

Dicionário de Gestão de
**Recursos
Humanos**

**A
Z**

VICTOR PAULO GOMES DA SILVA



EDIÇÕES SÍLABO

VICTOR PAULO GOMES DA SILVA

Dicionário de Gestão de Recursos Humanos



EDIÇÕES SÍLABO

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio gráfico, eletrónico ou mecânico, inclusive fotocópia, esta obra.

As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor.

Não participe ou encoraje a pirataria eletrónica de materiais protegidos.

O seu apoio aos direitos dos autores será apreciado.

Visite a Sílabo na rede

www.silabo.pt

FICHA TÉCNICA:

Título: Dicionário de Gestão de Recursos Humanos

Autor: Vítor Paulo Gomes da Silva

© Edições Sílabo, Lda.

Capa: Pedro Mota

1ª Edição – Lisboa, maio de 2018.

Impressão e acabamentos: ARTIPOL – Artes Tipográficas, Lda.

Depósito Legal: 441316/18

ISBN: 978-972-618-950-3



EDIÇÕES SÍLABO, Lda.

Publicamos conhecimento

Editor: Manuel Robalo

R. Cidade de Manchester, 2
1170-100 Lisboa

Tel.: 218130345

e-mail: silabo@silabo.pt

www.silabo.pt

Prefácio

Gerir os recursos humanos de uma organização é atividade de grande abrangência e complexidade. Porquê? Porque se trata de uma atividade *i)* que mobiliza todos os gestores – e não apenas o que é vulgarmente apontado como «responsável pelos recursos humanos» – e *ii)* que apela a conhecimentos muito diversificados, alguns deles tratados em disciplinas científicas específicas.

Assim sendo, a disciplina científica correspondente – a Gestão de Recursos Humanos – terá necessariamente de refletir tal abrangência e complexidade, sob pena de se quedar num incharacterístico meio-termo.

Dirão alguns que a afirmação supra é redundante. É lógico e cómodo dizê-lo, mas é um facto que persistem no espaço euro-atlântico os casos de tratamento da Gestão de Recursos Humanos que, a bem dizer, se confinam a estratégias, processos e técnicas e, neste âmbito, abundam em declarações vagas e coloridas e num receituário superficial e apoloético.

Dirão outros que o autor destas declarações é imperialista: com uma penada, pretende abocanhar a Psicossociologia das Organizações, o Direito do Trabalho, e por aí adiante, transformando-as em meras sub-disciplinas da Gestão de Recursos Humanos.

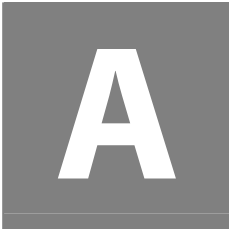
Bem! Na área da Economia e da Gestão, muito caracterizada pela sua aplicabilidade imediata, este não é caso único na utilização – mais ou menos alargada – de conhecimentos provenientes de outras disciplinas científicas. Não é viável fazer a quadratura do círculo, ou seja, manter a área e terminar com esta situação.

Enfim, o presente dicionário pretende refletir essa abrangência e essa complexidade da Gestão dos Recursos Humanos. Contudo, tal como outros dicionários temáticos, ele não tem a pretensão de «dizer tudo» sobre cada assunto tratado, pois o seu objetivo é, em grande medida, o de fornecer uma primeira orientação para aqueles que se interessam por este domínio do conhecimento.

O presente dicionário também não tem a pretensão de ter atingido a perfeição máxima no tratamento dos assuntos. Para a elaboração do mesmo aproveitámos, sempre que tal se revelou adequado, excertos da nossa participação numa obra que já passou várias vezes pelo crivo¹, o que se traduz numa primeira garantia de qualidade. Contudo, isso não invalida o facto de ser sempre possível, e desejável, melhorá-lo.

Finalmente, a fim de dar ao presente dicionário um carácter prático, optámos pelo recurso sistemático à exemplificação; de tal modo que a palavra *exemplo*, se não foi a mais utilizada andou perto disso.

⁽¹⁾ *Capital Humano – temas para uma boa gestão das organizações*, («Coleção Sílabo Gestão»), Lisboa, Edições Sílabo.



