



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Rita Maria Milhazes Veloso

**Desenvolvimento de Perfis de Sucesso numa
Empresa Multinacional – Estudo de caso**

**Desenvolvimento de Perfis de Sucesso numa
Empresa Multinacional – Estudo de caso**

Rita Maria Milhazes Veloso

UMinho | 2017

abril de 2017



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Rita Maria Milhazes Veloso

**Desenvolvimento de Perfis de Sucesso numa
Empresa Multinacional – Estudo de caso**

Projeto de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor João Leite Ribeiro

AGRADECIMENTOS

Cada experiência vivida é fundamental para crescer e aprender, e o desenvolvimento deste projeto foi uma das experiências que me proporcionou o aperfeiçoamento de algumas competências e habilidades. Ao iniciá-lo ativou-se em mim um grande acúmulo de sentimentos, principalmente, porque coincidiu com uma fase nova da minha vida. Agora que o terminei, sinto orgulho e motivação para continuar a trabalhar na área dos Recursos Humanos.

No entanto, a realização deste projeto não teria sido possível sem a ajuda e o apoio de muitos intervenientes. Primeiramente, e antes de tudo, agradeço à empresa multinacional, principalmente ao Departamento de Recursos Humanos, por ter aprovado a minha presença, por me ter feito sentir parte da equipa e por me apoiar e aconselhar em todas as fases do meu projeto. Sem isto, este projeto não teria sido possível e nunca teria convivido com um mundo organizacional tão diverso. As saudades vão ser muitas.

Agradeço, e muito, ao meu orientador João Ribeiro, por toda a paciência, apoio e carinho! Reconheço, irreversivelmente, a força que sempre me transmitiu para dar continuidade a este projeto e todo o tempo que dispensou comigo!

Aos meus pais e ao meu irmão, mas especialmente, à minha querida mãe. Sem ela, nunca me teria tornado na pessoa que sou hoje. Mãe, obrigada pelo carinho, pela força, pelas conversas, pela preocupação, por teres sido o meu pilar em todos os momentos da minha vida e por seres a melhor mãe que alguma vez existiu. Porque ser mãe é: amar incondicionalmente! Alguém que ri, chora, mima, mas diz que não quando necessário!

Às minhas amigas, o meu círculo estupendo de cinco miúdas que sempre se apoiam mutuamente apesar de não estarem sempre juntas. Obrigada por saberem ouvir as minhas preocupações, pela força que transmitiram e por me proporcionarem momentos de alegria no meio de um período tão turbulento.

DESENVOLVIMENTO DE PERFIS DE SUCESSO NUMA EMPRESA MULTINACIONAL – ESTUDO DE CASO

RESUMO

A análise e descrição de funções assumem um papel essencial na Gestão de Recursos Humanos (GRH) uma vez que acaba por ter implicações em várias práticas como recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, gestão de carreiras, gestão de competências, entre outras.

De acordo com os valores e a missão da empresa multinacional estudada, este projeto procurou rever a análise e descrição da função de generalista de recursos humanos criando um novo *layout* de descrição de funções. Para além disso, a organização está a apostar num novo procedimento: a criação de perfis de sucesso. Este, providencia em detalhe aquilo que é necessário para atingir o sucesso numa determinada função e possui implicações em várias práticas de GRH uma vez que articula partes da análise e descrição de funções com a gestão de carreiras e a gestão de competências. Assim, os outros objetivos deste projeto foram: desenvolver o guião de entrevista e, conseqüentemente, o preenchimento do *layout* do perfil de sucesso de uma generalista de recursos humanos e adaptar o guião de entrevista de modo a que este possa ser aplicado no desenvolvimento dos perfis de outras funções.

Para a conceção de todo este trabalho teve-se em conta a revisão da literatura em aspetos como a análise e descrição de funções, a gestão de competências, a gestão de carreiras e os perfis de sucesso onde se abordaram os conceitos, vantagens, metodologias, e também, as implicações dos perfis e da análise e descrição de funções nas práticas de GRH e o impacto no desempenho organizacional. A metodologia utilizada abrangeu entrevistas semiestruturadas realizadas a seis Generalistas e a quatro Diretores de Recursos Humanos de várias subsidiárias e à Gestora Global de Talento da organização. Paralelamente, também se recorreu à análise de documentos e manuais da organização.

Por fim, com base nos resultados das entrevistas, da análise dos documentos da organização e da revisão da literatura, desenvolveu-se os pontos referidos anteriormente, tendo sido definidos pressupostos específicos. Para além disso, foram traçadas formações específicas e foram descritas implicações que os perfis de sucesso possuem nas práticas de GRH. Assim, este projeto procurou dar um contributo para um problema e um processo novo apresentado pela organização.

DEVELOPMENT OF SUCCESS PROFILES IN A MULTINATIONAL COMPANY – CASE STUDY

ABSTRACT

The functions analysis and description of functions plays an important role in Human Resources Management (HRM), because it has implications in several practices as recruitment and selection, training and development, performance appraisal, career management, skills and competencies management, as in other practices.

According to the values and mission of the studied multinational company, this project sought to review the analysis and description of the Human Resources Generalist function, resulting in a new layout of the job description. Besides that, the organization is betting on a new procedure: the creation of success profiles. This profile provides detail to what's necessary to achieve success in a function e has implications in a range of human resources management practices since it articulates parts of the functions' analysis and description, career management and competencies management. Therefore, the other goals of this project were: the development of the interview script and, consequently, fill out the layout of the Success Profile of the HR Generalist role and adaptation of the interview script so that can be applied in the development of others functions' profiles.

In order to realize all this work, I have taken into account the literature review in aspects as functions' analysis and description, career management, skills and competencies management and success profiles: concepts, advantages, methodologies, as well as, the implications of the profiles and the functions' analysis and description in the human resources management practices and, their impact in the organizational performance. The methodology integrated semi-structured interviews with six Human Resources Generalists and four Human Resources Managers of several local units; and with the Director of Human Resources and Global Talent. At the same time, documents and manuals of the enterprise were used for analysis.

Finally, based on the interviews results, analysis of the organization's documents and literature review, the previously mentioned points were developed based on specific assumptions. In addition, specific training has been developed and the implications of the success profiles in HRM practices have been described. Thus, this project sought to contribute to a problem and a new process of the organization.

ÍNDICE

LISTA DE ABREVIATURAS	x
LISTA DE FIGURAS	xi
LISTA DE QUADROS	xii
LISTA DE GRÁFICOS.....	xiii
I. INTRODUÇÃO	1
1.1. Apresentação do Tema.....	1
1.2. A Empresa Multinacional	3
1.3. Exposição e Objetivos do Problema.....	6
1.4. Estrutura do Projeto	8
II. REVISÃO DA LITERATURA	10
2.1. O Contexto da Gestão de Negócio e da Gestão de Recursos Humanos	10
2.1.1. O Contexto da Organização e a Gestão de Recursos Humanos	10
2.1.2. Modelo de Competências de Recursos Humanos de Ulrich	15
2.2. Análise e Descrição de Funções.....	20
2.2.1. Análise de Funções	20
2.2.2. Técnicas e Fontes de Recolha de Informação	21
2.2.3. Descrição de Funções	24
2.2.4. Métodos de Descrição de Funções	26
2.2.5. Implementação da Análise e Descrição de Funções.....	29
2.2.6. Possíveis erros e problemas na Análise e Descrição de Funções.....	29
2.2.7. Análise e Descrição de Funções versus Modelo de Competências.....	31
2.3. Gestão de Competências.....	32
2.3.1. Introdução às Competências	32
2.3.2. Gestão de Competências – Conceito e Evolução	36

2.4.	Gestão de Carreiras e Gestão de Talentos.....	41
2.4.1.	Gestão de Expatriados.....	45
2.5.	Perfis de Sucesso.....	49
2.5.1.	Definição e Desenvolvimento.....	49
2.5.2.	Relação entre os Perfis de Sucesso e a <i>Performance</i> Organizacional e outras Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	50
III.	METODOLOGIA.....	53
3.1.	Opção Metodológica.....	53
3.2.	Técnica de Recolha de Dados.....	54
3.3.	Seleção da Amostra.....	56
3.4.	Guiões de Entrevista.....	56
3.5.	Caraterização da Amostra/Participantes.....	57
3.6.	Procedimentos.....	60
IV.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	63
4.1.	O Contexto de Gestão da Empresa Multinacional.....	63
4.2.	A Gestão de Recursos Humanos da Empresa Multinacional.....	63
4.2.1.	Estratégias de Gestão de Recursos Humanos da Empresa Multinacional.....	64
4.2.2.	A Gestão de Talentos.....	65
4.2.3.	A Criação de Perfis de Sucesso.....	69
4.2.4.	Descritivo de Funções existente a nível Corporativo.....	70
4.3.	Diferenças Culturais na Análise e Descrição de Funções na Empresa Multinacional.....	71
4.3.1.	Definição da Análise e Descrição de Funções.....	71
4.3.2.	Avaliação apoiada no Trabalho ou no Trabalhador.....	72
4.3.3.	Técnicas de Recolha de Informação.....	73
4.3.4.	Vantagens e Implicação da Análise e Descrição de Funções para as práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	74
4.3.5.	Melhorias a nível do Descritivo de Funções Corporativo.....	75

4.4.	O Descritivo de Função na Empresa Multinacional	76
4.4.1.	O Descritivo Anterior da Função de Generalista de Recursos Humanos	76
4.4.2.	O Descritivo Atualizado da Função de Generalista de Recursos Humanos.....	80
4.5.	Construção do Perfil de Sucesso de Generalista de Recursos Humanos	84
4.5.1.	Desenvolvimento do <i>Match</i> entre as Competências.....	86
4.5.2.	Comparação entre o Perfil de Sucesso e a Análise e Descrição da Função	92
V.	CONTRIBUTOS.....	93
5.1.	Objetivos da Análise e Descrição da Função e do Perfil de Sucesso	93
5.2.	Pressupostos da Análise e Descrição da Função e do Perfil de Sucesso	93
5.3.	Conteúdo do Novo <i>Layout</i> de Descrição da Funções	95
5.4.	Conteúdo do Guião de Entrevista e do <i>Layout</i> do Perfil de Sucesso	96
5.5.	Plano de Formação para Análise e Descrição de Funções e Perfis de Sucesso	98
5.6.	Relações entre o Perfil de Sucesso e as diferentes práticas de Gestão de Recursos Humanos	100
VI.	LIMITAÇÕES	101
VII.	CONCLUSÕES	103
VIII.	OUTRAS ATIVIDADES	107
IX.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109
X.	ANEXOS.....	115
	Anexo 1 – <i>Layout</i> de um Perfil de Sucesso (Fonte: Australia Post Corporation, s.d.).....	115
	APÊNDICES.....	117
	Apêndice A – Guião de Entrevista para a Diretora e Generalista de Recursos Humanos de Portugal e para a Gestora de Global de Talentos	118
	Apêndice B – Guião de Entrevista para Análise e Descrição da função de Generalista de Recursos Humanos aos vários Diretores de Recursos Humanos.....	119
	Apêndice C – Guião de Entrevista para Análise e Descrição da função de Generalista de Recursos Humanos aos vários Generalistas de Recursos Humanos.....	123

