas com uma intensa necessidade de realização é a preferência por ter uma **responsabilidade pessoal no rendimento**, preferindo, neste caso, tarefas em que os riscos dependem mais da responsabilidade pessoal em detrimento daquelas em que o resultado é aleatório (Hancock y Teevan, 1984; Littig, 1963; Raynor y Smith, 1966 *in* McClelland, 1989).

De seguida, passamos a caracterizar os indivíduos com alta **necessidade de poder**.

McClelland (1975) *in* McClelland (1989), através da investigação que efectuou, concluiu que os homens com mais alta necessidade de poder participam

voluntariamente em desportos competitivos, relativamente aos homens com baixa necessidade de poder.

Winter (1973) *in* McClelland (1989), por outro lado, deduziu que em pequenos grupos, os indivíduos de elevada necessidade de poder deveriam esforçar-se por ser reconhecidos e estabelecer alianças, escolhendo como amigos indivíduos que não eram especialmente conhecidos e que não se encontravam numa posição em que eram capazes de competir com eles em prestígio. Desta forma, rodeiam-se de pessoas menos conhecidas e que podem dirigir.

Relativamente à capacidade de correr riscos (McClelland e Watson, 1973), numa investigação realizada, concluíram que na realização de apostas, os sujeitos com maior necessidade de poder arriscam mais, em contraste com os indivíduos com alta necessidade de realização ou de afiliação. Verificaram que os sujeitos com elevada necessidade de realização realizam apostas mais moderadas e que indivíduos com alta necessidade de afiliação procuram fazer apostas em que se sentem mais seguros.

No que diz respeito à **necessidade de afiliação** ou necessidade de estar com outras pessoas, a mesma é característica de sujeitos que tendem a evitar conflitos e julgamentos negativos por parte dos outros e com menos predisposição para a competitividade.

Num estudo realizado por McKeachie (1961) *in* McClelland (1989) concluiu-se que os sujeitos com elevada necessidade de afiliação trabalharam mais e obtiveram melhores resultados numa turma em que o professor era julgado como cordial e amável. Também em sujeitos com elevada necessidade de afiliação os resultados foram inferiores em turmas em que não existiam os mesmos incentivos de afiliação.

Também Atikson e Walker (1956) *in* McClelland (1989) concluíram, através da investigação que realizaram que os sujeitos com elevada necessidade de poder aprendem mais quando estão presentes incentivos afiliativos.

No que diz respeito à capacidade de correr riscos na tarefa, os resultados dos sujeitos com alta necessidade de afiliação são semelhantes aos dos sujeitos com elevada necessidade de realização, ou seja, preferem correr riscos

moderados mostrando menos persistência nas tarefas difíceis e tendem a render mais do que os sujeitos com baixa necessidade de afiliação.

Relativamente ao panorama português, de acordo com Cunha et al. (2007), e com base nos dados de Rego e algumas comparações internacionais, concluiu-se a dominância da necessidade de afiliação dos portugueses – mesmo em amostras de gestores e de estudantes de gestão -, congruentemente com o carácter feminino da cultura portuguesa. Em certa medida, é isso que explica que o perfil dos gestores com melhores impactos junto dos seus colaboradores seja caracterizado por elevadas motivações para o poder e a afiliação (Rego, 1995) in (Cunha, et al., 2007).

Redesign do Trabalho e Motivação – Hackman, J.

Como verificámos no quadro 1, o conteúdo do trabalho afecta não só os sentimentos de auto-estima e de competência dos sujeitos como também a forma como os resultados de trabalho são valorizados pelo sujeito.

Um estudo de de Houkes et al. (2001) in Cunha et al. (2007), demonstrou que as características do trabalho estão na base da motivação intrínseca. Com base em evidência empírica, Hackman e Oldhman (1980) in Cunha et al. (2007), chegaram à conclusão de que são cinco as características do trabalho que contribuem para fazer da função uma fonte de motivação:

- a) Variedade: refere-se ao grau em que a função exige o recurso a competências, actividades e conhecimentos diversificados;
- b) Identidade: o grau em que a função requer a execução de uma unidade de trabalho identificável, i.e. com princípio e fim, e que origina um resultado visível;
- c) Significado: diz respeito ao impacto do trabalho na vida dos outros, seja dentro ou fora da organização;
- d) Autonomia: o nível de independência no planeamento do trabalho e sua execução.
- e) Feedback: a quantidade e a qualidade da informação sobre o progresso do indivíduo na execução do trabalho e os níveis de desempenho alcançados.

O termo *redesign* dos sistemas de empregos e trabalho que se refere-se às actividades que envolvem uma alteração específica no trabalho e que é frequentemente levado a cabo no sentido de aumentar a produtividade organizacional e/ou para melhorar a qualidade da experiência de trabalho dos membros da organização (Hackman (1980)

De acordo com Hackman (1980), apesar de não ser aceite um critério geral que defina o que é um “bom *redesign*”, existem geralmente pontos em comum nos projectos de *redesign*. Tipicamente as especificações do trabalho são alteradas de modo a providenciar aos empregados uma adicional responsabilidade para planear, criar e controlar o seu próprio trabalho, para tomar decisões sobre os métodos e procedimentos de trabalho, para estabelecer o seu próprio ritmo de trabalho e para negociar directamente com os clientes que recebem os resultados do trabalho.

Em muitos casos trabalhos que previamente foram simplificados e segmentados em pequenas partes com vista à eficiência de produção foram reagrupados e tornados mais abrangentes e significativos.

Por vezes um trabalho é redesenhado para criar empregos motivantes e que causem satisfação para empregados individuais que trabalhem mais ou menos por sua conta. Estas actividades são geralmente designadas por “enriquecimento do emprego” (Herzeberg, 1974 *in* Hackman,1980). Como alternativa o trabalho pode ser redesenhado como uma tarefa de grupo, neste caso, a uma equipa de colaboradores é dada uma responsabilidade autónoma para um abrangente e significativo módulo de trabalho.

Hackman (1980), reviu quatro abordagens para o *redesign* do trabalho – Teoria da Actividade/Activação; Teoria da Motivação-Higiene; Teoria das Características do Trabalho; Teoria dos Sistemas Sociais e Técnicos - e teceu uma opinião critica em relação às mesmas. De seguida passamos a caracterizar cada uma delas para posteriormente abordar a crítica do autor.

Teoria da Activação - Existem numerosos problemas humanos resultantes da rotina inerente ao trabalho (respectivas tarefas), como uma diminuição no nível de alerta, uma diminuição da reacção face a novos inputs e mesmo uma

imparidade na coordenação muscular. De forma a diminuir a presença dos comportamentos acima mencionados surge o desenho do trabalho como a *rotação de trabalho (Job Rotation)*, isto é, fazer com que um indivíduo passe por um número diferente de trabalhos tendo em conta um dia ou uma semana. Actualmente esta teoria é aplicada sobretudo em situações em que o trabalho envolve ou muito pouca ou demasiada estimulação.

Teoria da Motivação - Higiene – A teoria com mais influência no redesign do trabalho foi a *Teoria dos Dois Factores – Motivação e Satisfação* (Herzberg, 1976; Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959) que por já ter sido abordada não será agora descrita.

Teoria das Características do Trabalho – Esta abordagem remete para as características do trabalho que criam condições mais elevadas de motivação interna nos colaboradores. Baseada na anterior investigação de Turner e Lawrence (1965), esta teoria defende que os indivíduos sentir-se-ão motivados na sua performance quando experienciam o trabalho como significativo, que têm responsabilidade nos resultados do trabalho e quando obtêm feedback/conhecimento regular e realista dos resultados do seu trabalho. São especificadas cinco características objectivas como a chave para criar estas condições: Variedade de Competências, Identidade das Tarefas, Significado das Tarefas, Autonomia, e feedback do trabalho por si só (Hackman & Lawler, 1971; Hackman & Oldham, 1976).

Teoria dos Sistemas Sócio-Técnicos - Esta teoria enfatiza de desenhar sistemas de trabalho de uma forma integrada, onde a componente social e técnica do local de trabalho se suportam mutuamente (Emery & Trist, 1969). Desta forma, equipamento físico arranjos espaciais, horários de trabalho podem ser alterados no intervenção sócio-técnica. Os membros da organização examinam todos os aspectos das operações organizacionais que podem afectar o quão bem o trabalho é realizado ou a qualidade da experiência dos membros da organização.

O *redesign* do trabalho difere ao nível do planeamento e implementação consoante a teoria que tiver como referência, uma vez que o foco de cada uma também difere. Desta forma, a Teoria da Activação e a Teoria da Motivação-

Higiene o foco da responsabilidade cabe aos gestores, que deverão identificar os aspectos problemáticos do trabalho. Por outro lado, os projecto de redesign dos aspectos Sócio-Técnicos do trabalho envolvem uma elevada participação dos colaboradores, a Teoria das Características do trabalho, por sua vez, enfatiza a importância de compreender as percepções e atitudes dos colaboradores face aos seus trabalhos, não requerendo contudo, de forma explícita a sua participação no planeamento do redesign do trabalho.

Teoria dos dois Factores de Herzberg

A **Teoria dos Dois Factores de Herzberg** permite clarificar quais são os factores verdadeiramente motivacionais ou de satisfação e quais são os factores utilizados geralmente para desencadear a motivação, que o autor designa de higiénicos. Baseamo-nos na revisão que Rosa (1994) fez sobre a obra *Work and Nature of Man* de Frederik Herzberg (1966) para aprofundar a informação relativamente a esta teoria.

Os **factores de higiene** ou **factores que não satisfazem** – o salário, a segurança no trabalho, as condições de trabalho, a posição social, a política social, a qualidade da supervisão técnica, a qualidade das relações pessoais com os chefes, supervisores e subordinados, os benefícios extras – são factores preventivos, que servem para reduzir a insatisfação, mas não constituem em si factores de satisfação total. Ao nível da motivação no trabalho os factores de higiene significam “a energia necessária para o funcionamento dos factores motivacionais”, portanto, não motivam só por si os indivíduos para um melhor desempenho das suas funções. “Levam por assim dizer a motivação a um «ponto zero», evitando um comportamento negativo ou inadaptado” (Herzberg, 1966 *in* Rosa, 1994)

Os **factores motivacionais** ou **de satisfação** são factores relacionados com o conteúdo do trabalho, que motivam as pessoas no desempenho das suas funções. Segundo Herzberg (1966) *in* Rosa (1994), apenas elementos como o trabalho aliciante, o reconhecimento, as oportunidades de progresso e o

aperfeiçoamento pessoal são susceptíveis de proporcionar situações motivadoras de comportamento.

“O trabalho pode constituir em si mesmo um importante factor de motivação. É este o ponto alto da conjugação da filosofia de gestão com a teoria da motivação. É um facto que muitas tarefas de uma função não são interessantes ou estimulantes, seja pela sua forma repetitiva, seja pelo ambiente envolvente, físico ou psicológico, seja pelo aspecto rotineiro, seja por assumirem uma forma de pressão externa impositiva que força as pessoas à execução, quer no que se refere ao modo quer no que se refere ao ritmo. Estes factos são responsáveis pelo carácter desagradável e odioso que o trabalho pode assumir. Se, porém, estas condições são alteradas de modo a que o indivíduo descubra no trabalho um processo de satisfação pessoal ou uma oportunidade de desenvolvimento profissional, então o trabalho converte-se numa poderosa alavanca motivacional” (Rosa, 1994, p. 201).

Herzberg (1966) *in* Rosa (1994) propõe, desta forma, como um mecanismo fundamental da motivação o **enriquecimento das funções (job enrichment)**, que, segundo o autor, pode ser feito de dois modos: 1) *modo horizontal* – alargamento a tarefas do mesmo nível e 2) *modo vertical* – pela formação e atribuição de tarefas de natureza mais complexa.

A teoria dos dois factores poderá, então, resumir-se a duas afirmações fundamentais:

a) A satisfação no desempenho de uma função deriva do seu próprio conteúdo e do aspecto estimulante e desafiador das tarefas. Este conjunto é entendido como «factores motivadores».

b) A insatisfação no desempenho de uma função deriva do tipo de liderança, do contexto externo, do clima interno e das relações interpessoais. Este conjunto é designado por «factores higiénicos».

Também Fiorelli (*in* Nakamura *et al.*, 2005) se questiona sobre *o que pode despertar, manter e canalizar a motivação dos colaboradores no trabalho*. Este autor apresenta uma argumentação semelhante à de Herzberg, referindo que os **factores extrínsecos** ao indivíduo – como por exemplo o salário, os

benefícios recebidos, a segurança no cargo, as relações interpessoais no trabalho – por si só não despertam motivação intrínseca (a energia interior) no indivíduo, apesar de poderem comportar um sentimento não insatisfação (e não a satisfação em si). A motivação de que falamos será despertada por **factores intrínsecos** ao profissional, como por exemplo reconhecimento, o *status*, a responsabilidade, a oportunidade de reconhecimento, a riqueza do trabalho e os desafios.

Segundo Fiorelli (2004) *in* Nakamura *et al.* (2005), a motivação (enquanto energia interior) também pode ser activada por factores externos, se estes últimos forem estimulantes daquilo que realmente motiva o sujeito. As características dos ambientes que frequentamos representam factores externos. Se o ambiente em que o indivíduo vive e trabalha lhe proporcionar actividades voltadas para os seus interesses, o seu grau de motivação será alta.

Fiorelli (2004) *in* (Nakamura *et al.* (2005) acrescenta outros aspectos não menos importante no que diz respeito a incrementar e/ou manter a motivação:

- O *enriquecimento sócio-técnico* consiste em acrescentar ao trabalho a participação em actividades de grupos, proporcionando aos profissionais a oportunidade de satisfazer as necessidades sociais e obter reconhecimento por clientes internos (pag.128);

- O indivíduo motiva-se mais facilmente quando acredita na recompensa decorrente do esforço. A probabilidade de êxito também se associa ao valor percebido da recompensa (o indivíduo aposta mais quando percebe um ganho maior) – *teoria da expectativa*. Por outro lado, através da fixação de objectivos e metas específicas para o trabalho os indivíduos apresentam um maior desempenho, comparativamente a outros aos quais essa fixação não é aplicável – *teoria da fixação de objectivos*. O indivíduo move-se em direcção a níveis cada vez mais superiores de realização, contudo estagnar-se-á no limite ditado por suas expectativas de sucesso.

- A *percepção de justiça* do indivíduo, a crença de que os seus esforços para produzir o comportamento necessário têm um retorno (recompensa) justo, cria

motivação. Pelo contrário, a pessoa que se sente injustiçada estará desmotivada, ocorrendo um enfraquecimento na produção ou na cooperação entre os funcionários – *teoria da equidade*.

Em suma, o que motiva as pessoas é: serem tratadas como pessoas, de forma justa, serem reconhecidas e ouvidas, depararem-se com desafios e novas oportunidades, o orgulho do próprio trabalho, sensação de ser útil, de ser aceite, condições de trabalho adequadas (ambiente aprazível, boas instalações, bom refeitório, preocupação com a segurança), etc.

Em forma de síntese, como principais noções presentes neste subcapítulo destacamos:

- A diferenciação de necessidades proposta por McClelland (1961), apelando ao facto de os indivíduos se regerem por fatores motivacionais diferentes ou com diferentes prioridades, a saber: a necessidade de poder, a necessidade de realização e a necessidade de afiliação.

- A diferenciação entre os fatores higinénicos dos fatores motivacionais de Herzberg (1966), que foca a necessidade de o indivíduo se sentir motivado quando realiza atividades que vão ao encontro dos seus valores e interesses, quando há um reconhecimento do seu desempenho/resultado e quando se verifica enriquecimento das funções (job enrichment).

- A necessidade do redesign do trabalho, de acordo com Hackman (1980), que reviu quatro abordagens para o *redesign* do trabalho – Teoria da Actividade/Activação; Teoria da Motivação-Higiene; Teoria das Características do Trabalho; Teoria dos Sistemas Sociais e Técnicos.

Desta forma, e porque as políticas e práticas de recursos humanos se repercutem na motivação dos indivíduos, no capítulo seguinte iremos realizar uma revisão bibliográfica no âmbito das variantes das políticas e práticas de gestão de recursos humanos.

Capítulo 2 – Modelos, Políticas e práticas na Gestão de Recursos Humanos

Como constatámos no Capítulo Teorias e Modelos da Personalidade e Motivação, através de estudos como os de Holland (1963), Soyer *et al.* (1999) e Mclelland (1989), os colaboradores consoante a sua personalidade, possuem necessidades motivacionais diferentes, pelo que poderão sentir-se mais motivados por determinados procedimentos de gestão organizacional, em detrimento de outros. Desta forma, as características das políticas e práticas na gestão de recursos humanos influenciam a motivação dos colaboradores.

O objectivo do capítulo Modelos, Políticas e Práticas na Gestão de Recursos Humanos é realizar uma revisão de literatura relativamente a diferentes modelos e factores inerentes a cada área técnica da gestão de recursos humanos, a saber: o recrutamento, selecção e integração, a avaliação do desempenho, a gestão de carreiras, a gestão da formação, a gestão das remunerações e recompensas, a gestão da qualidade de vida no trabalho, a gestão de equipas.

2.1. Recrutamento, Selecção e Integração

O Recrutamento

O processo de **recrutamento** constitui um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização, correspondendo a um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de selecção (Chiavenato, 1997).

Chiavenato (2000) refere três **fases** no planeamento do **recrutamento** nomeadamente: pesquisa interna dos recursos humanos necessários; pesquisa

externa do que o mercado pode oferecer; e definição das técnicas de recrutamento.

A **pesquisa interna** refere-se ao levantamento interno das necessidades de recursos humanos da organização em todas as áreas e níveis da mesma a curto, médio e longo prazo (Chiavenato, 2000).

Nesta fase deve indagar-se se o recrutamento tem em vista escolher as pessoas para um posto de trabalho, estável ou mutável, ou para uma carreira. Estes aspectos terão implicações na estruturação do processo de recrutamento nomeadamente na escolha das dimensões a avaliar e na forma de as avaliar (Caetano e Vala, 2007).

A **pesquisa externa** refere-se a uma pesquisa de mercado (Chiavenato, 2000). Como não existe um mercado de trabalho em abstracto (Rocha, 1997), há necessidade de o segmentar e diferenciar para que se possa fazer uma abordagem mais específica (Chiavenato, 2000).

A **escolha das técnicas de recrutamento** constitui a última fase do planeamento do recrutamento. Iremos abordar as técnicas de recrutamento mais adiante inseridas no recrutamento externo (Chiavenato, 2000).

Enquadrado na estratégia organizacional, o **processo de recrutamento**, ou seja, a atracção de candidatos, poderá ser **interno ou externo**.

O processo de **recrutamento interno** implica como candidatos pessoas internas à organização que, por interesse da organização, ou por interesse delas, porque adquiriram competências que lhe permitem serem melhor aproveitadas noutras posições, mostram disponibilidade para se movimentarem. Podemos considerar três tipos de movimentação: a) promoção na mesma linha funcional; b) promoção com mudança de linha funcional; e c) mudança de linha funcional sem promoção (Caetano e Vala, 2007).

Enquanto na promoção há um motivo para as pessoas mudarem de posto de trabalho – como seja adquirir mais estatuto, ganharem mais, terem mais responsabilidade – na mudança de sector sem promoção, o factor motivador assenta no tipo de actividade e tarefas que é agora chamado a desempenhar.

De acordo com Chiavenato (1984) *in* Caetano e Vala (2007), as **principais vantagens** que se podem apontar **ao recrutamento interno** são relativas ao menor tempo gasto no processo de acolhimento, custo económico do processo, motivação dos empregados (no caso de promoção). As principais desvantagens do recrutamento interno dizem respeito a aspectos demográficos como o aumento da média de idades, a possibilidade de surgirem conflitos de interesses e, no caso da promoção, os colaboradores podem não possuir potencial de desenvolvimento suficiente ainda que já possuam o tempo de antiguidade.

O **recrutamento externo** realiza-se quando se pretende preencher o cargo vago com candidatos externos à organização, sendo estes atraídos pelas técnicas de recrutamento (Chiavenato, 2000). Trata-se portanto de uma procura de candidatos no mercado de trabalho (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003).

As vantagens e desvantagens do recrutamento externo derivam, quase de uma forma directa, das desvantagens e vantagens de recrutamento interno (Chiavenato, 1984) *in* (Caetano e Vala, 2007).

Uma outra alternativa poderá corresponder ao **recrutamento misto**, que se pode desenvolver de várias maneiras. Por exemplo: a) dividem-se as vagas, metade destas são para internos, metade para externos; b) a selecção dos internos é processada primeiro e, se ainda houver vagas, elas são para os externos; e c) os candidatos internos concorrem em pé de igualdade com os externos, sendo todos avaliados em gabinetes externos à empresa, para não haver contaminação na avaliação (Caetano e Vala, 2007).

Chianvenato (1997), define como principais **técnicas de recrutamento externo**: a consulta aos arquivos de candidatos, apresentação de candidatos por parte de funcionários da empresa, cartazes ou anúncios na portaria da empresa, contactos com sindicatos e associações de classe, contactos com universidades e escolas, conferências e palestras em universidades e escolas, contato com outras pessoas da empresa que actuam no mesmo mercado, viagens de recrutamento em outras localidades, anúncios em jornais e revistas e agências de recrutamento.

O recrutamento on-line, recrutamento electrónico ou eRecruitment “são designações que representam uma das mais actuais, úteis e dinâmicas aplicações das tecnologias de informação no domínio da gestão das pessoas” (Alves in www.janelanaweb.com). O recrutamento on-line é definido como “o processo de recrutamento realizado via electrónica, através da Internet ou da Web” (Eiras, 2001).

Existem duas formas pelas quais se pode realizar o recrutamento on-line: através de sites dedicados a carreiras, ou através dos sites das empresas (Mariaca, 2001).

Supjrerndee et al (2004), contudo, referem que o e-recrutamento deve reunir determinadas condições para que seja considerado um meio eficaz de recrutamento. Desta forma, estes autores defendem que para além de aspectos como a experiência e formação dos candidatos, o recrutamento de candidatos através da internet, deverá contemplar a possibilidade de realizar uma pré-selecção dos candidatos tendo em conta as suas características de personalidade e competências mais específicas. As ferramentas de e-recrutamento deverão, nestas perspectiva, incluir inquéritos de personalidade e permitir a realização de filtros com base nos traços de personalidade.

A selecção

A selecção consiste, como já foi referido, na escolha e tomada de decisão do candidato que ocupará o cargo disponível (e.g. Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003; Caetano e Vala, 2002; Chiavenato, 2000; Rocha, 1997; Marques, 1996; Mejia, Balkin e Cardy, 1995), procurando, de entre os candidatos que foram recrutados, os que mais se adequam ao cargo disponível na organização com o objectivo de “manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização” (Chiavenato, 2000). Trata-se portanto, de escolher qual a pessoa que vai ocupar o lugar disponível na organização (Rocha, 1997).

Para se efectuar a selecção tem-se por base as exigências do cargo a ocupar (Chiavenato, 2000). Em primeiro lugar, há que fazer a comparação entre o

conteúdo do cargo e os perfis dos candidatos. As exigências do cargo correspondem à análise e descrição de funções do cargo, já explicitada anteriormente. Os perfis dos candidatos são dados pelas técnicas de selecção. O passo seguinte será a decisão de quem preencherá o cargo, sendo esta tomada pela entidade requisitante (Rocha, 1997).

A selecção é assim concebida como um processo de comparação e de decisão (Chiavenato, 2000).

Com o objectivo de determinar o perfil do candidato (Rocha, 1997), as técnicas de selecção a escolher devem assegurar a predição do bom desempenho futuro do colaborador no cargo (Chiavenato, 1991). Habitualmente são escolhidas várias técnicas, sendo que cada uma complementa as restantes, obtendo-se assim informação mais rica acerca do candidato (Chiavenato, 2000).

De acordo com Chiavenato (1991), existem **cinco grupos de técnicas** de selecção, a saber: entrevista de selecção, provas de conhecimentos ou de capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

A selecção como um processo de comparação, consiste na comparação entre as exigências do cargo, dada pela análise do perfil da função e as características dos candidatos, dadas pelas técnicas de selecção (Chiavenato, 1991).

O **processo de selecção** pode seguir um de **três modelos** de comportamento de acordo com Chiavenato (2000, baseado em Carelli, 1972). São eles o modelo de colocação, o modelo de selecção e o modelo de classificação.

O **modelo de colocação** é o escolhido quando existe apenas um candidato e uma vaga disponível para ele. Neste modelo apenas existe a categoria aceitação.

O **modelo de selecção** escolhe-se quando existem vários candidatos para apenas uma vaga. Os candidatos vão submeter-se ao processo de comparação correndo o risco de ser rejeitados ou aceites.

O **modelo de classificação** ocorre quando existem várias vagas para cada candidato e vários candidatos para cada vaga. Os candidatos submetem-se ao processo de comparação podendo depois ser rejeitados ou aceites. Se forem rejeitados submetem-se ao processo de comparação para outro cargo

e assim sucessivamente. Neste modelo o candidato é considerado como a pessoa que estará no cargo que mais se adequa às suas características pessoais.

Socialização, Acolhimento e Integração

Pode afirmar-se que a socialização é um processo primário de mútua adaptação (indivíduo-organização-indivíduo) fundamental para as organizações porque ajudam a garantir a continuidade de valores e proporciona aos novos colaboradores o enquadramento para responderem a acontecimentos no seu ambiente de trabalho (Bauer et al, 1998) in (Van Maanen & Schein, 1979).

Três fontes clássicas no estudo da socialização organizacional (Schein, 1968, 1971, Feldman, 1981, Fisher, 1986, citados por Chao et al., 1994) serviram de enquadramento inicial para o desenvolvimento de dimensões de conteúdo da socialização. As dimensões identificadas são o Desempenho eficiente, as Pessoas, as Políticas, a Linguagem, os Objectivos e os Valores organizacionais e História.

Investigadores no domínio da socialização (e.g., Feldman, 1976, 1981, Fisher, 1986, Katz, 1985) sugerem a existência de quatro tarefas primárias que compõem o processo de socialização: gestão/domínio da tarefa (salienta-se a importância do feedback na aprendizagem do desempenho da função); clarificação do papel na organização (requer informação do comportamento esperado); aculturação (compreender a cultura da organização); integração social (integração no grupo de trabalho e desenvolvimento de relações interpessoais).

À medida que os colaboradores obtêm informação acerca do seu ambiente de trabalho, expectativas sociais e recebem feedback do seu desempenho, tendem a reduzir o grau de incerteza e identificam o seu lugar na organização (Miller & Jablin, 1991, citados por Kim, Cable, & Kim, 2005). Portanto, os colaboradores que respondem a surpresas organizacionais com um aumento de comportamentos de procura de informação e de feedback, aprendem mais acerca dos valores organizacionais e como se adaptar a esses valores.

Vários estudos demonstram que as **diferenças individuais têm importantes implicações no efeito das práticas de socialização organizacional**, salientando a integração das duas áreas de estudo – Processo e Conteúdo da Socialização.

Uma das variáveis de carácter individual mais presentes na literatura é a **percepção de autoeficácia** (julgamentos que compreendem as capacidades de desempenhar com sucesso determinadas tarefas e comportamentos (Saks, 1995)). Jones (1986) realça que os efeitos das táticas de socialização são moderadas pela percepção de auto-eficácia e Saks (1995) é mais específico ao afirmar que os efeitos da formação no período da socialização são moderados pela percepção de auto-eficácia. Evidencia-se ainda que os efeitos da informação sobre a função e organização na percepção de auto-eficácia são mediados pela redução de incerteza e ansiedade (Bandura, 1986, Miller & Jablin, 1991, citados por Saks, 1995). Estes estudos sugerem que a eficácia de programas de socialização pode depender parcialmente da medida em que reforçam a percepção de auto-eficácia dos novos colaboradores. Este facto pode ainda explicar porque é que os indivíduos têm diferentes reacções aos mesmos processos de socialização (Wanous & Colella, 1989, citados por Saks, 1995).

A **proactividade**, manifestada através da procura de informação (Morrison, 1993) na tentativa de redução do stresse (Katz, 1985, Nelson, 1987, citados por Saks, 1995), é também uma variável que tem sido contemplada na investigação da socialização organizacional. Os tipos de actividades proactivas em que os indivíduos se envolvem, variam de acordo com o desejo de controlo (Ashford & Black, 1996), moderando a relação entre as táticas de socialização e a adaptação do indivíduo à organização.

A **relação significativa entre a formação e as atitudes no trabalho** suportam a crescente ênfase na formação formal enquanto parte do processo de socialização (Feldman, 1989, citado por Saks, 1995). Acrescente-se que atitudes positivas e um aumento na percepção de autoeficácia que resultam da formação durante a socialização podem aumentar a taxa e a velocidade da socialização dos recém-chegados, bem como ter efeitos duradouros em futuras

atitudes e comportamentos (Reichers, 1987; Tannenbaum et al., 1991, citados por Saks, 1995).

O modelo interaccionista de Reichers (1987), assenta em dois pilares: o significado dos eventos, práticas e procedimentos organizacionais e a identidade que o indivíduo atribui a si próprio, resultado da construção social (influência do ambiente e das interacções estabelecidas). Esta perspectiva abrange a intervenção da organização, dos seus colaboradores e do indivíduo recém-chegado no processo de socialização. A existência de programas de acolhimento e integração e de tarefas interdependentes determinam a frequência de interacção do indivíduo com a organização, ao mesmo tempo que o novo membro e os restantes colaboradores podem manifestar características que promovem proactividade.

Acolhimento

O Acolhimento é um programa que habitualmente tem uma aplicação colectiva no momento de entrada na organização, o que coincide com o período em que os indivíduos experimentam maior incerteza e ansiedade por se movimentarem num ambiente desconhecido (espaço, pessoas, cultura). Este programa incide sobre um período relativamente curto (1 a 4 semanas) e funciona como o veículo de apresentação da organização e inculcação dos seus valores, normas e objectivos (Mosquera, 2002 *in* Caetano e Vala, 2007; Peretti, 2001).

Os procedimentos de acolhimento podem ser diferenciados de acordo com o contexto onde este é aplicado, na organização ou na equipa.

O acolhimento na organização envolve vários eventos, tais como a disponibilização de informação detalhada relativa ao pacote salarial e às oportunidades de carreira ou de desenvolvimento pessoal e profissional dentro da organização; a entrega de um manual que apresenta a história da organização, bem como sua missão, objectivos estratégicos e valores; a disponibilização do organigrama; visita às instalações, promovendo o conhecimento da disposição das diferentes áreas da organização; a apresentação da intranet e das suas funcionalidades; a disponibilização de

informação relativa à segurança e higiene no trabalho e as normas e procedimentos (Peretti, 2001).

O acolhimento no local de trabalho ou na equipa é mais específico e engloba: a apresentação do posto de trabalho; a apresentação à equipa e aos colegas da área onde esta está inserida, bem como a interlocutores com quem o contacto será permanente; uma visita a locais

Integração

Uma integração inicial efectiva é um contributo importante no reforço da motivação de permanência de colaboradores que, de outra forma, se sentiriam tentados a deixar a organização (Taylor, 2002).

“O período de Integração dura mais do que o simples período de acolhimento.” (p. 240, Peretti, 2001), correspondendo a um **acompanhamento personalizado** durante um largo período (3-12 meses). Este programa está direccionado não só para o contexto de trabalho mas também para a função, dado que o objectivo é garantir a adaptação e envolvimento do colaborador à organização e à função. Nas **práticas de integração** incluem-se: a sessão de Acolhimento, que poderá ser presencial ou/e e-learning; entrevistas regulares de acompanhamento; identificação de um responsável pela Integração (e.g., representante do departamento dos Recursos Humanos), bem como de um tutor (e.g., um elemento da equipa); participação em reuniões, almoços, lanches e festas da equipa e da organização (Peretti, 2001).

Não obstante, existe concordância teórica no que concerne aos resultados esperados de uma socialização de sucesso. Geralmente, **os colaboradores que estão bem socializadas no seu papel organizacional têm melhores resultados, estão mais satisfeitos, mais envolvidos na sua carreira, são mais adaptáveis e têm uma maior consciência da identidade pessoal do que os colaboradores que estão menos bem socializadas** (Chao et al., 1994).

Mecanismos de socialização como a procura de informação, programas formais de orientação, mentoring, o desenvolvimento de suporte social e troca de informação iniciada por outros reflectem iniciativas individuais e

organizacionais (Piner & Schroeder, 1987, citados por Morrison, 1993). Deste modo, conclui-se que a socialização poderá ser um mediador crítico entre as práticas de Recursos Humanos e os comportamentos organizacionais.

2.2 A Avaliação do Desempenho

De acordo com Câmara et al. (1997) os “sistemas de avaliação do desempenho servem para validar os métodos de recrutamento utilizados”, assim como, “fundamentalmente, para reforçar a cultura de desempenho” (p. 257).

Ao nível da gestão de recurso humanos, a avaliação de desempenho tem tido um papel de destaque na medida em que pode ter consequências significativas sobre a produtividade, quer directamente, enquanto processo de controlo do desempenho, quer indirectamente, através das suas relações com a selecção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração da organização (Caetano e Vala, 2007).

Câmara e al. (1997) reforçam que o desempenho deverá ser o que permite ao empregado progredir do mínimo para o máximo da escala salarial.

A avaliação de desempenho é um sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização. Em termos gerais, qualquer sistema de avaliação do desempenho pode ser conceptualizado como integrando um conjunto de três componentes, dinamicamente interligadas, e que incluem os objectivos, os instrumentos e os procedimentos (Caetano e Vala, 2007). Passaremos de seguidas a analisar os dois primeiros aspectos: objectivos e instrumentos.

Objectivos da Avaliação de Desempenho

De acordo com Jacobs *et al.*, 1980 *in* Caetano e Vala (2007), o primeiro aspecto a que se deve ter em conta para compreender um sistema de avaliação do desempenho é perceber quais são os objectivos que a organização pretende alcançar com esse sistema.

McGregor (1957) *in* Caetano e Vala (2007) considera que os principais objectivos que levam as organizações a implementar um sistema de avaliação de desempenho se prendem com a satisfação de três necessidades, sendo uma da organização e duas do indivíduo. Ao nível da organização, a avaliação do desempenho ajuda as decisões administrativas ligadas à transferências, às remunerações, etc. Ao nível do indivíduo, permite que o avaliado conheça a apreciação que é feita acerca do seu desempenho e permite ao avaliador aconselhar o colaborador no seu percurso profissional.

Cleveland *et al.* (1989) *in* Caetano e Vala (2007), a partir de um estudo empírico que realizaram, observaram que a maioria das empresas utilizam a avaliação de desempenho com os seguintes objectivos:

- 1) Comparações interindividuais, que incluem a gestão salarial, promoções, despedimentos, comparações dos desempenhos dos trabalhadores;
- 2) Comparações intra-individuais, que incluem a identificação de necessidades de formação, a possibilidade de dar feedback ao indivíduo sobre o desempenho, a determinação das transferências e a identificação dos pontos fracos e fortes dos colaboradores;
- 3) Sistema de manutenção, que inclui o planeamento das necessidades de transferências futuras, a determinação de necessidades de formação organizacionais, a avaliação dos objectivos propostos aos colaboradores, a verificação do sistema de pessoal, o reforço da autoridade e a identificação das necessidades de desenvolvimento organizacional.

Tem sido, contudo, dada pouca atenção aos objectivos que os avaliados podem ter no processo de avaliação de desempenho (Fisher, 1979 *in* Caetano e Vala, 2007). Cleveland e Murphy (1992) *in* Caetano e Vala, 2007, identificaram três objectivos que os avaliados podem ter no processo de avaliação de desempenho. Primeiro, os avaliados procuram feedback acerca do seu desempenho e procuram informação que compare o seu desempenho com o desempenho dos outros colegas. Segundo os avaliados, na maioria dos

casos, procuram informação para orientar o seu futuro, daí que dêem mais importância à informação sobre o seu desempenho que seja relevante para o futuro profissional do que à informação que não tenha interesse para esse mesmo futuro. Terceiro, a avaliação do desempenho permite obter informação relevante acerca do desempenho idealizado para um bom profissional.

Instrumentos da Avaliação de Desempenho

Apresentaremos, em seguida, e com base em Caetano e Vala (2007), os instrumentos de avaliação do desempenho que frequentemente se utilizam, quer na gestão de recursos humanos, quer na investigação experimental, e os princípios psicométricos, a que os investigadores recorrem, para aferir a exactidão das cotações.