ABANDONO (da organização)

Consiste na saída voluntária do trabalhador. Os motivos potenciais dessa saída são inúmeros, associados ao trinómio *trabalhador, organização e meio ambiente*. Por exemplo, se o trabalhador for um jovem arrojado, se a organização não for capaz de lhe fornecer condições laborais que ele considere satisfatórias, e se o mercado de força de trabalho for recetivo às suas exigências, então estarão criadas condições bastante favoráveis para que ele abandone a organização.

Pode ser importante conhecer o(s) motivo(s) dessa saída. Por isso existem, em algumas organizações, as entrevistas ou questionários dirigidos aos trabalhadores que abandonam as mesmas. Desejavelmente, essas entrevistas ou questionários deverão ser ativados algum tempo após os abandonos, a fim de os dirigentes organizacionais obterem uma visão mais desapassionada do(s) motivo(s) da saída.

Os dirigentes organizacionais podem avaliar essa saída como algo de positivo, negativo ou tendencialmente neutro para os objetivos que pretendem alcançar.

A positividade poderá decorrer de vários fatores, entre os quais salientamos a possibilidade de fazer entrar na organização alguém mais competente em termos técnicos ou relacionais, ou cujo custo – nomeadamente salarial – seja inferior.

A negatividade também poderá decorrer de vários fatores, entre os quais salientamos: a perda de um indivíduo tecnicamente competente; a perda de alguém cuja formação exigiu recursos significativos à organização, sendo agora necessário consumir idênticos recursos para formar o substituto; a perda de um capital de relacionamento, seja no âmbito de uma equipa, seja com clientes ou com fornecedores.

VER: acolhimento (do indivíduo recém-admitido na organização).

ACOLHIMENTO (do indivíduo recém-admitido como trabalhador)

Consiste na apresentação pormenorizada da organização ao indivíduo recém-admitido como trabalhador. A bem dizer, esta apresentação deve iniciar-se na fase do recrutamento e aprofundar-se na fase da seleção, pois é da máxima importância que o indivíduo entre na organização, como trabalhador, já dispondo de um conhecimento significativo das características da mesma; e, conseqüentemente, já tendo interiorizado expectativas essencialmente realistas em relação ao seu futuro profissional.

Adicionalmente às fases de recrutamento e seleção existe, de forma explícita ou implícita, uma *fase de acolhimento*, em que se verifica um aprofundamento qualitativo dessa apresentação da organização ao – agora – trabalhador. Em médias e, principalmente, em grandes organizações é desejável haver um *programa de acolhimento* e, até, um *manual de acolhimento*.

VER: abandono (da organização); organização; recrutamento; seleção; socialização organizacional.

ADAMS, JOHN STACEY (EUA, 1925-...)

O psicólogo norte-americano John Stacey Adams é considerado o autor da *teoria (motivacional) da equidade*.

A teoria é de explicação simples: explícita ou implicitamente cada trabalhador compara *i)* o seu desempenho e o decorrente benefício com *ii)* o desempenho e o decorrente benefício de outros, estejam estes «outros» dentro ou fora da organização.

Se da comparação supra o trabalhador concluir que há equidade, isso será uma fonte de motivação e ele manterá o seu desempenho. Em contrapartida, se concluir pela falta de equidade alterará a sua percepção ou o seu comportamento.

A percepção da falta de equidade poderá associar-se a uma situação favorável ou desfavorável: o trabalhador poderá considerar que está a ser beneficiado face aos outros ou que está a ser prejudicado face aos outros.

A vulgar experiência da vida diz-nos que, caso perceçione uma situação prejudicial, o trabalhador protestará, reduzirá o seu desempenho (se ele, fazendo menos do que eu, ganha tanto como eu...) ou mudará de organi-

zação. Em contrapartida, caso percecione uma situação benéfica a reação poderá ser bem mais sofisticada.

É de realçar que o velho F. W. Taylor, ao preconizar nos seus escritos o princípio da variabilidade do salário de acordo com a produção efetuada, já havia demonstrado ser sensível à questão da equidade.