Apêndice D – Guião de Entrevista para desenvolvimento de perfil de sucesso da função de Generalista de Recursos Humanos aos vários Generalistas de Recursos Humanos	127
Apêndice E – Análise e Descrição de Função Atualizada de um Generalista de Recursos Humanos (Fonte: Adaptado de documento interno da empresa)	131
Apêndice F – Perfil de Sucesso da Função de Generalista de Recursos Humanos (Fonte: Documento da Empresa Multinacional)	135

LISTA DE ABREVIATURAS

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GGT – Gestora Global de Talentos

GenRH – Generalista de Recursos Humanos

DirRH – Diretor de Recursos Humanos

GIRH – Gestão Internacional de Recursos Humanos

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Competências de Recursos Humanos de 2007	16
Figura 2 – Modelo de Competências de Recursos Humanos de 2012	18
Figura 3 – Elementos da Descrição de uma Função	95
Figura 4 – Elementos de um Perfil de Sucesso.....	96

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Sexo da população por função	57
Quadro 2 – Tempo de Antiguidade na Organização	58
Quadro 3 – Habilitações Literárias dos Generalistas de Recursos Humanos.....	59
Quadro 4 – Resumo da Realização das Entrevistas	59
Quadro 5– Análise e Descrição de Função Antigo de um Generalista de Recursos Humanos.....	77
Quadro 6 – Descrição das Competências Chave de Entrada.....	87
Quadro 7 – Descrição das Competências Chave de Sucesso	90
Quadro 8 – Pressupostos Específicos do Novo Layout da Análise e Descrição de Funções	94
Quadro 9 – Pressupostos Específicos do Guião de Entrevista para o Desenvolvimento do Perfil de Sucesso	95
Quadro 10 – Novo <i>Layout</i> de uma Descrição de uma Função Específica	96
Quadro 11 – Composição do Guião de Entrevista para Desenvolvimento de um Perfil de Sucesso	97

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo de Antiguidade na Organização	58
Gráfico 2 - Habilitações Literárias dos Generalistas de Recursos Humanos	58

I. INTRODUÇÃO

No âmbito deste projeto, será desenvolvido um Perfil de Sucesso para uma função específica de uma empresa multinacional. Posteriormente, verificar-se-á as implicações deste perfil nas práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH), mais especificamente na Gestão de Carreiras e na Gestão de Competências. Assim, o tema geral do Projeto é: *Desenvolvimento de Perfis de Sucesso numa Empresa Multinacional – Estudo de caso.*

1.1. Apresentação do Tema

Um sistema de GRH complementa diferentes funções e todas elas agregam valor de diferentes formas à organização. Práticas de GRH como análise e descrição de funções, recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, gestão de carreiras, entre outras práticas precisam e devem ser integradas nas estratégias de negócio, já que uma falha a nível da GRH pode conduzir ao fracasso de um plano de negócios muito bem estruturado (Mitsakis, 2014). Para além disso, é importante estar ciente que nas últimas três décadas as práticas de GRH têm sofrido alterações constantes e, por isso, torna-se importante, também, que um profissional de recursos humanos esteja constantemente atualizado (Ulrich & Dulebohn, 2015).

A investigação sobre quais os conhecimentos, *skills* (competências) e comportamentos que são necessários para os profissionais de recursos humanos serem eficientes e perccionados com sucesso em termos da sua atuação de modo a tornar outros profissionais eficazes, iniciou-se no final de 1970 em estudos como os de Borman, Heneman, Burack, Pinto, Skjervheim e Wallace (Tornow, 1984 citado por Cohen, 2015). Anteriormente, estas investigações acabavam por se centrar muito na análise e descrição de funções, isto é, na obtenção de informação relativamente às funções, avaliação dessa informação e utilização desta para determinar capacidades e competências necessárias para a respetiva função. Esta análise ainda hoje é feita por conferir suporte e sustentação a processos de recrutamento e seleção, sistemas e processos de formação, políticas e sistemas de avaliação de desempenho, processos de gestão de carreiras e mesmo definição de sistemas de remunerações, benefícios e incentivos (Melo & Machado, 2015).

Em 1980 começaram a surgir os primeiros modelos de competências introduzidos por Ulrich. Este autor começou um estudo longitudinal sobre as competências dos profissionais de

recursos humanos que ainda hoje é utilizado. Um modelo de competências acaba por representar uma estratégia que define quer as competências da empresa como, também, das pessoas que estão nela inseridas para que, juntas, consigam alcançar resultados (Munck et. al, 2011).

Sendo assim, a criação de modelos de competências gerou, também, a expressão *gestão de competências*. Esta gestão mapeia as necessidades de competências da organização, identifica *gaps* nas competências e preenche esses *gaps* a partir de *sourcing*, atividades relacionadas com formação e desenvolvimento como *coaching* e outras atividades corporativas de educação (Barbosa et. al, 2015).

Portanto, os conceitos de Análise e Descrição de Funções e Gestão de Competências estão interligados apesar de serem diferentes. A análise da função, tal como a descrição desta, ocupa uma posição central uma vez que enquanto os requisitos comportamentais de uma função não forem identificados, os esquemas de seleção, programas de treino e sistemas de avaliação da *performance* não podem ser desenvolvidos de uma forma sustentada e organizacionalmente realista (Landy & Vasey, 1991). Esta análise acaba por conferir informação que resulta em tomadas de decisões em relação ao planeamento dos recursos humanos permitindo obter informação sobre as competências individuais: os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) (Munck et. al, 2011). A descrição da função passa por um documento dessa análise. No caso dos processos de recrutamento e seleção é a partir desta análise que se constroem anúncios de emprego e se realizam as orientações dos colaboradores informando-os dos cargos (Rego et. al, 2012). A análise de funções foca-se em descrever e medir as tarefas do trabalho enquanto os modelos de competências criam um fio condutor que influencia a *performance* do colaborador no seu dia a dia de acordo com a estratégia da empresa. Uma análise de funções alinhada com um modelo de competências vai gerar melhores resultados nas aplicações e práticas de recursos humanos (Sanchez & Levine, 2009).

A ligação ao planeamento e gestão de carreiras também é evidente uma vez que o desenvolvimento de carreiras pode ser construído de acordo com a análise de funções de uma organização já que esta análise define grupos profissionais e a articulação entre as funções e os processos de desenvolvimento e mudanças organizacionais. No fundo, estes três conceitos influenciam-se mutuamente (Rego et. al, 2012).

A introdução de perfis de sucesso, um processo novo no mundo da GRH, permite à empresa uma junção da Gestão de Competências, Gestão de Carreiras e Análise e Descrição de Funções que gera um tipo de guião para os processos de recursos humanos a partir do estudo de experiências e conhecimentos críticos.

De seguida, irá realçar-se alguns pontos essenciais da empresa multinacional, importantes para perceber o contexto de negócio e a visão e missão da organização.

1.2. A Empresa Multinacional

Este projeto decorreu numa empresa multinacional que pretendeu confidencialidade neste processo e cuja sede se situa nos Estados Unidos da América (EUA). Produz componentes para motores, componentes de transmissões e sistemas de condução de fluídos para diversas marcas do setor automóvel, desde veículos ligeiros até veículos elétricos e híbridos. É detentora, igualmente, de empresas com várias vertentes como: Turbo, Termal, Transmissão, assim como, Emissões (*Emissions Systems*). Em relação à vertente Emissões, vertente da empresa existente em Portugal, existem empresas em cerca de 20 localizações e 12 países. Para além deste facto, durante o ano de 2017 irá agrupar-se a vertente Emissão com a vertente Termal.

Sendo este um grupo multinacional com 79 empresas, existem várias sedes na Europa, Ásia, África e América. Em Portugal, foi inaugurada em Julho de 2005 apesar de já estar em funcionamento há alguns meses. Posteriormente, em 2014, a empresa construiu a própria unidade numa outra localidade do Norte de Portugal, sendo que esta transferência foi iniciada em 2014 tendo durado até Abril de 2015. Entre este período de tempo, em Novembro de 2014, foi inaugurada a nova unidade fabril. Neste momento, a empresa emprega 807 colaboradores, sendo considerada, por isso, uma grande empresa. Em Portugal são produzidos os seguintes produtos:

- Recirculação de Gases: *Coolers EGR (Exhaust Gas Recirculation)*, Tubos EGR e Módulos;
- Tubos de água e óleo;
- Bocas de carga de combustível;
- Módulos de Controlo para Velas Incandescentes.

É importante referir que irá introduzir-se, também, a produção de válvulas EGR durante o ano de 2017.

Esta subsidiária portuguesa está estruturada em vários departamentos como: Departamento de Produção, Departamento de Recursos Humanos, Departamento Financeiro, Departamento de Qualidade, Serviços de Manufatura e Ambiente e Departamento de Engenharia de Aplicações. Existem, igualmente, um Departamento de Compras, um Departamento de Logística e um Departamento de Informática estando estes ligados à sede de Espanha uma vez que partilham o mesmo *Manager*. Todos estes departamentos são geridos pelo *Plant Manager* com ajuda de uma assistente executiva. Este diretor da fábrica reporta todos os casos ao diretor das fábricas da Europa sendo que a informação necessária acaba no *CEO* da multinacional.