As **abordagens centradas na personalidade** são usualmente representadas pelas escalas ancoradas em traços de personalidade ou escalas gráficas.

As Escalas ancoradas em traços (ou gráficas) foram concebidas pela primeira vez por Paterson, em 1992, e consistem na apresentação de traço de personalidade, a partir dos quais o avaliador terá de julgar o avaliado marcando o ponto da escala que melhor indica o desempenho do mesmo.

Uma das principais vantagens práticas das escalas ancoradas em traços é que são geralmente, construídas, apenas pelo departamento de recursos humanos sem necessidade que outros membros da organização participem na sua elaboração. Outra vantagem destas escalas é permitir comparar os avaliados, dado que se obtém uma cotação para cada uma das dimensões (Kavanagh, 1970 in Caetano e Vala, 2007).

Mais de trinta anos após terem surgido as escalas centradas na personalidade desenvolveram-se diversos instrumentos, relativamente diferentes, mas que têm em comum o facto de se basearem em comportamentos - ***Abordagens centradas nos comportamentos.***

No âmbito das abordagens centradas nos comportamentos, o ***método dos incidentes críticos*** foi proposto, pela primeira vez, por Flanagan (1954) e consiste na anotação, por parte do avaliador, durante o período em que

decorre a avaliação, dos desempenhos muito bons e muito fracos que sejam importantes para a função do avaliado. No final do período em que decorre a avaliação, o avaliador discute, então, esse registo descritivo com o trabalhador (Carroll e Schneier, 1982, *in* Caetano e Vala, 2007).

Ainda inseridas na abordagem centrada nos comportamentos, as **Escalas de Escolha Forçada** constituem um instrumento de avaliação de desempenho foi desenvolvido, pela primeira vez, pelas forças armadas americanas, logo após a Segunda Guerra Mundial (Sisson, 1948 *in* Caetano e Vala, 2007).

As escalas de escolha forçada têm conjuntos de dois, quatro ou seis itens ou todas as descrições positivas, ou todas as afirmações com descrições negativas. O avaliador terá de escolher metade daqueles itens que melhor transcrevam o desempenho do avaliado. Desde que o avaliador não saiba quais são os itens que vão ser escolhidos para a avaliação não pode manipular as cotações, o que se revela fundamental no âmbito dos princípios deste método (Latham e Wexley, 1981 *in* Caetano e Vala, 2007). Contudo, o facto do avaliador desconhecer a relação entre os itens que escolheu, e o resultado da avaliação que efectuou, faz com que seja bastante desaconselhável realizar-se a entrevista de avaliação entre o avaliador e o avaliado. Neste método, portanto, “aquilo que é uma vantagem do ponto de vista psicométrico, torna-se um problema do ponto de vista do *feedback*” (Caetano 1996: 57 *in* Caetano e Vala, 2007).

Por último, as **Escalas Ancoradas em Comportamentos**, relativamente às quais Smith e Kendall (1963) *in* Caetano e Vala, 2007) consideraram que a maior parte dos erros que os avaliadores cometiam, eram devidos a problemas de padronização das escalas ancoradas em traços, as quais levavam os avaliadores a interpretarem de diferentes modos os mesmos itens. Desta forma, propuseram as escalas ancoradas em comportamentos que incluem as escalas geralmente designadas pela sigla inglesa BES (behavioral expectations scales”) ou BARS (“behavioral anchored rating scales”). As BARS são constituídas por dimensões que descrevem um determinado comportamento, e por uma escala vertical que descreve os vários níveis de desempenho relativamente a cada uma das dimensões.

As **Abordagens centradas na comparação com os outros**, por outro lado, **partem** do seguinte princípio: é possível obter um padrão de medida que resulta da comparação entre um conjunto de indivíduos que têm um trabalho complementar ou concorrente entre si. Assim, a avaliação de desempenho é feita tendo por base a comparação entre indivíduos. Nesta abordagem o método de ordenação simples consiste em comparar o desempenho dos avaliados com o intuito de se obter uma lista em que os indivíduos estão hierarquizados do melhor para o pior. Neste, tipo de método de avaliação, é necessário que existam, pelo menos, três indivíduos que desempenhem funções semelhantes para que o avaliador possa hierarquizar os avaliados do melhor para o pior, em função do desempenho de cada um (Carroll e Schneier, 1982, *in* Caetano e Vala, 2007), o que pode ser feito a partir do desempenho global ou estabelecendo-se dimensões prévias (exemplo dimensão iniciativa; dimensão cooperação).

A principal vantagem da utilização deste método prende-se com os baixos custos que envolve, na medida em que o avaliador só tem de comparar cada pessoa com as outras pessoas com cargos idênticos, de modo a obter uma lista com os nomes hierarquizados do melhor para o pior (Carroll e Schneier, 1982 *in* Caetano e Vala, 2007).

No entanto, como este método não assenta em comportamentos, não permite compreender porque é que o avaliador ordenou determinado indivíduo numa posição e não noutra; ou seja, a avaliação é pouco discriminante, o que não permite dar um feedback adequado ao avaliado. Para se poder aplicar o método da ordenação simples é preciso também, que existam, pelo menos, três indivíduos com funções semelhantes entre si, o que nem sempre acontece (Caetano, 1996).

Nas **Abordagens Centradas nos Resultados**, parte-se dos resultados do desempenho do avaliado e avalia-se em que medida é que esses resultados estão de acordo com os padrões de desempenho, ou os objectivos previamente estabelecidos para um determinado período. O método de Gestão por objectivos foi concebido por Drucker, em 1954. Actualmente é um dos instrumentos de medida mais utilizado para avaliar os quadros nas organizações

(Carroll e Schneier, 1982 in Caetano e Vala, 2007). Este método parte do desempenho do indivíduo e compara-os com os objectivos previamente definidos. De acordo com Cenzo e Robbins (1996) *in* Caetano e Vala (2007) e existindo um consenso quase generalizado, considera-se que a gestão de objectivos é constituída pelas seguintes quatro etapas: formulação dos objectivos, planeamento da acção, auto-controlo e revisões periódicas.

Uma das vantagens do método de gestão por objectivos relaciona-se com as etapas do auto-controlo e as revisões periódicas que permitem ao indivíduo analisar o seu desempenho ao longo do tempo e poder melhorá-lo (De Cenzo e Robbins, 1996 in Caetano e Vala, 2007). A pesquisa empírica tem mostrado que existe uma relação entre a gestão por objectivos e o aumento do esforço, da motivação, da satisfação e da produtividade dos colaboradores, sobretudo em organizações com características orgânicas. (Locke, 1968; Latham e Yukl, 1975 in Caetano e Vala, 2007).

De Cenzo e Robbins (1996) *in* Caetano e Vala (2007) consideram, ainda, que um dos grandes problemas que se tem levantado a este tipo de avaliação de desempenho diz respeito à definição dos objectivos, pois estes devem ser “alcançáveis, verificáveis e mensuráveis” (p.334) e acontece que as pessoas têm muita dificuldade em defini-los. Outro problema prende-se com a própria avaliação dos objectivos uma vez que, muitas empresas, não possuem sistemas de informação que permitam fornecer informações adequadas sobre o desempenho do avaliado, nem ter em consideração factores contextuais, fora do controlo dos avaliados, e que possam ter influenciado o seu desempenho.

Critica-se ainda o facto de estes objectivos não serem, frequentemente, desafiantes, estabelecendo-se metas a atingir que são medianas e que não têm o grau de exigência requerido. Por outro lado, afirma-se que esta abordagem dá primazia aos objectivos individuais e não estimula ou favorece o trabalho em equipa (Câmara et al., 1997).

Não obstante as críticas realizadas, de acordo com Câmara et al. as novas tendências da abordagem centrada nos resultados reforçam a necessidade da fixação de objectivos de equipa, de objectivos a longo prazo, de objectivos de desenvolvimento subordinados e objectivos de autodesenvolvimento.

Câmara et. al. (1997) reforçam que a qualidade da avaliação depende, sobretudo, dos objectivos que forem previamente fixados e acrescentam que a sua fixação não deve ser feita unilateralmente (do topo para a base da empresa), mas deve antes ser negociada com o avaliado.

A entrevista de avaliação do desempenho

De acordo com Carrol e Schneier (1982) *in* Caetano e Vala (2007), a entrevista de avaliação do desempenho é o momento em que o avaliador e o avaliado discutem o desempenho do avaliado durante o período alvo de análise e discutem as eventuais alterações/mudanças no trabalho futuro, com vista a um maior ajuste face aos objectivos.

Maier (1958) *in* Caetano e Vala (2007) refere que existem três formas de conduzir uma entrevista de avaliação do desempenho:

- Dizer e Vender: quando o avaliador conduz a entrevista desta forma significa que dá a conhecer ao avaliado como é que este desempenhou a sua função e transmite-lhe a sua opinião sobre a forma de melhorar o seu desempenho. Esta forma de conduzir a entrevista é útil quando o chefe quer reforçar o seu papel junto do trabalhador.

- Dizer e Ouvir: quando o avaliador conduz a entrevista desta forma quer dizer que comunica ao avaliado os pontos fracos e fortes do seu desempenho e, em simultâneo, pede ao avaliado que dê a sua opinião sobre os diferentes aspectos que vai referindo. O avaliador está bastante interessado em encorajar o avaliado a expor a sua perspectiva sobre esses assuntos:

- Resolução de Problema – quando o avaliador conduz a entrevista desta forma tenta maximizar a participação do avaliado na discussão sobre o seu desempenho e na concretização das melhores soluções para superar as eventuais deficiências.

Percepção de Justiça no Sistema de Avaliação do Desempenho

As percepções de justiça influenciam as atitudes e as reacções dos colaboradores, a motivação e desempenho, as atitudes perante a organização, e as decisões contratuais (Gilliland & Langdon, 1998), e também no que

concerne ao sistema de avaliação do desempenho esta avaliação por parte dos colaboradores se coloca.

Importa portanto, referir que a percepção de justiça pode assumir três facetas: a) Distributiva – que se focaliza no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos; b) Procedimental – que se focaliza no processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar os fins/resultados; c) Interaccional – que reflecte a qualidade da interacção com os decisores (Cunha *et al.*, 2007)

A participação dos colaboradores no processo de avaliação é um dos aspectos que permite aumentar a aceitação das avaliações, assim como a satisfação face ao processo de avaliação (Taylor et al, 1995).

Alguns estudos demonstram que esta percepção está associada à relação de confiança existente entre colaboradores e supervisores e ao comprometimento organizacional (Korsgaard & Roberson, 1995).

Por outro lado, de acordo com Câmara et al. (1997), para que o avaliado percepcione a avaliação, tanto quanto possível, objectiva e equitativa é necessário que este saiba previamente: o que se espera dele, ou seja, quais os objectivos; quais os parâmetros de avaliação, o que equivale a dizer como vai ser medido; a calendarização dos resultados que se esperam dele, isto é, quando vai ser avaliado, em relação a cada realização esperada.

Constata-se que a justiça percepcionada acerca do sistema de avaliação de desempenho se relaciona com as decisões contratuais tomadas com base nas informações provenientes do sistema de avaliação, como por exemplo, as promoções ou cessações de contrato de trabalho. Se o colaborador considerar que o processo de avaliação foi efectuado de uma forma justa e adequada, a tendência será a de aceitar a decisão da organização, sem ter a necessidade de contestá-la. (Werner & Bolino, 1997 citado por Gilliland & Langdon, 1998).

2.3 Gestão e desenvolvimento da carreira profissional

No subcapítulo Gestão de carreiras, será abordado em primeira instância os **conceitos de carreira e plano de carreira**. Posteriormente serão abordadas as **teorias de carreiras** – teorias de compatibilidade e teorias de processo. De seguida será dado destaque aos tipos de movimentos e orientações de carreira. As **teorias, tipos de movimento e orientações de carreira** servem de enquadramento à criação de planos de carreiras numa organização. Por fim, serão abordadas as **componentes/requisitos que deverão ser consideradas aquando da definição de um plano de carreira**.

A literatura sobre o tema carreira revela uma falta de consenso no que diz respeito ao seu significado. Hall (1976) in Caetano e Vala (2007) distinguiu quatro significados diferentes que estão associados ao **conceito de carreira**: *carreira como desenvolvimento profissional hierárquico, carreira como ocupação profissional; carreira como sequência de trabalhos/funções ao longo da vida; carreira como uma sequência de experiências profissionais ao longo da vida*.

O **plano de carreira**, e a conseqüente gestão de carreira, pode ser definido como “o conjunto de acções programadas que têm por objectivo permitir o desenvolvimento pessoal e profissional de um empregado, de modo a que o mesmo consiga, no médio prazo, atingir o potencial que lhe foi detectado” (Câmara et al., 1997, pág. 285).

Teorias de Carreira

As Teorias sobre carreiras tiveram origem nos anos 40 e 50 com os estudos sobre escolha vocacional. A ideia que deu origem à investigação empírica e teórica nesta área consistiu em perceber como é que as diferenças individuais e o conhecimento que os indivíduos têm de si próprios se traduzem em escolhas de carreira. Dentro desta corrente, genericamente designada **teoria de escolha de carreira**, surgiram dois tipos de teorias: **as teorias de compatibilidade** e **as teorias de processo de carreira**. As primeiras procuram examinar as escolhas vocacionais e a ligação entre os traços do indivíduo e das pessoas que realizam determinada ocupação. Por outro lado,

as teorias de processo procuram compreender a forma como os indivíduos tomam decisões ligadas à sua carreira, examinando, para tal, a sequência do desenvolvimento profissional e as motivações envolvidas durante o seu percurso de vida (Caetano e Vala, 2007).

Nos anos 70, com os trabalhos desenvolvidos por autores como Hall (1976) *in* Caetano e Vala (2007) e Schein (1978) *in* Caetano e Vala (2007), a teoria sobre carreiras sofre um novo impulso ao considerar as carreiras profissionais como uma componente fundamental dos sistemas sociais. Esta forma de pensar as carreiras individuais salienta a necessidade de uma compatibilização das orientações de carreira com o contexto organizacional em que têm lugar.

Teorias de Escolha de Carreira

Teorias da Compatibilidade

Super (1957) *in* Caetano e Vala (2007) considera que a escolha e desenvolvimento de carreira é basicamente um processo de síntese, ou seja, um processo que permite alcançar compatibilidade entre a pessoa e a ocupação escolhida.

A literatura e os trabalhos empíricos realizados nesta área sugerem que existem quatro características gerais, ligados ao indivíduo, que procuram compreender a compatibilidade entre a pessoa e o trabalho: **interesses** (Strong, 1943) *in* Caetano e Vala (2007), **auto-identidade** (Super, 1957) *in* Caetano e Vala (2007), **personalidade** (Holland, 1973) *in* Caetano e Vala (2007), e **experiência social** (Blau, 1956) *in* Caetano e Vala (2007).

No que diz respeito ao factor **personalidade**, e dado que este em particular é alvo do nosso estudo, importa reforçar a teoria de Holland (1973). Este autor teorizou que o indivíduo procura um contexto de trabalho congruente com as suas orientações pessoais e propõe um modelo de escolha de carreira que integra seis tipos de personalidade e seis tipos de ambiente correspondente:

1. Realístico - O indivíduo realista procura objectivos e tarefas concretas, gostando de manipular objectos, ferramentas, máquinas, pessoas, ou animais.

Estes indivíduos procuram ambientes que os confrontem com tarefas concretas.

2. Investigador - O indivíduo com este tipo de personalidade procura fazer uso da inteligência, manipular ideias, palavras ou símbolos, procurando ambientes que o confronte com tarefas que exijam capacidades abstractas ou criativas.

3. Social - O indivíduo social procura seleccionar tarefas que exijam o uso de capacidades de relacionamento interpessoal e o interesse nos outros. Estes indivíduos procuram ambientes que exijam a interpretação e/ou modificação do comportamento humano.

4. Convencional - A pessoa convencional procura seleccionar actividades que sejam regulares e subordinar as necessidades pessoais a uma organização ou a uma pessoa com poder ou status. Estes indivíduos procuram ambientes que exijam um processamento sistemático e rotineiro de diferentes tipos de informação.

5. Empresarial - O indivíduo empresarial procura tarefas e objectivos que exijam da sua parte muito entusiasmo, domínio e impulsividade. Procuram predominantemente, ambientes que recompensem a facilidade verbal para conversar e persuadir outros indivíduos.

6. Artístico - O indivíduo artístico usa os sentimentos, intuição, emoções e imaginação para criar formas e/ou produtos. Procuram ambientes que exijam a interpretação ou criação de formas artísticas através dos sentimentos e criatividade.

Teorias de Processo

As Teorias de Processo da escolha de carreira procuram analisar a dinâmica de como e porquê, as escolhas de carreira são realizadas e reanalisadas à medida que o indivíduo consegue maior informação, experiência e maturidade. Ou seja, procuram descrever a forma como os indivíduos, gradualmente, chegam à escolha de uma ocupação (Caetano e Vala, 2007).

Movimentos de Carreira

Os padrões que um indivíduo usa para medir o seu sucesso profissional são muito variados e distintos dos que são utilizados por outros indivíduos, organizações ou mesmo sociedades.

Segundo Schein (1978) *in* Caetano e Vala (2007), o progresso da carreira do indivíduo pode ser medido através de três dimensões, que correspondem aos possíveis movimentos dentro de uma organização: **Horizontais, verticais e internos**.

À medida que os indivíduos se movem na carreira, verificam-se alterações no conteúdo do seu trabalho e na forma como o realizam. Tal desenvolvimento pode ser resultado do seu próprio esforço, de formação específica ou de oportunidades que surgem no seio da organização. Este tipo de **movimentos horizontais** reflecte uma tendência generalizada por parte das organizações de fomentar a polivalência dos seus empregados, recompensando-os em muitos casos de acordo com o número e complexidade das competências exigidas para realizarem eficazmente uma função (Schein, 1978) *in* (Caetano e Vala, 2007).

As organizações, de uma forma geral, mantêm um tipo de hierarquia através do qual o indivíduo pode avaliar o seu progresso na carreira. Desta forma, o sucesso profissional é visto em função da obtenção do nível hierárquico a que o indivíduo aspira – **movimentos verticais**. (Schein, 1978) *in* (Caetano e Vala, 2007).

Um critério importante para avaliar o sucesso da carreira do indivíduo diz respeito ao poder informal que detém no interior da organização, ou seja, à sua pertença ao núcleo de influência e de poder da organização. Esta pertença encontra-se muitas vezes associada com os movimentos verticais, apesar de poder ser alcançada independentemente - **movimentos internos** (obtenção de influência e poder) (Caetano e Vala, 2007).

Câmara et al. (1997), por outro lado, introduzem o conceito de **carreira em ziguezague**, em que os profissionais circulam entre diferentes funções, em movimentações laterais, o que lhes permite ter uma visão mais global do

negócio e ganhar novas competências e só muito gradualmente são promovidos na empresa.

De acordo com Câmara et al. (1997), dado que no paradigma actual existe menos tendência para a promoção, o conceito de carreira em ziguezague, traduz uma visão do desenvolvimento individual mais enriquecedora e menos limitativa, que permite mesmo sem promoções formais, aumentar muito o conteúdo funcional dos cargos.

Uma nova estratégia organizacional na gestão de carreiras

Kanter (1989) in Caetano e Vala (2007) realizou um estudo descritivo em 80 empresas nos E.U.A., Canadá e Europa Ocidental com o intuito de documentar a forma como as empresas estão a responder aos desafios do meio. A autora aponta três estratégias organizacionais que correspondem às respostas fornecidas pelas organizações estudadas: reestruturar para encontrar sinergias entre os vários elementos da organização; abrir as fronteiras no sentido de formar alianças estratégicas com fornecedores, clientes e parceiros comerciais; desenvolver programas explícitos de investimento e formação para estimular a criação de “new ventures” a partir do interior da própria organização.

Segundo este o mesmo autor, esta nova estratégia organizacional não modifica apenas a gestão da organização, mas também o tipo de pessoas nela inseridas, devido às suas contingências e incertezas. Esta estratégia promete maior satisfação e recompensas para o trabalhador, as quais são resultado directo do seu desempenho e não daquilo que a organização fornece automaticamente, como acontece nas organizações burocráticas. Desta forma, podemos considerar uma mudança da natureza das carreiras, em que a confiança na organização para dar forma à carreira está cada vez mais a ser substituída pela performance individual. Desta forma, as oportunidades e o reconhecimento vão para aqueles que conseguiram “criar o trabalho” e não para aqueles que se limitam a executar um conjunto de tarefas definidas pelo seu lugar na hierarquia.

Em suma, os movimentos de carreira podem ser horizontais, verticais, internos, de ziguezague ou dependerem proporcionalmente do desempenho do

indivíduo. A carreira pode ser vista como a interacção complexa de três tipos de movimentos.

Orientações de Carreira

Derr (1986) *in* Caetano e Vala (2007) define carreira como uma “história de trabalho a longo prazo, caracterizada por um direcção intencional, que permite dar sentido aos aspectos pessoais da vida de um indivíduo”(Derr, 1986, p. ix). Neste sentido torna-se necessário a divisão do termo geral de carreira em dois tipos de carreira (Schein, 1984; Derr, 1986): **carreira externa** e **carreira interna**.

A **carreira interna** diz respeito aos motivos, aos valores e aos talentos de um determinado indivíduo, assim como aos constrangimentos que advém das suas próprias capacidades. A **carreira externa** engloba as exigências, os requisitos e as oportunidades de uma organização em particular com um cultura própria (Derr, 1986) *in* (Caetano e Vala, 2007).

Carreira Externa

De acordo com Derr (1986) *in* Caetano e Vala (2007), a carreira externa, isto é, a combinação de oportunidades e constrangimentos que existem num dado emprego ou organização, tem três componentes importantes tanto para o indivíduo como para as próprias chefias organizacionais: cultura organizacional, oportunidades de carreira e opções para o desenvolvimento de carreira.

O termo desenvolvimento de carreira é muitas vezes aplicado a dois conjuntos bastante diferentes de actividades e estratégias de recursos humanos. Por um lado a organização fornece recursos para ajudar os empregados a alcançarem os seus objectivos individuais, podemos dizer que a organização está empenhada na *intensificação da carreira* dos seus empregados, e neste caso promove: mecanismos de auto-avaliação, oportunidades de formação, aconselhamento sobre carreiras, plano de carreira e desenvolvimento individual, sistema de recompensas flexível, facilidade de movimentos entre funções, informação sobre as oportunidades de carreira. Por outro lado, se a organização está essencialmente focada na sua estratégia e utiliza os seus

empregados de acordo com as suas necessidades, então está empenhada na *gestão de carreiras* (Caetano e Vala, 2007).

Antes de se poderem discutir as estratégias para maximizar a carreira interna, o indivíduo deverá, em primeiro lugar, compreender as diferentes componentes da carreira externa referidas, assim como os aspectos económicos, sociais e demográficos que afectam directamente o funcionamento das organizações e o tipo de trabalho disponível no mercado (Caetano e Vala, 2007).

Carreira Interna

À medida que a carreira profissional evolui, os indivíduos desenvolvem um auto-conceito profissional que lhes permite, em diferentes fases desta evolução, responder a questões como: *Quais são os meus talentos, capacidades, áreas de competência? Quais são os meus pontos fortes e fracos?; Quais são as minhas principais motivações, necessidades e objectivos de vida? O que eu quero e o que eu não quero?; Quais são os meus valores profissionais? Será que estou numa organização congruente com os meus valores?; Como é que avalio a minha actividade profissional? Estou orgulhoso do meu trabalho?* (Caetano e Vala, 2007).

Com a acumulação de experiência e feedback apropriado, o auto-conceito começa a funcionar, cada vez mais, como um sistema de orientação para as escolhas de carreira.

Schein (1984) *in* Caetano e Vala (2007) introduziu o conceito de âncora de carreira para definir um elemento do auto-conceito do indivíduo, à volta do qual a pessoa organiza as suas decisões de carreira, integrando a percepção dos seus talentos, motivos e valores. As âncoras de carreira identificadas pelo autor são:

1. Segurança/Estabilidade – a carreira é organizada no sentido de o indivíduo conseguir uma empresa que garanta uma continuidade de emprego, um futuro estável e que permita independência financeira;
2. Autonomia/Independência – A carreira é organizada no sentido de o indivíduo encontrar um emprego que lhe permita estabelecer os seus próprios horários e estilo de vida;

3. Competência técnica-funcional - A carreira é organizada à volta de um determinado conjunto de conhecimentos técnicos e funcionais, que permitem ao indivíduo desenvolver e/ou trabalhar em projectos desafiantes;
4. Competências gerais de Gestão – A carreira é organizada no sentido da progressão por parte do indivíduo a uma posição chave na organização, em que as decisões e suas consequências estão claramente relacionadas com o seu esforço de análise de problemas;
5. Criatividade empresarial – A carreira é organizada no sentido de o indivíduo conseguir uma função que lhe permita criar e desenvolver novos negócios e/ou produtos;
6. Serviço e dedicação a uma causa – A carreira é organizada no sentido de o indivíduo influenciar as políticas sociais e relações laborais da sua empresa;
7. Desafio – Toda a carreira é organizada no sentido de o indivíduo ultrapassar obstáculos difíceis e resolver problemas insolúveis;
8. Integração do estilo de vida – Toda a carreira é organizada no sentido de o indivíduo conseguir integrar as suas necessidades individuais, familiares e profissionais

Componentes/requisitos de um plano de carreira

De acordo com Câmara et al. (1997), um plano de carreira, para ser credível, deve reunir um conjunto de características, nomeadamente: ter um prazo de execução razoável (entre os 3 e os 5 anos); ter passos concretos bem calendarizados; comportar saídas alternativas; haver um compromisso claro de execução (tanto da gestão como do interessado); ser verificada periodicamente a continuação do consenso e oportunidade do que foi planeado.

2.4 A Gestão da Formação

As referências formais à formação geralmente dizem respeito aos sistemas formais de planeamento e gestão da formação, incluindo a gestão dos formadores e os processos utilizados para avaliar a eficácia dos programas e acções desencadeados. Deixa-se habitualmente de lado, nestas considerações, toda a enorme riqueza formativa inerente aos processos de “coaching” quotidiano, à comunicação veiculada pelas hierarquias, seja pelos registos formais, seja pelos, mais ricos, códigos comportamentais que vão debitando mensagens constantes que produzem impacto através da complexa rede de introjecções/projecções associadas ao valor do exemplo que se constitui como um dos processos fundamentais da sociabilização organizacional (Stapley, 1996) *in* Caetano e Vala (2007).

Neste contexto, a modelização de uma intervenção pela formação, ou seja, o desenho das estratégias e das técnicas utilizado para responder aos diversos objectivos a atingir, deve não só considerar as necessárias coordenadas da organização dos processos formais, mas também toda a dinâmica relacional inerente, designadamente aquilo que envolve mais directamente as hierarquias no seu papel de agentes sociabilizadores das suas equipas. O facto de esta dinâmica relacional ser dificilmente controlável e os seus impactos serem também de difícil medida não deverá justificar a não consideração da sua importância na organização dos processos formativos (Caetano e Vala, 2007).

A **definição de um plano** pressupõe a realização de um diagnóstico de necessidades, também designado por análise, levantamento ou definição das necessidades de formação, pode ser muito simplesmente definido como uma verificação sistemática e organizada dos problemas que uma determinada organização tem e podem ser resolvidos através da formação (Mitchell, 1998) *in* Caetano e Vala (2007).

Existem três diferentes níveis que a **análise de necessidades** de acordo com Sparrow e Hiltrop (1994) *in* Caetano e Vala (2007): a) *Organizacional* - verificação dos objectivos de curto e médio prazo da organização e aspectos da realidade organizacional que irão afectar os objectivos; b) *Funções, papéis e*

direccionamentos de carreira - verificação e análise do conteúdo de funções actuais e/ou futuras, papéis ou orientações de carreiras através de técnicas de análise de funções; c) *Pessoas* - comparação entre a performance exercida na função actual e os *standarts* mínimos para identificação de discrepâncias na performance dos empregados e/ou aperfeiçoamento de competências do indivíduo relacionadas com determinados critérios de eficácia.

A análise das necessidades consiste, então, num processo sistemático de recolha de dados que permite evidenciar quais são as necessidades de mudança que uma determinada organização apresenta, e que podem ser respondidas directamente através da formação.

Por outro lado, e ainda no que diz respeito ao levantamento das necessidades de formação, Lacerda e Abbad (2003) realçam a importância da adequabilidade do programa de formação aos planos e aspirações dos participantes, defendendo que para que os indivíduos se sintam motivados num programa de formação se valorizarem as consequências que o mesmo implica, na sua vida profissional.

E modo a atingir os objectivos definidos aquando do levantamento das necessidades de formação, surge ganha relevo a reflexão sobre a importância dos **tipos de formação** incluídos nos planos, nomeadamente no que se refere à Formação Inter-Empresas e à Formação na Empresa, também designada formação Intra-Empresa, ou simplesmente formação Intra (Caetano e Vala, 2007).

Caetano e Vala (2007), defendem a total pertinência de, nas empresas, os planos formativos serem elaborados através de um “mix” de unidades formativas e acções organizacionais que intervenham como mecanismos de suporte ao desenvolvimento das novas competências consubstanciadas nos objectivos das acções de formação. Neste sentido, poder-se-á sustentar que as intervenções do tipo “Formação na Empresa” ou formação intra apresentam uma elevada probabilidade de serem enquadradas num plano formativo que melhor estabeleça a relação entre os processos de aprendizagem e os mecanismos de suporte às novas competências.

A formação inter-empresas, intervindo apenas ao nível do indivíduo que é destacado da sua organização para frequentar uma unidade formativa, cujos objectivos deverão ser traduzidos em competências a actualizar pelo próprio na sua prática organizacional específica, debate-se com a limitação da própria capacidade do sujeito formado em transpor para a sua prática específica algo que lhe foi veiculado através de um processo com um nível de abstracção maior, frequentemente orientado para uma população mais heterogénea e fazendo as naturais concessões a uma certa generalização (Caetano e Vala, 2007).

2.5 A gestão de recompensas

O sistema de recompensas é o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade (Lawler III, 1989 *in* Câmara, 2000, p.87)

Os sistemas de recompensas devem valorizar adequadamente as recompensas intrínsecas – e não só as extrínsecas – porque é delas que resulta a motivação pessoal, a produtividade acrescida e a continuidade de convergência de interesses que caracteriza a nova relação de trabalho, nos tempos que vivemos (Câmara, 2000).

No que diz respeito às **recompensas extrínsecas**, segundo Baztán (1977) *in* Caetano e Vala (2007), a “política salarial consiste num conjunto de orientações, baseadas em estudos e avaliações, visando distribuir equitativamente e ajustadamente os montantes pressupostos para retribuir o pessoal num período de tempo determinado, de acordo com o mérito e eficácia de cada um”.

De acordo com Parnell (1991) *in* Caetano e Vala (2007) são cinco os motivos pelos quais o salário deve basear no desempenho: aumento da satisfação no trabalho, aumento da produtividade, redução do absentismo, diminuição do

“turnover” voluntário e aumento da qualidade dos resultados atingidos pelos empregados.

O desafio actual consiste, pois, em desenvolver sistemas de compensação que suportem e reforcem os objectivos de negócio da organização, o tipo de cultura, clima e comportamentos necessários para a organização ser eficiente (Lawler, 1990 *in* Caetano e Vala, 2007).

O **desenho de um sistema salarial** pode, contudo, ser perspectivado de duas formas, a saber: sob a forma do salário com base na análise e qualificação de funções (expressão do paradigma clássico) ou sob a forma do salário com base nas competências das pessoas (expressão do paradigma moderno).

O pagamento do trabalho tem como *fundamento clássico* o sistema de descrição, análise e avaliação das funções. De uma forma mais ou menos comum este sistema recorre à pontuação de factores para avaliar o trabalho. O conjunto de factores mais comuns, que são adoptados, são, entre outros, os seguintes: condições físicas de trabalho, capacidade para resolver problemas, conhecimentos requeridos e responsabilidade associada ao trabalho.

No *desenho salarial baseado na análise e qualificação de funções* são, portanto, reconhecidas algumas vantagens, como sejam:

- Permitir, facilmente, a realização de comparações (testar o mercado) e ajudar depois a organização a tomar as decisões que entender no sentido de pagar mais ou menos que os seus competidores mais directos.

- Ser adequado para organizações que desejam obter níveis elevados de equidade interna.

Alguns autores são extremamente críticos quanto à utilização deste sistema. Um dos mais representativos desta corrente de opinião, Lawer III (1990) *in* Caetano e Vala (2007), sugere que o método da avaliação de funções mostra-se pouco adequado para responder aos desafios actuais, e apresenta várias desvantagens:

- Promove um estilo de gestão burocrática, ou seja, não aproveita as pessoas, efectivamente, para serem criativas e inovadoras, ou para a empresa ou organização se tornar competitiva;

- A avaliação de funções é baseada no princípio de que as pessoas são reconhecidas pelo que fazem, o que tende a despersonalizar as pessoas, a igualizá-las com o grupo em que fazem, o que tende a despersonalizar as pessoas, a igualizá-las com o grupo em vez de valorizar o que elas são e o que podem fazer;

- Desencoraja o desenvolvimento de conhecimentos técnicos e tende a criar uma situação que leva, frequentemente, a que o melhor pessoal técnico procure evoluir para papéis relacionados com a gestão, onde muitas vezes não obtém sucesso.

A proposta de Lawer III (1990) *in* Caetano e Vala (2007) assenta numa alternativa bem diferente do salário com base em avaliações de funções; tal consiste no salário baseado nas pessoas e nas competências – conhecimentos e técnicas que possuem.

Desta forma, o *sistema salarial baseado nas competências das pessoas* (paradigma moderno) pode ajudar a organização a uma gestão activa e a um processo de aquisição técnica através de uma motivação directa dos indivíduos para aprenderem técnicas e adquirirem conhecimentos específicos.

O desenho de um sistema salarial baseado em conhecimentos e técnicas requer, desde logo, a identificação das tarefas que necessitam ser desenvolvidas e que implicam uma maior importância para o desempenho da organização. Depois, é preciso identificar as competências – atitudes e técnicas que são necessárias para desenvolver as tarefas necessárias – e identificar bem a forma de as testar e medir, no intuito de identificar bem a forma de as testar e medir, no intuito de determinar como é que elas devem ser aprendidas e quais as que devem ser efectivamente aprendidas.

As técnicas precisam ser custeadas, no sentido em que as escalas salariais possam ser determinadas.

As vantagens do salário baseado em competências são de dois tipos:

- As pessoas adquirem uma maior flexibilidade horizontal. Isto significa desenvolver uma maior colaboração entre si, aprender a lidar com problemas como o absentismo, o “turnover”, as descontinuidades de trabalho e empenhar-se mais no processo de produção;

- Quando esta prática inclui o desenvolvimento de técnicas verticais combinadas com um estilo de gestão que promova a informação, o conhecimento e a tomada de decisão aos mais baixos níveis hierárquicos, isso permite à organização operar com menos pessoas, resolver melhor os problemas e ter uma força de trabalho mais motivada e empenhada.

Por outro lado, de acordo com Lawler III (1990) podem surgir desvantagens inerentes ao Salário Baseado nos Conhecimentos e nas Técnicas, tais como:

- Custos globais acrescidos relativos a colaboradores com mais competências demonstradas;

- Exigência de um investimento considerável na formação profissional;

- Maior dificuldade em efectuar comparações de mercado;

- Maior complexidade administrativa para geri o sistema relativamente aos processos tradicionais.

- Quanto maiores e mais rápidas forem as mudanças tecnológicas mais rapidamente as técnicas ficam desactualizadas, deixando de ser necessárias. Nestes casos, o nível salarial é garantido ao indivíduo durante um determinado período de tempo (por exemplo um ano) a fim daquele poder adquirir as novas técnicas no sentido de vir a ser pago em conformidade.

Por outro lado, no que diz respeito às **recompensas intrínsecas**, de acordo com Lawler (1989) e Câmara (2000), podemos considerar: os mecanismos de reconhecimento; o envolvimento; o clima organizacional e estilo de gestão; o desenho funcional; a oportunidade de desenvolvimento profissional e a autonomia e responsabilidade.