VER: motivação; Taylor, F. W.

AMPLIAÇÃO DE FUNÇÕES

Acréscimo de tarefas no âmbito de uma dada função profissional. É de notar que a ampliação de funções não é sinónimo de enriquecimento de funções, ou seja, de enriquecimento da vida profissional do trabalhador: uma «pobre» função poderá ser ampliada mediante a adição de umas quantas «pobres» tarefas; e após isso continuará tão «pobre» quanto antes.

De facto, a ampliação de funções não leva necessariamente a uma configuração das funções profissionais de modo a que os trabalhadores titulares das mesmas desfrutem de autoestima e de um sentimento de autorrealização; ou seja, de modo a que vejam satisfeitas as necessidades mais elevadas da *pirâmide das necessidades* de Abraham Maslow. Ora, estes aspetos são imprescindíveis para que se possa falar em *enriquecimento de funções*.

VER: análise de funções; enriquecimento de funções; flexibilidade laboral; função profissional (ou, profissão); Maslow, Abraham; rotação de funções; tarefa.

ANÁLISE DE FUNÇÕES

A *análise de funções* consiste no estudo e na sistematização:

- Das *tarefas* que, no seu conjunto, representam uma função profissional (ou seja, o conteúdo funcional), eventualmente divididas em tarefas principais e tarefas acessórias;
- Do nível de *responsabilidade* dessa função profissional por recursos financeiros, trabalhadores, equipamentos, materiais, dados, processos e segurança;
- Do âmbito das *relações funcionais*, dentro e fora da organização;

- Das *exigências* da função profissional em termos físicos e mentais, de formação escolar e profissional, de experiência e de eventuais títulos profissionais;
- Do *ambiente* natural e social onde se concretiza o trabalho.

Pode dizer-se, justamente, que o *taylorismo*, com a sua preocupação de estudar os tempos e os movimentos dos operários da indústria, foi o primeiro promotor da análise de funções.

A análise de funções efetua-se a partir da informação recolhida por qualquer dos métodos seguintes: observação do trabalho; entrevista dos trabalhadores; inquérito por questionário; consulta de documentos, eventualmente oficiais, contendo compilações de funções profissionais.

Finalmente, a análise de funções corporifica-se num registo escrito: a denominada *descrição de funções*.

VER: ampliação de funções; descrição de funções; enriquecimento de funções; função profissional (ou, profissão); rotação de funções; tarefa; Taylor, F. W.

ANTIGUIDADE DO TRABALHADOR

Trata-se de um potencial fator para determinar a remuneração dos trabalhadores. A existir tal fator, a antiguidade – admitindo um desempenho minimamente satisfatório – será recompensada por via da progressão da remuneração.

Pagar atendendo à antiguidade significa, implicitamente, aceitar que a simples continuidade do trabalhador dentro da organização melhora o seu desempenho:

- Graças ao conhecimento de factos que, embora pertencentes ao passado, são necessários para resolver corretamente problemas presentes; [e/ou]
- Graças a competências no âmbito do relacionamento interpessoal, desenvolvidas ao longo dos anos, que permitem resolver problemas presentes.

Assim, o número de pontos – admitindo que utilizamos o *método da classificação por pontos* – traduz-se na remuneração de entrada, a qual será posteriormente acrescida, de x em x anos, pelas *diuturnidades* ou qualquer outra designação que se atribua a este acréscimo. Há duas possibilidades típicas de configurar este aumento:

- A primeira, contemplando acréscimos dentro do mesmo nível profissional [Por exemplo, o *trabalhador administrativo sem função de enquadramento – nível 2* é aumentado de 5 em 5 anos];
- A segunda, que começa a partir do momento em que os trabalhadores atingem o nível profissional máximo [Por exemplo, o *trabalhador administrativo sem função de enquadramento* sobe de nível – e de remuneração – de 3 em 3 anos, até atingir o nível 10; a partir do qual, se continuar sem função de enquadramento, receberá aumentos de 5 em 5 anos].