A *visão* da empresa integra a ideia de um local com energia mais limpa e eficiente. Já a *missão* passa por oferecer soluções inovadoras para sistemas propulsores, melhorando a economia de combustível, as emissões e o desempenho. Em relação aos valores, estes assentam em:

- Respeito Mútuo num clima de transparência, confiança e colaboração;
 - Poder de Colaboração combinando os interesses próprios com os objetivos da organização;
 - Paixão pela Excelência assumindo a posição de líder mas com a preocupação da melhoria contínua do seu desempenho;
 - Integridade Pessoal por ser uma empresa honesta composta por pessoas honestas e exigir padrões;
 - Responsabilidade pelas nossas comunidades uma vez que está comprometida com a boa cidadania corporativa criando serviços de alto valor para clientes e empregos significativos.
- (Fonte: Manual de Acolhimento – documento interno da empresa).

A *cultura* da empresa é orientada por seis atributos que descrevem como a empresa se revê e pelos quais quer ser conhecida:

- Empreendedorismo – liberdade de tomar decisões e agir;
- Realismo – ambiente informal e amigável;
- Focalização disciplinada nos resultados – responsabilidades bem definidas;
- Trabalho desafiante – sentimento de realização e oportunidades de crescimento;
- Atitude “Posso Fazer” – tomar iniciativa e fazer o que é necessário;
- Preocupação pelas pessoas – preocupa-se com os colaboradores.

(Fonte: Manual de Acolhimento – documento interno da empresa).

Em relação à *estratégia de negócio* da empresa, esta rege-se por três grandes vetores:

- Crescimento – objetivo de um crescimento rentável e sustentável mantendo todos os objetivos e a liderança de produto rentáveis à medida que se cresce. A empresa entende o crescimento como algo mais que uma receita: crescimento significa as capacidades e a força de trabalho;
- Talento – objetivo é ter as pessoas certas no lugar certo e na altura certa. A organização acredita que o talento é uma chave facilitadora para o crescimento expectável sendo que a ordem específica de gestão de talento é: desenvolver, reter e atrair talento. Para além disso, refere que é importante viver uma cultura de negócio que representa as crenças da empresa.
- Inovação – objetivo é acelerar o ritmo, espírito e intensidade. A empresa define a inovação como fazendo parte do seu DNA e refere que o seu condutor é a liderança de produto e de processos. Para além disso, refere que a intensidade da inovação vai capturar a paixão e a emoção.

(Fonte: Manual de Acolhimento – documento interno da empresa).

Dentro destas, a *Qualidade* é igualmente um fator e elemento inscrito na estratégia e, portanto, pode concluir-se que a empresa, de acordo com as estratégias genéricas de Schuler & Jackson (1987) que são baseadas nas estratégias de Porter (1980, 1985), utiliza um *mix* de uma estratégia de qualidade com uma estratégia de inovação uma vez que existem oportunidades de desenvolvimento e carreiras “abertas” por apostarem no desenvolvimento do talento mas, também, formação e desenvolvimento abrangente e uma elevada participação, resultado nomeadamente, das reuniões de equipa e das dinâmicas com que as mesmas são conduzidas. No entanto, a definição da estratégia desta empresa rege-se pelo modelo Treacy e Wiersema (1997), onde estes indicam três disciplinas: *product leadership*, *operational excellence* e *customer intimacy*. Na primeira disciplina, o foco é a inovação e portanto o melhor produto; na segunda, o objetivo é a competição pelo melhor preço; já na terceira, o foco é o serviço ao cliente. Nesta multinacional, a estratégia rege-se pelo *product leadership* e, portanto, existe um grande foco na inovação, produzindo sempre novos produtos.

Para além disso, a empresa rege-se pelo *lema* “*Local Accountability, Global Strength*”. *Accountability*, é um termo positivo que significa a prevenção de alguma coisa correr mal. Trata-se de uma evolução e de um posicionamento de alcançar um outro patamar (*standard*) que visa a melhoria da *performance* da organização (Evans, 2008). Webster’s Dictionary (citado por Evans,

2008, pp. 10) define *accountability* como “*the quality or state of being accountable; an obligation or willingness to accept responsibility for one’s actions*”. Usar uma cultura de *accountability* provoca melhorias de *performance*, os recursos são melhor alocados, a satisfação no trabalho aumenta, as relações são fortalecidas e os resultados melhorados, melhorando o lucro (Evans, 2008). Usar uma *Accountability Language* - S.M.A.R.T.E.R – *Specific, measurable, attainable, results-oriented, trackable, ethical e recorded* – gera uma alta *performance* na organização porque permite colocar perguntas como “*What does what I just said mean to you?*”. No fundo, é uma linguagem secreta numa organização que começa com a compreensão da verdade e continuação de pensamentos, palavras e ações de todos os atores envolvidos na organização. É a chave para o sucesso sustentável e a longo termo. Uma cultura de *accountability* torna uma boa organização numa ótima e uma ótima organização numa organização imparável (Evans, 2008). Este processo local cria uma força global e local.

Após a exposição da organização em estudo, é importante definir e descrever o problema e o objetivo do desenvolvimento deste projeto.

1.3. Exposição e Objetivos do Problema

O processo de GRH realizado nesta empresa é sustentado no modelo de competências de recursos humanos de Ulrich de 2012, sendo este adaptado a nível corporativo. Sendo assim, a partir deste modelo, todas as vertentes de GRH são discutidas e desenvolvidas. A estratégia dos recursos humanos baseia-se em cinco princípios: colocar e provocar o crescimento do talento certo para hoje e amanhã; desenvolvimento é responsabilidade dos colaboradores, da ajuda do gestor e é organizacionalmente defendido; todos os colaboradores recebem o desenvolvimento que precisam; uma aprendizagem mais profunda advém de experiências diversas, desafiantes e globais e o desenvolvimento é ativado através de conversas honestas, pessoais e propositadas (Fonte: Manual de Acolhimento – documento interno da empresa). Para além disso, a visão da Direção de Recursos Humanos guia-se pelo lema: “As nossas pessoas = a nossa paixão – juntos, mudar o mundo” e a missão da Direção de Recursos Humanos é a seguinte: “Parceira da organização para atingir a estratégia de negócio a partir das nossas pessoas e da nossa cultura” (Fonte: Manual de Acolhimento – documento interno da empresa)

Uma das vertentes mais elaboradas na GRH desta empresa é a Gestão de Talentos. Esta, juntamente com a revisão do descritivo de funções acaba por ser uma ferramenta que ajudará no

desenvolvimento da Gestão de Carreiras e da Gestão de Competências. Por exemplo, uma das ferramentas existentes para a Gestão de Talentos é o *Talent Management System* (TMS) onde se gere a *performance*, o processo de desenvolvimento e a identificação de um “banco” de talentos para diferentes papéis. Deste modo, o funcionário possui o seu próprio perfil onde consegue identificar e mapear as suas expectativas de carreira.

Sendo assim, como a Gestão de Talentos é uma prática muito importante para esta empresa, o desenvolvimento de um novo projeto começou a ser discutido – a criação de *Success Profiles*. A empresa já possui um descritivo de funções que passa por uma visão daquilo que é necessário hoje e uma visão geral de quais são as responsabilidades dessa função sendo que o último documento oficial do descritivo de funções inserido no *Career Ladder* a nível corporativo foi oficializado em 2011. No entanto, cada descritivo de funções é adaptável a cada subsidiária e cada unidade local vai atualizando esse descritivo conforme as necessidades.

A criação de um *perfil de sucesso* acaba por ser mais detalhado uma vez que conjuga as áreas que são precisas desenvolver para atingir o sucesso com a identificação das capacidades lógicas e mentais que são importantes. Nos *Success Profiles* críticos consegue, também, identificar-se o *talent from*, o *talent pool* e as competências necessárias à função, daí a sua ligação com a Gestão de Carreiras e Gestão de Competências.

Para além disso, a criação destes perfis ainda está na fase piloto uma vez que o seu plano foi apresentado em Setembro de 2016. Portanto, o principal objetivo deste projeto será desenvolver um *Success Profile* de uma função existente na empresa, conjugando-o com o *Job Description*. O plano inicial já está implementado e, portanto, o objetivo será desenvolver o perfil de sucesso a partir do esboço atual estudando experiências e conhecimentos críticos, competências críticas, traços de personalidade, valores e interesses que influenciam os caminhos de carreira, motivação e compromisso de cada pessoa. Este desenvolvimento contribuirá para facilitar as práticas de GRH, mais concretamente o processo de recrutamento e seleção bem como a Gestão de Competências e a Gestão de Carreiras uma vez que estes perfis incluem *traits*, competências, *talent from* e *talent pool*.

Os objetivos específicos serão os seguintes:

- I. Desenvolver um guião de entrevista semiestruturada de modo a perceber quais os objetivos gerais da GRH e do desenvolvimento deste processo;
- II. Desenvolver guiões de entrevistas semiestruturadas para revisão da análise, descrição e identificação do perfil de sucesso da função estudada a nível corporativo;
- III. Desenvolver o novo *layout* de análise e descrição de funções e, conseqüentemente, uma atualização da descrição da função estudada;
- IV. Desenvolver o *Success Profile* da função pretendida a nível corporativo;
- V. Identificar as implicações deste desenvolvimento nas práticas de GRH, mais especificamente, na gestão de carreiras e na gestão de competências;
- VI. Contribuir para a iniciação efetiva do desenvolvimento deste novo projeto;
- VII. Conceber um programa de formação específico sobre perfis de sucesso e um plano geral sobre a análise e descrição de funções para potenciais candidatos ao desempenho de funções na organização.

No geral, pretende-se, como já referido anteriormente, fornecer à GRH um guião para uma melhor prática das vertentes de GRH em termos de princípios, políticas e práticas.

1.4. Estrutura do Projeto

Em relação à estrutura do projeto, este encontra-se dividido em oito capítulos: Introdução, Revisão da Literatura, Metodologia, Análise e Discussão de Resultados, Contributos, Limitações, Conclusões e Outras Atividades. Por fim, apresentar-se-ão as Referências Bibliográficas, os Anexos e os Apêndices.

No primeiro capítulo (I), considerado a introdução, é apresentado o tema demonstrando a sua relevância; de seguida é apresentada a empresa estudada e expõe-se o problema sobre qual o desenvolvimento deste projeto irá incidir abordando os objetivos e a estrutura do projeto.