O **reconhecimento** consiste em distinguir e premiar actuações e comportamentos que, de uma forma excepcional, contribuem para alcançar os objectivos da empresa. Os mecanismos para formalizar o reconhecimento vão depender da cultura da empresa e dos objectivos do próprio negócio, os quais podem ir de um simples feedback positivo das tarefas a programas mais estruturados e complexos. Considerar o **desenho funcional** como um componente do sistema de recompensas corresponde a uma exigência da actual conjuntura organizacional, passando da definição de funções com contornos rígidos e com conteúdo padronizado, os quais se caracterizavam por serem monótonos e repetitivos e desencorajadores de iniciativa e criatividade individuais. Por último, o **envolvimento dos trabalhadores na definição dos objectivos estratégicos da empresa** como factor altamente motivador e de desenvolvimento profissional (Câmara, 2000).

Em suma, uma grande parte das investigações realizadas até hoje realçam que o salário pode ter um grande impacto na Motivação (Vroom, 1964 e Lawler, 1971, citados em Lawler III, 1990 *in* Caetano e Vala, 2007). No entanto, o simples facto de se pagar a cada um níveis salariais elevados, não garante um motivação para um desempenho elevado.

A motivação parece ser função de aspectos como a percepção de oportunidades de mobilidade e de promoção, relações amigáveis na organização, satisfação no trabalho e percepção de um salário equitativo, relativamente a outros existentes na organização (Dornstein, 1988 *in* Caetano e Vala 2007).

No entanto outros autores (Charles, 1992 *in* Caetano e Vala 2007), concluem que os empregados identificam geralmente os salários elevados como primeiro factor motivacional no trabalho, seguindo-se-lhes as condições e o reconhecimento do trabalho realizado. Mas acima de tudo, as pessoas precisam perceber a ligação entre o seu salário e o resultado do trabalho, em ordem a que aquele possa ter impacto no seu desempenho. Isto significa que os indivíduos têm de ter alguma parte significativa desse salário em risco.

2.6 A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Segundo a Organização Mundial de Saúde (1997), a **qualidade de vida** é a percepção de cada indivíduo perante a vida, no contexto do sistema de valores e cultura em que vive, e em relação aos seus objectivos, expectativas, princípios e inquietações.

Nahas (citado por Sousa, 2008) determina que os factores que influenciam a qualidade de vida são inúmeros, e usualmente estão associados a este conceito “o estado de saúde, a longevidade, a satisfação no trabalho, o salário, o lazer, as relações familiares, o ânimo, o prazer e a espiritualidade” (Sousa, 2008, p.81).

O **trabalho**, por outro lado, “é uma poderosa força de expressão humana” (Ramos, 2001, p. 12). É no trabalho que o Homem expressa as suas necessidades, valores e aspirações, assim como nele é transparecida a sua personalidade e identidade. É através do trabalho que o Homem expõe a sua ligação ao mundo e aos outros (Ramos, 2001).

A profissão de cada sujeito assume uma importante dimensão na sua realização pessoal. Imaginar o mundo sem trabalho pode parecer algo absurdo, visto a sua importância na vida dos indivíduos e no funcionamento das sociedades (Freire, 1997).

O trabalho deve ser estruturado de maneira a que os trabalhadores possam desenvolver ao máximo as suas capacidades, tanto relacionais, como técnicas ou funcionais, no sentido de alcançar determinados objectivos que advêm da própria natureza profissional e organizacional (Herzberg *et al*, 1993).

O que faz um mau ou bom trabalho? Bazen *et al* (2005) defendem que a combinação entre os seguintes seis aspectos é determinante para a qualificação de um trabalho: salário, horas de trabalho, perspectivas futuras, dificuldades na execução do trabalho, o seu interesse e as relações interpessoais que dele podem advir. Isto significa que é a avaliação subjectiva

que cada sujeito faz do seu próprio trabalho que determina o tipo de trabalho que possa vir a aceitar e, por sua vez, as atitudes organizacionais que possa revelar.

Nos estudos das pessoas e do trabalho e das respectivas condições de trabalho, qualidade de vida e motivação, será necessário salientar dois autores, Hackman e Oldham, que encaram a estruturação e reestruturação do trabalho como uma forma híbrida entre as teorias comportamentais e sistêmicas (Hackman e Oldham, 1980), tal como abordado no primeiro capítulo.

Os dois autores anteriormente referidos desenvolveram o Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa, “o qual procura explicar como a interação entre um conjunto de características da tarefa e as diferenças individuais influenciam a motivação, satisfação, produtividade e a tendência ao absentismo e ao *turnover*” (Martins, 2007, p.23).

Hackman e Oldham (1980) consideram que existem quatro factos que, após serem discutidos e avaliados nas organizações, poderão oferecer alguma orientação sobre como a relação entre as pessoas/trabalho pode ser gerida. Estes quatro factos são: demasiadas pessoas não são devidamente utilizadas e desafiadas no seu trabalho; as pessoas são mais adaptáveis do que se imagina; os auto-relatórios de satisfação no trabalho poderão ser suspeitos e, existe uma grande resistência à mudança.

No sentido de existir uma maior produtividade organizacional, Hackman e Oldham (1980), defendem que quando as pessoas apresentam uma boa relação com o seu trabalho, é desnecessário utilizar a força e a coerção para um óptimo empenho, desenvolvimento das capacidades laborais e apresentação de resultados por parte dos trabalhadores. Para existir esta motivação interna no trabalho, a pessoa tem de conhecer os resultados do mesmo, experienciar responsabilidades e experienciar o trabalho como algo de importante e significativo.

O **conceito de QVT**, tal como a motivação, apresenta diversas perspectivas, de acordo com as diversas visões de cada pessoa. Dificilmente se alcança uma definição universal, pois QVT pode significar realidades diferentes para diferentes pessoas (Cotton, 1993).

Ao longo dos anos em que o conceito de QVT foi desenvolvido, surgiram igualmente variadas maneiras de encarar este conceito. Nadler e Lawler (1983) apresentam seis possíveis definições de QVT, que foram mudando ao longo dos anos e conforme as novas tendências nas organizações:

- ◇ *QVT como variável*: foi a primeira maneira de encarar a QVT e, nesta definição, tem-se em conta a reacção do indivíduo ao trabalho e as experiências que podem advir dele (é uma visão centrada no indivíduo);
- ◇ *QVT como abordagem*: tal como a definição anterior, é igualmente centrado no indivíduo, porém utiliza projectos em grupo e o que possa advir de um trabalho cooperativo;
- ◇ *QVT como método*: os indivíduos utilizam os métodos de trabalho, tecnologias e os variados recursos para melhorar o ambiente de trabalho, tornando-o mais produtivo;
- ◇ *QVT como movimento*: esta definição de QVT relaciona-se com ideologias do trabalho e do trabalhador, utilizando conceitos tais como gestão participativa e democracia industrial;
- ◇ *QVT como tudo*: nesta perspectiva a QVT é vista de forma global, envolvendo todos os problemas existentes na organização para produzir projectos de QVT;
- ◇ *QVT como nada*: quando determinados projectos de implementação de QVT falham, existe a descrença por parte dos colaboradores das organizações. A QVT será então nada.

De acordo com Nadler e Lawler (1983, p.26), a melhor definição de QVT apresenta-se como “um modo de reflectir sobre as pessoas, o trabalho e as organizações”. Os elementos principais da QVT são “a preocupação pelo

impacto do trabalho nas pessoas e a participação no ambiente organizacional assim como nas tomadas de decisão” (Nadler e Lawler, 1983, p.26).

Para haver **promoção da QVT** é necessário existir na organização determinadas actividades, tais como “resolução de problemas de forma participativa da parte dos trabalhadores da organização, reestruturação do trabalho, inovação nos sistemas de recompensas e melhorar o ambiente de trabalho” (Nadler e Lawler, 1983, p.27).

Segundo Cordovil e Neves (2004), o acreditar nas pessoas em si, leva a que cada organização opte por uma responsabilidade social, que engloba, entre outros, o desenvolvimento da carreira, a formação contínua e o investir num clima agradável de trabalho.

Cotton (1993), define QVT como uma abordagem, em que existe um plano para uma melhor e maior cooperação entre o trabalhador e a organização e em que surge uma envolvimento organizacional no sentido de ajudar todas as envolventes.

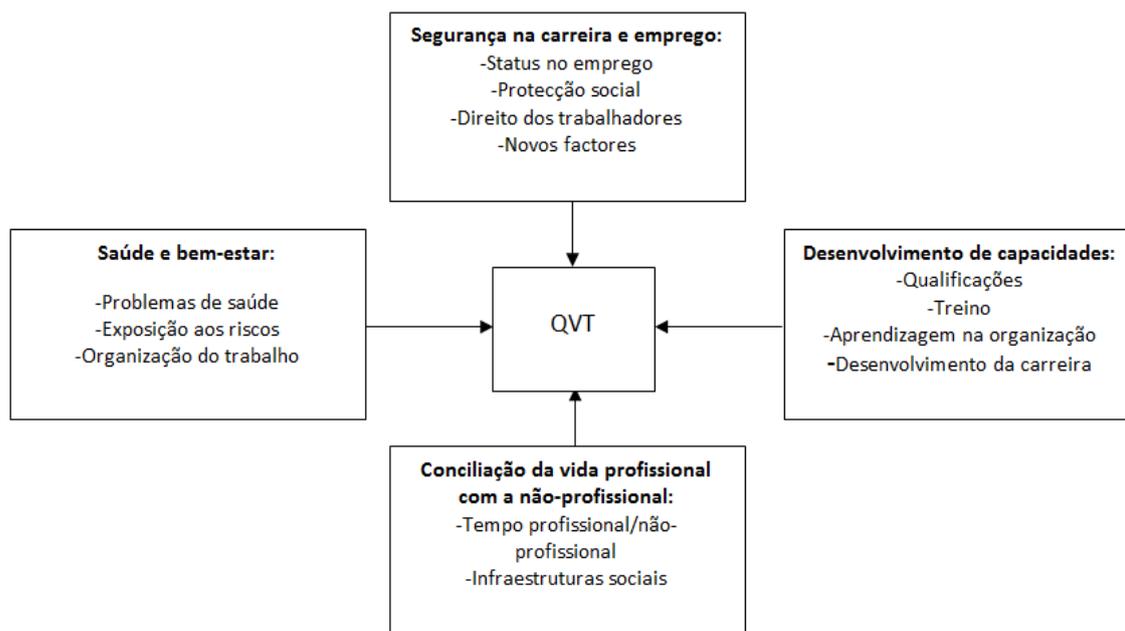
De acordo com Chiavenato (2004, p.348), “qualidade de vida implica criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho, seja nas suas condições físicas – higiene e segurança – seja nas suas condições psicológicas e sociais”. Estas condições conduzem a um ambiente de trabalho agradável e a uma elevada qualidade de vida dos trabalhadores nas instituições (Chiavenato, 2004).

A QVT, segundo Rose *et al* (2006), consiste em que as pessoas sejam o recurso mais importante dentro de uma organização, que sejam responsáveis e capazes de efectuar grandes contribuições, e que sejam tratadas com toda a dignidade e respeito. As pessoas devem exercer as suas funções num bom ambiente de trabalho, tanto a nível psicológico como a nível social, e onde possam usufruir de óptimas condições de saúde, administrativas e de espaços físicos.

França, citada por Vasconcelos (2001, p.25), define QVT como “o conjunto das acções de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações de gestão e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da QVT ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo”.

Em 2002, a *Eurofound* publicou um estudo efectuado a nível europeu, em que é defendido que a QVT deve ser orientada por quatro objectivos: saúde e bem-estar dos trabalhadores, desenvolvimento das suas capacidades e competências, conciliação da vida profissional com a vida não-profissional e segurança na progressão da carreira e emprego:

Figura nº 1 – “Orientação da QVT”



Fonte: Adaptado de Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e do Trabalho (2002, p.6)

Ainda de acordo com a *Eurofound* (2002), os elementos contextuais para uma melhor QVT podem variar. Estes elementos incluem:

- ◇ A própria estrutura do emprego, que tem vindo a ser modificada nos últimos tempos, em favor da globalização;

- ◇ O perfil da população trabalhadora, que se caracteriza por apresentar uma população trabalhadora mais envelhecida e um maior número de mulheres;
- ◇ A própria natureza do trabalho, que se orienta por uma maior abertura ao mundo e às novas culturas (havendo troca de informação influente entre os vários países e as várias mentalidades empresariais) e uma maior informatização da informação e dos vários serviços;
- ◇ O mercado laboral, que se caracteriza por um maior número de trabalhadores independentes do que trabalhadores à custa de outrem;
- ◇ No caso português, um alargamento da União Europeia, visto que o mercado laboral igualmente aumentou.

Em 2008, a *Eurofound* elaborou um trabalho intitulado *Living and Working in Europe*, onde é referido que em geral os trabalhadores europeus estão satisfeitos com as suas condições de trabalho – mais de 80% dizem-se satisfeitos ou muitos satisfeitos. Ainda de acordo com este relatório, “a chave para a satisfação no trabalho é possuir a sensação de estar em casa na organização e ser reconhecido” (Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e do Trabalho, 2008, p.11).

As organizações podem estar continuamente despertas para o que melhor define a QVT relativamente aos seus trabalhadores e, para isso, cada instituição possui um corpo de trabalho humano próprio e com as suas características definidas, devendo existir a responsabilidade de melhorar as condições de trabalho.

Os trabalhadores possuem igualmente um papel activo no desenvolvimento da melhor QVT. As suas sugestões e opiniões são importantes para o desenvolvimento da estratégia empresarial, estando em sintonia com os órgãos de gestão das organizações.

Para assegurar a eficácia e a eficiência organizacional, a **gestão de recursos humanos** providencia as actividades necessárias para que os seus

trabalhadores se empenhem com a organização e desenvolvam as suas capacidades no sentido de tentar obter o melhor bem para a mesma.

Deste modo, para assegurar um plano estratégico no sentido de maior desenvolvimento da organização, é necessário construir uma qualidade de vida, que “implica criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho, seja nas suas condições físicas – higiene e segurança - seja nas suas condições psicológicas e sociais” (Chiavenato, 2004, p.348).

As práticas efectuadas na gestão de recursos humanos influenciam a QVT, e as organizações devem preocupar-se em desenvolver continuamente essa qualidade de vida, “através de planos de acção e indicadores sensíveis na área do desenvolvimento organizacional” (Graça, 2001, p.4).

No sentido de alcançar maior produtividade e qualidade dos seus produtos e ofertas ao público-alvo, as organizações devem apostar nas pessoas e na sua participação e motivação. Trabalhadores motivados e satisfeitos com o seu trabalho contribuem mais e melhor para os objectivos das empresas. A qualidade de vida no trabalho influencia então comportamentos importantes para a produtividade, tais como “motivação para o trabalho, adaptabilidade e flexibilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar” (Chiavenato, 2004, p.367).

De acordo com Cotton (1993), as políticas de gestão de recursos humanos, direccionadas para a melhoria da QVT, promovem com sucesso as relações laborais existentes e melhoram o clima organizacional, podendo igualmente apresentarem-se como factores chave para o desenvolvimento da qualidade e produtividade. São as actividades, directrizes e procedimentos adoptados pela organização para o incremento da QVT que direccionam o interesse e empenho dos trabalhadores.

Ainda de acordo com o mesmo autor (Cotton, 1993), o sucesso de uma organização depende do uso do potencial humano para a criação de novas

ideias e novas formas de trabalho no sentido de tomar decisões e optar por estratégias relevantes.

Nas organizações, aquando da elaboração de um plano estratégico, surge a possibilidade de se apostar num investimento interno, nas pessoas trabalhadoras como clientes internos. Se estes últimos se encontram satisfeitos, com níveis elevados de QVT, a *performance* organizacional igualmente se ressentirá, conduzindo a resultados óptimos para as organizações.

2.7 A gestão de equipas

Uma vez que o conceito de grupo e o conceito de equipa por vezes são utilizados como tendo definições diferentes e por vezes são usados como se tivessem o mesmo significado. Importa definir a diferença entre ambos os conceitos e referir como serão utilizados nesta abordagem.

Quando se procede à distinção dos dois conceitos, muitos autores identificam as **equipas** como grupos coesos, interdependentes e com objectivos fortemente partilhados. A ideia de “equipa”, com as suas ressonâncias desportivas parece portanto mais apelativa que a noção mais “fria” de “grupo”.

Esta diferença qualitativa não esconde o essencial: um grupo pode funcionar com maior ou menor “espírito de equipa” mas não deixa de ser um grupo, isto é, um grupo de pessoas que tem consciência da sua condição colectiva e que procura atingir um objectivo partilhado. Outra distinção entre grupos e equipas remete para o facto de os grupos humanos desenvolverem de forma espontânea e emergente uma identidade própria. Este processo exige tempo, na medida em que, como mais à frente se verá, a identidade se cria ao longo das fases de formação, tempestuosidade, formação de normas e desempenho.

As equipas, normalmente formadas para executar um projecto, não dispõem do tempo necessário para desenvolver uma identidade própria. Neste sentido, as equipas poderão ser consideradas como grupos temporários focados numa

tarefa, ao passo que os grupos constituem um microcosmo da vida em sociedade com todas as suas complexidades. Apesar destas distinções, mesmo as equipas temporárias desenvolvem uma dinâmica grupal mais ou menos satisfatória para os seus membros. Acresce que algumas equipas permanecem, como tal, durante amplo período temporal (Cunha et al. 2007).

Porque ambos os conceitos não apresentam fronteiras claras, na abordagem que faremos as duas designações surgem como sinónimas. Excluímos desta definição, portanto, os conjuntos de pessoas que trabalham de uma forma co-localizada mas cujo trabalho é, de facto, autónomo (e. g., os operadores de caixa num supermercado).

Funções dos Grupos

As funções e necessidades do grupo, do ponto de vista da organização e dos seus membros são numerosas e por vezes comuns.

De seguida mencionamos alguns objectivos da constituição de grupos, do ponto de vista da organização: organização e estruturação do trabalho, coordenação e ligação, geração de ideias e soluções novas, resolução de problemas, aumento do empenhamento e envolvimento (Cunha et al., 2007).

Do ponto de vista das necessidades individuais dos seus membros podemos referir as seguintes necessidades inerentes á criação de grupos: necessidades sociais/de associação, sentimento de identidade e auto-estima, necessidade de reduzir a ansiedade e o sentimento de impotência, resolução de problemas (Cunha et al., 2007).

As Várias Dimensões da Eficácia dos Grupos

Embora os grupos possam criar sinergias para as organizações, podem também implicar custos como por exemplo a lentidão e ineficácia das decisões e do trabalho em grupo ou a chamada ociosidade social de alguns elementos dos grupos, em particular quando as recompensas são distribuídas de forma igualitária por todos os membros, independentemente da sua contribuição individual. É por isso natural que os gestores tenham interesse em perceber as

variáveis que influenciam o desempenho dos grupos de trabalho, quer positiva quer negativamente.

Desta forma e de acordo com Bennet (1993) in Cunha *et al.* (2007), importa saber que sob determinadas circunstâncias, as pessoas reduzem os seus esforços quando trabalham em grupo. Várias razões podem explicar essa ocorrência, sendo traduzíveis nas seguintes expressões:

- “Se os outros se esforçam pouco porque não haveria eu de fazer o mesmo?”
- “No meio de tantas pessoas, ninguém notará que eu me esforço menos”.
- “Porque haveria eu de me esforçar mais se, depois, recebemos todos a mesma recompensa?”
- “Se eu me esforçar, quem notará?”

Os dados sugerem que estas ocorrências tendem a ser mais frequentes quando as tarefas são simples, rotineiras, desinteressantes; quando o *output* individual não é identificável; quando os membros do grupo esperam ou assistem à ociosidade social dos colegas; quando as recompensas pelo trabalho do grupo são atribuídas globalmente ao grupo; quando os seus membros não são individualmente avaliados.

West *et al.* (1998) in Cunha *et al.* (2007) referem que existem quatro dimensões de eficácia: produtividade, viabilidade do grupo, bem-estar individual e inovação.

No quadro seguinte encontram-se discriminadas as variáveis que podem influenciar a eficácia dos grupos de trabalho.

Quadro 2 - Variáveis que podem influenciar a eficácia dos grupos de trabalho

Inputs	Processo	Outputs
Variáveis intra-grupo: <ul style="list-style-type: none"> • Dimensão • Características dos membros • Papéis • Normas • Status • Estádio de desenvolvimento • Coesão Características da tarefa Variáveis ambientais	Comportamentos Requeridos/Emergentes Estilo de Liderança Comunicações Participação Influência Clima de grupo Funções de tarefa Funções de manutenção	Produtividade Desempenho Inovação Bem-estar Viabilidade Satisfação dos membros

Fonte: Cunha et al. (2007), pag.

Tipos Peculiares de Grupos

Nas últimas décadas a constituição de grupos de trabalho tem vindo a aumentar, possivelmente pela necessidade de criar um ambiente potenciador de abordagens mais criativas e inovadoras, pela maior interdependência e especialização do trabalho, pela mudança nas atitudes individuais face ao trabalho (com maior valorização da autonomia, responsabilização e envolvimento na tomada de decisão), pelo desejo de criar relações organizacionais sinérgicas, pela ênfase no serviço ao cliente e na qualidade e, ainda, pela necessidade de aumentar a produtividade e eficiência das operações. Exemplos desses tipos de grupo ou equipas são os círculos da qualidade e os grupos de trabalho autónomos.

Os **Círculos da Qualidade** muito associados às associações japonesas, são pequenos grupos de pessoas, que se reúnem periodicamente para discutir e desenvolver soluções para problemas tipicamente relacionados com a qualidade, produtividade, custos, segurança e moral dos trabalhadores. Para assegurar a sua eficácia, os membros dos círculos da qualidade recebem formação específica sobre processos de comunicação, estratégias de qualidade, técnicas estatísticas de medição e análise de problemas. São

grupos temporários e paralelos à estrutura organizacional, que apresentam problemas cuja implementação, em última instância, é tomada pela gestão.

Os **grupos de trabalho autónomos**, tipicamente compostos por 10-15 empregados, desempenham um conjunto de tarefas altamente independentes e identificadas como uma parte significativa do processo produtivo, possuindo o poder para gerir o seu trabalho numa base diária. Os membros decidem entre si o modo como as tarefas são divididas e em que sequência, são polivalentes, avaliam o desempenho uns dos outros e são colectivamente responsáveis pelo desempenho do grupo.

Outros tipos de grupos de envolvimento dos empregados são criados pelas organizações modernas, tais como as **task forces e os comités**. São grupos constituídos para objectivos determinados, embora os comités possam ter um maior grau de ambiguidade e maior longevidade. Como exemplo podem ser citados os grupos criados para o desenvolvimento de um novo produto, ou para a coordenação de um processo de fusão (task forces), o comité de estratégia duma empresa ou conselho pedagógico de uma faculdade (comités).

Existem autores que advogam actividade de **team building** como forma de resolver ou prevenir eventuais problemas que possam afectar a produtividade da equipa e grupos de trabalho. O processo de team building é um conjunto de actividades planeadas que servem para obter e analisar informações sobre o funcionamento dos grupos e iniciar mudanças que permitam aumentar a sua eficácia. Trata-se, portanto, de um processo colaborativo e participativo, baseado na recolha de informação que procura responder a questões relacionadas com a tarefa e com a satisfação dos membros do grupo. Algumas abordagens mais comuns de team building incluem:

- Os **retiros formais**, levados a cabo fora da organização, recorrem a um consultor externo, que ajuda os elementos do grupo a analisar a informação e incentivar a exploração de alternativas de resolução dos problemas diagnosticados.

- A abordagem de **melhoria contínua** é aquela em que o líder e/ou membros do grupo se responsabilizam por uma análise regular dos processos do grupo.

- As experiências *outdoor* colocam os membros do grupo em situações nas quais têm que trabalhar colectivamente para ultrapassar obstáculos que não conseguiram transpor individualmente, desenvolvendo a confiança mútua e o espírito de equipa.

Capítulo 3 – Metodologia do Estudo

O presente capítulo destina-se à apresentação do problema, objectivos, método e instrumentos de recolha de dados que servem de base à investigação que trata esta dissertação.

Cumulativamente, iremos caracterizar a amostra que serviu a recolha de dados, no que diz respeito ao género, idade, habilitações literárias, tipo de contrato, anos de serviço e forma de candidatura/recrutamento.

3.1. Formulação do Problema e dos Objectivos do Estudo

O presente trabalho de investigação baseia-se numa abordagem metodológica qualitativa, pelo que o problema foi formulado sob o prisma desta abordagem.

Tal como defendido por Rey (2000), no que diz respeito à **abordagem qualitativa**, o problema não representa uma entidade concreta coisificada, mas um momento na reflexão do pesquisador, que lhe permite identificar o que pretende pesquisar. O problema não representa necessariamente uma pergunta a ser respondida no final da pesquisa, como ocorre no caso da pesquisa quantitativa, em que os resultados adquirem o valor de produtos finais.

Indo ao encontro dos princípios supracitados, formulamos o problema de investigação, a saber: ***De que forma a personalidade do sujeito e, conseqüentemente, os factores motivacionais que privilegia poderão ter impacto na definição/adequação de políticas de Recursos Humanos com vista à rentabilização do desempenho do indivíduo?***

Na sequência da formulação do problema os objectivos definidos para este trabalho de investigação são:

Objectivo Geral: Identificar as relações entre as características de personalidade do sujeito, os factores de motivação no trabalho e as políticas de RH.

Objectivos Específicos:

- Identificar a relação entre as características de personalidade dos colaboradores (perfil profissional) e a área de actividade exercida na Empresa X;
- Identificar a relação entre as características de personalidade dos colaboradores e a sua percepção relativamente às políticas de recursos humanos na Empresa X;
- Identificar a relação entre os factores de motivação no trabalho dos colaboradores e as políticas de recursos humanos aplicadas na Empresa X.

3.2 Método de Investigação

Identificação da metodologia a adoptar

A **metodologia** a utilizar será o estudo de caso e as **técnicas** a entrevista e a aplicação de questionários tratando-se, portanto, de um estudo exploratório e interpretativo.

Justificação da escolha metodológica

A **escolha do método** qualitativo para realizar o presente estudo de investigação prende-se com o facto de o objecto de estudo serem comportamentos/percepções/reacções, neste caso de colaboradores, face a um sistema e às pessoas que o representam. Sabemos, e de acordo com Dembo (1993, p.19) *in* Rey (2000) que os processos psicológicos estão envolvidos numa teia de ocorrências e que não podem ser interpretados fora de um todo concreto e particular, com leitura temporal horizontal e vertical. Para uma correcta interpretação dos resultados o contexto e o oculto são portanto, fundamentais.

Objectivos e tipologia do estudo de caso

Para o desenvolvimento deste estudo optámos pela selecção de um **único caso**, representado pela realidade de uma só organização, de acordo com a categorização de (Hébert, Goyette & Boutin, 1994 e Yin, 1994) *in* Coutinho & Chaves (2002). Este caso, contudo, será estudado sob o prisma de **três unidades de análise**, que corresponde à dinâmica particular de três departamentos.

Por outro lado, e de acordo com a tipologia de Stake (1995) *in* Coutinho & Chaves (2002), podemos caracterizar o **estudo de caso** que realizaremos como sendo **instrumental**, uma vez que o mesmo será examinado com o objectivo de realizar uma introspecção sobre um assunto, para refinar teorias, para proporcionar conhecimento sobre algo que não é exclusivamente o caso em si, ou seja, este estudo de caso funcionará como instrumento para compreender outros fenómenos.

De acordo com Guba & Lincoln (1994) *in* Coutinho & Chaves (2002), num estudo de caso o investigador pode: a) relatar ou registar os factos tal como sucederam; b) descrever situações ou factos; c) proporcionar conhecimentos acerca do fenómeno estudado; e d) comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso.

O presente estudo de caso será conduzido com o **principal propósito de comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no mesmo**.

A Selecção do “caso”

Dada a importância metodológica da selecção do caso objecto de estudo, importa agora clarificar: a) o processo e os critérios de selecção da entidade objecto de estudo; b) o processo de definição de unidades de análise e; c) o processo de aprovação da entidade relativamente à participação no estudo.

- a) O processo de selecção da entidade objecto de estudo foi **intencional** e, portanto, não probabilístico.

A selecção da entidade a pesquisar foi baseada nos seguintes critérios:

- A entidade possui mais do que uma unidade de análise, ou seja, mais do que um departamento, cada um com colaboradores, chefias e políticas de recursos humanos específicas.
 - A entidade possui, no âmbito de um dos departamentos, políticas de recursos humanos claramente definidas e documentadas.
 - A entidade possui um Gestor de Recursos Humanos e Gestores de Equipas disponíveis para participar no estudo.
 - O representante da entidade aprova o desenvolvimento do estudo na Organização.
- b) A resposta afirmativa à solicitação foi dada no mês de Agosto numa reunião proposta pelo representante da Organização.
- a) Na sequência da clarificação dos objectivos do estudo, foram, nesta reunião, identificadas as unidades alvo de análise na organização pelo representante da mesma, a saber, as políticas e intervenientes nos Departamentos de Formação, de Certificação e no Comercial & Marketing.

O contato com o representante da entidade, no sentido de obtermos autorização para a realização do estudo, foi realizado em Julho de 2011, através de correio electrónico.

3.3 Caracterização das técnicas e dos instrumentos de pesquisa e do processo de recolha de dados

As técnicas de recolha de dados

Definimos os nossos instrumentos/ferramentas de investigação tendo presente a definição abrangente de estudo de caso realizada por Rey (2000), segundo o qual, o **Estudo de Caso** consiste numa investigação detalhada, que frequentemente envolve uma recolha de dados no decorrer de um período de tempo, numa ou mais organizações ou grupos dentro de uma organização, ou indivíduos inseridos numa organização, com o objectivo de providenciar uma

análise do contexto e do processo envolvido no fenómeno em estudo. Como técnicas de recolha de dados no estudo de caso poderão ser utilizadas a **observação** e/ou a **entrevista** e/ou a **aplicação de questionários**. Como complemento o estudo de caso pode pressupor a recolha de dados através de outras fontes - algumas deliberadas outras oportunistas - como por exemplo: análise de documentos materiais, presença em reuniões, conversas em corredores ou em carros entre deslocações. As técnicas acima referidas podem ser combinadas.

Desta forma utilizámos os seguintes instrumentos/ferramentas de pesquisa:

- Foram realizadas duas entrevistas com vista à avaliação das políticas de recursos humanos na organização, a saber:
 - Entrevista à Gestora de Recursos Humanos, que designaremos Entrevistada 1 (E1), cuja transcrição se encontra em anexo (anexo n.º3). Esta entrevista visou avaliar as políticas de recursos humanos aplicadas nos Departamentos de Formação e no Comercial & Marketing.
 - Entrevista ao Gestor de Processo do Departamento de Certificação, que designaremos Entrevistado 2 (E2), que visou avaliar as políticas de recursos humanos aplicadas neste departamento em particular. A transcrição desta entrevista encontra-se em anexo (anexo n.º 4)
 - Análise documental – Procedimentos definidos relativamente às políticas de Recursos Humanos, impressos que servem de base à aplicação das políticas de Recursos Humanos, *site* público e *site* interno da Organização.
 - Observação – houve a possibilidade de observação do contexto organizacional em questão, nomeadamente as operações do dia a dia: comportamentos adoptados, forma de comunicação.
 - Questionário (anexo n.º 2) aos colaboradores dos três departamentos alvo do estudo, o Departamento de Formação, o Departamento de Certificação e o Departamento Comercial & Marketing.
 - Comunicação informal.

Analisámos os dados tendo como referência os três princípios que passamos a referir, e que, segundo Rey (2000), caracterizam a concretização da abordagem qualitativa e, conseqüentemente, do método qualitativo:

- O conhecimento é uma produção construtivista-interpretativa;
- O carácter interactivo do processo de produção do conhecimento;
- A significação da singularidade como nível legítimo da produção do conhecimento.

Os instrumentos de pesquisa

Dado o presente estudo de investigação se basear na metodologia exploratória e interpretativa de um caso, foram criados dois instrumentos que nos permitissem obter dados inerentes às três principais variáveis em estudo, a saber, a caracterização das políticas de recursos humanos, a percepção das políticas de recursos humanos por parte dos colaboradores, a personalidade/perfil profissional dos colaboradores.

Uma vez que pretendíamos obter a máxima e mais fiel informação, de modo a interpretarmos fundamentadamente os dados obtidos, construímos instrumentos com questões abertas, de resposta curta e de resposta fechada (neste caso com uma escala de 1 a 7).

De seguida realizamos uma caracterização dos instrumentos criados:

- **Guião de entrevista de avaliação das políticas/práticas de GRH:** Este instrumento foi criado com o objectivo de ser aplicado aos Gestores de Recursos Humanos ou aos Gestores de Equipas. As questões do Guião são abertas e visam a caracterização das políticas de recursos humanos de determinada empresa, tendo sido construídas com base na revisão bibliográfica efectuada, nomeadamente e, em particular, a bibliografia de Caetano *et al.* (2007). As questões visam obter informação relativa às variáveis

existentes em cada política de recursos humanos aplicada na empresa e a forma como os gestores as percebem. **O guião incide em três áreas:**

- a) Cultura e Clima Organizacional (3 questões);
- b) Políticas de Gestão de Recursos Humanos (13 questões);
- c) Gestão de Equipas e Liderança (5 questões).

- Questionário de avaliação da percepção dos colaboradores em relação às políticas de Recursos Humanos:

Este questionário encontra-se dividido em duas partes, a saber:

- a) **Parte I** – Constituída por duas questões de caracterização do perfil pessoal e profissional dos colaboradores (tendo como referência os modelos de Holland (1973) e Schein (1984));
- b) **Parte II** – Constituída por sete áreas temáticas:
 - a. Recrutamento e Selecção (uma questão);
 - b. Acolhimento e Integração (duas questões);
 - c. Sistema de Avaliação do Desempenho (oito questões: seis de resposta fechada e duas de resposta aberta, explorativa e descritiva);
 - d. Planos de Carreira (uma questão);
 - e. Formação (três questões, sendo uma de resposta aberta);
 - f. Gestão Salarial e Compensações (duas questões);
 - g. Equipa, liderança e organização do trabalho (seis questões);
 - h. Qualidade de vida no trabalho (quatro questões: duas de resposta fechada e duas de resposta aberta, explorativa e descritiva).

A Parte II deste instrumento foi criada tendo como referência a estrutura do questionário de Motivação da *SHL Group Limited* (2008), ou seja, em cada questão são apresentadas duas questões opostas (A e B) no que diz respeito ao seu conteúdo e o sujeito tem de se posicionar, numa escala de 0 a 7, mais perto de uma ou de outra.

O conteúdo das questões, contudo, foi orientado numa lógica de avaliação da percepção dos colaboradores relativamente às políticas de recursos humanos aplicadas na Empresa X e não na lógica de avaliação dos factores que motivam directamente e *descontextualizadamente* o sujeito.

Foi realizado um pré-teste à aplicação dos questionários a uma amostra de 5 pessoas com idades compreendidas entre os 25 e os 40 anos e habilitações académicas entre o 12º ano e a licenciatura.

“Como” os dados foram recolhidos, “de quem” e “quando”

Os colaboradores que responderam ao questionário foram identificados previamente e pertencem aos três departamentos alvo da análise. Antes da entrega dos questionários foi explicado aos colaboradores, pelos respectivos gestores de equipa, a finalidade e interesse da participação no estudo.

Os questionários foram entregues, preenchidos e devolvidos, presencialmente, na organização, em horário laboral, no decorrer da primeira semana de Setembro de 2011.

As entrevistas foram realizadas igualmente na primeira semana de Setembro de 2011.

A entrevista ao Gestor de Processo do Departamento de Certificação teve a duração de aproximadamente 60 min. A entrevista à Gestora de Recursos Humanos teve aproximadamente a duração de 35 minutos.

3.4 Caracterização da Amostra

A amostra que serve de base à aplicação dos questionários é constituída por colaboradores da Empresa X. Concretamente, responderam aos questionários 13 colaboradores, distribuídos por três departamentos, a saber:

- Seis colaboradores do Departamento de Formação;
- Dois colaboradores do Departamento Comercial & Marketing;

- Cinco colaboradores do Departamento de Certificação.

De seguida realizamos uma caracterização da amostra relativamente ao género, idade, habilitações académicas, tipo de contrato, anos de serviço e tipo de candidatura/recrutamento.

O Gráfico 1 transmite informação relativa à percentagem de sujeitos do género masculino e do género feminino que compõem a amostra.