Exemplificando a primeira situação supracitada, e continuando a admitir a avaliação de funções por via do *método de classificação por pontos*, suponhamos que as funções no escalão 250-300 pontos têm uma remuneração de entrada e acréscimos de remuneração por cada 5 anos de permanência na mesma função.

Nas condições supracitadas, por via da antiguidade estabelecer-se-á uma diferença remuneratória entre trabalhadores cujas funções estejam compreendidas no mesmo escalão de pontos.

VER: método da classificação por pontos; salário.

ARBITRAGEM

Constitui uma forma de resolver conflitos laborais, sejam eles de natureza individual ou coletiva.

A arbitragem traduz-se no facto de cada uma das duas partes em conflito nomear um seu representante – um *árbitro* – e estes, por seu turno, nomearem um terceiro árbitro.

A decisão do coletivo de árbitros – a *decisão arbitral* – será vinculativa para ambas as partes em conflito.

O recurso à arbitragem não é, necessariamente, voluntário; podendo verificar-se situações relativamente às quais a legislação laboral imponha o recurso à mesma.

VER: Direito do Trabalho; instrumento de regulamentação coletiva de trabalho (IRCT); mediação.

AVALIAÇÃO DE FUNÇÕES

Conjunto de atividades que visam determinar o valor de cada função profissional em relação a outras funções profissionais. A partir dessa determinação está vulgarizado o estabelecimento de uma correlação direta entre o valor obtido e o grau de *qualificação profissional* (ou seja, maior valor = maior qualificação).

Da avaliação de funções resulta uma escala remuneratória básica que será posteriormente ajustada, para as várias funções e para os trabalhadores individualmente considerados, por via de todos ou de parte dos seguintes fatores típicos:

- O desempenho profissional, individual ou em equipa, e os prémios indexados a indicadores financeiros globais;
- A antiguidade dos trabalhadores;
- A legislação (por exemplo, legislação sobre salário mínimo) e os instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho (IRCT);
- A capacidade financeira da entidade patronal;
- A ação dos sindicatos;
- A oferta e procura de força de trabalho e outras características do mercado de força de trabalho.

Há vários métodos para avaliar as funções. O mais simples é o da *ordenação* [simples] *das funções*, da mais qualificada para a menos qualificada. Trata-se de um método com significativas limitações, das quais destacamos duas:

- Só é viável em organizações pequenas, onde o número de funções é escasso e a hierarquização das mesmas é inquestionável;
- A ordenação não estabelece um posicionamento relativo exato (a *função A* é mais qualificada do que a *função B*, mas *quanto* mais?).

O método mais sofisticado é o denominado *método da classificação por pontos*. Contudo, entre a simples ordenação de funções e este método é possível recorrer a métodos de complexidade intermédia, mais ajustados a médias organizações.

VER: método da classificação por pontos; salário.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Conjunto de atividades que visam determinar como o trabalhador ou a equipa de trabalhadores se posicionaram face ao alcance de determinados objetivos quantificados (resultados) e/ou face à adoção de determinados comportamentos.

Começando pelo desempenho dos trabalhadores individualmente considerados, o objetivo da avaliação do desempenho é determinar um ou mais critérios, baseados na descrição de funções, para incrementar – eventualmente – a remuneração previamente determinada por via da avaliação de funções. Este incremento constituirá um *prémio de desempenho*.

Efetivamente, a descrição de funções revela uma lista:

- De tarefas/conteúdos funcionais;
- De responsabilidades;
- De requisitos que o trabalhador deve possuir a fim de ocupar um posto de trabalho correspondente a uma função específica.

Assim sendo, como é que o desempenho do trabalhador concreto se posicionou face a estes aspetos funcionais? Que resultados alcançou e/ou que comportamentos demonstrou face aos mesmos? Por outras palavras, qual a competência demonstrada pelo trabalhador, face aos mesmos?