No segundo capítulo (II), designado a revisão da literatura, são explorados, primeiramente, os aspetos relacionados com o contexto de negócio e com a GRH da empresa multinacional. Posteriormente, são mencionados os principais dados em relação à análise e descrição de funções, mais concretamente, a definição do conceito, vantagens, desvantagens, erros e principais técnicas utilizadas. De seguida, também é explorada a gestão de competências, uma vez que as

competências acabam por estar inseridas nos perfis de sucesso e a gestão de carreiras abordando alguns conceitos focados, principalmente, na carreira dos expatriados. Para além disso, também é versado de que forma a análise e descrição de funções está relacionada com as práticas de GRH – gestão de carreiras e gestão de competências – e de que modo é que estes três conceitos estão interligados e se influenciam mutuamente. Por fim, é apresentado o conceito de perfil de sucesso e a sua relação com a *performance* laboral.

No terceiro capítulo (III), a metodologia utilizada irá ser exposta, esclarecendo as técnicas de recolha de dados utilizadas, a execução e desenvolvimento dos guiões de entrevista como também a seleção da amostra e a caracterização dos participantes e os procedimentos seguidos na realização prática do projeto.

No capítulo seguinte (ponto IV), designado análise e discussão de resultados apresentam-se os dados referentes às entrevistas realizadas e sua relação direta com o projeto em causa. Primeiramente, as entrevistas relacionadas com a GRH da empresa de modo a perceber alguns conceitos e práticas da empresa e, posteriormente, as entrevistas realizadas de análise, descrição e identificação de um perfil de sucesso da função selecionada.

No capítulo V, denominada como contributos, irá expor-se, então, a aplicação dos conteúdos obtidos nos pontos III e IV construindo a novo *layout* de análise e descrição de função e o *Success Profile* aplicando-o à empresa em questão. Finalizando, irá relacionar-se esse perfil de sucesso com a gestão de carreiras e outras práticas existentes na GRH.

Já nos capítulos VI e VII, irá descrever-se as limitações do estudo, como também as dificuldades e desafios existentes durante todo o processo finalizando com a enumeração das conclusões do desenvolvimento deste novo projeto da organização.

Por fim, no capítulo VIII, irão enumerar-se outras atividades que foram realizadas durante o período em que se esteve na organização e que se encontram fora do contexto do projeto de tese.

II. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. O Contexto da Gestão de Negócio e da Gestão de Recursos Humanos

2.1.1. O Contexto da Organização e a Gestão de Recursos Humanos

A criação de uma organização é uma das formas que o ser humano utiliza para coordenar ações e/ou adquirir alguma coisa que ambiciona ou valoriza. As organizações podem ser uma resposta e um meio para satisfazer alguma necessidade humana. Para além disso, pode ser definida como uma unidade que é constituída pelos meios humanos, materiais e financeiros que é condicionada por variáveis ambientais (Lisboa et al., 2004). Esta, cria valor a partir de entradas organizacionais, como por exemplo, entrada de matérias-primas; a partir do ambiente da organização como clientes e *skakeholders* (pessoas como acionistas, gerentes, clientes, fornecedores, sindicatos, governo, expectativas e que participam na organização, no que esta faz e no quanto a atuação desta é eficiente); a partir de processos de transformação como entrada de novas tecnologias e, ainda, a partir de saídas organizacionais como salários ou dividendos (Jones, 2010).

As organizações funcionam de acordo com algumas variáveis como sejam a título de exemplo a estrutura, desenho e cultura organizacional. A estrutura é um “sistema formal de tarefas e relações de autoridade que controla como as pessoas cooperam e usam recursos para alcançar objetivos organizacionais” (Jones, 2010, pp. 6). Para além disso, normalmente está associada a um quadro estável de funcionamento da empresa (Lisboa et al., 2004). Já a cultura organizacional passa pelo “conjunto de valores compartilhados e normas que controlam as interações dos membros da organização entre si e com as pessoas fora dela” (Jones, 2010, pp. 6) ou então pode ser considerada “um sistema de significados e símbolos, ordenado e emergente, que molda a forma como os membros de uma organização interpretam a sua experiência e atuam numa base continuada” (Vogus et al., 2010, pp. 61 citado por Cunha et al., 2016, pp. 622). Por fim, o desenho organizacional é o processo pelo qual gestores escolhem e gerem várias dimensões e componentes da cultura e estrutura organizacional, para que a organização possa controlar as atividades necessárias para atingir os seus objetivos (Jones, 2010). De acordo com Cameron e Quinn (2011 citado por Damci et al., 2017), a cultura organizacional é o principal diferencial das empresas de sucesso e mesmo que não seja o único fator que afeta o sucesso de uma organização, o desenvolvimento de um cultura corporativa supera fatores como estratégia corporativa, presença no

mercado e vantagem tecnológica. Atualmente, os profissionais reconhecem que a cultura organizacional possui um impacto vigoroso na *performance* a longo prazo (Damci et al., 2017). Assim, uma cultura requer uma estrutura e, normalmente, a estrutura de uma organização não é isomórfica com os seus sistemas de controlo; a estrutura da organização está relacionada com o controlo e esta condiciona opções e decisões dos gestores e o processo de gestão de uma empresa passa por planificar, organizar, liderar e controlar (Barney, 1986; Lisboa et al., 2004). Sendo assim, os objetivos de uma estrutura são os seguintes: identificar as relações de reporte formal, agrupar os indivíduos por departamentos e determinar as relações entre esses departamentos e “decidir o desenho dos sistemas que asseguram a comunicação, coordenação e integração do trabalho dos diversos departamentos” (Cunha et. al, 2016).

Para além disso, uma organização, usualmente, é definida pelo contexto (idade e dimensão, tecnologia, meio envolvente e poder), estrutura, já referida anteriormente, (mecanismos de controlo e parâmetros de conceção) e processos (processos de comunicação, liderança, políticos e de tomada de decisão). A estrutura varia conforme a complexidade, formalização e centralização e costuma seguir a estratégia (Bilhim, 2006). Os determinantes de uma estrutura passam pela dimensão, tecnologia existente, envolvente e estratégia (Cunha et al., 2016).

Sendo assim, as estruturas organizacionais podem ser desenhadas de várias formas: como estruturas funcionais, divisionais, matriciais e em rede (Jones, 2010; Lisboa et al., 2004). A estrutura funcional é o fundamento da diferenciação horizontal e é uma configuração que agrupa indivíduos em departamentos ou funções que partilham conhecimentos e utilizam os mesmos recursos. Isto é, agrega tarefas de acordo com as funções desenvolvidas na empresa. Permite aos indivíduos uma enorme especialização, eficiência e produtividade porque possibilita uma maior supervisão e controlo (Jones, 2010). Isto acontece em empresas de dimensão pequena ou que se encontram na fase de criação com envolventes estáveis (Lisboa et al., 2004; Cunha et. al, 2016). À medida que a organização cresce este tipo de estrutura torna-se cada vez menos adequada, uma vez que os serviços não conseguirão dar resposta a todos os produtos existentes na empresa, tornando-se lentos e pouco fiáveis (Jones, 2010; Lisboa et al., 2004). Sendo assim, normalmente passa-se para uma estrutura divisional que permite um aumento na diferenciação vertical e, portanto, aumentam os níveis hierárquicos; permite, igualmente, um aumento na diferenciação horizontal que envolve a sobreposição de um agrupamento funcional de atividades com outros tipos de agrupamento de várias unidades; e possibilita um aumento na integração criando mecanismos

como força-tarefa, para melhorar a coordenação entre as várias unidades criando um movimento lateral (Jones, 2010). Assim, cada unidade é responsável por um produto ou mercado dividindo-se, posteriormente, em áreas (Lisboa et al., 2004). Dentro da estrutura divisional, existe a estrutura de divisão por produto onde aparecem várias divisões ou linhas de produtos diferentes; existe, também, a estrutura multidivisional onde aparece uma divisão autónoma em que cada linha possui um conjunto de funções de apoio; e, por último, existe também a estrutura de divisão de especialistas por produto e portanto, acaba por ser uma estrutura autónoma e com chefes de equipas. Para além disso, também existe a divisão por estrutura geográfica onde a estrutura varia conforme o local geográfico de atuação e a estrutura por mercado onde cada divisão se focaliza nas necessidades de um grupo específico de consumidores (Jones, 2010).

Em relação à estrutura matricial, esta agrupa os indivíduos e os recursos de duas maneiras: por função e por produto, sendo que existe um fluxo vertical de responsabilidade funcional e um fluxo horizontal de responsabilidade pelo produto. No fundo, conjuga as características de uma estrutura funcional com a melhoria de uma estrutura divisional (Lisboa et al., 2004). Normalmente, este tipo de estrutura apresenta níveis hierárquicos mínimos dentro de cada função e uma descentralização da autoridade; além disso, os funcionários respondem a dois supervisores: ao chefe de equipa da linha de produto/projeto e ao chefe funcional (autoridade dual) e o mecanismo principal desta estrutura é a integração e a coordenação. Há, também, polivalência uma vez que os funcionários das várias equipas são movimentados para outras equipas, exatamente o contrário de algumas estruturas divisionais. Possui as seguintes vantagens: melhores respostas a mudanças de produto ou necessidades do cliente por parte do colaborador e da organização da linha de produto, facilita o processo tecnológico e apresenta foco quer no custo, quer na qualidade permitindo uma grande adaptabilidade com capacidade de maximizar a eficiência interna e de alinhar essa eficiência com os fatores externos (Jones, 2010; Lisboa et al., 2004; Cunha et al., 2016). No entanto, também possui desvantagens como, por exemplo, o conflito de função por não existirem responsabilidades fixas e por ser uma estrutura flexível e exige um conjunto significativo de competências. Por vezes, o centro da organização torna-se afastado das atividades divisionais acabando por se formar uma estrutura matricial multidivisional que permite maior integração entre os gestores corporativos e divisionais (Jones, 2010; Lisboa et al., 2004).

Outro tipo de estrutura organizacional é a estrutura em rede onde existem grupos de organizações diferentes cujas ações são coordenadas por acordos ou contratos e não por uma

hierarquia formal de autoridade (Jones, 2010). É uma estrutura mais recente e engloba “um conjunto de organizações ou unidades de negócio, com poucos níveis hierárquicos e recurso extensivo à subcontratação (*outsourcing*)” (Cunha et al, 2016, pp. 584). Isto poderá trazer redução de custos e poderá haver rompimento das redes de uma organização em qualquer altura de mudança. No entanto, se a organização for bastante complexa nunca se conseguirá treinar funcionários com as competências necessárias para aumento da qualidade (Jones, 2010).