Gráfico 1 – Percentagem de sujeitos da amostra consoante o género

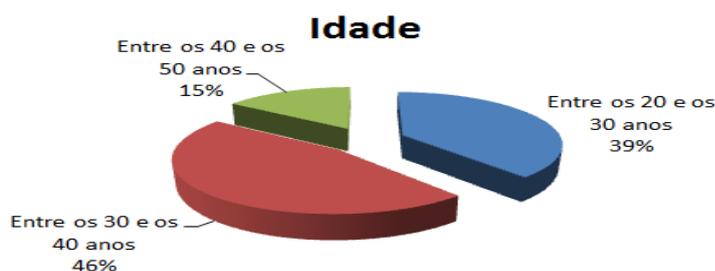


Fonte: Elaboração própria, a partir dos questionários aplicados em Setembro de 2011.

Tal como constatamos no gráfico nº1, verifica-se na composição da amostra uma ligeira predominância de sujeitos do género feminino (54%), relativamente aos sujeitos do género masculino (46%).

Por outro lado, e no que concerne à idade, 46% dos colaboradores que responderam ao questionário têm uma idade compreendida entre os 30 e os 40 anos, 39% entre os 20 e os 30 anos e 15% entre os 40 e os 50 anos, tal como constatamos no gráfico n.º 2, apresentado de seguida. O sujeito com menos idade tem 27 anos e o sujeito com mais idade tem 42 anos.

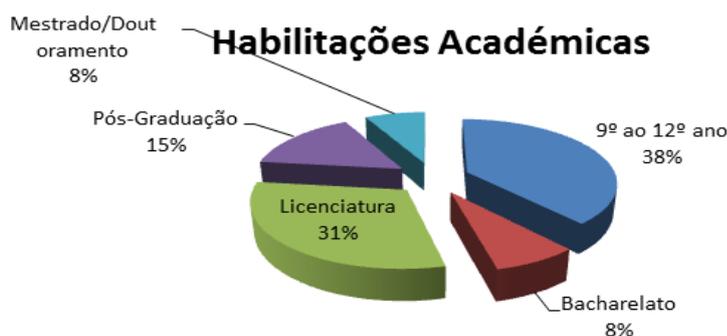
Gráfico 2 – Percentagem de sujeitos da amostra consoante a faixa etária



Fonte: Elaboração própria, a partir dos questionários aplicados em Setembro de 2011.

No gráfico nº3 podemos verificar que, relativamente às habilitações literárias 68% dos elementos da amostra possui habilitações acima do 12º ano.

Gráfico 3 - Percentagem de elementos da amostra consoante as habilitações académicas



Fonte: Elaboração própria, a partir dos questionários aplicados em Setembro de 2011.

O gráfico n.º4 revela que a maioria dos inquiridos da amostra está sujeito a um contrato por tempo indeterminado (62%), estando os restantes (38%) elementos no regime de contrato a termo certo.

Gráfico n.º 4 – Percentagem de sujeitos da amostra consoante o vínculo contratual



Fonte: Elaboração própria, a partir dos questionários aplicados em Setembro de 2011.

No gráfico n.º 5, analisa-se que mais de 54% dos elementos da amostra possuem entre 5 a 10 anos de serviço.

Gráfico 5 - Percentagem de elementos da amostra consoante os anos de serviço



Fonte: Elaboração própria, a partir dos questionários aplicados em Setembro de 2011.

O gráfico n.º 6 reflecte que a maioria dos elementos da amostra passou por um processo de recrutamento externo à organização.

Gráfico 6 – Percentagem de sujeitos da amostra consoante o tipo de candidatura efectuada



Fonte: Elaboração própria, a partir dos questionários aplicados em Setembro de 2011.

Em suma, a amostra é constituída por 13 colaboradores, faz parte de um universo representado por 27 colaboradores e caracteriza-se por: 54% dos sujeitos pertencerem ao género feminino; habilitações académicas compreendidas entre o 9º ano de escolaridade e o Mestrado/Doutoramento; 46% dos indivíduos possuírem idades compreendidas entre os 30 e os 40 anos; e 54% dos sujeitos estar na empresa entre os 5 e os 10 anos, tendo 62% dos colaboradores que constituem a amostra passado por um processo de recrutamento externo.

Capítulo 4 – Estudo de Caso

4.1 Caracterização da Empresa X

A Empresa X insere-se num grupo multinacional de origem alemã e é líder na prestação de serviços de inspecções e certificações.

O Grupo X oferece os seus serviços em todo o mundo, com base na experiência adquirida ao longo dos mais de 130 anos de existência.

A missão desta organização é potenciar melhorias a longo prazo, das condições de segurança e qualidade, resultantes da interacção entre o homem, a tecnologia e o ambiente.

A actuação do Grupo X caracteriza-se pela aplicação de três princípios dos quais não abdica:

- Independência;
- Imparcialidade;
- Competência Profissional.

A base de suporte da sua actividade em Portugal é o vasto saber-fazer adquirido pelo Grupo X em todo o mundo, integrando nos seus quadros mais de 12.500 colaboradores, prestando serviços em todos os centros económicos mundiais de relevância em mais de 340 localizações.

A Empresa X em Portugal dedica-se a sete áreas de negócio, a saber:

1. Formação:
 - a) Formação na Academia (inter-empresas)
 - b) Formação à Medida (intra-empresas)
 - c) Projectos co-financiados
 - d) Qualificação Profissional

2. Produtos e Serviços:
 - a) Serviços Industriais:
 - b) Inspecções/Certificações de equipamentos sob pressão

- c) Certificação de Soldaduras Industriais
- d) Equipamento de Trabalho
- e) Parques Infantis
- f) Prevenção de Acidentes
- g) Segurança no Trabalho
- h) Energias

3. Mobilidade

- a) Emissão de Fichas Técnicas
- b) Homologação de Componentes Automóvel

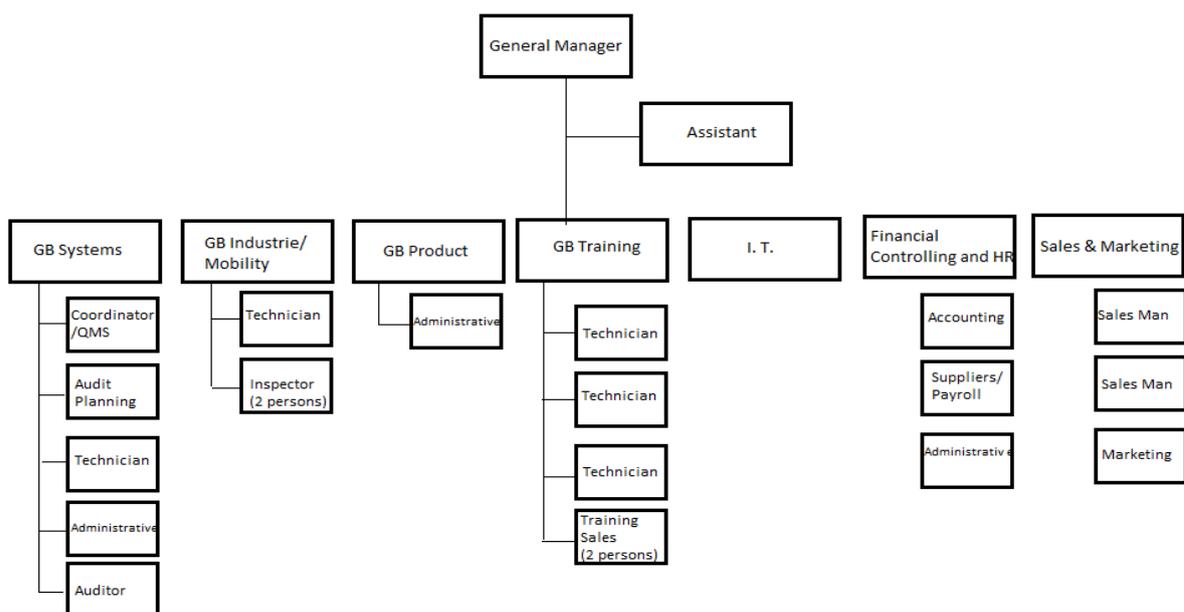
4. Certificação de Produtos (Eléctricos, Mecânicos, Equipamento Hospitalar, Químicos, Acesso Global)

5. Certificação de Sistemas (Qualidade, Ambiente, Segurança, Segurança Alimentar, Responsabilidade Social, Recursos Humanos, Sustentabilidade)

6. Certificação de Pessoas

7. Comércio de Emissões (Verificações CELE)

Figura 2 - Organigrama da Empresa X



Fonte: Documentação fornecida pela Empresa X.

O organigrama da empresa, apresentado na figura acima, apresenta uma estrutura organizacional em que existe um director geral que coordenada vários gestores de departamento. Os departamentos designam-se, respectivamente Departamento de Certificação (GB Systems), Departamento de Industria e Mobilidade (GB Industrie/Mobility), Departamento de Produto (GB Product), Departamento de Formação (GB Training), Departamento de Tecnologias de Informação (I.T.), Departamento Financeiro e de Recursos Humanos (Financial Controlling e HR) e Departamento Comercial e de Marketing (Sales & Marketing). . Cada gestor de departamento tem a seu cargo outros técnicos. Existem colaboradores com funções cumulativas, a saber: O Gestor do departamento de formação também desenvolve a atividade de auditor, colaborando diretamente com o departamento de certificação; o auditor também desenvolve as actividades de formador e inspector técnico.

A definição de políticas de gestão de recursos humanos são e divulgadas definidas através do departamento de recursos humanos. O Departamento de certificação, tem contudo autonomia na definição e gestão de algumas políticas de gestão de recursos humanos que aplica em particular neste departamento.

A Gestão e Políticas de Recursos Humanos na Organização

O Departamento de Certificação (GB Systems) tem definidas e documentadas as políticas de recursos humanos e é o Gestor de Processo que as coordena.

Os restantes departamentos da organização são alvo da aplicação de políticas de recursos humanos não documentadas, ou seja, não existem procedimentos definidos para cada uma delas, ainda que se procure seguir os valores/filosofia do Grupo a este nível.

A coordenação das políticas de recursos humanos nos Departamentos de Formação e no Comercial & Marketing são coordenadas pelos respectivos Gestores de Processo, ainda que em parceria com a Gestora de Recursos Humanos.

4.2 Apresentação dos Resultados das Entrevistas e Análise Documental

Ainda que sob a alçada dos mesmos valores, cultura, filosofia e missão, existem particularidades na forma como as políticas de recursos humanos são aplicadas de departamento para departamento, principalmente no que diz respeito aos processos de:

- **acolhimento e integração;**
- **avaliação do desempenho;**
- **definição do plano de formação.**

Desta forma, iremos proceder à análise comparativa das duas entrevistas apenas no que concerne a estas três políticas. No final faremos uma breve apresentação dos pontos em comum no que diz respeito às políticas de recursos humanos de departamento para departamento.

No que diz respeito ao **acolhimento e integração**, e de acordo com o *E1*, nos departamentos de formação e no comercial e marketing, o *acolhimento* é realizado pelo GRH (que apresenta a empresa e normas gerais de comportamento) e a integração do colaborador é realizada pelo Gestor de Departamento. Não existe, contudo, neste caso, um descritivo/lista de informações/tarefas a transmitir e respectivos mandatários. Segundo o *E2* no Departamento de Certificação existe uma lista de competências a desenvolver e informação a transmitir, calendarizada e com mandatários associados (Modelo 197- anexo n.º 5). Esta lista de competências a desenvolver está directamente relacionada com o descritivo de funções (exemplo de descritivo de funções em anexo – Modelo 177– anexo n.º6). No final do processo de acolhimento é realizada uma avaliação das competências adquiridas (primeiro momento de avaliação do desempenho) e definido um plano de formação.

Relativamente ao processo de **avaliação do desempenho**, no Departamento de Formação e no Departamento Comercial e Marketing, este é informal, ou seja, não existem procedimentos definidos. O *feedback* é dado sem periodicidade definida, ainda que geralmente coincida com momentos críticos

(momentos em que exige uma pressão maior para atingir resultados ou em momentos em que se justifica fazer um balanço do desempenho como, por exemplo, a altura de renovação de contrato de trabalho). Apenas os elementos da equipa comercial têm objectivos claramente definidos, calendarizáveis e mensuráveis.

No Departamento de Certificação de acordo com o *E2*, opinião reforçada com a análise documental efectuada (Procedimento 003 – Avaliação do Desempenho e Modelo DC.090 – Ficha de avaliação do desempenho – anexos n.º 7 e 8, respectivamente), é realizada uma avaliação do desempenho formal, que ocorre no final do período de acolhimento e anualmente, de acordo com objectivos mensuráveis e calendarizáveis no âmbito da função desempenhada. O *feedback* fornecido, decorrido da avaliação do desempenho, segundo o mesmo entrevistado caracteriza-se por: “Existe preocupação por parte da chefia em discutir a auto-avaliação do colaborador, efectuando um levantamento dos seus argumentos. Após perceber os argumentos do colaborador o avaliador transmite qual é a classificação que atribui e expõe os seus argumentos. Pretende-se, tanto quanto possível, que o colaborador *aceite* a classificação da chefia, porque concorda com os seus argumentos e os considera justos” *E2*. Neste caso, portanto, e de acordo com Maier (1958) *in* Caetano *et al.* (2007), a entrevista de avaliação do desempenho é do tipo *Dizer e Ouvir*, ou seja o avaliador comunica ao avaliado os pontos fracos e fortes do seu desempenho e, em simultâneo, pede ao avaliado que dê a sua opinião sobre os diferentes aspectos que vai referindo. O avaliador está bastante interessado em encorajar o avaliado a expor a sua perspectiva sobre esses assuntos.

No que concerne à definição do **plano de formação** nos Departamentos de Formação e no Comercial e Marketing é definido tendo em conta o grupo, com consulta prévia do mesmo, no sentido de ser efectuada o levantamento de necessidades e, desta forma, a formação viabilizada visa abranger as necessidades de uma equipa com funções/categorias profissionais diferentes.

No Departamento de Certificação a definição do plano de formação é realizado tendo por base os resultados da avaliação do desempenho (depois do acolhimento e anualmente), mas também, tendo em conta os requisitos de reciclagem de formações inerentes a algumas categorias profissionais (como por exemplo os auditores e inspectores – Exemplo de definição de requisitos para a nomeação e manutenção da qualificação dos Auditores no anexo n.º 10). Neste departamento o plano de formação é realizado tendo mais em conta o indivíduo e a sua categoria profissional. A avaliação da formação é realizada pelos formandos (colaboradores) e a sua chefia directa em modelo específico para o efeito. Em anexo podemos encontrar a descrição do procedimento inerente à formação e reciclagem e a definição de um plano anual de formação (a título de exemplo) – Anexos 8 e 9, respectivamente.

Como factor comum aos três departamentos e de acordo com os dois entrevistados, são proporcionados acontecimentos de *teambuilding* e confraternização, que visam desenvolver o espírito de equipa, a confiança e a proximidade entre os colaboradores, não só intra-departamento mas também inter-departamentos.

4.3 Apresentação dos resultados da aplicação dos questionários aos colaboradores

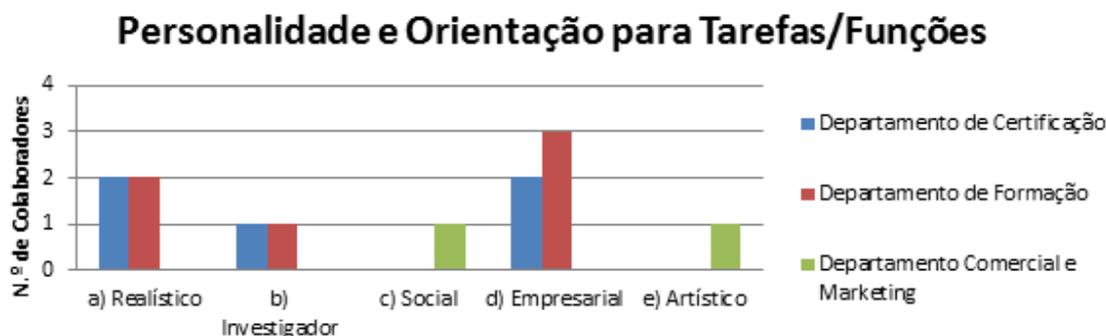
Avaliação da orientação para a tarefa e âncoras de carreiras dos colaboradores por departamento

Na parte I do questionário aplicado aos colaboradores teve-se como objectivo caracterizar o perfil profissional dos colaboradores de cada departamento no que diz respeito ao tipo orientação para a tarefa e âncoras de carreira. De seguida, será efectuada uma caracterização destas duas variáveis na amostra alvo de estudo.

O gráfico 7 relaciona o número de colaboradores por departamento com o tipo de *orientação para a tarefa* de acordo com a categorização de Holland (1973) e

reflece as respostas fornecidas à questão n.º 1 da parte I do questionário aplicado aos colaboradores (anexo 2).

Gráfico 7 – Relação entre n.º de colaboradores por departamento e a orientação para as tarefas



Fonte: Elaboração própria, a partir dos questionários aplicados em Setembro de 2011.

Através da análise dos dados fornecidos pelo gráfico 7 verificamos que os perfis profissionais dominantes nos Departamentos de Certificação e de Formação são o *realístico* e o *empresarial*. O perfil *realístico* foi seleccionado de forma equitativa entre os dois departamentos e o perfil empresarial foi seleccionado por mais um colaborador no departamento de formação.

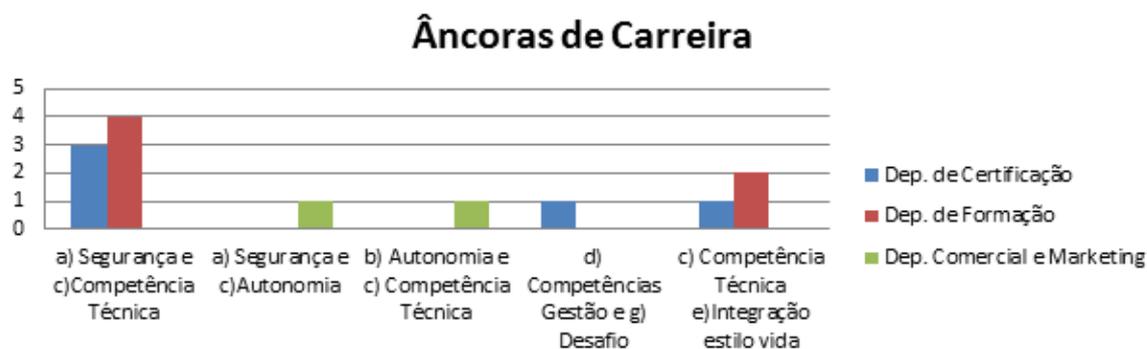
Um dos colaboradores do departamento de formação que seleccionou o perfil *realístico*, desempenha cumulativamente funções como auditor no departamento de certificação. Desta forma, três dos quatro colaboradores que seleccionaram o perfil *realístico* desempenham actividades no âmbito da auditoria/certificação o que indicia uma potencial relação entre as características do auditor e o perfil *realístico*.

Dos dois colaboradores que seleccionaram o perfil *investigador*, um pertence ao departamento de formação e o outro ao departamento de certificação, acumulando as funções de auditor, formador e inspector.

Os colaboradores do Departamento Comercial & Marketing são caracterizados exclusivamente pelos perfis *social* e *artístico*. O perfil *social* é seleccionado por um colaborador que exerce a função de comercial e o perfil *artístico* é seleccionado pelo colaborador que exerce funções inerentes ao marketing da organização.

Por outro lado, e no que diz respeito à análise das âncoras de carreira, o gráfico 8 transmite a relação existente entre o número de colaboradores de cada departamento e as respectivas âncoras de carreira de acordo com o modelo de Schein (1984). Este gráfico reflecte as respostas dadas pelos colaboradores à questão n.º 2 da parte dois do questionário (anexo 2).

Gráfico 8 – Relação entre o n.º de colaboradores por departamento e a âncora de carreira



Fonte: Elaboração própria, a partir dos questionários aplicados em Setembro de 2011.

Da análise efectuada às âncoras de carreira seleccionadas pelos colaboradores, constatamos que o par mais seleccionado pelos colaboradores foi *a) segurança/estabilidade e c) competência técnico profissional*. Este par apenas foi seleccionado pelos colaboradores do departamento de certificação (3 colaboradores) e pelo departamento de formação (4 colaboradores).

O segundo par mais seleccionado pelos colaboradores foi *c) competência técnico-funcional e h) integração do estilo de vida*, seleccionado por um gestor/auditor e por um auditor/inspector.

Os únicos colaboradores que seleccionaram a âncora *autonomia/independência* pertencem ao departamento comercial & marketing, ainda que com pares diferentes. Um dos colaboradores seleccionou o par a) e b) (marketing) e o outro colaborador seleccionou o par b) e c) (comercial).

O par d) *competências gerais de gestão* e d) *desafio* foi seleccionado por um gestor/auditor.

Avaliação da percepção dos colaboradores relativamente às políticas/práticas de Recursos Humanos aplicadas

A parte II do questionário aplicado aos colaboradores (anexo 2), tem como objectivo caracterizar a percepção dos colaboradores de cada departamento relativamente às políticas/práticas de recursos humanos aplicadas. De seguida são apresentados os resultados das respostas às questões desta parte do questionário.

Percepção dos colaboradores relativamente à Política de Recrutamento e Selecção

O gráfico 9 fornece informação relativamente à concretização de expectativas dos colaboradores de cada departamento face ao processo de recrutamento e corresponde à questão n.º 1 da parte II do questionário (anexo 2).

Gráfico 9 – Relação entre o número de colaboradores por departamento e a percepção de concretização de expectativas face ao processo de recrutamento



Fonte: Elaboração própria, a partir dos questionários aplicados em Setembro de 2011.

Através da análise dos dados fornecidos pelo gráfico verificamos que as expectativas dos colaboradores aquando do processo de recrutamento e selecção não estão, de uma forma geral, a ser concretizadas, particularmente as dos colaboradores do departamento de formação.

Os colaboradores do departamento de formação seleccionaram opções de resposta abrangendo apenas a opção A - *Considero que o meu papel e futuro na organização vão ao encontro das expectativas que criei aquando do processo de recrutamento e selecção*, a saber, entre 1 – *identifico-me totalmente com A* e 3 – *identifico-me parcialmente com A*.

Por outro lado, os colaboradores do departamento de certificação seleccionaram opções de resposta entre 2 – *identifico-me muito com A* e 5 – *identifico-me parcialmente com B*.

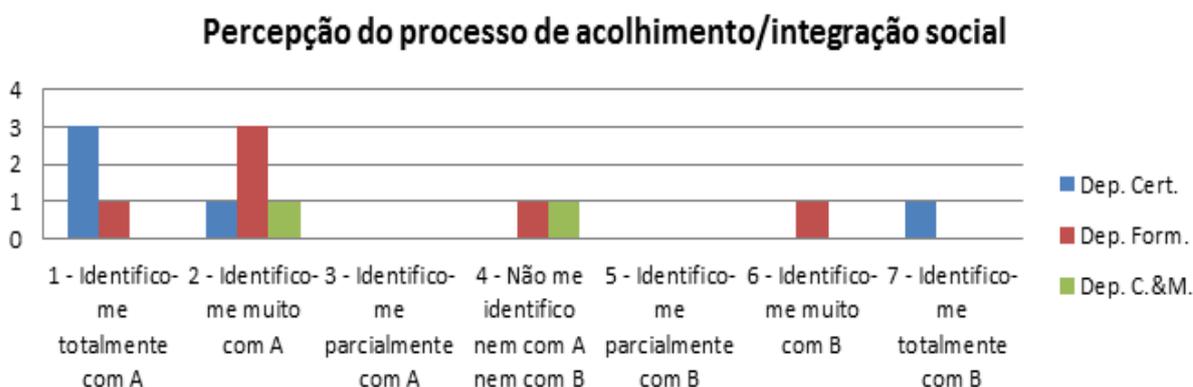
Os colaboradores do departamento comercial & marketing fazem recair as suas respostas entre 2 – *identifico-me muito com A* e 4 – *não me identifico nem com A nem com B*.

Percepção dos colaboradores face às Políticas de Acolhimento e Integração

No que concerne às práticas de acolhimento e integração dos colaboradores, iremos proceder á análise dos gráficos 10 e 11.

O gráfico 10 apresenta informação relativa à percepção dos colaboradores, por departamento, relativamente ao seu processo de acolhimento e integração a nível social na empresa, correspondendo à questão n.º 2 da parte II do questionário (anexo2).

Gráfico 10 – Relação entre o número de colaboradores por departamento e a sua percepção relativa ao processo de acolhimento/integração social

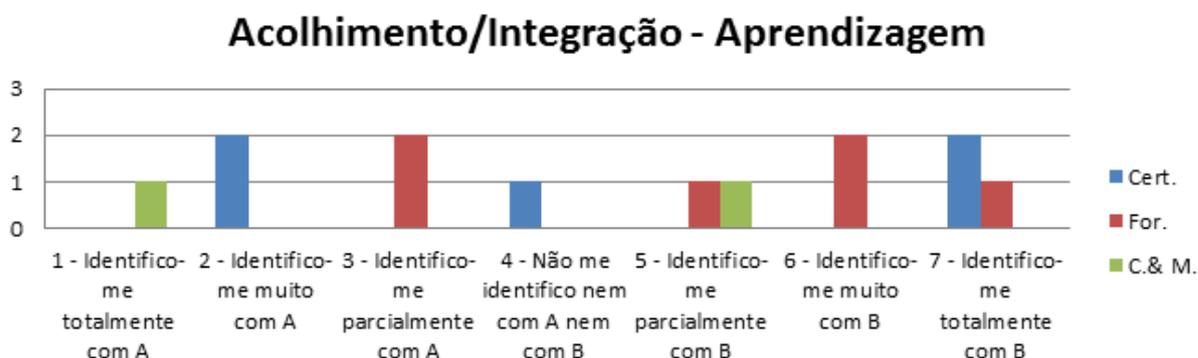


Fonte: Elaboração própria, a partir dos questionários aplicados em Setembro de 2011.

Através da leitura do gráfico 10, constatamos que a maioria dos colaboradores dos departamentos de certificação e formação se identificam mais com A - *senti que foram proporcionadas situações que facilitaram a minha integração a nível social na organização*. Contudo, proporcionalmente, existem mais colaboradores do departamento de certificação que se identificam totalmente com A em comparação com o departamento de formação.

Relativamente ao processo de acolhimento e integração ao nível da aprendizagem proporcionada aos colaboradores, o gráfico 11 correspondente à questão 3 da parte II do questionário (anexo 2), relaciona o número de colaboradores de cada departamento com a respectiva percepção respeitante ao processo de acolhimento e integração ao nível da aprendizagem proporcionada.

Gráfico 11 – Relação entre o número de colaboradores por departamento e a sua percepção sobre o processo de acolhimento/integração face à aprendizagem



Fonte: Elaboração própria, a partir dos questionários aplicados em Setembro de 2011.

Ao analisar os dados do gráfico 11 verificamos que existe uma dispersão de respostas tendo em conta as opções oferecidas pela escala, não se constatando uma tendência evidente relativamente à identificação dos colaboradores com cada uma das afirmações.

Salientamos, contudo, que o número de colaboradores do departamento de certificação que se identifica totalmente com *B - Senti que me foram proporcionadas situações de aprendizagem suficientes para assumir o meu papel profissional com confiança e convicção* é ligeiramente superior relativamente aos colaboradores do departamento de formação.

No que concerne às respostas dadas pelos colaboradores do departamento comercial & marketing constatamos que o colaborador que exerce funções inerentes ao marketing se identifica totalmente com *A - Não senti que me tenham proporcionado situações de aprendizagem suficientes para assumir com menos riscos e dúvidas o meu papel profissional* e que o colaborador que exerce a actividade comercial se identifica parcialmente com *B - Senti que me*

foram proporcionadas situações de aprendizagem suficientes para assumir o meu papel profissional com confiança e convicção.

Na sequência da questão 3.1 – *No caso de seleccionar uma pontuação inferior a 4, refira uma situação que poderia ter facilitado a sua integração/aprendizagem inicial*, são referidas pelos colaboradores as seguintes situações:

- “Maior conhecimento em relação a toda a actividade/serviços realizados; conhecer melhor o que todas as áreas da empresa fazem e que serviço prestam” (Departamento de Formação);

- “Existência de um tutor designado nos primeiros seis meses de trabalho” (Departamento de Formação);

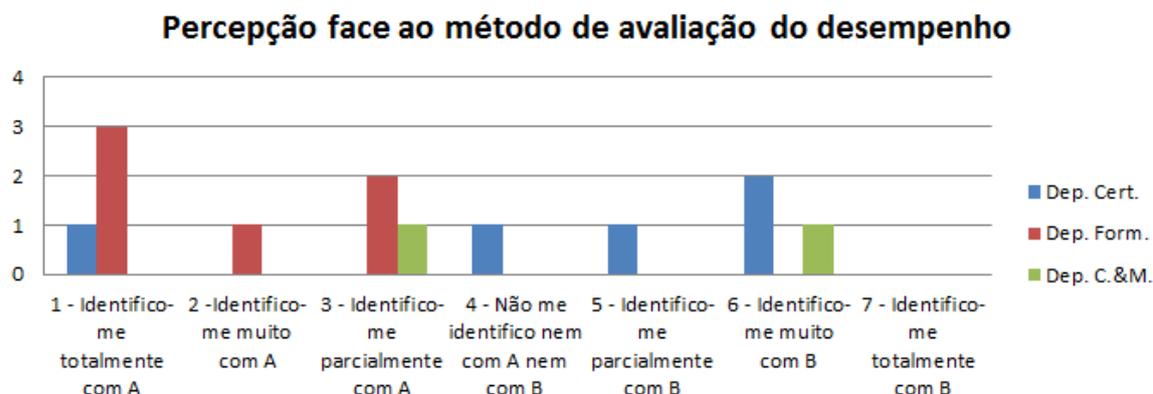
- “Maior acompanhamento prático inicial” (Departamento de Certificação).

Percepção dos colaboradores relativamente às Políticas de Avaliação do Desempenho

De seguida, e através dos gráficos 12, 13, 14, 15, 16 e 17, iremos proceder à apresentação das respostas dadas pelos colaboradores relativamente às variáveis inerentes ao sistema de avaliação do desempenho, a saber: método, a periodicidade da avaliação, a qualidade do *feedback*, a equidade, a clareza e a dificuldade dos objectivos.

O gráfico 12 fornece-nos informação relativa à percepção dos colaboradores, por departamento, relativamente ao método de avaliação do desempenho, reflectindo as respostas à questão n.º 4.1 da parte II do questionário (anexo 2).

Gráfico 12 – Relação entre o n.º de colaboradores por departamento e a percepção face ao método de avaliação do desempenho



Fonte: Elaboração própria, a partir dos questionários aplicados em Setembro de 2011.

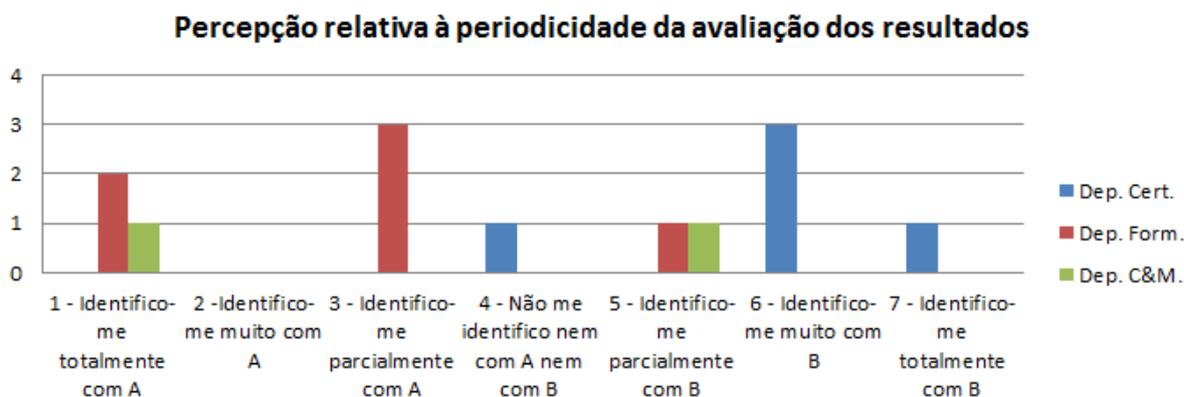
Através da análise do gráfico 12, verifica-se uma clara e significativa tendência de identificação dos colaboradores do departamento de formação com a afirmação A - *Considero que o método de avaliação do desempenho não permite medir de forma abrangente o meu desempenho*. É de realçar que metade dos colaboradores deste departamento seleccionou a opção 1 – *identifico-me totalmente com A*.

Contrariamente ao departamento de formação, nas respostas dadas pelos colaboradores do departamento de certificação verifica-se uma tendência dos colaboradores deste departamento para se identificarem mais com B - *considero que o método de avaliação do desempenho permite medir de forma abrangente o meu desempenho*.

Os dois colaboradores do departamento comercial e marketing seleccionaram as opções 1 – *identifico-me totalmente com A* (marketing) e 6- *identifico-me muito com B* (comercial).

No gráfico 13 podemos constatar em que medida os colaboradores, por departamento, percebem a periodicidade da avaliação dos resultados, de acordo com a questão n.º 4.2 da parte II do questionário (anexo 2).

Gráfico 13 - Relação entre o número de colaboradores por departamento e a percepção relativa à periodicidade da avaliação dos resultados



Fonte: Elaboração própria, a partir dos questionários aplicados em Setembro de 2011.

No que diz respeito à periodicidade do *feedback* verifica-se uma tendência dos colaboradores do departamento de formação relativamente à identificação com a afirmação A - *Considero que a periodicidade da avaliação dos resultados e fornecimento de feedback não é adequada.*

Por outro lado, e contrariamente ao departamento de formação, a generalidade dos colaboradores do departamento de certificação identificam-se mais com B - *considero que a periodicidade de avaliação dos resultados e fornecimento de feedback me permite efectuar movimentos de aproximação dos objectivos atempadamente e/ou sem grande ansiedade associada.*

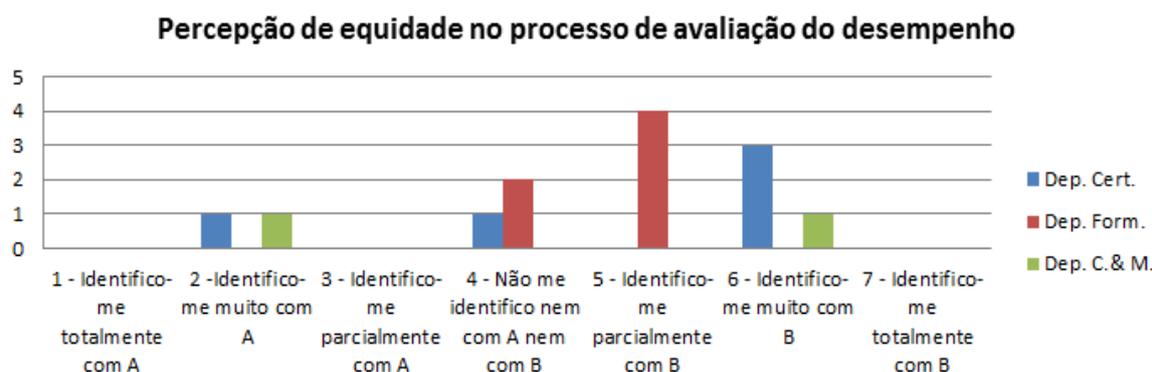
No departamento comercial & marketing, o colaborador que exerce funções inerentes ao marketing identifica-se totalmente com a afirmação A e o colaborador que exerce a função comercial identifica-se parcialmente com B.

Oito colaboradores responderam à questão 4.2., dos quais:

- seis responderam que consideram que o *feedback* relativamente aos resultados deveria ser semestral;
- um colaborador respondeu que a periodicidade de um ano é suficiente para o fornecimento de *feedback*;
- um colaborador respondeu que o *feedback* deveria ser dado trimestralmente no primeiro ano de trabalho e semestralmente nos anos seguintes.

No que diz respeito à percepção dos colaboradores, por departamento, relativamente à equidade do método de avaliação do desempenho, poderemos analisar no gráfico 14, que reflecte as respostas à questão 4.3 da parte dois do questionário.