– 1 –

A avaliação do desempenho pode efetuar-se por via de uma *norma quantitativa*. Esta tem que ver com o *alcance de resultados* (objetivos quantificados) e está historicamente associada aos primórdios da industrialização no espaço euro-atlântico. Corporifica-se nos seguintes métodos típicos:

- Quantidade de bens produzidos ou vendidos, número de serviços prestados ou número de operações executadas, sempre reportando a um dado período de tempo;
- Tempo poupado na execução das operações, salvaguardando um dado nível de qualidade;
- Grau de alcance de objetivos complexos, por parte de trabalhadores com responsabilidade de gestão [Por exemplo, redução de custos ou alcance de quota de mercado].

Os dois primeiros métodos para determinar os prémios de desempenho são vulgarmente aplicáveis, também, a equipas de trabalhadores.

A norma quantitativa é objetiva e, assim sendo, é imune à intervenção do avaliador, evitando distorções decorrentes da subjetividade. Por exemplo, se o médico do Centro de Saúde deve observar entre x e y doentes por semana, desde que ele se situe nestes parâmetros o avaliador apenas tem de lhe atribuir uma classificação positiva.

Contudo, nem sempre é viável a sua utilização e, mesmo quando é viável, nem sempre é defensável. Por exemplo, como quantificar a simpatia do funcionário administrativo que atende os utentes do Centro de Saúde? Ora, o fator *simpatia* também pode ser relevante para avaliar o desempenho deste funcionário.

É de notar, a este respeito, que o facto de se entender que o trabalhador deverá obter uma classificação mínima na avaliação do desempenho de, por exemplo, 30 pontos, não significa que estejamos no domínio da norma quantitativa. De facto, o que aqui está em causa não é um objetivo quantificado de desempenho, mas sim um objetivo quantificado da avaliação do desempenho.

- 2 -

A avaliação do desempenho pode efetuar-se, também, por via de uma *norma qualitativa*. Como o próprio nome indica, neste caso não há nenhum número *a priori* que servirá de base para a posterior avaliação do desempenho, nenhum objetivo quantificado de desempenho.

Há, todavia, parâmetros *a priori* para essa avaliação de desempenho. Frequentemente, para maior facilidade de utilização e para maior uniformidade na avaliação, esta norma recorre ao uso das seguintes ferramentas típicas:

1. Questionário com escala qualitativa de desempenho [Por exemplo, considerando o requisito *relação com os colegas*, a escala para avaliar cada trabalhador pode ter os seguintes níveis: A = excelente (4 pontos); B = muito bom (3 pontos); C = bom (2 pontos); D = satisfatório (1 ponto); E = insatisfatório (0 pontos)];
2. Questionário com escala qualitativa descontínua de desempenho [Constroem-se vários textos acerca do mesmo objetivo, cada um deles com uma classificação, que **não** são apresentados por ordem valorativa a fim de tentar contrariar uma certa tendência para assinalar os valores medianos ou os valores mais elevados, devendo o supervisor escolher o texto mais adequado para descrever as características do subordinado. Por exemplo, em relação ao nosso médico do Centro de Saúde suponhamos que o texto mais adequado acerca do objetivo

qualidade é o seguinte: Cumpre medianamente os procedimentos definidos para atendimento dos doentes];

3. Simples ordenação do desempenho, do melhor subordinado para o pior subordinado [Método com bastantes limitações, a primeira das quais é o facto de só ser viável em organizações muito pequenas].

As ferramentas de avaliação de desempenho referenciadas com os números 1 e 2 são de aplicação adequada a trabalhadores ou a equipas de trabalho cujas funções são diversificadas, efetuadas de forma atípica ou cujo *output* é difícil ou impossível de quantificar – é o caso dos gestores, dos trabalhadores administrativos e de alguns trabalhadores auxiliares como, por exemplo, o *porteiro*.

Adicionalmente, estas são as únicas ferramentas capazes de avaliar explicitamente a aquisição de competências pelos trabalhadores, na medida em que o questionário pode contemplar itens relacionados com tal aquisição.

– 3 –

A avaliação do desempenho do indivíduo pode ser efetuada por várias entidades, internas ou externas à organização, seja de forma concorrente ou seja de forma complementar. Entre as possíveis entidades, destacamos: a sua chefia direta, a chefia da chefia direta («avaliação pelo avô»), o Departamento de Recursos Humanos, os colegas de trabalho com idêntico nível hierárquico, os subordinados, os clientes, os fornecedores.