Acresce que, já na década de setenta, alguns autores como Child (1972) referem que o *design* da estrutura organizacional possui um efeito limitado no níveis de *performance* alcançados e que os profissionais responsáveis por delinear o contexto devem saber lidar com a mudança de forma a reter a estrutura preferencial sem o detrimento da *performance*. Portanto, a contribuição da estrutura para os níveis de *performance* global da organização é incontestável uma vez que uma repartição efetiva das tarefas e funções tal como a existência de um sistema de coordenação assegura um trabalho com o objetivo da maximização da eficiência e da eficácia (Lisboa et al., 2004). Para além disso, sendo que a estrutura organizacional segue, sempre, a estratégia da empresa, Parmenter (2010) refere que a estratégia é uma forma que a organização possui para cumprir as suas metas. Num ambiente competitivo, a estratégia vai definir o tipo de competição e vai determinar quais são os melhores recursos para atingir os resultados desejados e a *performance* desejada (Parmenter, 2010). Também é importante referir que, atualmente, a *performance* das organizações está dependente “da sua flexibilidade e da sua adaptabilidade, no sentido de assegurar uma efectiva adaptação a um contexto que muda a um ritmo cada vez mais rápido e com uma intensidade que não pára de aumentar” (Lisboa et al., 2004, pp. 224). Neste tipo de mudanças, atualmente, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) acaba por ser um agente muito importante. Huselid, Jackson e Schuler (1997) referem que é importante definir um conjunto de práticas que permita à organização a realização de objetivos estratégicos. Por exemplo, se a organização opta por uma estratégia centrada no baixo custo, as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) vão direcionar-se da seguinte forma: avaliação de desempenho com foco no controlo em períodos curtos de tempo e funções especializadas. Já se optar por uma estratégia de inovação irá centrar-se numa avaliação em longos períodos de tempo, com postos de trabalhos determinados de forma menos especializada.

Inicialmente, a GRH estava mais ligada aos aspetos de carácter mais burocrático-administrativo e sem grande ligação ao negócio (1900 a 1960). Entre 1960 e 1980 a administração

de pessoal deu lugar à Gestão de Pessoal tendo passado a constar do organograma das empresas e a desenvolver não só questões administrativas e legalistas do âmbito de controlo mas também incorporando algumas das práticas que se tornaram habituais na GRH. Após 1980 a designação de GRH passou a ser a utilizada e gradualmente veio a ter uma atuação mais articulada com o negócio e com a estratégia da organização (Ribeiro, 2014). Com o passar dos anos, esta área da gestão tornou-se mais integrada e também mais estratégica ao ponto de, em algumas realidades organizacionais, assumir um papel efetivamente preponderante (Ribeiro, 2014). Existe, no entanto, um *gap* considerável entre o que se atribui em termos de retórica discursiva sobre o papel da GRH e das pessoas e depois o que se constata em muitas realidades organizacionais independentemente da dimensão, cultura ou geografia (Ribeiro, 2014). No geral, a GRH nos dias de hoje está relacionada com todas as decisões de gestão que atingem a relação entre a organização e os colaboradores (Bilhim, 2006; Ribeiro, 2014). Assim, o sistema de GRH está intimamente ligado com a estrutura organizacional e com a missão, a estratégia, o meio envolvente político, cultural e económico da empresa. Para além disso, os grandes objetivos da GRH são: apoiar a organização a atingir metas, empregar eficientemente a força de trabalho, equipar a empresa com colaboradores bem treinados e motivados e amplificar ao máximo a satisfação desenvolvendo a qualidade de vida no trabalho (Ribeiro, 2014). Isto irá criar uma gestão estratégica de recursos humanos que irá permitir a integração dos objetivos essenciais, políticas e procedimentos formando uma unidade coerente (Ivancevich, 2008; Ribeiro, 2014).

Concluindo, a gestão estratégica de recursos humanos encontra-se na interseção de quatro elementos: organização, pessoas, sistemas de recursos humanos e cultura organizacional existindo uma interação entre estratégia, objetivos, políticas e normas, sendo, por isso, um elemento fundamental para o sucesso de qualquer organização (Bilhim, 2006; Ivancevich, 2008; Ribeiro, 2014).

É importante ainda referir que, sendo esta uma empresa multinacional com sede Norte-Americana, a sua gestão é caracterizada por um grande espírito competitivo, elevada procura de sucesso material e um espírito vigoroso de risco e iniciativa. De acordo com o modelo de Hofstede (1988, 1991 citado por Rego & Cunha, 2009), os EUA possuem baixa distância de poder, elevado individualismo, elevada masculinidade, fraco evitamento da incerteza e um moderado dinamismo confuciano (orientação a longo prazo). Sendo assim, são fortemente orientados para o desempenho/*performance*. Em relação à GRH, esta pode ser descrita em torno de dois modelos

clássicos – o modelo de Michigan (*hard*) e o modelo de Harvard (*soft*), isto é, encara a pessoa como um recurso para atingir vantagem competitiva mas também considera que devem ser motivadas a participar na organização encorajando o empenhamento. Optam ainda pela descentralização e informalidade, pelo sentido de independência e autonomia e têm adotado termos atuais como *coaching*, talentos, capital social e capital psicológico (Rego & Cunha, 2009).

2.1.2. Modelo de Competências de Recursos Humanos de Ulrich

Como referido previamente, a GRH acaba por estar muito ligada à gestão da organização e, devido a esse fator, começaram a aparecer modelos de competências de modo a estudar que competências são necessárias aos profissionais dos recursos humanos de modo a permitir o crescimento sustentável de uma organização.

Portanto, um profissional dos recursos humanos que deseje melhorar constantemente na sua função precisa de entender claramente a evolução dos contextos, a evolução e mudança dos sistemas organizativos, a própria mudança de conceção de trabalho e sabe ajustar-se, adaptar-se, desenvolver-se e atualizar-se/reciclar-se (Ribeiro, 2014). Desde 1987, que fruto de desenvolvimento de diferentes taxonomias sobre a GRH e com especial destaque para o trabalho de Ulrich, que se desenvolve um género de cronograma de um modelo de competências de recursos humanos que explica o que significa ser um profissional de recursos humanos eficiente. As últimas atualizações deste modelo foram realizadas em 2012 e, com isso, completou-se seis coleções de dados que traçam a evolução das competências de um profissional de recursos humanos (Ulrich et al., 2012; Ribeiro, 2014).

Na primeira colheita de dados, em 1987, foram encontrados três domínios importantes: conhecimento do negócio, mudança e entrega dos processos de recursos humanos. Em 1992, foi adicionado mais um domínio: credibilidade pessoal e em 1997 foi adicionado o domínio da cultura. Em 2002, foram retirados os domínios da mudança e da cultura e foram inseridos os domínios da tecnologia dos recursos humanos e da contribuição estratégica. No modelo de 2007, ilustrado na Figura 1, foram encontrados domínios ligados às relações: *credible activist*, domínios ligados aos sistemas e processos: *operational executor* e *business ally*, e domínios ligados às capacidades organizacionais: *talent MGR/org designer*, *culture & change steward* e *strategy architect* (Ulrich et al., 2012).

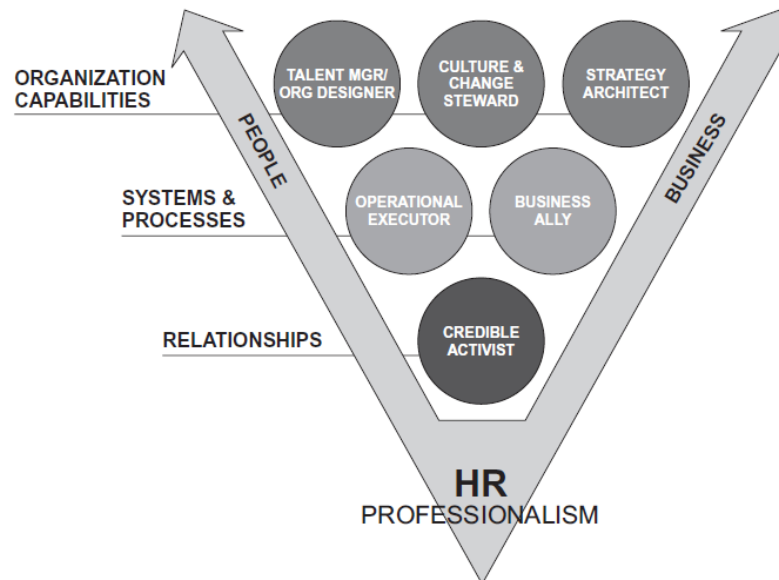


Figura 1 – Modelo de Competências de Recursos Humanos de 2007 (Fonte: Ulrich et al., 2007, pp. 6)

Esta pesquisa acaba por ter um grande impacto porque define o que significa ser um profissional de recursos humanos eficiente, isto é, como se deve aplicar o conhecimento às mudanças de negócio. Além disso, o número de profissionais de recursos humanos têm vindo a aumentar cada vez mais e portanto torna-se cada vez mais importante definir o que significa ser eficiente nesta função. Num mundo em constante mudança, é importante identificar o que os profissionais de recursos humanos devem ser, saber, fazer e entregar para contribuir para o sucesso da sua organização. Estes domínios criados respondem a competências que ajudam a responder aos problemas e questões de negócio de hoje em dia. Estes devem estar atualizados em relação aos acontecimentos no mercado externo para os transportar em ações internas da empresa; devem focar-se no negócio, nas pessoas, na habilidade individual e nas capacidades organizacionais; devem pensar em soluções sustentáveis e integradoras; devem respeitar o passado e pensar no futuro e saber os processos administrativos e as práticas estratégicas de longo termo (Ulrich et al., 2012; Ribeiro 2014; Ribeiro & Gomes, 2017).