Gráfico 14 – Relação entre o número de colaboradores por departamento e a percepção de equidade relativa ao processo de avaliação do desempenho



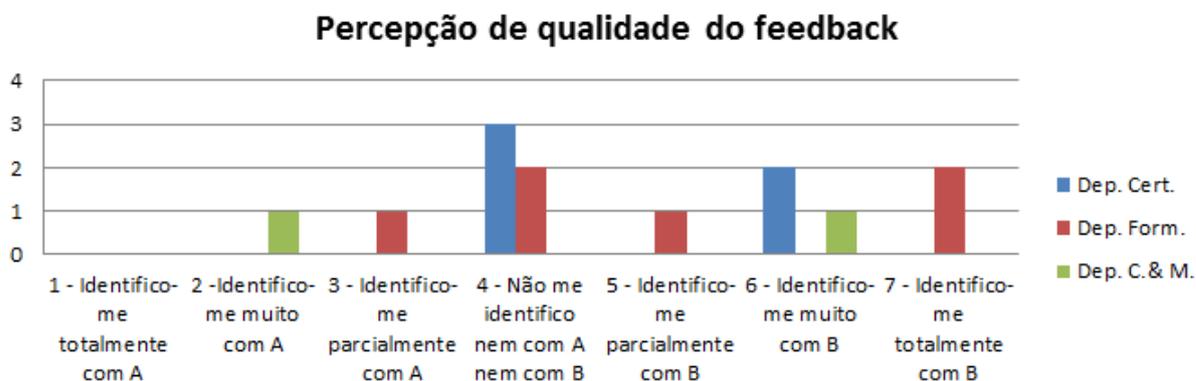
Fonte: Elaboração própria, a partir dos questionários aplicados em Setembro de 2011.

Através da análise do gráfico constatamos que os colaboradores do departamento de formação situa as suas respostas entre 4 – *não me identifico nem com A nem com B* e 5 – *identifico-me parcialmente com B*, o que nos permite concluir que o sentimento de equidade face ao sistema de avaliação do desempenho é diminuto.

Os colaboradores do departamento de certificação, por outro lado, situam as suas opções de resposta entre 2 – *identifico-me totalmente com A* e 6 - *identifico-me muito com B*. Verificamos ainda que metade dos colaboradores deste departamento se identifica muito com a afirmação B - *Considero que existe uma proporção adequada relativamente ao meu desempenho/desempenho dos meus colegas e aos resultados da avaliação*.

O gráfico 15 transmite a relação entre o número de colaboradores por departamento e a respectiva percepção relativa à qualidade do *feedback* inserido no sistema de avaliação do desempenho, correspondendo à questão n.º 4.4 da parte II do questionário (anexo II)

Gráfico 15 – Relação entre o número de colaboradores por departamento e a percepção de qualidade do feedback



Fonte: Elaboração própria, a partir dos questionários aplicados em Setembro de 2011.

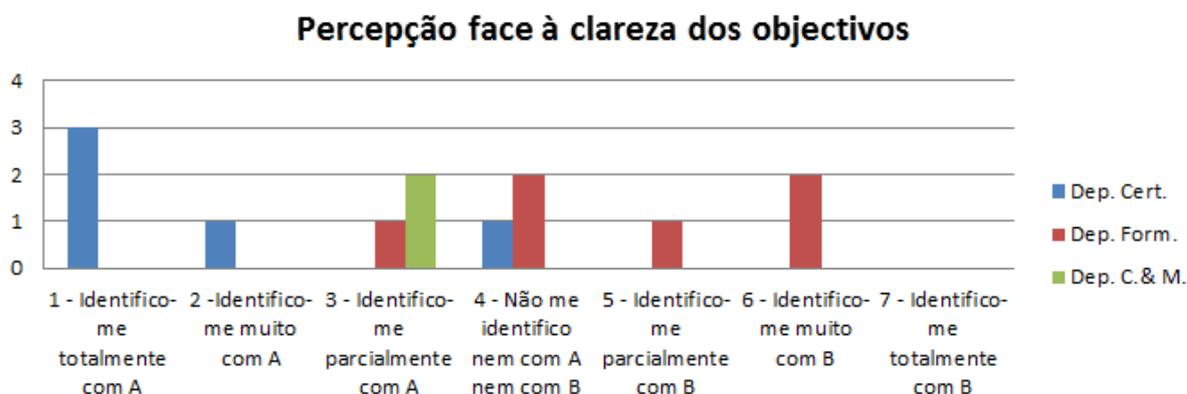
Da análise do gráfico 15 referente à *avaliação da percepção dos colaboradores quanto à qualidade do feedback fornecido no âmbito da avaliação do desempenho* concluímos que:

- Existe uma maior tendência por parte dos colaboradores do departamento de formação para se identificar com *B* – *considero que me sinto sempre mais motivado e com energias renovadas depois do feedback* em comparação com os colaboradores do departamento de certificação.
- Um número significativo de colaboradores do departamento de certificação seleccionou a opção 4 – *não me identifico nem com A nem com B*.
- No que diz respeito ao departamento comercial & marketing, os dois colaboradores oscilam entre 1 – *identifico-me totalmente com A* e 7 – *identifico-me totalmente com B*.
- Relativamente às características que os colaboradores gostariam de ver presentes no *feedback*, em resposta à questão 4.4.1, estes registam:
 - “Gostaria que fosse fornecido mais frequentemente *feedback* e que fossem também fornecidos aspectos positivos” (colaborador do departamento de certificação);
 - “Real conhecimento dos resultados atingidos” (colaborador do departamento de certificação);

- “Objectividade” (colaborador do departamento de formação);
- “Maior reconhecimento do trabalho prestado/esforço pessoal efectuado” (colaborador do departamento de formação);
- “Desempenho *versus* contributo na equipa (crescimento)” (colaborador do departamento de formação);
- “*Feedback* com base em dados concretos; Não serem criadas expectativas não concretizáveis” (colaborador do departamento de formação);
- “O *feedback* deveria ser proactivo” (colaborador do departamento de formação);
- “O que é esperado da minha função. Quais os objectivos?” (colaborador do departamento de formação);
- “Apresentação de dados concretos” (colaborador do departamento comercial e marketing);
- “Bom senso” (colaborador do departamento comercial e marketing).

A relação entre o número de colaboradores por departamento e a percepção dos mesmos face à clareza dos objectivos definidos no âmbito do sistema de avaliação do desempenho, encontra-se espelhada no gráfico 16, que regista as respostas dadas à questão n.º 4.5 da parte II do questionário (anexo 2).

Gráfico 16 – Relação entre o número de colaboradores por departamento e a percepção face à clareza dos objectivos



Fonte: Elaboração própria, a partir dos questionários aplicados em Setembro de 2011.

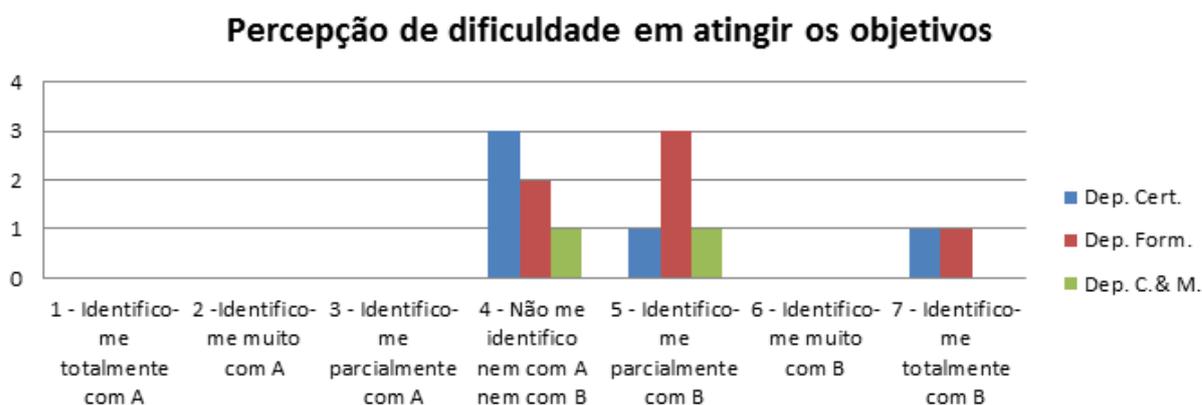
No que diz respeito à forma como os colaboradores percebem a clareza dos objectivos, verificamos que a grande maioria dos colaboradores do departamento de certificação se identifica totalmente ou muito com a afirmação A – *Considero que os objectivos estão claramente definidos*.

Contrariamente, no departamento de formação existe uma tendência de identificação dos colaboradores deste departamento com a afirmação B – *considero que os objectivos não estão claramente definidos*.

- Ambos os colaboradores do departamento comercial e marketing seleccionaram a opção 3 – *identifico-me parcialmente com A – considero que os objectivos estão claramente definidos*.

O gráfico 17 fornece-nos informação relativa à percepção dos colaboradores, por departamento, relativamente à dificuldade que sentem em atingir os objectivos propostos no âmbito do sistema de avaliação do desempenho. Este gráfico corresponde à questão 4.6 da parte II do questionário (anexo 2).

Gráfico 17 – Relação entre o número de colaboradores por departamento e a percepção de dificuldade em atingir os objectivos propostos



Fonte: Elaboração própria, a partir dos questionários aplicados em Setembro de 2011.

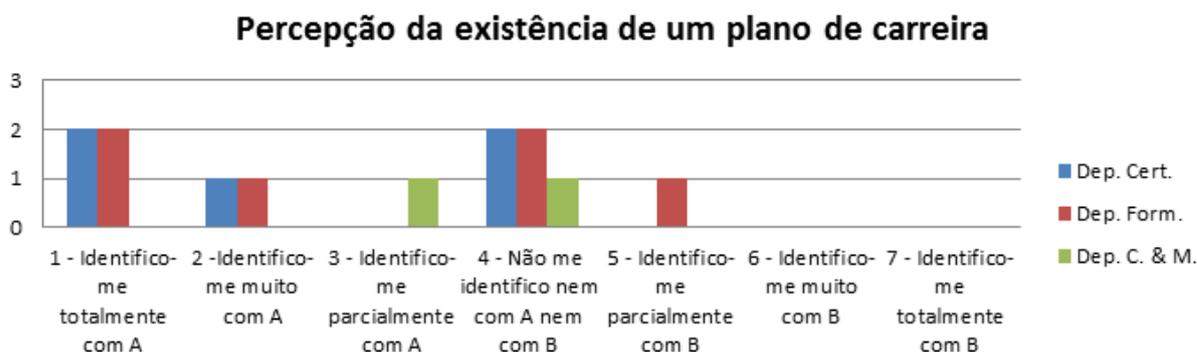
Através da análise do gráfico 17 verificamos que mais de metade dos colaboradores do departamento de certificação que seleccionou a opção 4 – *não me identifico nem com A nem com B*.

Por outro lado, os colaboradores do departamento de formação, de uma forma geral, situam as suas respostas entre 4 – *não me identifico nem com A nem com B* e 5 – *identifico-me parcialmente com B*.

Percepção dos colaboradores face à Política de Gestão de Carreiras

O gráfico 18 relaciona o número de colaboradores por departamento com a respectiva percepção de existência de um plano de carreira estruturado para si, reflectindo as respostas à questão 5 da parte II do questionário (anexo 2).

Gráfico 18 – Relação entre o número de colaboradores por departamento e a percepção da existência de um plano de carreira



Fonte: Elaboração própria, a partir dos questionários aplicados em Setembro de 2011.

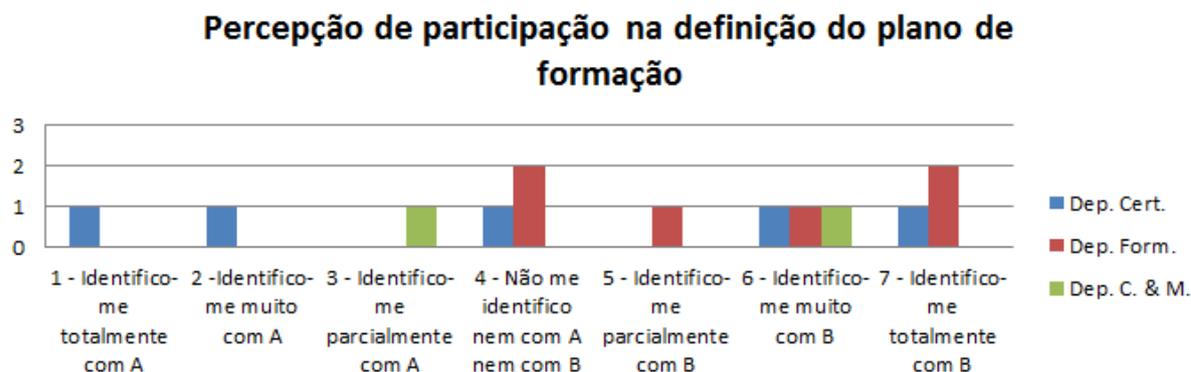
No que diz respeito à percepção dos colaboradores relativamente à existência de um plano de carreiras estruturado para si, as percepções dos colaboradores são muito similares de departamento para departamento, existindo uma identificação dos colaboradores com a afirmação A - *Considero que o meu futuro na organização não está definido e que “o tempo o dirá”*.

Apenas um colaborador do departamento de formação se identifica parcialmente com B - *Tenho conhecimento do programa de gestão de carreiras do qual sou alvo*.

Percepção dos colaboradores face às Políticas de Gestão da Formação

O gráfico 19 reflecte a relação entre o número de colaboradores por departamento e a respectiva percepção de participação na definição do plano de formação, referindo-se às respostas dadas à questão n.º 6 da parte II do questionário (anexo 2).

Gráfico 19 – Relação entre o número de colaboradores por departamento e a percepção de participação na definição do plano de formação



Fonte: Elaboração própria, a partir dos questionários aplicados em Setembro de 2011.

A maioria dos colaboradores do departamento de formação identificam-se mais com *B* – *Participo na definição do plano de formação identificando as minhas necessidades*. Os colaboradores deste departamento forneceram respostas entre 4 – *não me identifico nem com A nem com B* e 7- *identifico-me totalmente com B*.

No que concerne ao departamento de certificação existe uma maior heterogeneidade de respostas, que se situam entre 1- *identifico-me totalmente com A* e 7- *identifico-me totalmente com B*.

Os dois colaboradores do departamento comercial & marketing seleccionaram, respectivamente 3- *identifico-me parcialmente com A* e 6 – *identifico-me muito com B*.

Quando questionados relativamente a que acções/medidas os colaboradores consideram que levariam a um maior ajustamento entre as suas necessidades e a formação ministrada, estes responderam:

- “Definição de um plano de formação individual com base nos dados recolhidos na avaliação do desempenho e objectivos definidos para o colaborador” (Departamento de Formação);

- “Formação na área em que actuamos” (Departamento de Formação);

- “Elaboração de um plano de necessidades de formação individual” (Departamento de Formação);

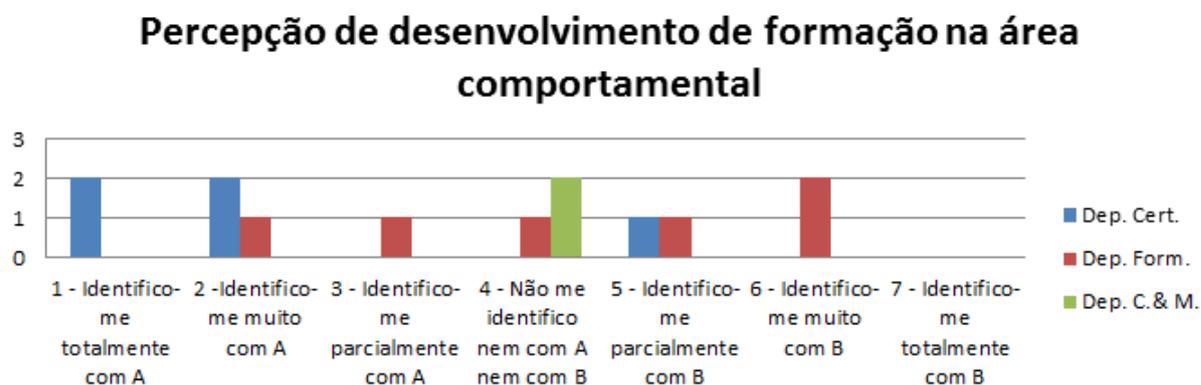
- “Penso que a minha chefia se tem preocupado com os colaboradores neste sentido” (Departamento de Formação);

- “Considero que o plano de formação definido é adequado às reais necessidades dos objectivos que se pretendem atingir e das necessidades organizacionais da área de negócio.

- “Soldadura”.

O gráfico 20 permite-nos aceder a informação relativa à percepção dos colaboradores, por departamento, face ao desenvolvimento de formação na área comportamental, correspondendo à questão n.º 7 da parte II do questionário (anexo 2).

Gráfico 20 – Relação entre o número de colaboradores por departamento e a percepção de desenvolvimento de formação na área comportamental



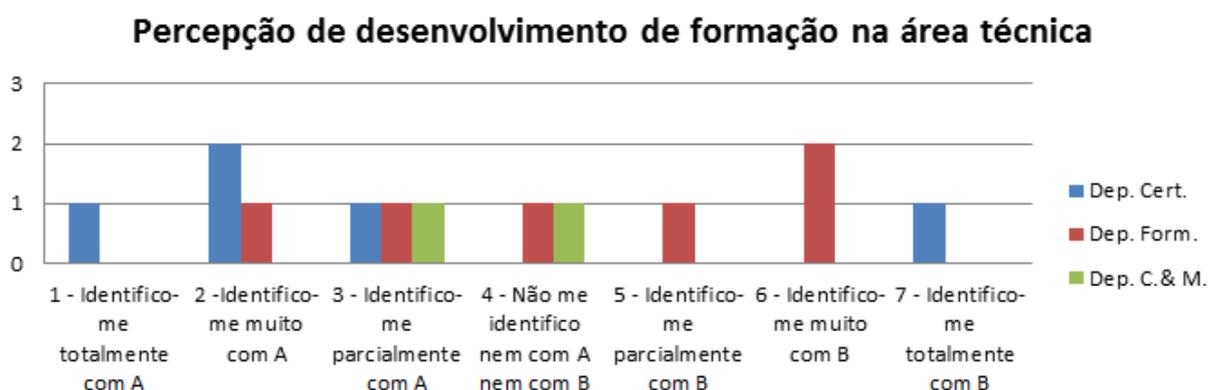
Fonte: Elaboração própria, a partir dos questionários aplicados em Setembro de 2011.

Constatamos através da análise do gráfico que a maioria dos colaboradores do departamento de certificação consideram que lhe têm sido proporcionadas situações de formação suficientes e adequadas na área comportamental, identificando-se *totalmente* ou *muito* com a afirmação A - *considero que a formação oferecida pela empresa me tem permitido desenvolver as competências comportamentais que considero necessárias*. Apenas um colaborador deste departamento se identifica *parcialmente* com B - *considero que a formação oferecida na área comportamental é insuficiente*.

No que concerne ao departamento de formação verifica-se uma tendência relativamente à identificação dos colaboradores com a afirmação *B - considero que a formação oferecida na área comportamental é insuficiente*.

O gráfico 21, por outro lado, transmite-nos a percepção dos colaboradores, por departamento, relativamente ao desenvolvimento de formação na área técnica e corresponde à questão n.º 8 do questionário (anexo 2).

Gráfico 21 – Relação entre o n.º de colaboradores por departamento e a percepção de desenvolvimento de formação na área técnica



Fonte: Elaboração própria, a partir dos questionários aplicados em Setembro de 2011.

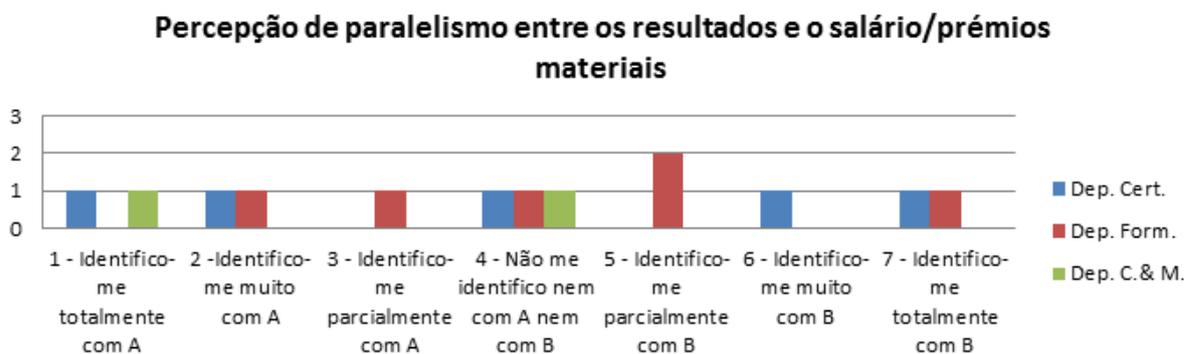
Através da análise do gráfico 21 constatamos que a maior parte dos colaboradores do departamento de certificação se identifica com a afirmação *A - considero que a formação viabilizada pela empresa me tem permitido desenvolver e actualizar as competências técnicas que considero necessárias*.

Por outro lado existe uma tendência significativa dos colaboradores do departamento de formação para se identificarem com *B - considero que a formação viabilizada na área técnica é insuficiente tendo em conta a evolução do mercado*.

Percepção dos colaboradores face às Políticas de Gestão de Salários e Compensações

Os gráficos 22 e 23 correspondem, respectivamente, às questões n.º 9 e n.º 10 da parte dois do questionário (anexo 2) e transmitem informação relativa à percepção dos colaboradores face ao sistema salarial e de compensações.

Gráfico n.º 22 – Relação entre o número de colaboradores por departamento e a percepção de paralelismo entre os resultados e o seu salário e/ou prémios materiais



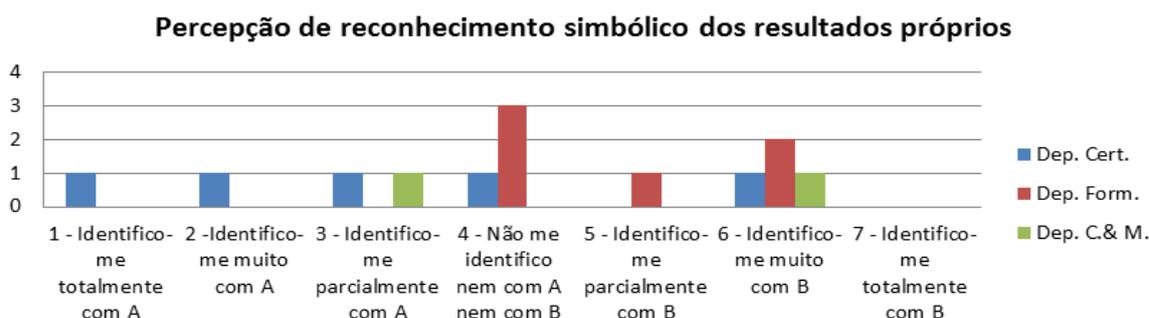
Fonte: Elaboração própria, a partir dos questionários aplicados em Setembro de 2011.

A leitura do gráfico 22 revela-nos que, no que diz respeito aos colaboradores do departamento de certificação não existe uma homogeneidade na percepção relativa ao paralelismo entre os resultados e o salário/prémios materiais, uma vez que, de forma equitativa, estes se identificam quer com A – *Sinto-me recompensado monetariamente à medida que vou demonstrando melhores resultados* quer com B- *Não sinto que haja um paralelismo entre os meus resultados e uma compensação/evolução monetária*.

No departamento de formação verifica-se um ligeira tendência de identificação com a afirmação B- *Não sinto que haja um paralelismo entre os meus resultados e uma compensação/evolução monetária*.

No departamento Comercial & Marketing um dos colaboradores demonstra vivenciar a experiência de recompensação monetária face ao resultados alcançado e outro não revela identificação com qualquer uma das afirmações.

Gráfico 23 - Relação entre o n.º de colaboradores por departamento e a percepção de reconhecimento simbólico dos seus resultados



Fonte: Elaboração própria, a partir dos questionários aplicados em Setembro de 2011.

Através da análise do gráfico 23 concluímos que, no que diz respeito aos colaboradores do departamento de formação existe uma tendência de identificação dos mesmos com a afirmação *B - Sinto-me, com frequência, valorizado pela minha chefia através de atitudes comunicacionais e situações proporcionadas.*

Os colaboradores do departamento de certificação apresentam percepções mais díspares em relação ao reconhecimento dos seus resultados através da comunicação ou atitudes dos superiores hierárquicos. Ainda assim denota-se que mais de metade dos colaboradores deste departamento se identifica mais com *A- não me sinto particularmente considerado/valorizado pela minha chefia através de atitudes comunicacionais e situações proporcionadas.*

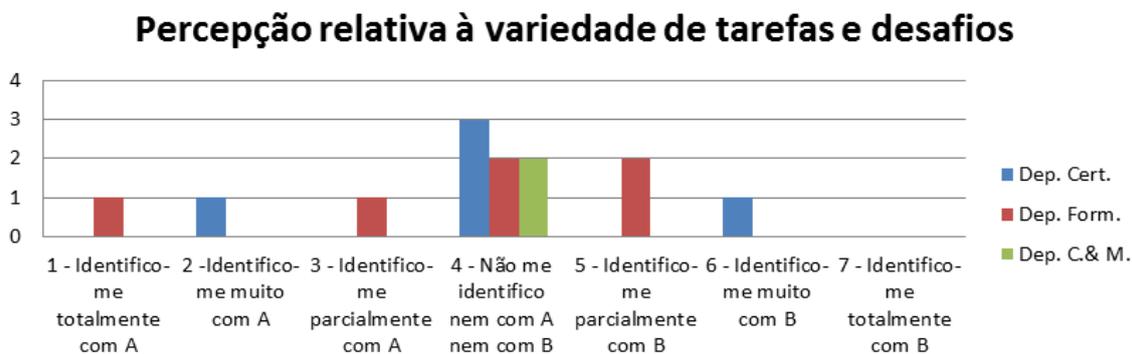
Os dois colaboradores do departamento de comercial & marketing seleccionaram respectivamente as opções 1 – *identifico-me totalmente com A* e 4 – *não me identifico nem com A nem com B.*

Percepção dos colaboradores face às Práticas de Gestão de Equipas

Apresentamos de seguida, através dos gráficos n.º 24, 25, 26, 27 e 28 os resultados das respostas dos colaboradores às questões cujo objectivo é avaliar a percepção dos colaboradores relativamente às práticas aplicadas na gestão da equipa em que estão inseridos, nomeadamente no que diz respeito à variedade de tarefas e desafios a que estão sujeitos, intervenção da chefia no trabalho, necessidade de possuir maiores responsabilidades de decisão, liderança e influência, nível de actividade e espaço para discussão de ideias em grupo.

No gráfico 24 está expressa a relação entre o número de colaboradores por departamento e a sua percepção relativamente à variedade de tarefas e desafios. Os dados do gráfico correspondem às respostas dadas à questão n.º 11 da parte II do questionário (anexo 2).

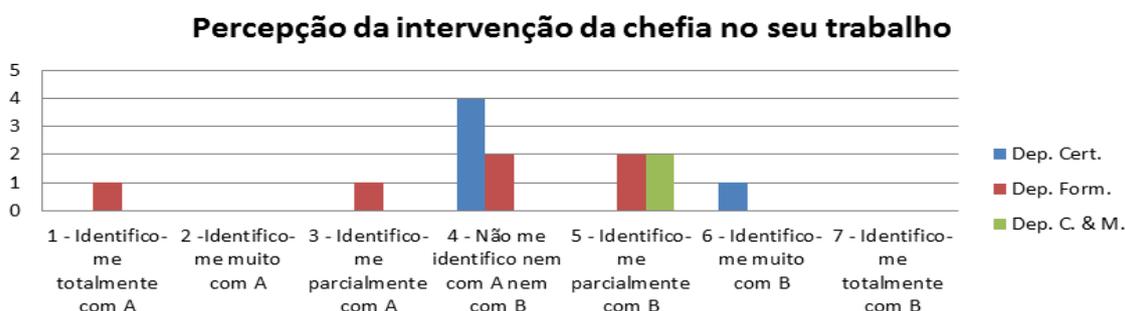
Gráfico 24 – Relação entre o n.º de colaboradores por departamento e a percepção relativa à variedade de tarefas e desafios



Fonte: Elaboração própria, a partir dos questionários aplicados em Setembro de 2011.

O gráfico 24 transmite-nos uma aproximação dos colaboradores dos três departamentos à pontuação 4 – Não me identifico nem A nem com B.

Gráfico 25 – Relação entre o n.º de colaboradores por departamento e a percepção relativa à intervenção da sua chefia no seu trabalho

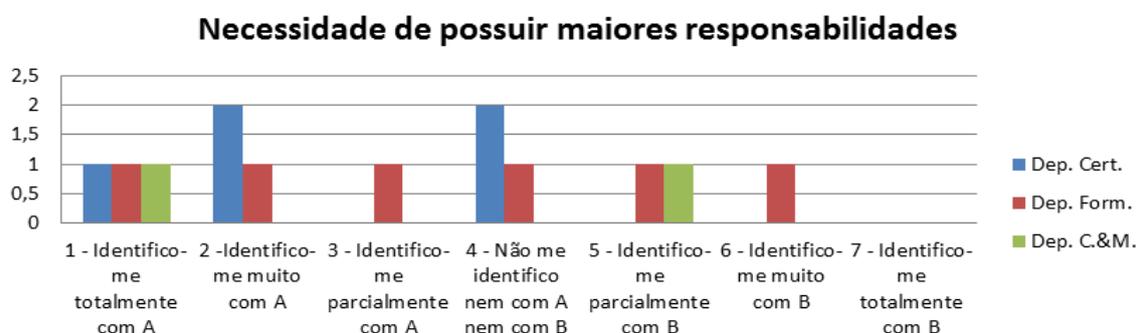


Fonte: Elaboração própria, a partir dos questionários aplicados em Setembro de 2011.

Através da leitura do gráfico 25 constatamos que mais colaboradores do departamento de formação se identificam com A – *gostaria que fosse proporcionada mais discussão/aconselhamento*, comparativamente aos colaboradores do departamento de certificação e comercial & marketing.

No que diz respeito à necessidade de possuir maiores responsabilidades de liderança, decisão e influência o gráfico 26 reflecte as percepções dos colaboradores de cada departamento, correspondendo à questão n.º 12 da parte II do questionário (anexo II).

Gráfico 26 - Relação entre o número de colaboradores por departamento e a necessidade de possuir maiores responsabilidades de liderança, decisão e influência



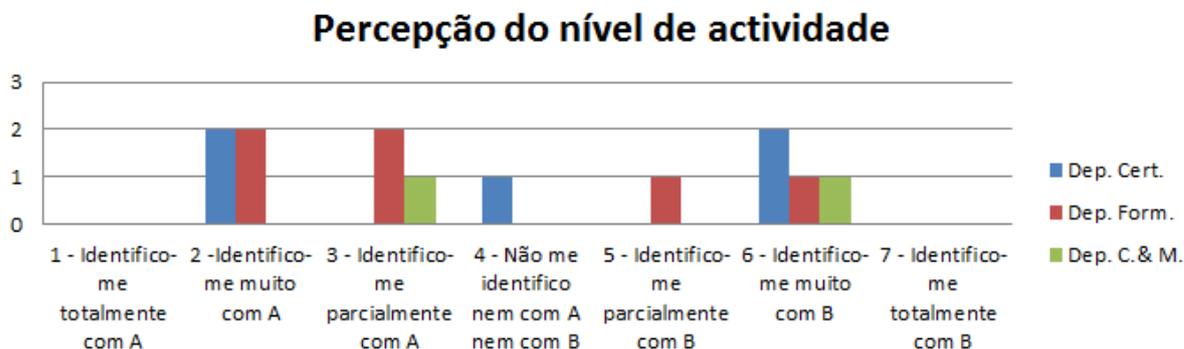
Fonte: Elaboração própria, a partir dos questionários aplicados em Setembro de 2011.

Verificamos, através da análise do gráfico 26 que existe uma tendência significativa por parte dos colaboradores do departamento de certificação para se identificarem com A – *sinto que a minha motivação no trabalho poderia aumentar se aumentasse o meu poder de decisão, nível de responsabilidades que me são atribuídas e a possibilidade de influenciar os outros*, em detrimento da afirmação B - *não sinto que a minha motivação no trabalho poderia aumentar se aumentasse o meu poder de decisão, nível de responsabilidades que me são atribuídas e a possibilidade de influenciar os outros* (nenhum colaborador considera que se identifica com a afirmação B).

Em relação ao departamento de formação existe uma maior dispersão de respostas entre A e B, não se verificando uma tendência significativa no que diz respeito à identificação com uma das afirmações.

No que diz respeito ao departamento comercial & marketing, o colaborador que exerce a função comercial identifica-se parcialmente com afirmação A, *revelando que ainda que não plenamente sente que lhe é permitido algum poder de decisão, responsabilidade e influência nos outros*. O colaborador que exerce funções ao nível do marketing identifica-se totalmente com A, *revelando que não sente poder de decisão, nível de responsabilidade e/ou que exerce influência nos outros*.

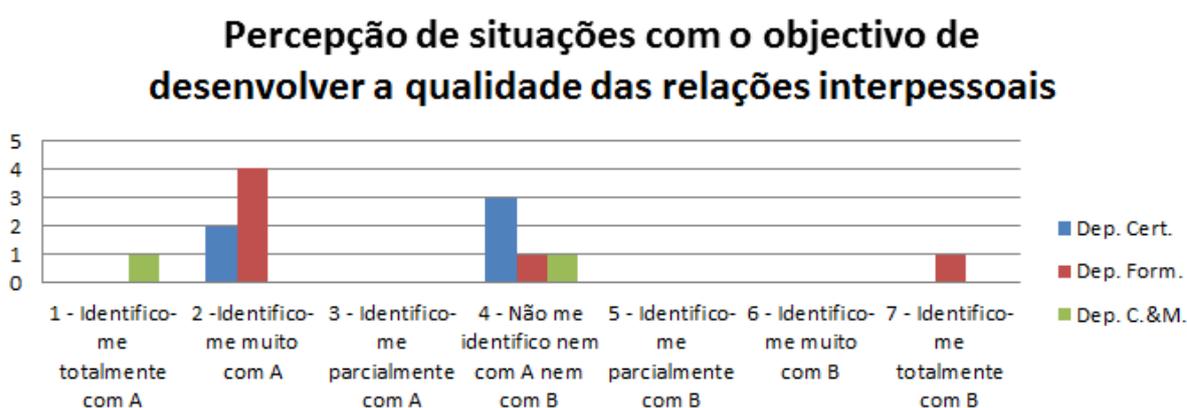
Gráfico 27 – Relação entre o n.º de colaboradores por departamento e a percepção dos níveis de actividade a que estão sujeitos



Fonte: Elaboração própria, a partir dos questionários aplicados em Setembro de 2011.

Relativamente ao nível de actividade denota-se uma clara tendência de identificação dos colaboradores do departamento de formação com a afirmação *A - O nível de actividade a que estou sujeito faz-me sentir sob pressão e stress, sentindo, por vezes, que perco qualidade de vida*, comparativamente aos colaboradores dos departamentos de certificação e comercial e marketing.

Gráfico 28 – Relação entre o n.º de colaboradores por departamento e a sua percepção relativamente ao desenvolvimento de situações com o objectivo de desenvolver a qualidade das relações interpessoais



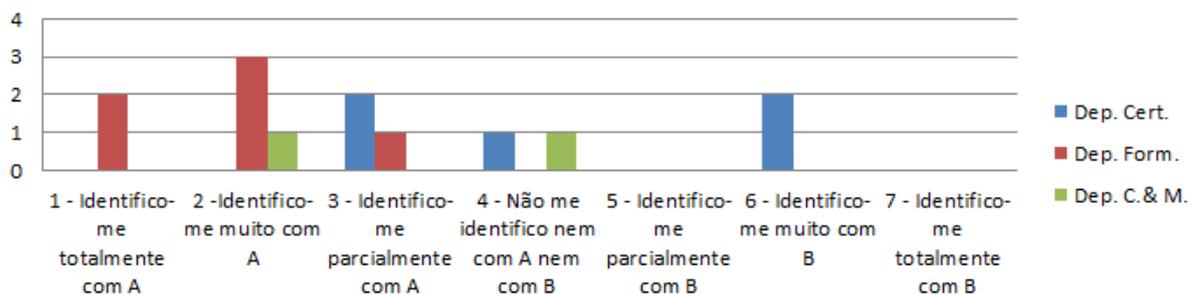
Fonte: Elaboração própria, a partir dos questionários aplicados em Setembro de 2011.

No gráfico 29 verificamos em que medida os colaboradores de cada departamento considera que é criado um espaço e um tempo para promover

ideias, em grupo, que visem o aumento da qualidade do trabalho (novas formas de fazer).