– 4 –

Finalmente, a avaliação do desempenho deve ser sempre comunicada aos avaliados e, desejavelmente, deve ser discutida com estes antes de ser considerada como encerrada.

VER: descrição de funções; desempenho (profissional); distribuição forçada; envios associados à avaliação do desempenho; gestão do desempenho; Locke, Edwin; prémio de desempenho; prémios indexados a indicadores financeiros da organização; salário.

AVALIAÇÃO DOS SISTEMAS REMUNERATÓRIOS

Os sistemas de remuneração têm de ser periodicamente avaliados, a fim de verificar em que medida os mesmos continuam sintonizados com os objetivos e estratégias definidos pelos dirigentes organizacionais.

Efetivamente, admitindo que tal sintonização se verificou aquando da implementação do sistema remuneratório, nada garante que a mesma se continue a verificar até ao final dos tempos.

Existe a avaliação *externa*, que se faz a partir da análise dos dados salariais disponibilizados *i)* por empresas especializadas (consultores na área dos recursos humanos) ou *ii)* por organismos públicos relacionados com o mundo laboral. Tal avaliação pode também efetuar-se, simplesmente, por análise informal do que se passa em termos salariais noutras organizações relevantes para comparação, eventualmente só as do setor ou as da área geográfica.

Existe também a avaliação que se faz *internamente*, a partir *i)* da análise da facilidade/dificuldade de atrair candidatos e *ii)* da frequência de saídas da organização por iniciativa dos trabalhadores. A análise e a subsequente avaliação interna devem ser desdobradas por funções profissionais. Efetivamente, as condições de atração e as situações de saída voluntária podem ser extremamente díspares de função para função ou de grupo profissional para grupo profissional.

Não quer isto dizer que estes fenómenos de atração e saída voluntária radiquem, necessariamente, no sistema de remuneração. Por exemplo, as saídas podem também radicar no facto de o conteúdo do trabalho ser pouco atrativo, na desilusão face a expectativas de promoção, no mau ambiente social. Enfim, podem radicar em fracas recompensas de outra natureza.

Contudo, uma adequada atenção às saídas e, se possível, a elaboração de questionários ou entrevistas de saída, ajuda a esclarecer os motivos das mesmas e, se for caso disso, a tomar as adequadas medidas corretivas de natureza remuneratória.

As medidas corretivas devem ser tomadas sem hesitação, pois um mau sistema remuneratório é danoso para o funcionamento organizacional. Pode traduzir-se na perda de quantidade significativa de trabalhadores e na decorrente necessidade de efetuar um esforço significativo de contratação e de integração de novos trabalhadores. Além disso, a organização



Victor Paulo Gomes da Silva – Doutor em Gestão pela Universidade Aberta e Mestre em Economia (área científica: enquadramento social da economia – aspetos sociais do trabalho e das organizações) pelo ISEG (Instituto Superior de Economia e Gestão) – Universidade de Lisboa. Professor Auxiliar da Universidade Aberta, no Departamento de Ciências Sociais e de Gestão, com responsabilidade por unidades curriculares integradas em cursos de licenciatura e no curso de mestrado em Gestão/MBA, bem como pela orientação de trabalhos de investigação académica. Desempenhou atividades profissionais em empresas, participou na elaboração de estudos e é autor de artigos na área económica, em revistas nacionais e estrangeiras, nomeadamente no domínio da Gestão de Recursos Humanos.

Gerir os recursos humanos de uma organização é uma atividade de grande abrangência e complexidade porque se trata de uma atividade que mobiliza todos os gestores e que apela a conhecimentos muito diversificados, alguns deles tratados em disciplinas científicas específicas.

O presente dicionário pretende refletir essa abrangência e essa complexidade de uma forma muito acessível, visto o seu objetivo ser o de fornecer uma primeira orientação para aqueles que se interessam por este domínio do conhecimento.

Conferindo-lhe um carácter prático, a presente obra apresenta exemplos ilustrativos dos conceitos descritos.