Por isso, em 2012, foi reavaliado o modelo de competências de recursos humanos, ilustrado na Figura 2, onde se identificaram seis domínios que indicam as competências necessárias para se ser um profissional eficiente nos recursos humanos. Este estudo assentou em grupos de foco, pesquisas e experiência profissional para identificar o que os profissionais de recursos humanos devem saber e fazer. As amostras incluíam participantes da Austrália, América

Latina, China, Índia, Médio Oriente, Norte da Europa e África do Sul. Os seis domínios identificados foram os seguintes:

- *Strategic Positioner* – Os profissionais de recursos humanos devem pensar e atuar de “fora para dentro” da empresa. Devem possuir um conhecimento vasto e ser capazes de traduzir as linhas de negócio externo de modo a influenciar as ações e decisões internas. Devem perceber as condições gerais de negócio (tendências sociais, tecnológicas, económicas, políticas, ambientais) que afetam a sua indústria e geografia. Devem, também, identificar segmentos de clientes, conhecer as expectativas do consumidor e alinhar as ações das organizações de modo a que estas estejam ligadas às necessidades dos clientes. Basicamente, tomam decisões estratégicas para o sucesso do negócio;
- *Credible Activist* – Devem ser ativistas e credíveis de modo a construir relações de confiança através da visão de negócio. Serão credíveis se realizarem aquilo que prometem e construirão relações pessoais de confiança. Isto vai ajudar os profissionais a ter relações interpessoais positivas possuindo uma comunicação clara e consistente. Como ativista, o profissional terá que possuir um ponto de vista, acerca das atividades de recursos humanos bem como das obrigações de negócio. Terá que aprender, igualmente, como influenciar outros de um modo positivo através da clareza, consistência e gerando um impacto de comunicação alto. Profissionais de recursos humanos credíveis mas não ativistas são admirados mas não acabam por gerar muito impacto. Aqueles que são ativistas mas não credíveis podem transmitir boas ideias mas nunca vão obter a atenção necessária;
- *Capability Builder* – Devem combinar as competências individuais com a organização ajudando a definir e construir as capacidades organizacionais. Os profissionais de recursos humanos devem ser capazes de auditar e investir na criação de capacidades organizacionais como a inserção na cultura organizacional, processos, identidade organizacional, *speed*, qualidade, inovação, eficiência e colaboração. Devem criar, também, um ambiente onde os funcionários encontram um significado e o propósito para o seu trabalho. Podem ajudar os gestores de linha a criar esse significado para que a capacidade da organização se reflita nos valores dos colaboradores;
- *Change Champion* – Devem garantir que ações isoladas e independentes da organização estão integradas e sustentadas com os processos disciplinados de mudança. Devem ajudar no processo de mudança a nível institucional e individual tentando superar resistências, tornando os *stakeholders* chave empenhados e comprometidos neste processo e

articulando as decisões para iniciar a mudança. Para além disso, devem sustentar a mudança através da comunicação, recursos organizacionais e aprendizagem contínua. Com isto criar-se-ão organizações ágeis, flexíveis e capazes de fazer com que a mudança aconteça criando valores sustentáveis;

- *HR Innovator and Integrator* – Os profissionais devem conhecer a investigação nos recursos humanos, passada e atual de modo a solucionar problemas de negócio. Isto resulta num impacto grande nos resultados de negócio assegurando que as práticas de recursos humanos são mantidas ao longo do tempo;
- *Technology Proponent* – Devem compreender as novas tecnologias utilizadas para processamento de salários, custos de saúde e outros setores administrativos. Assim, vão criar melhoria da identidade organizacional e melhorar as relações sociais dentro da organização, uma vez que tecnologia tende, se adequadamente contextualizada e utilizada, a facilitar a comunicação.

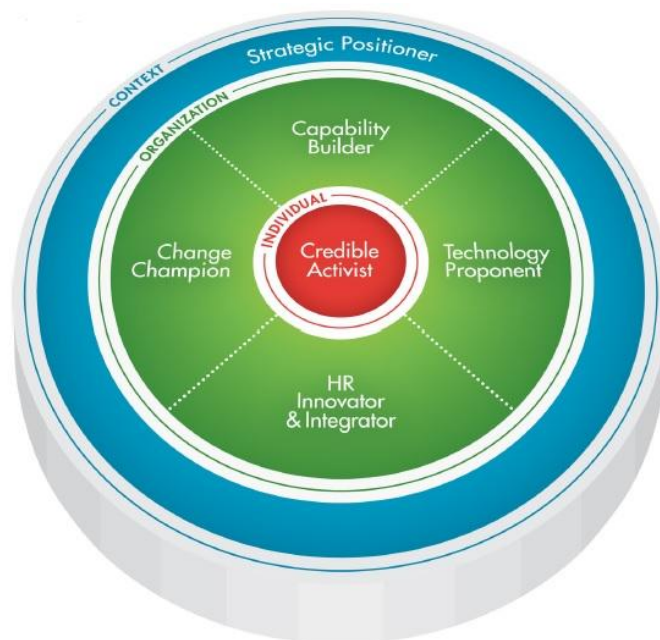


Figura 2 – Modelo de Competências de Recursos Humanos de 2012 (Fonte: Ulrich et al., 2012, pp. 6)

Esta reavaliação permitiu lembrar que os profissionais precisam de ser ativistas e credíveis de modo a construir relações de confiança e possuir uma visão de negócio. Esta é a

competência mais importante de todas (Ulrich et al., 2013). Concluiu ainda que é necessário existir uma mistura de competências relacionadas com o conhecimento do ambiente externo, habilidade para construir/desenvolver capacidades, apoio no processo de mudança, alinhar e inovar as práticas de recursos humanos e perceber e usar as tecnologias. Segundo este estudo, estas competências explicam 42.5% da eficiência de um profissional de recursos humanos. Constatou-se, também, que estas competências existem em várias regiões do mundo, em diferentes papéis de recursos humanos e em todo o tipo de organizações. Para além disso, estas competências, segundo este estudo, explicam 8.4% do sucesso do negócio (Ulrich et al., 2012).

Este tipo de estudo também permitiu visualizar uma evolução na profissão de recursos humanos e, conseqüentemente, comparar os resultados das várias recolhas. Desde 1997 até 2012 a percentagem de mulheres na área dos recursos humanos subiu de 30% para 62%, já a percentagens de homens desceu de 70% para 38% (Cabral-Cardoso, 2004; Ribeiro, 2003). Se se comparar os dados de 2007 a 2012, também se consegue verificar que os profissionais do sexo masculino de outros departamentos são cerca de 69%, o que significa que muitas mulheres trabalham com homens, uma vez que a GRH é transversal com todas as áreas da organização. Em relação à formação académica, esta continua com um nível alto de licenciaturas (51%) e portanto, existe um maior foco na formação superior de profissionais de recursos humanos. Encontrou-se, igualmente, que uma percentagem de cerca de 25% de profissionais de recursos humanos está em posições de GRH há menos de cinco anos. Isto indica um crescimento da profissão e, também, uma tendência de movimentação de pessoas entre organizações. Por último, também se conclui que existem cerca de 40% a 49% de generalistas de recursos humanos e menos especialistas. Verifica-se, igualmente, que uma das áreas de maior especialização é o recrutamento e seleção o que pode significar um aumento de atenção no talento e no capital humano (Ulrich et al., 2013).

Por último, é importante referir que competências como: capacidade de construir, inovar e integrar e saber usar as tecnologias são igualmente importantes e a eficiência do profissional é impulsionada a partir da competência de "*credible activist*" e a *performance* do negócio é aumentada pela conexão das pessoas através da tecnologia, pelo alinhamento da estratégia, da cultura, das práticas e dos comportamentos e pela mudança sustentada (Ulrich et al., 2013).

Após a referência a estes parâmetros importantes para o desenvolvimento deste projeto, irá explorar-se conceitos como a análise e a descrição de função, gestão de competências, gestão de carreiras e perfis de sucesso.

2.2. Análise e Descrição de Funções

2.2.1. Análise de Funções

Assim, depois de uma pequena introdução sobre o contexto de gestão global de negócio, da GRH e de um dos modelos de competência muito usado atualmente, é importante rever alguns conceitos chave necessários para o desenvolvimento deste projeto.

Durante a época da revolução industrial uma função era vista como algo repetitivo, monótono e pouco estimulante sempre com o objetivo do aumento de produtividade. Sendo assim, uma função pode ser descrita como o “conjunto de tarefas com um ou mais objetivos que identificam um posto de trabalho.” (Rego et al., 2012, pp.143) sendo esta analisada, apenas, pelo paradigma funcional (função como unidade constituinte da organização).

Posteriormente, começou a haver uma mudança do paradigma funcional para um paradigma das competências (pessoas como unidade constituinte) tornando a análise de funções uma área cada vez mais desenvolvida acabando por se transformar numa área chave para a GRH (Rego et al., 2012).

Bilhim (2006, pp.221) refere que esta análise “prende-se com a necessidade de – antes de se proceder a qualquer acção de recrutamento e selecção – a organização conhecer “o que é preciso ser feito” e que perfil deve ter o futuro empregado para desempenhar com sucesso o que deve ser feito” e que fornece informação em relação a questões como: que equipamentos devem ser usados? Que supervisão é necessária? Com quem deve interagir?

Deste modo, Brannick e Levine (2002, citado por Rego et al., 2012, pp.142), afirmam que a análise de funções “consiste num processo estruturado e sistemático de recolha e organização de informação sobre as tarefas e operações que uma pessoa ou grupo devem realizar no âmbito do seu trabalho.”. Outros autores (Saif et al., 2013) definem a análise de funções como a base e uma parte importante da GRH uma vez que indica que atividades e *accountabilities* o trabalho acarreta variando sempre de empresa para empresa.

Esta análise acaba por conferir informação que resulta em tomadas de decisões em relação ao planeamento dos recursos humanos porque permite obter informação sobre os conhecimentos, capacidades e aptidões. Por exemplo, em relação à avaliação do desempenho, a análise de funções permite identificar os deveres e responsabilidades para cada função. Já no que toca à formação e

desenvolvimento ajuda a estabelecer as necessidades de desenvolvimento dos colaboradores e em relação às compensações permite definir estruturas salariais justas. A análise de funções também pode influenciar a organização do trabalho, a ergonomia do trabalho, a motivação dos colaboradores e pode ser um facilitador de mudança (Rego et al., 2012). Hawkes e Weathington (2014) definem que a análise da função serve como suporte nas decisões da GRH, incluindo aquelas que relacionam as competências com as funções/processos e práticas como seleção, *training*, desenvolvimento de carreira e promoções. Normalmente, o processo global da análise e descrição de funções é utilizado no processo de atração e retenção de talentos e é desenhado para ganhar atenção e atrair candidatos.