Gráfico 29 – Relação entre o n.º de colaboradores por departamento e a sua percepção relativamente ao espaço e tempo criado para a promoção de ideias em grupo

Percepção do espaço e tempo criado para a promoção de ideias em grupo

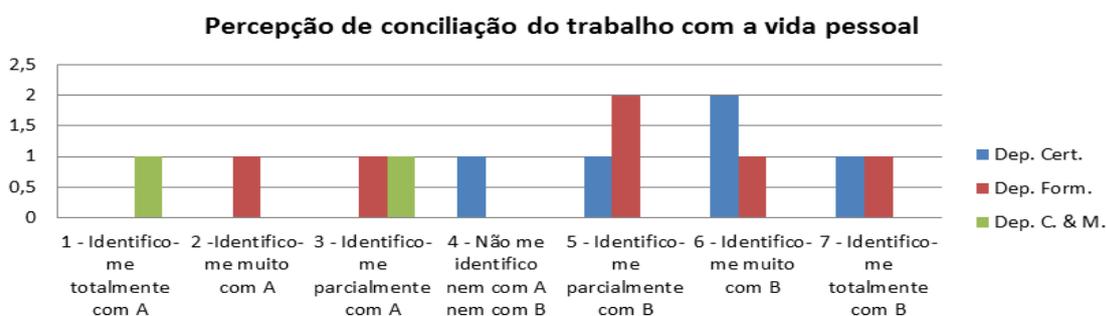


Fonte: Elaboração própria, a partir dos questionários aplicados em Setembro de 2011.

Concluimos através dos dados fornecidos pelo gráfico 29 que os colaboradores do departamento de formação identificam-se significativamente e maioritariamente com a afirmação A – *desafia-me fazer melhor e inovar e sinto falta de mais momentos e situações de discussão com vista a esse fim*.

No que diz respeito ao departamento de certificação verifica-se uma maior dispersão no que diz respeito às respostas seleccionadas, não se verificando uma identificação maioritária nem com a afirmação A nem com a afirmação B.

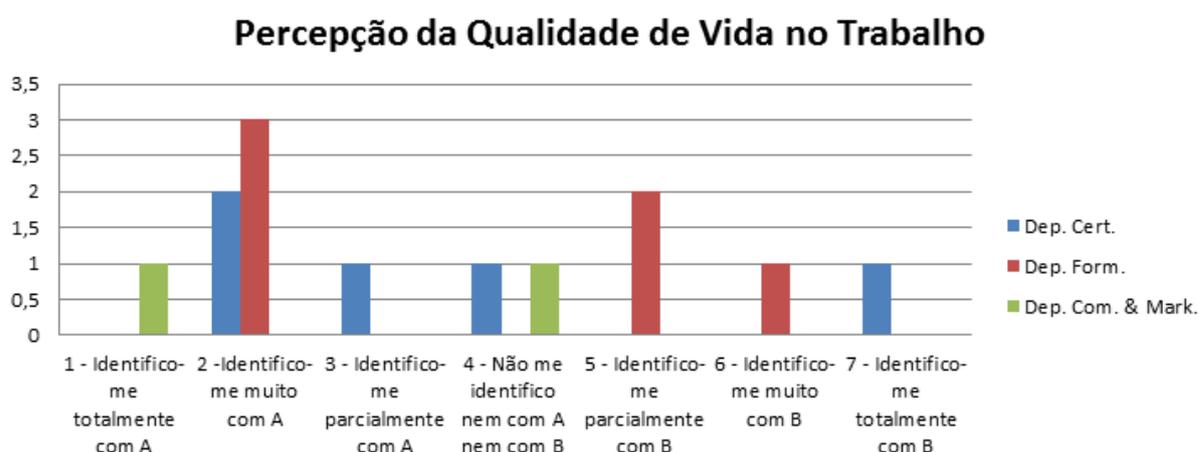
Gráfico 30 – Relação entre o n.º de colaboradores por departamento e a percepção de conciliação do trabalho com a vida pessoal



Fonte: Elaboração própria, a partir dos questionários aplicados em Setembro de 2011.

Através da leitura da informação contido no gráfico 30, concluímos que os colaboradores do departamento de certificação se identificam, ainda que em diferentes níveis, com a afirmação B- Sinto que o trabalho está organizado de forma a ser compatível com a vida pessoal. No departamento de formação verifica-se uma dispersão mais alargada, existindo colaboradores que se identificam com B, mas também colaboradores que se identificam com A- Não sinto que o trabalho esteja organizado de forma a ser compatível com a vida pessoal. Os dois elementos pertencentes ao departamento Comercial & Marketing identificam-se totalmente e parcialmente, respectivamente com a afirmação A.

Gráfico 31 – Relação entre o n.º de colaboradores por departamento e a percepção de qualidade de vida no trabalho



Fonte: Elaboração própria, a partir dos questionários aplicados em Setembro de 2011.

Através da leitura do gráfico 31 verificamos que a maioria dos colaboradores do departamento de certificação se identificam com A – Sinto que o meu trabalho me permite ter qualidade de vida, existindo, contudo um que não se identifica nem com A nem com B e um que se identifica totalmente com B - Sinto que se determinados aspectos fossem alterados no meu trabalho teria maior qualidade de vida . Os colaboradores do departamento de formação e do departamento comercial & marketing têm percepções mais dispares.

No que diz respeito às respostas à questão n.º 18.1 – Refira uma mudança na organização do trabalho que lhe permitiria ter uma maior qualidade de vida, surgiram as seguintes:

- a) Respostas dos colaboradores do departamento de formação:
 - a. “Receber com mais antecedência possível, tarefas e/ou objectivos”;
 - b. Maior comunicação entre colegas e departamentos;
 - c. Melhorar procedimentos internos - Procedimentos bem estruturados em termos de actividades e responsabilidades (o que se faz, como se faz, quando se faz, quem faz)
- b) Respostas dos colaboradores do departamento de certificação:
 - a. “A constante deslocalização obriga-me a estar permanentemente longe da família; se tal fosse considerado, certamente, melhoraria.”

Na questão n.º 19 – Tendo em conta a sua personalidade, refira duas alterações na sua empresa que poderiam contribuir para se sentir mais motivado, surgiram as seguintes respostas:

- a) Respostas dos colaboradores do departamento de formação:
 - a. “Reuniões regulares com a chefia de forma a debater problemas, situações, etc”;
 - b. “Comunicação mais assertiva por parte da chefia; Valorização do meu potencial enquanto profissional; Mais responsabilidade atribuída”;
 - c. “Espírito de equipa e definição clara de objectivos individuais”;
 - d. “Nas novas acções a desenvolver, termos uma vasta bolsa de formadores”;
 - e. “Mais segurança e objectivos mais específicos”;
 - f. Melhorar procedimentos internos - Procedimentos bem estruturados em termos de actividades e responsabilidades (o que se faz, como se faz, quando se faz, quem faz); Melhorar o nível de qualidade dos serviços prestados aos clientes – Seria motivador que o trabalho individual e da equipa fosse reconhecido externamente.

- b) Respostas dos colaboradores do departamento de certificação:
 - a. “Mais formação, mais responsabilidade social”;
- c) Respostas dos colaboradores do departamento comercial & marketing:
 - a. “Maior comunicação entre departamentos”;
 - b. “Autonomia, bom senso”.

4.4 Discussão dos Resultados

Relação entre personalidade e áreas de actividade

Da análise efectuada verificamos que a generalidade dos colaboradores se identifica com o perfil profissional direccionado para as funções *empresariais* e *realísticas*, surgindo o perfil *investigador* imediatamente a seguir. Sendo a Empresa X uma empresa cujo *core bussiness* é inspecções, certificações (auditorias) e formação, somos levados a intuir uma relação privilegiada entre estes três perfis e esta área de negócio.

Três dos quatro colaboradores que seleccionaram o perfil *realístico* desempenham actividades no âmbito das auditorias e inspecções o que indicia uma potencial relação entre as características do auditor e o perfil *realístico*.

Os dois colaboradores que seleccionaram o perfil *investigador* exercem actividades inerentes à formação (um dos colaboradores é cumulativamente auditor e formador e o outro é coordenador de formação).

O perfil *empresarial* é seleccionado de forma equitativa entre o departamento de formação e o departamento de certificação/auditorias.

Concretizando a relação que defendemos entre as áreas de actividade da Empresa X e os perfis profissionais, constatamos que as actividades de auditoria e inspecção pressupõem realizações observáveis, concretas, de verificação e factuais, tais como aquelas que são associadas ao perfil *realístico* por Holland, Power e Fritzsche (1994) in Primi (2002).

Por outro lado, a actividade de formador/coordenador de formação pressupõe uma predominância do intelecto/pensamento/teoria em vez da acção, actividades associadas ao perfil *investigador* por Holland, Powell e Fritzsche (1994) in Primi (2002).

O estilo *empresarial* poderá ser associado aos colaboradores que exercem funções de gestão e/ou comerciais, e, portanto, actividades nas quais podem dominar, persuadir e liderar os outros, de acordo com Holland, Powell e Fritzsche (1994) in Primi (2002).

O perfil *social* é seleccionado por um colaborador que exerce a função de comercial no departamento comercial & marketing, o que vai ao encontro da investigação efectuada por Soyer *et al.* (1999) que defende que os sujeitos que exercem funções comerciais são caracterizados por serem narcísicos, extrovertidos, grandiosos, intensamente ambiciosos, socialmente corajosos e atractivos para os outros.

Validamos também a conclusão dos mesmos autores quando referem que estes sujeitos possuem necessidade de autonomia. O comercial e o *marketer* foram os únicos colaboradores que seleccionaram a opção “autonomia” na questão 2 a propósito da avaliação da âncora de carreira.

O perfil *artístico* é seleccionado pelo colaborador que exerce funções inerentes ao marketing da organização. Este colaborador identifica-se com actividades que o levem a fazer uso dos sentimentos, intuição, emoções e imaginação; interpretação ou criação de formas artísticas através dos sentimentos e criatividade. Este perfil remete-nos para um sujeito que procura e se sente confortável com autonomia no seu trabalho, uma vez que o produto criado não é *standard*, mas sim derivado de algo intrínseco ao sujeito. Como verificámos atrás, efectivamente constatamos que este sujeito, com o perfil *artístico*, selecciona a opção “autonomia” a propósito da avaliação da âncora de carreira para a qual remete a questão 2.

Da análise efectuada às âncoras de carreira seleccionadas pelos colaboradores, constatamos que a maioria dos colaboradores se identifica com

os seguintes motivos/valores profissionais: a) segurança/estabilidade e c) competência técnico profissional.

Com percentagem imediatamente abaixo surge o par c) competência técnico-funcional e h) integração do estilo de vida, seleccionado por um gestor/auditor e por um auditor/inspector.

O par d) competências gerais de gestão e d) desafio foi seleccionado por um gestor/auditor.

Desta forma, e no que diz respeito à relação entre os perfis profissionais/área de actividade e as âncoras de carreira, deduzimos uma tendência para os colaboradores que se caracterizam pelos perfis *realístico*, *empresarial* e *investigador* possuírem de forma mais dominante necessidades de desenvolvimento de *competências técnico-funcionais* e *segurança/estabilidade*. A necessidade de integração do estilo de vida surge neste estudo como relacionada com a actividade de auditor, o que poderá ser motivado pela dificuldade que estes colaboradores sentem em conjugar a sua vida pessoal com a profissional, devido às deslocações geográficas a que estão sujeitos.

Caracterização das Políticas de Recursos Humanos por departamento e correlação com a percepção dos colaboradores

O Processo de Acolhimento/Integração

Os colaboradores que se identificam mais com a afirmação A - *não senti que se tenham proporcionado situações suficientes para assumir com menos riscos e dúvidas o meu papel profissional* pertencem, com igualdade proporcional, aos três departamentos, não se verificando divergências significativas relativamente à percepção deste processo por parte dos colaboradores dos três departamentos.

Concluimos neste caso que, o facto de os colaboradores dos vários departamentos terem passado por processos de acolhimento realizados por gestores diferentes (uma vez que iniciaram a actividade profissional em anos diferentes e gestores diferentes), poderá ter conduzido a resultados não

divergentes de departamento para departamento e a experiências diferentes relativamente a este processo.

Contudo, de acordo com as respostas à questão 3.1 – “No caso de seleccionar uma pontuação inferior a 4, refira uma situação que poderia ter facilitado a sua integração/aprendizagem inicial”, verificamos que na experiência dos colaboradores que se pronunciaram existem lacunas no que diz respeito à apresentação da empresa, em particular das várias áreas de actividade e serviços realizados, e no que concerne ao acompanhamento prático inicial (inexistência de alguém suficientemente disponível para prestar os esclarecimentos considerados necessários nesta fase, para que o exercício da função decorresse com menos dúvidas e menos morosidade).

Sistema de avaliação do desempenho quanto ao método, periodicidade, feedback (entrevista) e objectivos

Existe uma nítida divergência entre as percepções dos colaboradores do departamento de formação e do departamento comercial & marketing relativamente ao departamento de certificação no que diz respeito ao sistema de avaliação do desempenho.

O Sistema de Avaliação do Desempenho no Departamento de Certificação

Caracterização do Sistema de Avaliação do Desempenho: O sistema de avaliação do desempenho no departamento de certificação é caracterizado por se inserir numa abordagem centrada nos resultados, ou seja, neste sistema parte-se dos resultados do desempenho do avaliado e avalia-se em que medida é que esses resultados estão de acordo com os padrões de desempenho, ou os objectivos previamente estabelecidos para um determinado período (Caetano e Vala, 2007, pag. 368).

A entrevista de avaliação do desempenho utilizada é do tipo *Dizer e Ouvir*, tendo em conta a categorização que Maier (1958) *in* Caetano e Vala (2007, pag. 382) realiza a propósito da entrevista de avaliação do desempenho. Desta

forma o tipo de entrevista utilizado caracteriza-se por o avaliador comunicar ao avaliado os pontos fracos e fortes do seu desempenho e, em simultâneo, pedir ao avaliado que dê a sua opinião sobre os diferentes aspectos que vai referindo.

Caracterização da Percepção dos colaboradores face ao Sistema de Avaliação do Desempenho: A maior parte dos colaboradores do departamento de certificação considera que o método de avaliação do desempenho tem alcance suficiente para medir de forma abrangente o seu desempenho (questão 4.1), que a periodicidade do feedback é adequada (questão 4.2) e que os objectivos estão claramente definidos (4.5). Ao analisar o sistema de avaliação do desempenho deste departamento reconhecemos-lhe algumas características que podem justificar esta percepção dos colaboradores, nomeadamente:

- Objectivos de desempenho definidos de acordo com a área funcional;
- Abrangência ao nível das áreas das competências avaliadas (técnicas e comportamentais), a saber:
 - Cumprimento de objectivos;
 - Assiduidade e pontualidade;
 - Rendimento Global,
 - Disponibilidade;
 - Orientação para o cliente;
 - Dedicção e empenho;
 - Conhecimento da função;
 - Análise e Resolução de problemas no âmbito da função;
 - Organização e planeamento do trabalho;
 - Responsabilidade.
- Periodicidade da avaliação d feedback relativo à avaliação do desempenho concretamente definida (de x em x).
- Ponderações: A maior percentagem da avaliação é relativa à ao desempenho específico da função (60%); a segunda maior percentagem corresponde às Atitudes e Valores (30%); os restantes 10% correspondem ao

critério assiduidade. Verificamos desta forma que o que é mais valorizado na organização é que se atinjam os objectivos específicos da função, ainda que as atitudes e valores e assiduidade sejam também valorizados. Uma vez que os objectivos específicos da função estão concretamente definidos a margem de parcialidade torna-se menor e a abrangência maior.

Contudo os colaboradores deste departamento não consideram em grande medida que se sentem mais motivados e com energias renovadas depois do *feedback* (questão 4.4), pelo que o tipo de feedback poderá ter características que não são motivantes. O mesmo sucede em relação à definição dos objectivos quanto à dificuldade dos mesmos (questão 4.6).

Os colaboradores que se caracterizam por possuir um perfil *empresarial*, *realístico* e *investigador* e que já possuem experiência profissional e maturidade psicossocial (característica desta amostra), parecem, desta forma, não se identificar com o tipo de entrevista/*feedback* praticado.

Tendo em conta as características destes colaboradores o tipo de entrevista *resolução de problema* (Maier, 1958, in Caetano e Vala, 2007, pag. 387) poderá ter maior encaixe, uma vez que se caracteriza por “quando o avaliador conduz a entrevista tenta maximizar a participação do avaliado na discussão sobre o seu desempenho e na concretização das melhores soluções para superar eventuais deficiências”, de acordo com os mesmos autores. Desta forma potencializa-se a capacidade de aprendizagem do indivíduo, uma vez que é o próprio a realizar uma reflexão sobre o seu próprio desempenho (ainda que o entrevistador vá fazendo questão de modo a proporcionar o insight). Para além de potencializar a aprendizagem proporciona-se o *empowerment* do indivíduo que desta forma irá sentir que tem autonomia para se auto-avaliar e encontrar soluções para si.

O Sistema de Avaliação do desempenho no departamento de formação

O contrário sucede com o departamento de formação, de forma geral os colaboradores deste departamento consideram que o método de avaliação do desempenho não permite medir de forma abrangente o seu desempenho e que a periodicidade de avaliação dos resultados e fornecimento de feedback não é

adequada, mas que se sente sempre mais motivados depois do feedback quando este ocorre (ainda que informalmente, sem referência a objectivos específicos e documentados e sem periodicidade definida). Com base nestes dados, deduzimos que a comunicação neste caso tem características que fazem os colaboradores sentirem-se mais motivados, mobilizando o seu comportamento para atingir objectivos de forma mais entusiástica.

Definição e Ajustamento do Plano de Formação

Mais de metade dos colaboradores do departamento de formação identificam-se com *B – participo na definição do plano de formação identificando as minhas necessidades*, valor superior ao do departamento de certificação.

Em resposta à questão 6.1 “Refira pelo menos uma acção que considera que levaria a um maior ajustamento entre as suas necessidades e a formação ministrada”, os colaboradores que apontaram acções concretas pertencem ao departamento de formação e focam, no essencial, a necessidade de existir um plano de formação individual com vista a desenvolver competências na área técnica em que os mesmos actuam.

Estes dados levam-nos a concluir que os colaboradores do departamento de formação se sentem mais envolvidos na definição do plano de formação enquanto equipa, mas que, contudo, fica por colmatar a necessidade de ter um plano de formação individual que vá ao encontro das necessidades de colaboradores com diferentes perfis e áreas técnicas.

Ainda que se sintam menos envolvidos na definição do plano de formação, os colaboradores do departamento de certificação demonstram que sentem um maior ajustamento entre as suas necessidades e a formação ministrada, uma vez que de forma genérica não apontam uma medida correctiva relativamente a esta temática na questão 6.1. Apenas um colaborador responde a esta questão referindo que “considero que o plano de formação definido é adequado às reais necessidades dos objectivos que se pretendem atingir e das necessidades organizacionais da área de negócio” (Gestor de Processo do Departamento de Certificação).

Relacionando as respostas dadas pelos colaboradores do departamento de certificação relativamente à definição do plano de formação com a análise da política/procedimento de recursos humanos definida neste âmbito, constatamos que o plano de formação nasce no acolhimento e integração, com vista a colmatar ou desenvolver competências específicas e necessárias às funções técnicas de cada colaborador, tendo relação directa com os momentos de avaliação do desempenho (reforçamos que o primeiro momento de avaliação do desempenho surge no final do processo de acolhimento/integração).

No que diz respeito aos auditores, que se inserem no departamento de formação, uma vez que existem requisitos de formação específicos para esta função o plano de formação é sempre adequado à área técnica em que estes profissionais actuam.

Os dois colaboradores do departamento comercial & marketing seleccionaram, respectivamente 3- *identifico-me parcialmente com A* e 6 – *identifico-me muito com B*. Estes dados permitem deduzir que o envolvimento dos dois colaboradores do departamento comercial & marketing é realizado de forma diferente.

Práticas de Gestão de Equipas

Reconhecimento através de atitudes comunicacionais - Os colaboradores do departamento de formação, comparativamente com os departamentos de certificação e o comercial & marketing demonstram, em maior medida, que se sentem reconhecidos profissionalmente através da comunicação/atitudes dos superiores hierárquicos, o que faz denotar que a comunicação e estilo de liderança do gestor de processo neste departamento faz com que os colaboradores se sintam mais envolvidos e reconhecidos através de atitudes comunicacionais.

Intervenção da chefia no trabalho - De acordo com a análise dos dados os colaboradores do departamento de formação demonstram, em medida superior, que “não sentem necessidade de discutir mais as soluções ou de ter mais aconselhamento e feedback por parte da minha chefia”, o que vai ao encontro dos resultados obtidos na questão 9.

Verificamos também, e corroborando o que defende Soyer *et al.* (1999), que os colaboradores do departamento comercial & marketing se identificam mais com uma postura de autonomia aproximando a sua escolha de A - *não sinto necessidade de discutir mais as soluções ou de ter mais aconselhamento por parte da minha chefia.*

Design do Trabalho - Perante a questão “Em que medida sente que a sua motivação no trabalho está dependente da atribuição de responsabilidades de liderança, decisão e influência?” verificámos que existe uma tendência significativa por parte dos colaboradores do departamento de certificação para se identificarem com A – *sinto que a minha motivação no trabalho poderia aumentar se aumentasse o meu poder de decisão, nível de responsabilidades que me são atribuídas e a possibilidade de influenciar os outros.* O facto de esta equipa de trabalho estar organizada por três patamares hierárquicos (Gestor de Processo; Coordenadora; Técnicos), e de acordo com Hackman (1980), pode ser um motivo para que a equipa sinta que a motivação no trabalho poderia aumentar se aumentasse o seu poder de decisão, nível de responsabilidade e possibilidade de influenciar os outros. A diminuição de patamares hierárquicos, permitiria providenciar a cada técnico “uma adicional responsabilidade para planear, criar e controlar o seu próprio trabalho, para tomar decisões sobre os métodos e procedimentos de trabalho, para estabelecer o seu próprio ritmo de trabalho e para negociar directamente com os clientes que recebem os resultados do trabalho” (Hackman, 1980).

Por outro lado, na equipa do departamento de formação todos os colaboradores respondem directamente ao Gestor de Processo, sem intermediários, assumindo todos um controle e responsabilidade directos pelo seu trabalho. Efectivamente, e corroborando a ideia supra defendida, mais de metade dos colaboradores deste departamento não demonstram que necessitam de sentir mais poder de decisão, nível de responsabilidade e influência nos outros para que o seu nível de motivação aumente.

Constatámos ainda que o colaborador que exerce funções comerciais, ainda q não plenamente, sente que não necessita de sentir mais poder de decisão, responsabilidade e influência. Tal como defendido por Soyer, comprovamos

que os colaboradores que exercem funções comerciais escolhem e mantêm-se em funções que lhe permitam sentir o poder, autonomia e controlo acima referidos.

Reuniões de Trabalho /Círculos da Qualidade - No que diz respeito à percepção dos colaboradores relativamente às situações criadas em equipa com vista a promover ideias, em grupo, que visem o aumento da qualidade do trabalho, constatamos que os colaboradores do departamento de formação evidenciam sentirem mais esta necessidade por colmatar, relativamente aos colaboradores do departamento de certificação. Ao analisar as práticas de gestão de equipas em ambos os departamentos, verificamos que no departamento de certificação são proporcionadas reuniões operacionais semanalmente, contrariamente ao verificado no departamento de formação no qual não é definida a existência destas mesmas reuniões.

Nas práticas de gestão de equipas do departamento de certificação verifica-se, portanto, uma abordagem de melhoria contínua, que, de acordo com Caetano e Vala (2007) é aquela em que o líder e/ou membros do grupo se responsabilizam por uma análise regular dos processos do grupo.

No departamento de formação não são criados, formalmente, momentos que visem satisfazer as necessidades dos indivíduos inseridos num grupo, ou seja, “necessidades sociais/de associação, sentimento de identidade e auto-estima, necessidade de reduzir a ansiedade e o sentimento de impotência, resolução de problemas” (Caetano e Vala, 2007)

5. Conclusões, Limitações do Estudo e Perspectivas de Investigação Futura

Conclusões do Estudo

Este estudo de investigação permite-nos deduzir que numa empresa cujo *core business* são as certificações, auditorias e inspecções os colaboradores poderão ser marcados por um perfil profissional Empresarial e Realístico (de acordo com a categorização utilizada por Holland (1973)).

O Tipo R (Realista), é o mais voltado para realizações observáveis e concretas.

Constatamos também a importância que a definição de um plano individual de formação tem para sujeitos em que se verifica uma tendência para o perfil Empresarial e Realístico, com as âncoras de carreira Segurança/Estabilidade e Competência Técnico Profissional, com mais de 5 anos de experiência profissional, com mais de 30 anos e com habilitações literárias acima do 12º ano. Verificámos que os colaboradores necessitam de sentir que se estão a desenvolver profissionalmente, aperfeiçoando e adquirindo competências no âmbito da função que exercem. Neste caso, e de acordo com Sparrow e Hiltrop (1994) os sujeitos focam necessidade da existência de uma análise de necessidades que vise colmatar lacunas ao nível das Funções/papéis e Pessoas.

Relativamente à avaliação do desempenho identificámos que esta amostra valoriza um sistema de avaliação desempenho com base em objectivos concretos, em que o feedback se baseie no real conhecimentos dos resultados obtidos e num reconhecimento do trabalho do esforço pessoal efectuado. Verificámos no que diz respeito à aplicação desta política que a entrevista de avaliação do desempenho, em particular a forma de comunicação que é utilizada é muito significativa na forma como os colaboradores vão sentir o feedback fornecido. Concluimos neste caso, com base em Mater (1954), que o tipo de entrevista deve ser adequado às características dos colaboradores para que o processo de motivação não seja afectado negativamente.

Limitações do estudo

Como limitações do estudo apresentamos como principais factores:

a) o número de colaboradores por departamento: um número superior de elementos por cada equipa permitir-nos-ia estabelecer mais claramente relações em relação a determinados parâmetros em que se verificou uma dispersão de respostas que se tornou inconclusiva, nomeadamente no que diz respeito às percepções relativas à qualidade de vida no trabalho.

Também no que diz respeito à retirada de conclusões sobre os perfis profissionais (de acordo com o modelo de Holland (1963)) inerentes a cada actividade profissional tratada, se o número de profissionais de cada área tivesse sido superior esta poderia ser ainda mais conclusiva.

b) o receio dos colaboradores em expressar as suas opiniões: apesar de ter sido transmitida ao colaboradores informação sobre o carácter confidencial do estudo, foi, no que diz respeito a alguns colaboradores, verificado um impasse relativo à resposta aos questionários justificado pelo receio de futura avaliações por parte da sua chefia. Este facto poderá ter levado em alguns casos à escolha de respostas centrais (em que não se verifica uma clara tomada de posição).

c) a ausência de uma entrevista ao gestor de equipa da equipa de formação: apesar de a gestora de recursos humanos nos ter fornecido informações sobre as políticas de recursos humanos, consideramos que no que diz respeito às questões relativas à gestão de equipas, o gestor directo da equipa de formação nos poderia ter fornecido informação mais concretas relativamente a estas práticas.

Perspectivas de estudos futuros

Como possíveis futuros estudos de investigação realçamos a possibilidade de serem desenvolvidas pesquisas relativas às seguintes relações:

- Perfil dos auditores do ponto de vista do modelo de Holland (), motivação e práticas/políticas de gestão de recursos humanos, utilizando para tal uma amostra constituída apenas por auditores e com uma dimensão suficiente para retirar conclusões relativas a esta relação. Esta mesma relação pode ser estudada partindo de outras atividades profissionais.

Referências Bibliográficas

Caetano, A. & Vala, J. (2007) *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, processos e técnicas*, Lisboa, Editora RH.

Câmara, P. (2000) *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa, Publicações D. Quixote.

Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, H. J. K., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743.

Chiavenato, I. (1991). *Recursos Humanos na Empresa*. Vol.II. São Paulo: Atlas

Chiavenato, Idalberto (1997). *Introdução à teoria geral da administração*. 5.^a edição, São Paulo: Ed. Makron Books

Chiavenato, Idalberto (2004). *Recursos Humanos – O Capital Humano das Organizações*. 8.^a Ed. Editora Atlas.

Coutinho, C. & Chaves, H. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 15(1), 221-243

Cotton, John L. (1993). *Employee Involvement – Methods for Improving Performance and Work Attitudes*. Sage Publications.

Cunha, M. et al., *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Editora RH, 2003

Cunha, M. et al., *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Editora RH Lda., 2007

Eiras, R. (2001). *Como Recrutar na Nova Economia*. Consultado em 15 de Abril de 2012 através de: <http://www.janelanaweb.com/reinv/recrutamento.html>

Ferreira (J. M. Carvalho) *et al*, *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Alfragide, McGraw-Hill, 2000.

Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e do Trabalho (2002). *Quality of work and employment in Europe, Issues and Challenges. Foundation paper*. Acedido a 26 de Abril de 2008. Disponível em <http://www.eurofound.europa.eu/publications/fpapers.htm>

Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e do Trabalho (2006). *Quarto Inquérito Europeu sobre as Condições do Trabalho*. Acedido a 1 de Dezembro de 2008. Disponível em www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/78/pt/1/ef0678pt.pdf. 6.

Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e do Trabalho (2008). *Living and working in Europe*. Acedido a 22 de Abril de 2009. Disponível em www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/90/en/1/EF0890EN.pdf. 11.

Gilliland, S. e Langdon, J. (1998). *Creating Performance Management Systems That Promote Perceptions of Fairness* in Smither, J. (eds.) *Performance appraisal: state of the art in practice*. San Francisco: Jossey-Bass.

Hackman, J. (1980), *Work Redesign and Motivation*, *Professional Psychology*, Vol. 11, Nº3, 445-455.

HERZBERG, Frederick, MAUSNER, Bernard e SNYDERMAN, Barbara (1993). *The Motivation to Work*. 3ª Ed. Transaction Publishers.

Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29 (2), 262-279

Kim, T-Y., Cable, D., & Kim, S-P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90, 232-241.

Korsgaard, M. & Roberson, L. (1995). Justiça processual em avaliação de desempenho: O papel da voz instrumental e não-instrumental em discussões de avaliação de desempenho. *Journal of Management*, 21 (quatro), 657-669

Lacerda, Érika e Abbad, Gardênia (2003). "Impacto do Treinamento no Trabalho: Investigando Variáveis Motivacionais e Organizacionais como suas Preditoras", *RAC*, Vol. 7, n.º 4, 77-96.

LAWLER, E. III(1989) "The Strategic design of reward system", The Centre for Effective Organisations, Los Angeles, Graduate School of Business Administrations

Mariaca, M. (2001). *Revolução nos Métodos de Contratação*. Consultado em 15 de Abril de 2012 através de:

http://www.liderrh.com.br/site/debate_temas_capi_01.php

Mcclelland, D. (1989), *Estudio de la Motivación Humana*, Narcea, S. A. de Ediciones

Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 173-183.

NADLER, David A. e LAWLER, Edward E. (1983). "Quality of Work Life: Perspectives and Directions". *Organizational Dynamics*, n.º 11: 20-30. 26. 27.

Nakamura, C. *et al.* (2005), Motivação no Trabalho, *Maringa Management: Revista de Ciências Empresariais*, v. 2, n. 1, pag. 20-25. Acedido em 11 de Junho de 2012 através de:
<http://www.maringamanagement.com.br/viewarticle.php?id=32&layout=abstract>

Neto (J.L. de Sousa), Liderança e Motivação – práticas novas, propósitos antigos, Centro Universitário de Newton Paiva, Minas, 2002. (<http://www.kmol.online.pt/teses/net02.pdf>)

Peretti, J-M (2001). *Recursos Humanos* (3ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Primi, Ricardo et al., 2002, Personalidade, interesses e habilidades: um estudo correlacional da BPR-5, LIP e do 16PF, *Aval. Psicol.* V.1 n.1 pp. 61-72. Consultado a 17 de Dezembro de 2012 através de:
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1677-04712002000100007&script=sci_abstract

RAMOS, Marco (2001). *Desafiar o Desafio, Prevenção do Stresse no Trabalho*. RH Editora. 12.

Rey, G.(2000) *Pesquisa Qualitativa em Psicologia – Caminhos e Desafios*, Brasil, Thomson – Pioneira.

Robbins, S. (2005). *Organizational Behaviour*. 11^a Ed. Pearson Education.

Rosa, L. (1994), *Cultura Empresarial, Motivação e Liderança – Psicologia das Organizações*, Lisboa, Ed. Presença.

Saks, A. M. (1995). Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 80, 211-225.

SOUSA, Joana Maria Roncon de (2008). *Variáveis Psicossociais na Qualidade de Vida e Capacidade Funcional de Pessoas Idosas*. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Área de Conhecimento em Psicologia da Saúde. Instituto de Educação e Psicologia. Universidade do Minho. 81.

Soyer, R. et al. (1999), Narcisism and achievement motivation as related to three facets of sales role: attraction, satisfaction and performance, *Journal of Business and Psychology*, Volume 14, N.º 2, 285-304.

Supjarerndee, S. et al (2004). Recruitment filtering with personality-job fit model. *The Journal of KMITNB*, Vol.14, n.º 3

Taylor, M. S et al (1995). Due process in performance appraisal. A quasi-experiment in procedural justice. *Administrative Science Quarterly*, 40, 495 – 523.

Van Maanen, J., & Schein, E. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264

Vincent Owhoso & Andrea Weickgenannt (2009). Auditors self-perceived abilities in conducting domain audits. *Critical Perspectives on Accounting*, 20, 3-21

Anexos

Anexo 1 – Guião de Entrevista de Avaliação das Políticas/Práticas de GRH

1. Entrevista (Guião) de avaliação das políticas/práticas de GRH a aplicar aos gestores de RH e/ou de equipas



O Capital Humano é uma das principais forças competitivas na Organização e a Organização é para o colaborador uma fonte rica de expectativas. Sabemos hoje que é no ajuste entre estas duas dimensões que a produtividade pode alcançar os seus maiores níveis.

A literatura informa-nos também que nem todos os sujeitos se sentem motivados pelos mesmos factores e que se podem criar condições que optimizem este estado.

O estudo que serve de base ao presente questionário visa investigar o impacto de políticas de recursos humanos específicas em colaboradores particulares, com vista a estabelecer uma relação entre a personalidade do (s) indivíduo (s) e respectivos factores motivacionais e as políticas de recursos humanos mais ajustadas à mesma.

A sua participação neste estudo permitirá caracterizar as políticas de recursos humanos aplicadas e relacioná-las com o impacto das mesmas na motivação dos colaboradores. Ao estabelecer esta relação surgirão possibilidades de ajuste entre estas duas variáveis e, consequentemente, melhores resultados organizacionais.

Este questionário é totalmente **confidencial, anónimo** e desde já agradecemos a sua colaboração. Por favor, responda a todas as questões com a maior fidelidade possível.

Cultura e Clima Organizacional

1. Quais os principais valores e missão da Organização? Fale-nos sobre o papel do Departamento de RH na comunicação destes aspectos.

R.: _____

2. Indique os principais traços da Cultura Organizacional da Vossa Empresa.

R.: _____

3. Caracterize o clima organizacional que a empresa vive neste momento, em termos de níveis de compromisso organizacional e de expectativas de realização dos projectos organizacionais futuros.

R.: _____

Políticas de Gestão de Recursos Humanos

4. De que forma as técnicas e métodos de recrutamento e selecção têm em conta o ajustamento entre o cargo e a personalidade dos potenciais colaboradores?

R.: _____

5. Quando um novo colaborador entra na empresa como é feito o acolhimento e integração? Quais os objectivos das actividades que são levadas a cabo neste processo?

R.: _____

6. Como caracteriza o sistema de avaliação do desempenho utilizado na Organização? Que elementos destacaria em termos da eficácia do sistema (os métodos, a frequência, a entrevista de avaliação, a auto-avaliação, a monitorização do processo)?

R.: _____

7. Existe a preocupação de adequar o processo de comunicação, em termos do *feedback* da avaliação do desempenho, ao perfil e personalidade do colaborador?

R.: _____

8. Na sua perspectiva, de que forma a política de avaliação do desempenho se relaciona com o nível de motivação e satisfação dos colaboradores?

R.: _____

9. Na empresa existe um adequado planeamento estratégico de RH e de gestão de carreiras? Se sim, de que forma o plano é comunicado aos colaboradores?