Outro autor, refere que a análise de funções apresenta as seguintes aplicações possíveis: “recrutamento e seleção, apreciação do pessoal, formação do pessoal, elaboração dos planos de carreiras, definição das grelhas de remuneração, organização da empresa e melhoramento das condições de trabalho” (Peretti, 2004, pp. 174). Ivancevich (2008) refere que a informação recolhida da análise e descrição de funções irá ser utilizada no recrutamento e seleção, planeamento de cargos, formação, avaliação de desempenho, compensação e cumprimento da legislação.

Ivancevich (2008), diz que esta análise passa por várias etapas: examinar a organização e os cargos, determinar a utilização das informações da análise de funções, selecionar as funções a serem analisadas, coleccionar dados com as técnicas adequadas, preparar a descrição da função e preparar a especificação da função. Sendo assim, de seguida irá explorar-se as técnicas e fontes de recolha de informação de uma análise e descrição de funções.

2.2.2. Técnicas e Fontes de Recolha de Informação

Segundo McCormick (1976 citado por Rego et al., 2012) uma análise de funções deve recolher a seguinte informação: atividades orientadas para o trabalho (quais e modo de execução), atividades orientadas para o colaborador, comportamentos envolvidos com manuseamento de equipamentos, processo de avaliação de desempenho, contexto do cargo (condições físicas) e condições individuais como a personalidade. Segundo Peretti (2004), esta análise deve respeitar dois princípios: a função como é e não como deveria ser e orientar-se para as tarefas e não para o executante.

As fontes desta informação podem provir do incumbente (titular do posto podendo, no entanto, não conhecer em detalhe o posto funcional por nunca o ter realizado), dos supervisores (conhecem os seus subordinados o que pode criar enviesamentos), dos analistas de funções (profissionais treinados que podem acarretar custos elevados) ou de outras fontes como base de dados, manuais, relatórios de avaliação, colegas de trabalho e clientes (Rego et al., 2012).

A informação pode ser recolhida através da observação onde se geram bastantes questões como: observar quem? Quantas pessoas? Os melhores ou piores funcionários? Usar ou não sempre as mesmas grelhas de observação? (Rego et al., 2012). Ivancevich (2008) refere que esta observação deve ser feita com alguma distância de modo a permitir a fluidez normal da função e quando realizada, seja por um analista de funções ou por atores organizacionais, estes deverão manter-se neutros. De acordo com Peretti (2004, pp. 175), esta técnica possui algumas vantagens por existirem “homogeneidade das grelhas e dos critérios de análise” mas também possui desvantagens como a implicação de mais tempo e a “ausência de todos os elementos que só o trabalhador pode dar”, como, por exemplo, a razão da utilização de certo método, equipamento, processo, entre outros.

Outra técnica de recolha de informação é o questionário onde os próprios colaboradores preenchem um questionário sobre o seu posto de trabalho. Este método acaba por ser pouco dispendioso mas a informação obtida apresenta um carácter subjetivo devendo ser corrigida e analisada (Peretti, 2004). De acordo com o Ivancevich (2008), o analista da função deverá estruturar um questionário curto e simples, explicar a finalidade do questionário e testar o questionário antes de o utilizar.

Podem, também, realizar-se entrevistas, uma técnica bastante popular por gerar mais informação e uma análise mais complexa. No entanto, esta técnica requer bastante tempo e podem gerar desconfiança por parte de alguns funcionários. Quando se opta por se realizar entrevistas convém consultar a chefia antes de selecionar as pessoas a entrevistar, assegurar que o entrevistado consegue perceber perfeitamente o objetivo da entrevista, estruturar o mais possível a entrevista e sintetizar a informação no final da entrevista (Rego et al., 2012). Peretti (2004), assinala que o guião de entrevista deve ser composto pela identificação do colaborador e do posto de trabalho, tarefas, relações (hierárquicas, funcionais e de trabalho), exigências do posto, evolução na carreira e observações. A entrevista pode ainda ser realizada com um único ocupante da função ou com um grupo de funcionários e supervisores especializados no cargo e, normalmente, utiliza-se

“um conjunto de perguntas estruturadas de forma a permitir a comparação entre as respostas individuais e coletivas” (Ivancevich, 2008, pp. 156).

Por último, pode optar-se pela documentação, isto é, observação e avaliação de relatórios de trabalho ou manuais de formações. No entanto, este tipo de técnica só será viável se combinada com outra técnica indicada anteriormente (Rego et al., 2012). Ivancevich (2008), refere que a utilização de organogramas também é importante uma vez que, a partir destes, consegue perceber-se melhor o fluxo de trabalho da organização bem como as interfaces internas e as relações hierárquicas e funcionais.

É importante ainda acrescentar que todos estes métodos são importantes e deve existir uma abordagem multi-métodos de análise de funções, começando por entrevistas e observação local. De seguida, poderão realizar-se questionários, quando aplicável e, por fim, efetuar-se uma análise estatística (Ivancevich, 2008).

A análise do trabalho também pode ser fotografada ou filmada, podem examinar-se ferramentas, equipamentos e a *performance* atual do trabalho através de um analista de funções (Saif et al., 2013).

Gael et al. (1988 citado por Rego et al., 2012) afirmou que os métodos de recolha de informação podem ser orientados para o trabalhador ou orientados para o trabalho ou podem ser específicos da função ou padronizados. Em relação aos métodos orientados para o trabalho, os estudos dos tempos e movimentos pretendem determinar o tempo e movimentos que são necessários para realizar determinada tarefa e são específicos da função. No entanto, este estudo é criticado por ser demasiado excessivo na eficiência. As classificações genéricas de funções, regem-se, em Portugal pela Classificação Nacional das Profissões. No entanto, este tipo de classificação serve mais como fonte de informação do que propriamente como um método para a análise de funções sendo um método mais padronizado. A *functional job analysis* é um processo no qual as tarefas são descritas com maior detalhe onde se aborda os dados, pessoas e objetos e os inventários de tarefas são uma lista de todos os processos de trabalho requeridos para completar certa função, sendo estes dois métodos igualmente padronizados. Finalmente, os incidentes críticos são necessários para identificar comportamentos importantes no trabalho e rege-se pela descrição de exemplos de alto ou baixo desempenho pelos funcionários de certa função (Rego et al., 2012). Peretti (2004), diz que os incidentes críticos devem ser analisados a partir das causas do incidente,

a partir dos atos concretos realizados pelo colaborador e das consequências visíveis do comportamento do funcionário; estes são simplificados de modo a formar um quadro com as particularidades fundamentais do cargo e “permitem a construção de inventários de comportamentos eficazes e ineficazes no trabalho” sendo este método específico da função (Peretti, 2004, pp. 176).

Já nos métodos orientados para o trabalhador, a análise dos elementos do trabalho rege-se pelos comportamentos cognitivos, psicomotores (operação de uma máquina) e hábitos de trabalho mas também, por exemplo, pela pontualidade. Também é desenvolvido por questionários como o *job element inventory*, *occupational analysis inventory*, *general work inventory* e *position analysis questionnaire* sendo que os objetivos destes é conseguir a comparação entre funções estando altamente padronizados. Por último, a análise do trabalho cognitivo é um método recente e específico da função que pretende compreender as tarefas mentais das funções ligadas ao conhecimento declarativo (quê), conhecimento procedimental (como) e capacidades (Rego et al., 2012).

2.2.3. Descrição de Funções

Depois da análise de funções propriamente dita, a informação recolhida pode ser registada de várias formas escritas gerando a descrição, as especificações, as categorias e qualificações da função. A descrição de função acaba por ser um documento escrito sobre aquilo que o(s) titular(es) da função faz, porque faz, como faz, com que recursos, pessoas e organizacionais e em que condições o faz. Normalmente, contempla a identificação da função, os objetivos gerais e específicos dessa função, os deveres e responsabilidades, materiais e equipamentos e outras condições como sazonalidade. No fundo, descreve aquilo que é feito, isto é, tarefas e comportamentos. Já as especificidades da função descrevem aquilo que é requerido na função, isto é, as exigências da função (Rego et al., 2012).

Portanto, um *Job Description* ou uma descrição de funções acaba por ser uma reflexão dinâmica do conteúdo, isto é, dos processos como as tarefas e subtarefas, os limites das competências e as responsabilidades (ações iniciadas e decisões tomadas). Reflete, também, sobre as competências requeridas para o suporte da função entre outros aspetos restritos como a mudança do trabalho (Verboncu & Zeininger, 2015). Portanto, sumariamente, um *Job Description* é utilizado para explicar os papéis, responsabilidades, expectativas e qualificações requeridas para os

trabalhos disponíveis como também para os que já se encontram ocupados e que fruto das mudanças possam ter de ser revistos (Moskwa, 2016). É um processo dinâmico e por consequência deve ser contínuo podendo ser percebido como fator de aumento da competitividade dos sistemas e processos estratégicos e operacionais dentro e fora das organizações. É dividida nas atividades que o funcionário deve fazer e o que funcionário deve alcançar. Dá respostas a: o que é necessário realizar, quando, porque, onde, como, com quem e em que circunstâncias. Define a tarefa a realizar juntamente com o esboço de atividades (Pató, 2013-2014).

Bilhim (2006, pp.224) menciona que a descrição de funções “é um documento escrito que identifica, descreve e define uma função quanto às suas atribuições, responsabilidades, condições de trabalho e especificações”.

A aplicação óbvia desta descrição de funções é usada para procurar novos funcionários e para providenciar clarificação aos candidatos à função. Uma boa descrição de funções é igualmente importante para os funcionários atuais da empresa uma vez que providenciam clarificação da sua posição na empresa como parte de uma grande equipa. Providencia ainda um guião para o colaborador saber o seu possível caminho de carreira. Usar um formato de descrição da função consistente para todas as funções, pode aliviar as dificuldades de criação de uma análise e descrição de funções para uma nova função e atualizações dessa e providencia, também, informações simples aos funcionários favorecendo a clareza da sua perceção sobre o papel funcional que têm na e para a organização (Moskwa, 2016).

É igualmente importante referir que uma descrição de funções compreensiva vai ajudar a sistematizar as revisões de *performance* e ajudar a desenvolver uma equipa de trabalho que percebe como deve encaixar no *puzzle* global e nos objetivos da empresa (Moskwa, 2016). Possuir uma descrição de funções compreensiva e detalhada é necessária para desenvolver posições chave e para definir uma clara estrutura (Lewis et al., 2015).