R.: _____

10. Considera os métodos de avaliação/diagnóstico das necessidades de formação eficazes?

R.: _____

11. O plano de formação abrange as necessidades grupais e individuais? Visa-se o desenvolvimento de competências técnicas e pessoais?

R.: _____

12. O plano de formação é definido tendo em conta um plano de carreiras pré-definido para o colaborador?

R.: _____

13. De que forma são avaliados o impacto e eficácia da formação ministrada? Existe a preocupação de analisar o *feedback* dado pelos colaboradores sobre as experiências formativas proporcionadas pela empresa?

R.: _____

14. Na empresa considera que existe uma relação directa entre a avaliação do desempenho dos colaboradores e as recompensas salariais? Qual o nível de satisfação relativamente a estas dimensões?

R.: _____

15. As recompensas salariais são atribuídas tendo por base a área funcional da organização e categorias profissionais? Se não, quais os métodos adoptados?

R.: _____

16. Para além da componente salarial que outros tipos de recompensas, de natureza intrínseca, a empresa considera importantes como forma de fidelização e satisfação dos RH?

R.: _____

Gestão de Equipas e Liderança

17. De que forma estão organizadas as equipas de trabalho (relações de interdependência/autonomia/variedade das tarefas)?

R.: _____

18. São criadas situações de *team building* ou outros grupos de melhoria da qualidade na organização? Quais? Com que frequência?

R.: _____

19. Em que fase considera que está o (s) Grupo (s) de trabalho e qual o estilo que adopta face a esse nível de desenvolvimento?

R.: _____

20. Com que frequência são efectuadas reuniões de supervisão ou de partilha de resultados?

R.: _____

21. Na sua opinião como é que o modelo de Gestão de Recursos Humanos contribui para elevar os níveis de motivação e qualidade de vida no trabalho? Como classifica esta empresa relativamente a essa abrangente dimensão (horários de trabalho, conciliação da vida familiar e profissional, igualdade de oportunidade entre os géneros, saúde ocupacional...)?

R.: _____

Dados Complementares e Biográficos

a) Género: Feminino Masculino

b) Idade: _____

c) Escolaridade:

- 9º ao 12º ano de Escolaridade

- Bacharelato

- Licenciatura

- Pós-graduação/Especialização

- Mestrado, Doutoramento

- Outros

d) Vínculo laboral:

- Contrato a termo certo

- Contrato por tempo indeterminado

- Outro Qual: _____

e) Anos de serviço: _____

f) Anos de serviço no actual vínculo laboral: _____

g) Departamento onde trabalha: _____

h) Categoria/Cargo na Actual Carreira: _____

i) Forma de candidatura ao actual cargo:

- Espontânea
- Recrutamento interno à organização (já colaborava com a organização)
- Recrutamento Externo à Organização

Anexo 2 – Questionário de avaliação da percepção dos colaboradores relativamente às políticas de RH

2.Questionário de avaliação da motivação dos colaboradores na empresa x



Departamento de Gestão

Mestrado em Gestão – Especialização em Gestão de Recursos

“ Personalidade, Motivação e Políticas de Recursos Humanos: relação de optimização dos resultados”

Questionário aos Colaboradores

O Capital Humano é uma das principais forças competitivas na Organização e a Organização é para o colaborador uma fonte rica de expectativas. Sabemos hoje que é no ajuste entre estas duas dimensões que a produtividade pode alcançar os seus maiores níveis.

A literatura informa-nos também que nem todos os sujeitos se sentem motivados pelos mesmos factores e que se podem criar condições que optimizem este estado.

O estudo que serve de base ao presente questionário visa investigar o impacto de políticas de recursos humanos específicas em colaboradores particulares, com vista a estabelecer uma relação entre a personalidade do (s) indivíduo (s) e respectivos factores motivacionais e as políticas de recursos humanos mais ajustadas à mesma.

A sua participação neste estudo é importante, uma vez que o resultado do mesmo poderá enquadrar-se no âmbito de políticas de melhoria contínua de Gestão de Recursos Humanos.

Este questionário é totalmente **confidencial, anónimo** e desde já agradecemos a sua colaboração. Por favor, responda a todas as questões com a maior fidelidade possível. Procure um local que lhe permita concentração.

Parte I

As questões abaixo visam a identificação das suas necessidades profissionais. Em frente a cada uma das questões encontra-se a instrução de resposta.

1. Quais são as funções/tarefas que lhe provocam mais motivação (tendo em conta o seu percurso profissional)? **Seleccione apenas uma opção das que lhe apresentamos, colocando uma cruz.**

___ a) Motiva-me trabalhar com objectivos e tarefas concretas (exemplo: manipular objectos, ferramentas, máquinas, pessoas ou animais). **(Realístico)**

___ b) Motiva-me manipular ideias, palavras ou símbolos, tarefas que estimulem as minhas capacidades de raciocínio, abstractas e criativas. **(Investigador)**

___ c) Motivam-me tarefas que exijam o uso de capacidades de relacionamento interpessoal e o interesse pelos outros. Identifico-me com ambientes que exijam a interpretação e/ou modificação do comportamento humano **(Social)**

___ d) Motivam-me tarefas ou objectivos que exijam da minha parte muito entusiasmo, domínio e impulsividade. Identifico-me com ambientes que recompensem a facilidade verbal para conversar e persuadir os outros. **(Empresarial)**

___ e) Motiva-me fazer uso dos sentimentos, intuição, emoções e imaginação para criar formas e/ou produtos. Identifico-me com ambientes que exijam a interpretação ou criação de formas artísticas através dos sentimentos e criatividade. **(Artístico)**

2. Quais são as suas necessidades profissionais? O que procura na sua carreira? **Seleccione duas opções das que lhe apresentamos, colocando uma cruz.**

___ a) **Segurança/Estabilidade** (conseguir trabalhar numa empresa que garanta uma continuidade de emprego, um futuro estável e independência financeira)

___ b) **Autonomia/Independência** (encontrar um emprego que me permita estabelecer os meus próprios horários e estilo de vida)

___ c) **Competência técnico-funcional** (desenvolver conhecimentos técnicos e funcionais que me permitam trabalhar em projectos desafiantes)

___d) **Competências gerais de gestão** (progredir a uma posição chave na organização – posição de decisão e análise)

___e) **Criatividade empresarial** (conseguir uma função que me permita desenvolver novos negócios e/ou produtos)

___f) **Serviço e dedicação a uma causa** (influenciar as políticas sociais e relações laborais da empresa)

___g) **Desafio** (ultrapassar obstáculos difíceis e resolver problemas insolúveis)

___h) **Integração do estilo de vida** (conseguir integrar as minhas necessidades individuais, familiares e profissionais)

Parte II

As questões abaixo visam avaliar a sua percepção em relação às políticas de recursos humanos.

Posicione-se na escala consoante se identificar mais com a afirmação A ou B

1. Identifico totalmente com A
2. Identifico-me muito com A
3. Identifico-me parcialmente com A
4. Não me identifico nem com A nem com B
5. Identifico-me parcialmente com B
6. Identifico-me muito com B
7. Identifico-me totalmente com B

Recrutamento e Selecção

1. Em que medida considera que as expectativas que criou, relativamente ao seu futuro na organização, aquando do momento do Recrutamento e Selecção, foram/estão a ser concretizadas?

A - Considero que o meu papel e futuro na organização vão ao encontro das expectativas que criei aquando do processo de recrutamento e selecção.	1	2	3	4	5	6	7	B - Considero que muitas das expectativas que criei aquando do processo de recrutamento e selecção não estão a ser concretizadas.
--	---	---	---	---	---	---	---	---

Acolhimento e integração

2. Em que medida se sentiu socialmente integrado na primeira semana de trabalho?

A - Senti que foram proporcionadas situações que facilitaram a minha integração a nível social na organização.	1	2	3	4	5	6	7	B - Não senti que tenham sido proporcionadas situações que facilitaram a minha integração a nível social na organização.
--	---	---	---	---	---	---	---	--

3. Classifique a sua integração na empresa quanto ao nível de aprendizagem inicial (nos primeiros meses) proporcionada.

A - Não senti que se tenham proporcionado situações de aprendizagem suficientes para assumir com menos riscos e dúvidas o meu papel profissional.	1	2	3	4	5	6	7	B - Senti que me foram proporcionadas situações de aprendizagem suficientes para assumir o meu papel profissional com confiança e convicção.
---	---	---	---	---	---	---	---	--

3.1 No caso de seleccionar uma pontuação inferior a 4, refira uma situação que poderia ter facilitado a sua integração/aprendizagem inicial.

Sistema de Avaliação do Desempenho

4. Classifique o Sistema de Avaliação do Desempenho quanto:

4.1 Ao método:

A - Considero que o método de avaliação não permite medir de forma abrangente o meu desempenho.	1	2	3	4	5	6	7	B - Considero que o método de avaliação tem alcance suficiente para medir de forma abrangente o meu desempenho.
---	---	---	---	---	---	---	---	---

4.2 À periodicidade da avaliação dos resultados

A - Considero que a periodicidade de avaliação dos resultados e fornecimento de <i>feedback</i> não é adequada.	1	2	3	4	5	6	7	B - Considero que a periodicidade de avaliação dos resultados e fornecimento de <i>feedback</i> me permite efectuar movimentos de aproximação dos
---	---	---	---	---	---	---	---	---

									objectivos atempadamente e/ou sem grande ansiedade associada.
--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

4.2.1 Refira qual a periodicidade que consideraria adequada.

4.3. À Equidade (Justiça)

A - Considero que não existe uma proporção adequada relativamente ao meu desempenho/desempenho dos meus colegas e aos resultados da avaliação.	1	2	3	4	5	6	7	B - Considero que existe uma proporção adequada relativamente ao meu desempenho/desempenho dos meus colegas e aos resultados da avaliação.
--	---	---	---	---	---	---	---	--

4.4. Qualidade do *feedback*

A- Considero que o <i>feedback</i> que me é dado desmotiva-me mais do que me motiva.	1	2	3	4	5	6	7	B - Considero que me sinto sempre mais motivado e com energias renovadas depois do <i>feedback</i> .
--	---	---	---	---	---	---	---	--

4.4.1 Refira uma característica que gostaria de ver presente no *feedback* fornecido. _____

4.5 Definição de Objectivos quanto à clareza

A - Considero que os objectivos estão claramente definidos.	1	2	3	4	5	6	7	B - Considero que os objectivos não estão claramente definidos.
---	---	---	---	---	---	---	---	---

4.6 Definição de objectivos quanto à dificuldade

A - Considero que os objectivos definidos são facilmente atingíveis e isso desmotiva-me.	1	2	3	4	5	6	7	B - Considero que, por vezes, os objectivos não estão ajustados à realidade (circunstâncias) e, isso algumas vezes, causa-me ansiedade ou frustração quando os
--	---	---	---	---	---	---	---	--

									objectivos são demasiado ambiciosos.
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--------------------------------------

Planos de Carreira

5. Em que medida considera (tem conhecimento) que a organização possui um plano de carreira estruturado para si?

A - Considero que o meu futuro na organização não está definido e que “o tempo o dirá”.	1	2	3	4	5	6	7	B - Tenho conhecimento do programa de gestão de carreiras do qual sou alvo.
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Formação

6. Em que medida participa na definição do plano de formação?

A - Apenas sou informado das acções de formação que irei frequentar.	1	2	3	4	5	6	7	B - Participo na definição do plano de formação identificando as minhas necessidades.
--	---	---	---	---	---	---	---	---

6.1 Refira pelo menos uma acção que considera que levaria a um maior ajustamento entre as suas necessidades e a formação ministrada.

R.: _____

7. Tendo em conta as suas necessidades, em que medida considera que a formação oferecida pela organização tem desenvolvido as suas competências comportamentais (aquelas que dizem respeito à sua relação consigo próprio e aos seus objectivos e as que dizem respeito à sua relação com os membros da organização e clientes externos).

A - Considero que a formação oferecida pela empresa me tem permitido desenvolver as competências comportamentais que considero necessárias.	1	2	3	4	5	6	7	B - Considero que a formação oferecida na área comportamental é insuficiente.
---	---	---	---	---	---	---	---	---

8. Tendo em conta as suas necessidades, em que medida considera que a formação oferecida pela organização tem desenvolvido as suas competências

técnicas (aquelas que dizem respeito ao saber - fazer específico da sua profissão)?

A - Considero que a formação viabilizada pela empresa me tem permitido desenvolver e actualizar as competências técnicas que considero necessárias.	1	2	3	4	5	6	7	B - Considero que a formação viabilizada na área técnica é insuficiente tendo em conta a evolução do mercado.
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Gestão Salarial e Compensações

9. Em que medida considera que existe um paralelismo entre os seus resultados e o seu salário e/ou prémios materiais?

A – Sinto-me recompensado monetariamente à medida que vou demonstrando melhores resultados.	1	2	3	4	5	6	7	B- Não sinto que haja um paralelismo entre os meus resultados e uma compensação/evolução monetária.
---	---	---	---	---	---	---	---	---

10. Em que medida considera que é reconhecido profissionalmente através da comunicação ou atitudes dos superiores hierárquicos (elogios, convites, envolvimento, prémios simbólicos)?

A- Não me sinto particularmente considerado/valorizado pela minha chefia através de atitudes comunicacionais e situações proporcionadas.	1	2	3	4	5	6	7	B - Sinto-me, com frequência, valorizado pela minha chefia através de atitudes comunicacionais e situações proporcionadas.
--	---	---	---	---	---	---	---	--

Equipa, liderança e organização do trabalho

11. Em que medida considera que a organização do trabalho, no que diz respeito à **variedade de tarefas e desafios**, é suficientemente motivadora para si?

A- Não me sinto afectado pela falta de variedade do trabalho. Prefiro dominar bem uma tarefa/ferramenta não me dispersando por várias.	1	2	3	4	5	6	7	B - Sinto-me muito afectado pela falta de variedade do trabalho. Necessito de fazer coisas diferentes, conjugando diferentes tarefas/funções.
--	---	---	---	---	---	---	---	---

12. Como se sente em relação à intervenção da sua chefia no seu trabalho?

A - Gostaria que fosse proporcionada mais discussão/ aconselhamento de soluções com a chefia assim como o <i>feedback</i> da mesma.	1	2	3	4	5	6	7	B - Não sinto necessidade de discutir mais as soluções ou de ter mais aconselhamento e <i>feedback</i> por parte da minha chefia.
---	---	---	---	---	---	---	---	---

13. Em que medida sente que a sua motivação no trabalho está dependente da atribuição de responsabilidades de liderança, decisão e influência?

A – Sinto que a minha motivação no trabalho poderia aumentar se aumentasse o meu poder de decisão, nível de responsabilidades que me são atribuídas e a possibilidade de influenciar os outros.	1	2	3	4	5	6	7	B – Não sinto que a minha motivação no trabalho poderia aumentar se aumentasse o meu poder de decisão, nível de responsabilidades que me são atribuídas e a possibilidade de influenciar os outros.
---	---	---	---	---	---	---	---	---

14. Tendo em conta as suas necessidades, como avalia os níveis de actividade a que está sujeito?

A - O nível de actividade a que estou sujeito faz-me sentir sob pressão e stress, sentindo, por vezes, que perco qualidade de vida.	1	2	3	4	5	6	7	B - O nível de actividade a que estou sujeito permite-me manter o entusiasmo e a qualidade de vida.
---	---	---	---	---	---	---	---	---

15. Tendo em conta as suas necessidades, considera que são proporcionadas situações suficientes que lhe permitem desenvolver a qualidade das relações interpessoais com os colegas de trabalho (por exemplo actividades de *teambuilding*, *coaching* de equipa)?

A – Valorizo muito o espírito de equipa e as boas relações no trabalho e considero que não são criadas suficientes situações para desenvolvê-las.	1	2	3	4	5	6	7	B – Apesar de valorizar as boas relações no trabalho, não sinto a necessidade da existência de mais situações com vista a desenvolvê-las.
---	---	---	---	---	---	---	---	---

16. Em que medida considera que é criado um espaço e um tempo para promover ideias, em grupo, que visem o aumento da qualidade do trabalho (novas formas de fazer)?

A – Desafia-me fazer melhor e inovar e sinto falta de mais momentos e situações de discussão com vista a esse fim.	1	2	3	4	5	6	7	B – Desafia-me fazer melhor e inovar e sinto que é criado espaço e tempo suficientes para o discutir e fazer.
--	---	---	---	---	---	---	---	---

Qualidade de vida no Trabalho

17. Tendo em conta as suas necessidades, em que medida considera que o seu trabalho está organizado de modo a conciliá-lo com a sua vida pessoal?

A – Não sinto que o trabalho esteja organizado de forma a ser compatível com a vida pessoal.	1	2	3	4	5	6	7	B - Sinto que o trabalho está organizado de forma a ser compatível com a vida pessoal.
--	---	---	---	---	---	---	---	--

18. De uma forma geral, considera que o seu trabalho lhe permite ter qualidade de vida?

A – Sinto que o meu trabalho me permite ter qualidade de vida.	1	2	3	4	5	6	7	B - Sinto que se determinados aspectos fossem alterados no meu trabalho teria maior qualidade de vida.
--	---	---	---	---	---	---	---	--

18.1 Refira uma mudança na organização do trabalho que lhe permitiria ter uma maior qualidade de vida. _____

19. Tendo em conta a sua personalidade, refira duas alterações na sua empresa que poderiam contribuir para se sentir mais motivado.

Dados Complementares e Biográficos

a) Género: Feminino Masculino

b) Idade: _____

c) Escolaridade:

- 9º ao 12º ano de Escolaridade

- Bachelato

- Licenciatura

- Pós-graduação/Especialização

- Mestrado, Doutoramento

-Outros

d) Vínculo laboral:

- Contrato a termo certo

- Contrato por tempo indeterminado

- Outro Qual: _____

e) Anos de serviço: _____

f) Anos de serviço no actual vínculo laboral: _____

g) Departamento onde trabalha: _____

h) Categoria/Cargo na Actual Carreira: _____

l) Forma de candidatura ao actual cargo:

- Espontânea

- Recrutamento interno à organização (já colaborava com a organização)

- Recrutamento Externo à Organização

Anexo 3 - Transcrição da entrevista à Gestora de Recursos Humanos - Entrevistado 1

Cultura e Clima Organizacional

1. Quais os principais valores e missão da Organização? Fale-nos sobre o papel do Departamento de RH na comunicação destes aspectos.

R.: _____

2. Indique os principais traços da Cultura Organizacional da Vossa Empresa.

R.: _____

3. Caracterize o clima organizacional que a empresa vive neste momento, em termos de níveis de compromisso organizacional e de expectativas de realização dos projectos organizacionais futuros.

R: O actual clima organizacional caracteriza-se pela incerteza e pressão para atingir resultados a que o contexto externo - situação económico social – pressupõe.

Políticas de Gestão de Recursos Humanos

4. De que forma as técnicas e métodos de recrutamento e selecção têm em conta o ajustamento entre o cargo e a personalidade dos potenciais colaboradores?

De forma geral, é gestor de processo que define quais as características que devem constar no anúncio para atrair os candidatos pretendidos.

Aquando a primeira entrevista de selecção é são transmitidas ao candidato quais as motivações do recrutamento e quais funções que este vai desempenhar.

A organização recorre ao recrutamento realizado por consultoras apenas quando se trata de profissionais cuja oferta de trabalho é diminuta no mercado.

5. Quando um novo colaborador entra na empresa como é feito o acolhimento e integração? Quais os objectivos das actividades que são levadas a cabo neste processo?

R.: No momento do acolhimento e integração na empresa a Gestora de Recursos Humano realiza uma apresentação da empresa, transmite as normas de funcionamento (por exemplo as normas inerentes à assiduidade).

6. Como caracteriza o sistema de avaliação do desempenho utilizado na Organização? Que elementos destacaria em termos da eficácia do sistema (os métodos, a frequência, a entrevista de avaliação, a auto-avaliação, a monitorização do processo)?

R.: O sistema de avaliação do desempenho foi interrompido para a generalidade dos departamentos. Apenas o Departamento de Certificação possui um sistema de avaliação do desempenho.

7. Existe a preocupação de adequar o processo de comunicação, em termos do *feedback* da avaliação do desempenho, ao perfil e personalidade do colaborador?

R.: Questão sem aplicação uma vez que o sistema de avaliação do desempenho não está a ser formalmente aplicado. Cada Gestor de Processo fornece um *feedback* informal, sem referencia a objectivos concretos, definidos previamente, e sem periodicidade definida.

8. Na sua perspectiva, de que forma a política de avaliação do desempenho se relaciona com o nível de motivação e satisfação dos colaboradores?

R.: Questão sem aplicação, uma vez que o sistema de avaliação do desempenho não está a ser aplicado (salvo no departamento de certificação).

9. Na empresa existe um adequado planeamento estratégico de RH e de gestão de carreiras? Se sim, de que forma o plano é comunicado aos colaboradores?

R.: Não existe.

10. Considera os métodos de avaliação/diagnóstico das necessidades de formação eficazes?

R.: Existem categorias profissionais cujo plano de formação é ciclico, uma vez que exigem a reciclagem de formação (por exemplo no caso dos auditores e inspectores). Nestas situações os métodos de avaliação/diagnóstico das necessidades de formação são eficazes uma vez que vão ao encontro dos requisitos para o exercicio da função.

Existem, contudo, grupos profissionais em que não há obrigatoriedade de reciclagem de formação. Nestes casos os colaboradores são questionados pelo Gestor de processo relativamente às necessidade de formação que sentem possuir. A partir do *feedback* dos colaboradores é seleccionada uma acção de formação para o grupo.

11. O plano de formação abrange as necessidades grupais e individuais? Visa-se o desenvolvimento de competências técnicas e pessoais?

R.: Actualmente visam-se colmatar no essencial as necessidades grupais. No departamento de certificação, contudo, é traçado um plano de formação individual, com base na avaliação do desempenho efectuada.

12. O plano de formação é definido tendo em conta um plano de carreiras pré-definido para o colaborador?

R.: Questão sem aplicação, uma vez que não existe a definição de um plano de carreiras.

13. De que forma são avaliados o impacto e eficácia da formação ministrada? Existe a preocupação de analisar o *feedback* dado pelos colaboradores sobre as experiências formativas proporcionadas pela empresa?

R.: O feedback é dado pelos clientes que preenchem os questionário de satisfação.

14. Na empresa considera que existe uma relação directa entre a avaliação do desempenho dos colaboradores e as recompensas salariais? Qual o nível de satisfação relativamente a estas dimensões?

R.: No caso do Gestores existe uma recompensa salarial que não é necessariamente directamente proporcional aos resultados. No caso da equipa comercial as recompensas salariais são directamente proporcionais aos resultados (vendas).

15. As recompensas salariais são atribuídas tendo por base a área funcional da organização e categorias profissionais? Se não, quais os métodos adoptados?

R.: _____

16. Para além da componente salarial que outros tipos de recompensas, de natureza intrínseca, a empresa considera importantes como forma de fidelização e satisfação dos RH?

R.: Viatura para uso pessoal; Seguro de Saúde; Plano de Reforma.

Gestão de Equipas e Liderança

17. De que forma estão organizadas as equipas de trabalho (relações de interdependência/autonomia/variedade das tarefas)?

R.: _____

18. São criadas situações de *team building* ou outros grupos de melhoria da qualidade na organização? Quais? Com que frequência?

R.: É realizada uma situação de teambuilding um vez por ano (actividade com vista a desenvolver as relações grupais) e um jantar de confraternização no Natal.

19. Em que fase considera que está o (s) Grupo (s) de trabalho e qual o estilo que adopta face a esse nível de desenvolvimento?

R.: _____

20. Com que frequência são efectuadas reuniões de supervisão ou de partilha de resultados?

R.: São realizadas duas vezes por mês reuniões dos Gestores com a Direcção Geral.

21. Na sua opinião como é que o modelo de Gestão de Recursos Humanos contribui para elevar os níveis de motivação e qualidade de vida no trabalho? Como classifica esta empresa relativamente a essa abrangente dimensão (horários de trabalho, conciliação da vida familiar e profissional, igualdade de oportunidade entre os géneros, saúde ocupacional...)?

R.: Flexibilidade e Igualdade de Oportunidades.

Dados Complementares e Biográficos

a) Género: Feminino Masculino

b) Idade: _____

c) Escolaridade:

- 9º ao 12º ano de Escolaridade

- Bacharelato

-Licenciatura

- Pós-graduação/Especialização

- Mestrado, Doutoramento

-Outros

d) Vínculo laboral:

- Contrato a termo certo

- Contrato por tempo indeterminado

- Outro Qual: _____

e) Anos de serviço: _____

f) Anos de serviço no actual vínculo laboral: _____

g) Departamento onde trabalha: _____

h) Categoria/Cargo na Actual Carreira: _____

i) Forma de candidatura ao actual cargo:

- Espontânea

- Recrutamento interno à organização (já colaborava com a organização)

- Recrutamento Externo à Organização

Anexo 4 - Transcrição da entrevista ao Gestor de Processo do Departamento Certificação – Entrevistado 2

Cultura e Clima Organizacional

1. Quais os principais valores e missão da Organização? Fale-nos sobre o papel do Departamento de RH na comunicação destes aspectos.

R.:

2. Indique os principais traços da Cultura Organizacional da Vossa Empresa.

R.: _____

3. Caracterize o clima organizacional que a empresa vive neste momento, em termos de níveis de compromisso organizacional e de expectativas de realização dos projectos organizacionais futuros.

R.:

Políticas de Gestão de Recursos Humanos

4. De que forma as técnicas e métodos de recrutamento e selecção têm em conta o ajustamento entre o cargo e a personalidade dos potenciais colaboradores?

R.: _____

5. Quando um novo colaborador entra na empresa como é feito o acolhimento e integração? Quais os objectivos das actividades que são levadas a cabo neste processo?

Quando um colaborador entra na empresa é deliniado um plano de acolhimento (Anexo 1 – Exemplo de Plano de Acolhimento) com uma descrição das tarefas a realizar pelo novo colaborador, a pessoa responsável pela transmissão e acompanhamento da mesmas, a hora de início e de fim. Este plano geralmente é delineado para 14 a 15 dias.

O objectivo deste plano é delinear objectivos/competências que o colaborador tem de desenvolver nestes primeiros dias e avaliar posteriormente o seu alcance.

O objectivos que o colaborador tem de atingir neste periodo (com o necessário apoio e acompanhamento ou formação interna inicial) são correlacionados com a Ficha de Perfil da Função do colaborador (anexo 2 – Exemplo de Ficha de Perfil da Função), ou seja, são proporcionadas ao colaborador situações de desenvolvimento das competências/funções que constam na respectiva ficha de perfil da função.

Após um mês na empresa e análise conjunta dos resultados do acolhimento e das competências até então desenvolvidas é delineado um plano de acções subsequentes e de formação inicial, que constitui parte da integração do colaborador na empresa.

A integração do colaborador na empresa considera-se fechada seis meses após a entrada do mesmo na organização, altura em que se realiza a primeira reunião de avaliação do desempenho (Ver resposta à questão 6), com base nos objectivos delineados aquando a entrada do colaborador na organização.

Importa salientar que o primeiro e o último dia de acolhimento é igual para todos os colaboradores e que os dias intermédios estão relacionados com o desenvolvimento de competências inerentes à própria função.

Desta forma, o primeiro dia pressupõe as seguintes actividades:

- 1) Acolhimento Geral
- 2) Apresentação da Empresa X e das Instalações
- 3) Normas e procedimentos de gestão de pessoal
- 4) Funcionamento administrativo (expediente geral, atendimento telefónico, reecaminhamento de chamadas, requisições, impressos)
- 5) Reunião de departamento (apresentação do colaborador à equipa)
- 6) Apresentação do Organigrama da Empresa X em Portugal
- 7) Explicação da estrutura do sistema documental
- 8) Explicação da rede informática e localização dos ficheiros
- 9) Apresentação do Posto de Trabalho

No último dia do acolhimento está prevista a ocorrência de uma Reunião de Departamento (avaliação do acolhimento, identificação de lacunas e definição de acções subsequentes).

6. Como caracteriza o sistema de avaliação do desempenho utilizado na Organização? Que elementos destacaria em termos da eficácia do sistema (os métodos, a frequência, a entrevista de avaliação, a auto-avaliação, a monitorização do processo)?

O sistema de avaliação do desempenho da Empresa X consiste num conjunto de procedimentos que visam avaliar até que ponto os colaboradores estão a desempenhar as suas tarefas em função dos objectivos pretendidos (os objectivos são transmitidos, não se procura neste ponto a lógica da negociação). Simultaneamente consiste num meio de a empresa comunicar a cada colaborador não só o que é esperado em termos de comportamentos, atitudes e resultados, como fornecer informação sobre o grau de cumprimento dos mesmos.

A Ficha de Avaliação de Desempenho (anexo 3 – Mod_218 (????) – “Ficha de Avaliação de Desempenho e Potencial” é preenchida numa primeira fase pelo colaborador e posteriormente pelo Bussiness Financial and controlling Manager/Bussiness Manager. Após recepção da Ficha de Avaliação de Desempenho e Potencial devidamente preenchidas pelos colaboradores, o BFCM reúne individualmente com alguns deles para aferir e validar os resultados da avaliação. Ambos deverão datar e assinar a ficha, sendo que a assinatura do colaborador não significa o seu acordo com a avaliação (pode expressar o seu acordo ou desacordo no quadro de comentários), mas apenas a comprovação de que tomou conhecimento da avaliação. Em caso de não concordância com a avaliação efectuada, o colaborador dispõe da possibilidade de, num prazo de 15 dias a contar da data da sua avaliação que consta na respectiva ficha, apresentar recurso, por escrito, à BFCM, a quem competirá a análise da situação e, caso se justifique, desenvolver acções tendentes ao estabelecimento de acordo entre as partes. Na impossibilidade de consenso, prevalecerá a avaliação final estabelecida pelo avaliador.

O sistema de avaliação utilizado na organização baseia-se em quatro critérios de avaliação, a saber:

- 1) Cumprimento de Objectivos (definidos conforme a especificidade da função) (operacionalidade/mensurabilidade dos objectivos)

- 2) Assiduidade e Pontualidade;
- 3) Atitude e Valores
 - a. Rendimento Global
 - b. Disponibilidade
 - c. Orientação para o cliente
 - d. Dedicção e Empenho

- 4) Desempenho específico da função
 - a. Conhecimento da função
 - b. Análise e Resolução de Problemas
 - c. Organização e planeamento de trabalho
 - d. Responsabilidade

A ponderação utilizada tem como referência uma escala percentual, sendo distribuída da seguinte forma:

- Assiduidade – 10%
- Atitudes e Valores – 30%
- Desempenho específico da função – 60%

Após valorização dos questionários, a BFCM deve comunicar ao colaborador avaliado os resultados finais da avaliação de acordo com os seguintes critérios:

> 90 % - Comunicar os resultados ao colaborador com respectiva congratulação pelos resultados obtidos e eventuais sugestões de melhoria.

> 70 e 90 % - Comunicação dos resultados ao colaborador e sugestões de melhoria que este deve introduzir com vista a melhorar o seu desempenho.

> 50 e 70 % Realizar junto do colaborador um plano de acções com vista a incrementar a sua melhoria e desempenho

< 50% Reavaliar junto do BM e GM a adequabilidade do perfil do colaborador face à função e equacionar a pertinência da implementação de um programa de qualificação profissional específico ou recondicionar para outra função.

Expor avaliação do desempenho dos auditores

7. Existe a preocupação de adequar o processo de comunicação, em termos do *feedback* da avaliação do desempenho, ao perfil e personalidade do colaborador?

Existe preocupação pela chefia em discutir a auto-avaliação do colaborador, efectuando um levantamento dos seus argumentos. Após perceber os argumentos do colaborador o avaliador transmite qual é a classificação que atribui e expõe os seus

argumentos. Pretende-se tanto quanto possível que o colaborador “aceite” a classificação da chefia, porque concorda com os seus argumentos e os considera justos.

(A comunicação, no âmbito da avaliação do desempenho, não é particularmente ajustada tendo em conta as características de personalidade do colaborador.)

8. Na sua perspectiva, de que forma a política de avaliação do desempenho se relaciona com o nível de motivação e satisfação dos colaboradores?

R.: A política de avaliação do desempenho é fundamental para aferir performances em função dos rendimentos esperados.

9. Na empresa existe um adequado planeamento estratégico de RH e de gestão de carreiras? Se sim, de que forma o plano é comunicado aos colaboradores?

R.: Não

10. Considera os métodos de avaliação/diagnóstico das necessidades de formação eficazes?

R.: Sim

11. O plano de formação abrange as necessidades grupais e individuais? Visa-se o desenvolvimento de competências técnicas e pessoais?

R.: Sim, no que concerne à actividade de certificação de sistemas, não só ao nível interno como ao nível dos auditores externos.

12. O plano de formação é definido tendo em conta um plano de carreiras pré-definido para o colaborador?

R.: Não existe plano de carreira. O plano de formação é definido tendo em conta os requisitos da função e lacunas inerentes.

13. De que forma são avaliados o impacto e eficácia da formação ministrada? Existe a preocupação de analisar o *feedback* dado pelos colaboradores sobre as experiências formativas proporcionadas pela empresa?

R.: A performance da formação ministrada é avaliada no momento de avaliação do desempenho e comunicação ao colaborador uma vez que é conjunta (chefia/colaborador).

Avaliações das Acções de Formação

No final de cada acção de formação, quer interna quer externa, o (s) formandos (s) realiza (m) avaliação da acção, através do preenchimento do impresso TRP.DC.043 – Ficha de Avaliação das Acções de Formação (anexo 4) que entregam ao DRH.

Com base no impresso TRP.DC.043, o DRH efectua a avaliação das acções de formação através da pontuação final obtida.

A avaliação é documentada sob a forma de um relatório de Avaliação da Acção de Formação que é elaborada pelo DRH, com base na pontuação obtida.

A partir desse relatório, a entidade de formação contratada pela TRP permanece ou não na listagem de entidades de formação autorizadas a serem contratadas pela TRP.

Avaliação e Eficácia das Acções de Formação

Para cada acção de formação realizada, quer interna quer externa, o formando e a sua chefia directa preenchem os campos do impresso TRP.DC. 076 (Avaliação da Eficácia da Formação) e avaliam de acordo com os prazos estabelecidos no próprio impresso, os resultados da acção de formação quanto aos benefícios decorrentes para o desempenho da função.

A Chefia Directa do formando assume as suas conclusões no respectivo campo do impresso TRP.DC.076 e entrega o mesmo ao DRH.

Os resultados da avaliação da eficácia das acções de formação são objecto de avaliação pelo DRH e DG.

Se a acção de formação for considerada ineficaz (quando a pontuação para alcançar os objectivos for inferior ou igual a 2 – conforme procedimento em anexo x) o DG decide sobre as acções a tomar.

14. Na empresa considera que existe uma relação directa entre a avaliação do desempenho dos colaboradores e as recompensas salariais? Qual o nível de satisfação relativamente a estas dimensões?

R.: Existe uma parte do aumento anual (quando existe) que é condicionado pela Avaliação do Desempenho.

15. As recompensas salariais são atribuídas tendo por base a área funcional da organização e categorias profissionais? Se não, quais os métodos adoptados?

R.: 50% do valor definido pela DG é atribuído em função da performance.

16. Para além da componente salarial que outros tipos de recompensas, de natureza intrínseca, a empresa considera importantes como forma de fidelização e satisfação dos RH?

R.: O investimento no acolhimento e formação do colaborador.

Gestão de Equipas e Liderança

17. De que forma estão organizadas as equipas de trabalho (relações de interdependência/autonomia/variedade das tarefas)?

R.: Normalmente existe uma estrutura piramidal.

18. São criadas situações de *team building* ou outros grupos de melhoria da qualidade na organização? Quais? Com que frequência?

R.: É realizado um evento de team building uma vez por ano, onde são realizadas actividades de equipa, que pressupõem a sinergia da mesma com vista a atingir um objectivo comum ou o auto-conhecimento informal dos colaboradores, entre si. É realizado anualmente o jantar de Natal.

19. Em que fase considera que está o (s) Grupo (s) de trabalho e qual o estilo que adopta face a esse nível de desenvolvimento?

R.: O grupo de trabalho encontra-se numa fase de maturidade, em que os vários elementos possuem um papel claramente definido. O elemento mais novo da equipa integrou-a em Janeiro de 2011. A rotatividade é diminuta.

20. Com que frequência são efectuadas reuniões de supervisão ou de partilha de resultados?

R.: Semanalmente são realizadas reuniões de discussão de objectivos operacionais.

21. Na sua opinião como é que o modelo de Gestão de Recursos Humanos contribui para elevar os níveis de motivação e qualidade de vida no trabalho? Como classifica esta empresa relativamente a essa abrangente dimensão (horários de trabalho, conciliação da vida familiar e profissional, igualdade de oportunidade entre os géneros, saúde ocupacional...)?

R.: Penso que o modelo é adequado as necessidades dos objectivos da área de negócio, sem que seja demasiado penalizante para a vida familiar.

Dados Complementares e Biográficos

a) Género: Feminino Masculino

b) Idade: _____

c) Escolaridade:

- 9º ao 12º ano de Escolaridade

- Bacharelato

-Licenciatura

- Pós-graduação/Especialização

- Mestrado, Doutoramento

-Outros

d) Vínculo laboral:

- Contrato a termo certo

- Contrato por tempo indeterminado

- Outro Qual: _____

e) Anos de serviço: _____

f) Anos de serviço no actual vínculo laboral: _____

g) Departamento onde trabalha: _____

h) Categoria/Cargo na Actual Carreira: _____

i) Forma de candidatura ao actual cargo:

- Espontânea

- Recrutamento interno à organização (já colaborava com a organização)

- Recrutamento Externo à Organização

Anexo n.º5 - Modelo 197 – Planificação do Acolhimento

TAREFAS		RESPONSÁVEL		HORA DE INÍCIO		HORA DE FIM		PLANIFICAÇÃO DO ACOLHIMENTO	
								CODIGO:	MOD 197
Colaborador: <i>Ária Rita Esteves</i> Período de Acolhimento de 17-01-2011 a 31-01-2011								REV.:	02
								DATA:	05-11-2007
								PÁGINA:	1
								OBSERVAÇÕES	
ACOLHIMENTO GERAL									
1.º Dia - 17 - 01- 2011									
Apresentação da TUV Rheinland Portugal e das instalações				09:00		09:30			
Normas e procedimentos de gestão de pessoal				09:30		10:00			
Funcionamento Administrativo: Expediente Geral / Atendimento Telefónico / Reencaminhamento Chamadas / Requisições / Impressos				10:00		11:00			
Reunião de departamento (apresentação do colaborador à equipa)				11:00		13:00			
Apresentação do Organograma 1 em Portugal				11:30		12:30			
Explicação da estrutura do sistema documental				14:00					
Apresentação da rede informática e localização dos ficheiros									
Apresentação do Posto de Trabalho						18:00			
2.º Dia - 18 - 01- 2011									
Formação nas regras de utilização da rede informática e Lotus Notes				09:00		09:30			
Procedimento de qualificação de auditores				09:30					
Explicação da base de dados de qualificação de auditores									
Experiência na introdução de auditores na base de dados, digitalização e arquivo de curriculas						13:00			
Planeamento e marcação de auditorias				14:00					
Explicação do funcionamento do CRM						13:00			
3.º Dia - 19 - 01- 2011									
Introdução de auditores na base de dados, digitalização e arquivo de curriculas				09:00		13:00			
Planeamento e marcação de auditorias				14:00		18:00			
4.º Dia - 20 - 01- 2011									
Introdução de auditores na base de dados, digitalização e arquivo de curriculas				09:00		13:00			
Acompanhamento da gestão dos processos de certificação				14:00		18:00			
5.º Dia - 21 - 01- 2011									
Introdução de auditores na base de dados, digitalização e arquivo de curriculas				09:00		13:00			
Explicação das regras de gestão de processos de clientes e timings associados				14:00		14:30			
Acompanhamento da gestão dos processos de certificação				14:30		18:00			
6.º 7.º 8.º 9.º e 10.º Dia - 24 a 28 - 01 - 2011									
Introdução de auditores na base de dados, digitalização e arquivo de curriculas				09:00		13:00			
Acompanhamento da gestão dos processos de certificação				14:00		18:00			
11.º Dia - 31 - 01 - 2011									
Introdução ao software ZOB				09:00		13:00			
Reunião de departamento (avaliação do acolhimento, identificação de lacunas e definição de acções subsequentes)				11:30		12:30			

Anexo n.º 6 – Modelo 177 – Ficha de Perfil da Função

FICHA DE PERFIL DA FUNÇÃO	CÓDIGO:	MOD 177
	REV.:	03
	DATA:	02-02-2011
	PÁGINA:	1 de 2

Função

Auditor Coordenador

Descrição da Função

(Linhas mestras que compõem as tarefas de cada função)

deverá:

- O auditor é responsável pela aplicação, de forma imparcial, dos procedimentos definidos pelo Organismo de Certificação, ou seja:
- Obter a informação fundamental e necessária para cumprir os objectivos da auditoria, tais como os detalhes relativos às actividades, produtos, serviços, assim como os detalhes de auditorias precedentes;
- Cumprir os requisitos para a auditoria do sistema de gestão tal como estabelecido na Norma NP EN ISO 19011 ou NP 4461 para o caso específico dos sistemas de gestão da IDI;
- Comunicar e explicar as exigências normativas à equipa auditora;
- Colaborar com o auditor e apoiá-lo na resolução de problemas que possam aparecer durante a auditoria;
- Documentar as constatações feitas durante a auditoria. Informar sem atraso o auditado das evidências de não conformidades críticas encontradas durante a auditoria. Reconhecer quando algum objectivo da auditoria é inatingível e explicar as razões quer ao cliente quer ao auditado;
- Redigir relatórios sobre os resultados da auditoria;
- Representar a equipa auditora perante o auditado, antes, durante e depois da auditoria;
- Manter e proteger os documentos relacionados com a auditoria;
- Assegurar a confidencialidade de documentos e relatórios;
- Verificar a efectividade das acções correctivas, realizadas na sequência da auditoria;
- Coordenar a preparação dos documentos de trabalho e dos procedimentos detalhados e informar a equipa auditora,
- Assegurar a sua qualificação principalmente no que diz respeito às normas relativas aos sistemas de gestão aos conhecimentos gerais dos sectores tecnológico e industrial no qual actua;
- Participar em trocas de experiências.

Dependência Hierárquica

De quem depende: Tecnicamente e em relação ao processo de certificação do Business Systems Manager

Quem o Substitui: Outro Coordenador Auditor

Quem depende desta função: Tecnicamente e em relação ao processo de certificação o auditor.

Habilitações

- Consultar Anexo 1 do PGQ-0.14.

FICHA DE PERFIL DA FUNÇÃO	CÓDIGO:	MOD 177
	REV.:	03
	DATA:	02-02-2011
	PÁGINA:	2 de 2

Formação / Experiência

- Consultar Anexo 1 do PGQ-0.14

Saber Fazer

- Aplicar os princípios, procedimentos e técnicas de auditoria;
- Planear a auditoria e utilizar eficazmente os recursos durante a auditoria;
- Levar a cabo a auditoria de acordo com o programa estabelecido;
- Estabelecer prioridades e centrar-se nas questões com significado;
- Compilar informação através de entrevistas eficazes, da capacidade de ouvir, da observação e revisão dos documentos, registos e dados
- Utilização das técnicas de amostragem
- Compreender toda a informação essencial para o desenvolvimento do projecto para os auditores de projectos de IDI;
- Compreender a adequabilidade e as consequências da utilização de técnicas de amostragem em auditoria;
- Verificar a exactidão da informação compilada;
- Confirmar que a evidência da auditoria é suficiente e apropriada para suportar constatações e conclusões da auditoria;
- Avaliar os factores que possam afectar a fiabilidade dos pareceres e conclusões da auditoria;
- Utilizar os documentos de trabalho para registar as actividades da auditoria;
- Preparar relatórios de auditoria;
- Manter a confidencialidade e a segurança da informação;
- Comunicar eficazmente, seja através das competências linguísticas pessoais, seja através de um intérprete;
- Apresentar competências técnicas no âmbito da(s) norma(s) e na actividade da empresa;
- Comunicar e explicar as exigências normativas à equipa auditora;
- Liderar a equipa auditora para obter conclusões da auditoria
- Prevenir e resolver conflitos;
- Coordenar a preparação dos documentos de trabalho e dos procedimentos detalhados e informar a equipa auditora,
- Conduzir a equipa auditora para a obtenção das conclusões da auditoria
- Cumprir os objectivos da auditoria, tais como os detalhes relativos às actividades, produtos, serviços, assim como os detalhes de auditorias precedentes;
- Preparar e concluir o relatório da auditoria
- Utilizar eficazmente os recursos durante a auditoria;
- Representar a equipa auditora nos contactos com o cliente e com o auditado;
- Realizar reuniões abertura;
- Organizar e dirigir os membros da equipa auditora;
- Evitar e resolver conflitos;
- Colaborar com o auditor e apoiá-lo na resolução de problemas que possam aparecer durante a auditoria;
- Documentar as evidências da auditoria;
- Verificar a efectividade das acções correctivas, realizadas na sequência da auditoria;
- Redigir os relatórios de auditoria;

FICHA DE PERFIL DA FUNÇÃO	CÓDIGO:	MOD 177
	REV.:	03
	DATA:	02-02-2011
	PÁGINA:	3 de 2

- Assegurar a confidencialidade de documentos e relatórios;
- Realizar reuniões de fecho;
- Proporcionar direcção e orientação aos auditores em formação;
- Preparar e concluir o relatório de auditoria;
- Gerir o tempo.

Atributos Pessoais

- Apresentação;
- Ponderado;
- Assertivo;
- Responsável;
- Espírito equipa e entreadajuda;
- Espírito aberto – disposto a considerar ideias ou pontos de vista alternativos
- Objectivo;
- Claro;
- Integridade;
- Observador – activamente consciente da envolvente física e das actividades;
- Perceptivo – instintivamente consciente e capaz de compreender as situações;
- Versátil – adaptando-se facilmente a diferentes situações
- Tenaz – persistente, orientado a consecução dos objectivos;
- Decidido – alcançando conclusões oportunas baseadas na análise e raciocínio lógicos;
- Seguro de si mesmo – actua e funciona de forma independente, relacionando-se eficazmente com os outros;
- Orientação para o cliente interno / externo;
- Assíduo;
- Pontual;
- Postura pessoal e profissional;
- Estabilidade Emocional;
- Sentido ético e profissional – justo, verdadeiro, imparcial, sincero, honesto e discreto;
- Diplomata – usando tacto nas relações com as pessoas;
- Auto-confiante, isto é, agindo e funcionando de forma independente enquanto interage eficazmente com os outros;
- Co-responsabilidade e autonomia;
- Auto-desenvolvimento pessoal e profissional;
- Comunicação interpessoal;
- Aplicação ao trabalho;
- Auto-Crítica.

Anexo n.º 7 - Modelo 090 – Ficha de Avaliação do Desempenho

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO		CÓDIGO	TRF.DC.690
		REV	6
		DATA	23.03.2011
		PÁGINA	1 de 3
Nome	Período de avaliação		
Função	Técnico de certificação de sistemas	Jan	de 2011 a Jun de 2011
	Gabinete	certificação de sistemas	
OBJECTIVOS	CUMPRIMENTO DE OBJECTIVOS (Classifique o cumprimento de cada objectivo em percentagem)		
	1 - Assegurar a existência de auditores qualificados para a realização atempada das auditorias	100,00%	5
	2 - Assegurar o envio dos processos de auditoria para revisão técnica atempadamente para serem encerrados antes dos 60 dias	93,75%	4
	3 -		0
	4 -		0
	5 -		x 40% 0,36
ASSIDUIDADE	ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE (Classifique considerando os seguintes critérios: 1 - Falta com regularidade; 2 - Falta sem aviso à chefia; 3 - Falta com justificação; 4 - Nunca falta)		
	Colaborador	3	4
	Chefia	3	4
	Resultado	3	4 x 5% 0,04
ATTITUDE E VALORES	RENDIMENTO GLOBAL (Cumprimento das suas funções e compromissos assumidos. Assegura a realização de todas as tarefas que lhe estão confiadas dentro dos prazos estabelecidos)		
	Colaborador	4	4
	Chefia	4	4
	Resultado	4	4 x 10% 0,10
	DISPONIBILIDADE (Receptividade para aceitar outras tarefas para além das suas funções. Espírito de cooperação quando solicitado para tarefas específicas)		
	Colaborador	4	4
	Chefia	4	4
	Resultado	4	4 x 10% 0,10
	ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE (Capacidade para trabalhar para o cliente, externo ou interno, na obtenção de objectivos globais. Sensibilidade às necessidades e opiniões dos outros, tendo em vista a concretização do objectivos)		
	Colaborador	4	4
Chefia	4	4	
Resultado	4	4 5% 0,05	
DEDICAÇÃO E EMPENHO (Interesse demonstrado por novas e melhores metodologias de realização das suas tarefas e resolução de problemas. Espírito de iniciativa e proactividade, com autonomia e sentido crítico. Aceitação de instruções e respeito pelas instruções dadas pela chefia directa)			
Colaborador	4	4	
Chefia	4	4	
Resultado	4	4 5% 0,05	
CONHECIMENTO DA FUNÇÃO (Assegura que todos os outputs da sua função de forma correcta e eficiente, demonstrando uma permanente orientação para uma maior qualidade de trabalho)			
Colaborador	3	4	

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

CÓDIGO: TRP-DC-036
 REV: 6
 DATA: 23-03-2011
 PÁGINA: 1 de 3

Nome: _____ Período de avaliação: Jan 2011 a Jun 2011
 Função: Técnico de certificação de sistemas Gabinete: certificação de sistemas

DESEMPENHO ESPECÍFICO DA FUNÇÃO
 Chefia (Classifique considerando os seguintes critérios: 1 - Raramente assegura os outputs da sua função; 2 - Falha algumas vezes os outputs da sua função; 3 - Quase nunca falha os outputs da sua função; 4 - Nunca falha nos outputs da sua função). 3 4

Resultado 3 4 10% -0,08

ANÁLISE E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS
 (Dentro dos limites da função, identifica os problemas, analisa-os e gera possíveis soluções, selecciona e planeia a mais adequada. Põe em prática a solução, avalia os resultados, sentindo-se responsabilizado por eles)

Colaborador (Classifique considerando os seguintes critérios: 1 - Nunca identifica problemas; 2 - Nunca identifica soluções; 3 - Identifica soluções mas nunca as implementa; 4 - Identifica soluções e implementa-as assumido as responsabilidades). 4 4

Chefia (Classifique considerando os seguintes critérios: 1 - Nunca identifica problemas; 2 - Nunca identifica soluções; 3 - Identifica soluções mas nunca as implementa; 4 - Identifica soluções e implementa-as assumido as responsabilidades). 4 4

Resultado 4 4 5% -0,05

ORGANIZAÇÃO E PLANEAMENTO DE TRABALHO
 (Capacidade de organização das suas tarefas conseguindo concluí-las atempadamente, rentabilizando meios internos e externos colocados a sua disposição)

Colaborador (Classifique considerando os seguintes critérios: 1 - Nunca cumpre; 2 - Falha algumas vezes sem justificação aceite pela chefia; 3 - Falha algumas vezes mas com justificação aceite pela chefia; 4 - Cumpre sempre). 4 4

Chefia (Classifique considerando os seguintes critérios: 1 - Nunca cumpre; 2 - Falha algumas vezes sem justificação aceite pela chefia; 3 - Falha algumas vezes mas com justificação aceite pela chefia; 4 - Cumpre sempre). 4 4

Resultado 4 4 5% -0,05

RESPONSABILIDADE
 (Demonstra capacidade para assumir todos os efeitos/consequências das suas acções e decisões, comprometendo-se e resolver qualquer situação não prevista ou planada)

Colaborador (Classifique considerando os seguintes critérios: 1 - Nunca assume as suas responsabilidades; 2 - Apenas assume quando confrontada com factos irredutíveis; 3 - Apenas assume se não conseguir transmitir as suas responsabilidades; 4 - Assume sempre as responsabilidades). 4 4

Chefia (Classifique considerando os seguintes critérios: 1 - Nunca assume as suas responsabilidades; 2 - Apenas assume quando confrontada com factos irredutíveis; 3 - Apenas assume se não conseguir transmitir as suas responsabilidades; 4 - Assume sempre as responsabilidades). 4 4

Resultado 4 4 5% -0,05

AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO MINISTRADA DURANTE O PERÍODO EM ANÁLISE (S - Atingiu os objectivos / N - Não atingiu os objectivos)

	Colaborador	Chefia	Result.
X Pós - Graduação: Integração de Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança	S	S	S
X Utilização do software ZQB / masterfile	S	N	N
X Criação de loges ZQB	S		

AVALIAÇÃO DOS MEIOS POSTOS À DISPOSIÇÃO PARA EXECUÇÃO DAS FUNÇÕES
 (S - Funcionalidade disponível e adequada / M - Necessário Melhorias / N - Não funciona)

	Colaborador	Chefia	Result.
X Viatura para deslocação	S	S	S
X Sistema Informático (Hardware)	S	S	S
X Sistema Informático (Software)	M	M	M
X Meios de comunicação (Telefone, telemóvel e internet externa)			
Outros:			
Outros:			

Observações / comentários: _____

AVALIAÇÃO GLOBAL 92%

FORMAÇÃO PROPOSTA	FORMAÇÃO ESPECÍFICA	FORMAÇÃO GERAL

COMENTÁRIOS

OBSERVAÇÕES COMPLEMENTARES
 - Em curso
 - O processo de acolhimento foi considerado concluído, sem qualquer reparo de ambos os a partes (Tudo o que se considera eficaz do ponto de vista teórico, prático e dos meios necessários ao cabal cumprimento da função, encontrando-se criadas as condições necessárias para o adequado desempenho da mesma)

COMENTÁRIOS DO AVALIADO
 Não referiu

CHEFIA

 =TODAY() 04.07.2011

COLABORADOR

 =TODAY() 01.07.2011

Anexo n.º 8 – Procedimento 003 – Avaliação do Desempenho

4	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	CÓDIGO:	PRO 003
		REV.:	01
		DATA:	05-07-2010
		PÁGINA:	1

Índice

1. Objectivo
2. Campo de Aplicação
3. Definições e Abreviaturas
4. Responsabilidades
5. Procedimento
6. Documentos Associados
7. Locais Receptores

Lista de Revisões

Data	Revisão	Descrição
05-07-2010	01	Redefinição da metodologia de avaliação de desempenho.

Elaborado	Aprovado

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	CÓDIGO:	PRO 003
	REV.:	01
	DATA:	05-07-2010
	PÁGINA:	2

1. Objectivo

Descrever a metodologia para avaliação de desempenho dos colaboradores da Portugal.

3. Campo de aplicação

Aplica-se a todos os trabalhadores do Grupo Portugal contratados a termo certo e incerto.

4. Definições e Abreviaturas

Avaliação de Desempenho: consiste num conjunto de procedimentos que visam avaliar até que ponto os colaboradores estão a desempenhar as suas tarefas em função dos objectivos pretendidos. Simultaneamente, consiste num meio de a empresa comunicar a cada colaborador não só o que é esperado em termos de comportamentos, atitudes e resultados, como fornecer informação sobre o grau de cumprimento dos mesmos.

Competências - São comportamentos ou características pessoais observáveis relacionados com o desempenho mensurável numa determinada função. É o conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da empresa.

Competências Técnicas - São os conhecimentos específicos sobre uma determinada matéria, associados ao domínio funcional dos respectivos métodos e ferramentas, e a capacidade de os aplicar de uma forma adequada.

Função - Traduz um conjunto de tarefas/actividades, com determinado nível de responsabilidade e complexidade.

Perfil de Função - Compreende o conjunto de competências e outros requisitos necessários ao desempenho eficaz do conjunto de actividades da função, bem como a identificação das principais responsabilidades associadas à função.

Avaliador - responsável hierárquico do colaborador

General Manager - GM

BFCM - Business Financial and Controlling Manager

BM - Business Manager (Gestor de Área de Negócio)

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	CÓDIGO:	PRO 003
	REV.:	01
	DATA:	05-07-2010
	PÁGINA:	3

5. Responsabilidades

Anualmente, os Business Manager enviarão a avaliação de desempenho dos seus colaboradores à BFCM até 31 de Março de cada ano, através do preenchimento do impresso MOD_218 "Ficha de Avaliação de Desempenho e Potencial".

6. Procedimento

6.1 Factores de Avaliação

O desempenho dos colaboradores da empresa é avaliado tendo em conta as seguintes componentes e ponderação:

⇒ Assiduidade	10%
⇒ Atitudes e valores	30%
⇒ Desempenho específico da função	60%

Neste modelo, a avaliação global de desempenho resulta da soma ponderada da valorização das três componentes acima mencionadas.

6.2 Resultados da Avaliação

Após valorização dos questionários, a BFCM deve comunicar ao colaborador avaliado os resultados finais da avaliação de acordo com os seguintes critérios

Resultado final	Ação consequente
> 90 %	Comunicar os resultados ao colaborador com respectiva congratulação pelos resultados obtidos e eventuais sugestões de melhoria
> 70 e 90%	Comunicação dos resultados ao colaborador e sugestões de melhoria que este deve introduzir com vista a melhorar o seu desempenho
> 50 e 70%	Realizar junto do colaborador um plano de acções com vista a incrementar a sua melhoria e desempenho
< 50%	Reavaliar junto do BM e GM a adequabilidade do perfil do colaborador face à função e equacionar a pertinência da implementação de um programa de qualificação profissional específico ou recondicionar para outra função.

Anexo 9 – PGQ – 0. 05 – Procedimento – Formação e Reciclagem

	PROCEDIMENTO	CÓDIGO	PGQ-0.05
		REV.	05
	FORMAÇÃO E RECICLAGEM	DATA	30.03.11
		PÁG.	1 de 8

Índice

- 1 Objectivo
- 2 Campo de Aplicação
- 3 Definições e Abreviaturas
- 4 Responsabilidades
- 5 Procedimento
- 6 Diagramas de Fluxo
- 7 Documentos associados
- 8 Locais receptores

LISTA DE REVISÕES

Data	Revisão	Descrição
24-03-03	02	Revisão do Ponto 5.9 por forma a contemplar a avaliação da eficácia das acções de formação.
09-01-04	03	Alteração das siglas
29-04-05	04	Inclusão de regras de avaliação das acções de formação e alteração da codificação de impressos.
30-03-11	05	Inclusão no ponto 5.6 das regras relativas à documentação dos meios para determinar as competências antes do início da integração operacional no exercício de funções.

Elaborado	Aprovado

Atenção: Este documento está sujeito a revisões. Não fazer cópias, sem autorização do órgão emissor!

PGQ-0_05_Rev05

	PROCEDIMENTO	CÓDIGO	PGQ-0.05
		REV.	05
	FORMAÇÃO E RECICLAGEM	DATA	30.03.11
		PÁG.	2 de 8

1. Objectivo

Estabelecer a metodologia de identificação, planeamento, realização e registo das acções de formação.

2. Campo de aplicação

Aplica-se a todos os departamentos da T por forma a assegurar que é ministrada a formação necessária a todos os colaboradores.

3. Definições e Abreviaturas

Formação: Actividade que pretende dotar um colaborador dos conhecimentos necessários para desempenhar determinadas tarefas.

Reciclagem: Actividade de formação que serve para o aperfeiçoamento e actualização dos conhecimentos de cada colaborador. O conteúdo depende das necessidades técnicas e individuais do colaborador.

SGQ: Sistema de Gestão da Qualidade

GQ: Gestor da Qualidade

DG: Director Geral

DAF: Departamento Administrativo e Financeiro

4. Responsabilidades

O DG identifica as necessidades de formação associadas a cada colaborador da T. Com base nas necessidades de formação identificadas, o DRH elabora o Plano Anual de Formação da TRP.

O DRH controla a realização das acções internas de formação e a reciclagem dos colaboradores dos distintos Departamentos.

Toda a documentação afecta à formação e reciclagem dos colaboradores da T é da responsabilidade do DRH

A aprovação do Plano Anual de Formação é da responsabilidade do DG.

	PROCEDIMENTO	CÓDIGO	PGQ-0.05
		REV.	05
	FORMAÇÃO E RECICLAGEM	DATA	30.03.11
		PÁG.	3 de 8

5. Procedimento

5.1 Identificação das Necessidades de Formação

O DG identifica, no último trimestre do ano, em colaboração com os vários Responsáveis de Departamento as necessidades de formação de todos os colaboradores da T

O levantamento das necessidades de formação é feito através do Impresso TRP.DC.037. No seu preenchimento, o DG deve considerar os seguintes aspectos:

- Formação técnica básica de novos colaboradores;
- Reciclagem de natureza técnica;
- Aptidão para diferentes postos de trabalho para melhorar o nível de polivalência;
- Adaptação a novas tecnologias;
- Eficácia das acções de formação anteriores;
- SGQ.

5.2 Elaboração do Plano Anual de Formação

Durante a primeira quinzena do mês de Dezembro, o DRH reúne o impresso TRP.DC.037 devidamente preenchido pelo DG. A informação reunida é compilada num único documento intitulado "Plano Anual de Formação" (TRP.DC.038) que é submetido à aprovação pelo DG até ao dia 15 de Fevereiro.

5.3 Formação Interna

Após a designação dos monitores, o DRH elabora em colaboração com os mesmos os manuais necessários para o melhor desenvolvimento do(s) curso(s), quer sob o ponto de vista de conteúdo, quer sob o ponto de vista didáctico e pedagógico.

Para acções de formação com uma duração superior a 8 horas, os formandos preenchem a "Ficha de Avaliação das Acções de Formação" (TRP.DC.043) e "Avaliação da Eficácia da Formação" (TRP.DC.076).

Caso se identifique a necessidade são implementadas acções correctivas.

5.4 Formação Externa

No caso de formação externa, o DRH deverá apresentar o conteúdo programático e identificar o local da realização das acções de formação, para aprovação pelo DG.

	PROCEDIMENTO	CÓDIGO	PGQ-0.05
		REV.	05
	FORMAÇÃO E RECICLAGEM	DATA	30.03.11
		PÁG.	4 de 8

5.5 Reciclagem

As acções de formação de reciclagem seguem o mesmo procedimento definido nos pontos anteriores.

5.6 Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores

O DG é responsável pela coordenação da formação e acolhimento e integração de novos colaboradores.

O responsável de cada departamento assegura a formação específica no posto de trabalho.

Os dados referentes a cada novo colaborador são registados pelo DRH no Programa Pessoal Plus.

5.6.1 Administrativos

1º Dia :

1. Acolhimento. Informações gerais,
2. Salário e regalias sociais – composição e modo de processamento,
3. Normas da gestão do pessoal,
4. Comunicação – meios de informação,
5. Apresentação da empresa,
6. Actividade e meio envolvente, os clientes, responsabilidade civil,
7. Formação profissional,
8. Política da Qualidade,
9. Relação cliente – fornecedor interno,
10. Apresentação à chefia directa (caso não seja o próprio DG),
11. Explicação geral das tarefas do posto de trabalho,
12. Documentação do posto de trabalho,

Dias Seguintes – Formação Prática no Posto de Trabalho

Duração – Em função das exigências do posto de trabalho e tipo de tarefa .

O acolhimento do 1º dia e dias seguintes é registado no impresso Planificação do Acolhimento, Modelo 197.

5.6.2 Técnicos e Quadros

1º Dia

Idem alínea 5.6.1., com as necessárias adaptações com excepção do ponto 12., documentadas na Planificação do Acolhimento "Mod.197".

Dias Seguintes – Formação Teórico Prática e Prática

Duração – Em função das exigências do posto de trabalho e tipo de tarefa .

	PROCEDIMENTO	CÓDIGO	PGQ-0.05
		REV.	05
	FORMAÇÃO E RECICLAGEM	DATA	30.03.11
		PÁG.	5 de 8

No final do período de acolhimento é feita, pelo colaborador e pela chefia, uma avaliação de desempenho que para além dos requisitos referidos contempla também a avaliação da adequabilidade dos meios colocados à disposição do colaborador para o desempenho das suas funções.

5.7 Documentação e Arquivo

É mantido pelo DRH um processo individual relativo a cada acção, devidamente actualizado, nomeadamente :

- Lista de Presenças (TRP.DC.044) / Certificados de Participação;
- Avaliação do Formando (Acções com duração superior a 8 horas);
- Programa;
- Manuais.

5.8 Acompanhamento das Acções de Formação

O DRH é responsável pelo acompanhamento e registo das acções de formação através do preenchimento dos impressos TRP.DC.044 (Acção de Formação – Lista de Presenças, preenchida para as acções internas), TRP.DC.041 (Ficha Individual de Formação – é feito o registo de todas as acções de formação nas quais o colaborador participou) e TRP.DC.042 (Histórico da Formação Realizada – registo das acções de formação realizadas quer a nível interno quer externo).

5.9 Avaliação das Acções de Formação

No final de cada acção de formação, quer interna quer externa, o(s) formando(s) realiza(m) a avaliação da acção, através do preenchimento do impresso TRP.DC.043 (Ficha de Avaliação das Acções de Formação) que entrega(m) ao DRH.

Com base no impresso TRP.DC.043, o DRH efectua a avaliação das acções de formação através da pontuação final obtida. A cada resposta está associada a seguinte pontuação:

- Resposta A = 1 Ponto.
- Resposta B = 2 Pontos
- Resposta C = 3 Pontos
- Resposta D = 4 Pontos.

A avaliação é feita da seguinte forma:

- Pontuação Final inferior a 14 pontos – A acção de formação é classificada como não satisfatória e ineficaz, a entidade de formação contratada é retirada das entidades a contratar para dar formação aos colaboradores da
- Pontuação Final compreendida entre 15-28 pontos – A acção de formação é considerada satisfatória;

	PROCEDIMENTO	CÓDIGO	PGQ-0.05
		REV.	05
	FORMAÇÃO E RECICLAGEM	DATA	30.03.11
		PÁG.	6 de 8

- Pontuação Final compreendida entre 29-42 pontos – A acção de formação é classificada como Boa;
- Pontuação Final compreendida entre 43-56 pontos - A acção de formação é classificada como Muito Boa.

A avaliação é documentada sob a forma de um relatório de Avaliação da Acção de Formação que é elaborada pelo DRH, com base na pontuação obtida.

A partir desse relatório, a entidade de formação contratada pela permanece ou não na listagem de entidades de formação autorizadas a serem contratadas pela .

5.10 Avaliação da Eficácia das Acções de Formação

Para cada acção de formação realizada, quer interna quer externa, o formando e a sua chefia directa preenchem os campos do impresso .DC.076 (Avaliação da Eficácia da Formação) e avaliam de acordo com os prazos estabelecidos no próprio impresso, os resultados da acção de formação quanto aos benefícios decorrentes para o desempenho da função.

A Chefia Directa do formando assume as suas conclusões no respectivo campo do impresso .DC.076 e entrega o mesmo ao DRH.

Os resultados da avaliação da eficácia das acções de formação são objecto de avaliação pelo DRH e DG.

Se a acção de formação for considerada ineficaz (quando a pontuação para alcançar os objectivos for inferior ou igual a 2) o DG decide sobre as acções a tomar.

5.11 Revisões ao Plano Anual de Formação

Ao longo do ano poderá surgir a necessidade ou a conveniência, do desenvolvimento de actividades de formação não previstas no Plano Anual de Formação, quer sejam detectados pelos próprios departamentos quer pelo GQ ou pelo DG.

O departamento que identifica esta necessidade, deve proceder à comunicação da mesma ao DRH, que posteriormente o fará ao DG (.DC.037). Antes de serem incluídas no Plano de Formação as alterações devem ser submetidas à aprovação pela DG.

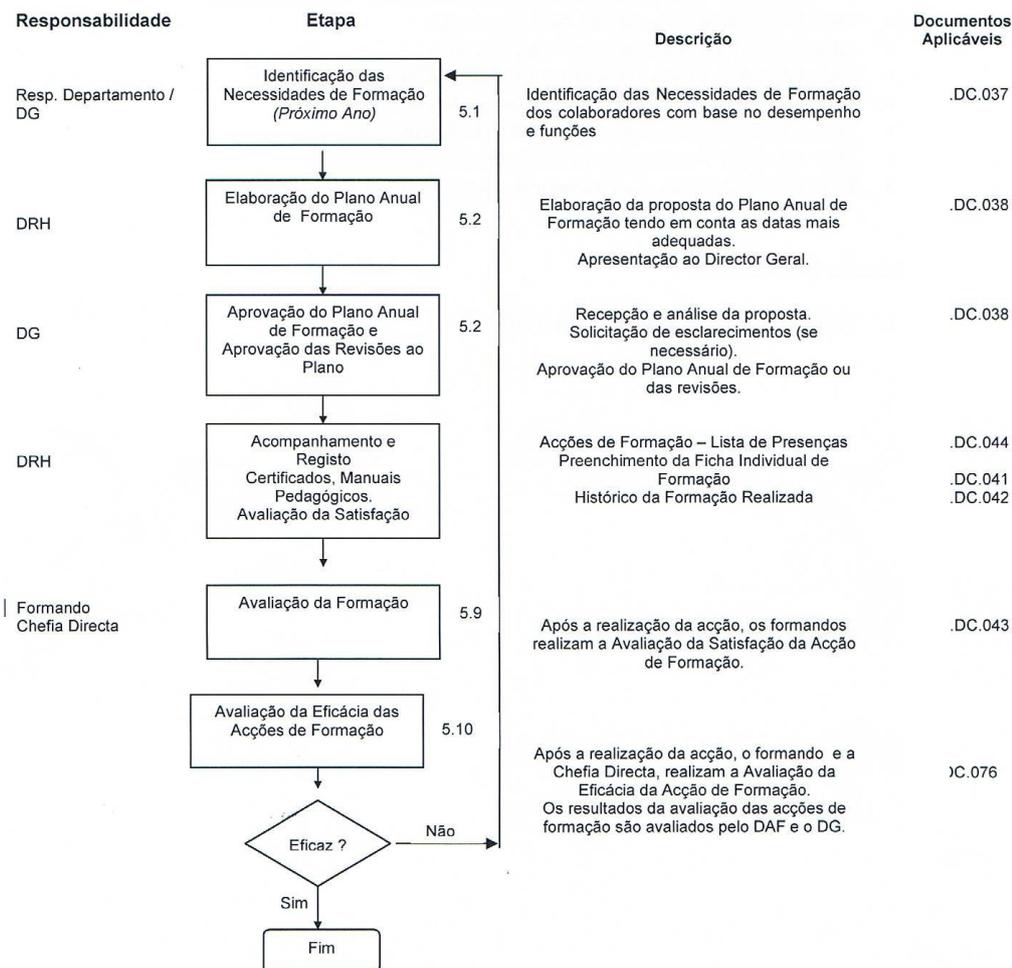
No caso de não cumprimento ou alteração do Plano Anual de Formação, por motivos de ordem diversa, o DRH informará, através de comunicação interna, os departamentos envolvidos na referida alteração, da nova data prevista para a realização da acção. Esta data deverá ser definida em função da importância da acção na actividade da empresa.

Caso a acção transite para o ano seguinte, esta será incluída no Plano Anual de Formação desse ano, devendo figurar com uma chamada de atenção relativamente a ter transitado do ano anterior.

	PROCEDIMENTO	CÓDIGO	PGQ-0.05
		REV.	05
	FORMAÇÃO E RECICLAGEM	DATA	30.03.11
		PÁG.	7 de 8

6. Diagramas de Fluxo

6.1 Formação de Colaboradores



Anexo 10 – Modelo DC.038 – Plano anual de Formação

DESIGNAÇÃO		Entidade Formadora	Duração (horas)	Nome. Formandos	ANO: 2011											
					CALENDARIZAÇÃO											
					J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1.	Inglês	TRP		António Silva												
2.	Motivação e desempenho comercial	TRP	8	/												
3.	Norma IDI (inclui 5 auditores da bolsa)	TRP	4													
4.	Encontro de verificadores EIMAS	APA	16	/												
5.	Formação no software ZQB	TUV Alemanha	24													
6.	Sistemas Integrados de Gestão	TRP	360													
7.	Excell Avançado	TRP	27													
8.	Projectisia de Sistemas PV	TRP	24													
9.	Gestão do Tempo	A recrutar	8 ou 16													
10.	Segurança Atex	TRP	16													
11.	Implementação de medidas de autoproteção em edifícios	TRP	16	/												
12.	Gestão de equipas	A recrutar	12													

Revisão:
 Data: 14 / 03 / 2011
 Elaborado por:
 Aprovação:

PREVISTO
 REALIZADO
 INICIADO
 TRANSITA
 CANCELADO