Acresce ainda que deve ser estandardizada numa linguagem que permita comparar posições do mesmo nível para manter todas as partes interessadas, o que irá tornar o processo muito mais fácil. Manter todas as linhas bem estruturadas e revistas para não ocorrerem erros de qualificação das funções e, também, desalinhamentos e incoerências por excesso ou por defeitos. A modificação de um *Job Description* poderá gerar mudanças noutras posições sendo, portanto, importante a comunicação constante (Dixon, 2016). É importante ainda mencionar que cada

ambiente de trabalho é diferente e os gestores devem apostar numa abordagem ligada ao *Job Description* adequada e contextualizada face a cada situação (Dixon, 2016).

O *Job Description* pode ainda evitar conflitos e fricções entre os gestores e os subordinados, ajuda bastante no trabalho pessoal, estabiliza e ajuda a controlar as realizações do trabalho e pode dar a base da racionalização; pode, também, auxiliar na conexão de documentos dentro da organização e na definição e divisão de tarefas/responsabilidades de autoridade/competência entre empresas (Pató, 2013-2014).

Também, num ambiente dinâmico, um *Job Description* estandardizado poderá tornar-se desatualizado com apenas uns meses de trabalho. Nenhum trabalho se pode manter estático especialmente quando as condições competitivas estão sempre em mudança. Por essa razão, o *Job Description* deve ser revisto pelo menos uma vez por ano e indicar quais são os conteúdos que já não são relevantes, que responsabilidades ou resultados precisam de ser mudados e quais são as novas responsabilidades e resultados que foram adicionados ao posto de trabalho. Muitas vezes, o *Job Description* é apenas copiado de outra empresa e fica focado nas tarefas e não nos resultados portanto, o foco desta descrição deve ser naquilo que o profissional deve fazer para ser considerado um profissional de sucesso. As tarefas devem resultar em impactos positivos para a empresa. Um trabalho que não causa impacto na empresa, provavelmente é um posto que não é necessário (McKenna, 2015).

Possuir um *Job Description* torna a identificação de necessidades de treino mais fácil e, através, da revisão da *performance* juntamente com os resultados consegue criar-se um plano de desenvolvimento mais específico e relevante para cada prática. Uma descrição da função bem estruturada remove a incerteza e torna os processos mais produtivos mas para isso acontecer, a comunicação, confiança e negociação também serão fatores muito importantes (McKenna, 2015).

Após a exposição da definição de uma descrição de uma função, abordar-se-ão os métodos de descrição utilizados para a construção de uma ficha de descrição de função.

2.2.4. Métodos de Descrição de Funções

The Bureau of National Affairs, Inc. (2014) refere que, para a construção de um *Job Description*, é preciso um *Job Analysis* primeiro, como já referido anteriormente por Verboncu e Zeininger (2015). De seguida, poderá passar-se para o *Job Description* onde vão estar inseridos os

seguintes elementos: uma secção administrativa, um sumário, as responsabilidades, tarefas e deveres, fatores de compensação como experiência e educação necessárias e, também, requerimentos mentais e físicos e, por fim, uma assinatura de quem fez a revisão do *Job Description* e quando foi escrito e revisto.

Pató (2013-2014) refere que este tipo de descrições deve obedecer a sete critérios: ser focado nas atividades corretas, fornecer a informação proeminentemente importante, obter a fragmentação correta da estrutura e componentes (nomear detalhes para certo funcionário), estar alinhado com a dimensão correta do tempo (tentando dar importância ao passado, presente e futuro de igual modo), corresponder à realidade (isto é, corresponder ao funcionário), usar o estilo e linguagem correta (a condição correta) e ser usada depois de uma análise da função.

Este autor acrescenta que deve, também, conter elementos chave de sete grupos: os elementos formais (data e assinaturas), definição do esboço de atividades (denominação do trabalho e departamento), dependência das conexões (subordinados), o esboço de atividades (tarefas principais e indicador(es) de performance), as responsabilidades (no trabalho e pessoais), as expectativas (que qualificações, experiências e características pessoais são exigidas) e outros critérios que são importantes para a organização (Pató, 2013-2014).

Verboncu e Zeininger (2015) afirmam que um *Job Description* consiste: no título e missão do trabalho, características dimensionais, posição dentro da organização, contexto geral, natureza das atividades e resultados esperados. Sendo assim, um *Job Description* não deve utilizar nomes próprios mas sim o nome da função; deve inserir as relações de cooperação, de representação, de autoridade e de controlo; os objetivos devem iniciar-se pelos fundamentais havendo assim o sistema de cascada “*top-down*”; as tarefas devem ser corretamente alocadas com as funções; a linguagem deve ser clara para não tornar os resultados ambíguos e confusos; os gestores ou supervisores devem gerar um “*golden triangle*”, ou seja, as tarefas, *accountabilities* e responsabilidades, limitando, então, as tarefas e as responsabilidades necessárias para cada posto. E as habilidades e *skills* precisam de ser bem descritas.

É necessário ainda manter os especialistas e gestores diretos na escrita do *Job Description* para evitar ambiguidades e gerar os “*golden triangle*” (tarefas, *accountabilities* e responsabilidades). De seguida, terão de ser descritos os requerimentos do trabalho, isto é, as competências pessoais, profissionais e de liderança gerados pela soma de conhecimento, qualidades e habilidades que são

necessárias para o trabalho ser realizado. Esta descrição de funções deve ser atualizada à medida que os objetivos, processos e estrutura organizacional vão mudando. Um exemplo, ao nível de uma função de gestor, sugerido por Verboncu e Zeininger (2015) poderá ser:

- Descrição do papel;
 - Título do posto de trabalho;
 - Departamento;
 - Nível hierárquico;
 - Amplitude de controlo;
 - Relações organizacionais (subordinado a “X”, é subordinado por “Y”; relações funcionais e gerais; cooperação com posição semelhantes ao nível “Z”; relações com outras organizações – representação – como instituições financeiras, bancos, autoridades, entre outros);
 - Objetivos individuais (intensidade da decisão, aplicação dessas decisões, contributo para o lucro);
- Estrutura, coordenação, motivação, avaliação, previsão e controlo das tarefas, *accountabilities* e responsabilidades;
- Requerimentos do papel;
 - Competências profissionais (educação e experiência, conhecimento profissional, habilidades e características distintivas – adaptabilidade, capacidade de melhoria, habilidade informal, coragem, atitude positiva);
 - Competências de liderança (conhecimento de liderança nomeadamente, conhecimento de processos e papéis de liderança, conhecimentos de ferramentas e sistemas de liderança; habilidades e características distintivas de liderança tais como talento, intuição, imaginação, inteligência, confidencialidade);
 - Requisitos específicos (bom comando e *training* na área de liderança nos últimos 5 anos, por exemplo);

Já segundo, Moskwa (2016) um *Job Description* é formado por:

- Título da função;
- Departamento em que a função é exercida;
- A quem reporta;
- Tipo de posição (tipo de contrato);

- Localização (múltiplas localizações onde o indivíduo está habilitado a trabalhar);
- Responsabilidades gerais;
- Responsabilidades chave (detalhes do dia a dia, lista abrangente dos requerimentos corporativos como, por exemplo, suporte à cultura corporativa);
- Qualificações (estudos necessários, designações profissionais requeridas, conhecimentos tecnológicos requeridos e anos de experiência profissional);
- *Skills* (como, por exemplo, comunicação ou linguagem);
- Características (traços gerais que identificam posições particulares como a adaptabilidade à mudança);
- Exigências físicas e ambiente de trabalho (descrever os requerimentos visuais e físicos da função e o ambiente geral como, por exemplo, o nível de ruído);
- Esboço do plano de carreira (permite clarificação das expectativas).

Por último, Hawkes e Weathington (2014) referem que uma descrição de funções deve incluir o título da função, reportar as relações existentes, um sumário das responsabilidades, o nível de tomada de decisão autorizada e informação sobre os requerimentos de contratação.

2.2.5. Implementação da Análise e Descrição de Funções

Em relação à implementação efetiva de um programa de análise e descrição de funções, esta acaba por passar por várias fases: definição da estratégia e objetivos, planeamento (definir objetivos, funções a estudar, cronograma, técnicas e condições legais), preparação (de material, do ambiente, recolha de dados e triagem destes, redação provisória das descrições e especificações das funções, revisão da informação com os funcionários e redação definitiva), utilização dos produtos da análise de funções e utilização futura e atualização (Rego et al., 2012).

No entanto, este processo está sujeito a erros e a problemas, tópico que irá ser abordado no próximo ponto.

2.2.6. Possíveis erros e problemas na Análise e Descrição de Funções

Em todos os processos económicos ou administrativos podem ocorrer erros e enviesamentos. No caso da análise e descrição de funções podem ocorrer os seguintes:

- Enfatizar a tecnologia e desprezar a filosofia – qualquer atividade de gestão não pode deixar de lado a gestão da filosofia uma vez que levará a um método sem raízes ou sustentação.

- Muitos acreditam que quantos mais métodos forem aplicados na Análise e Descrição de Funções como entrevistas ou questionários, melhor a sua Análise e Descrição de Funções vai ser. Primeiramente, é preciso definir os objetivos específicos de gestão da empresa. Por exemplo, se existe uma mudança organizacional a análise da função pode ser guiada para atingir o enquadramento novo entre as pessoas e os trabalhos (Liang, 2011, pp. 391-394);
- Enfatizar resultados e desprezar processos – muitos gestores ou profissionais de recursos humanos não acreditam nos resultados da Análise e Descrição de Funções deixando este processo para os departamentos, o que acaba por não trazer resultados positivos. A Análise e Descrição de Funções é um processo de avaliação compreensivo que pode ser dividido em seis partes: 1º estágio preparatório – estabilizar grupos de trabalho, determinar a amostra e determinar a dificuldade do trabalho; 2º estágio de *design* – selecionar fontes de informação, escolher *staff* e selecionar métodos; 3º estágio de investigação – trabalhar vários inquéritos e contornos e colecionar recursos (o que, quem, onde, quando, como, porque e para quem); 4º estágio de análise – revisão da toda a informação colecionada e encontrar componentes chave do trabalho e do *staff*; 5º estágio de uso – promover o uso dos resultados; 6º estágio de *feedback* e ajustamento (Liang, 2011, pp. 391-394);
 - Enfatizar situações e desprezar estratégias – a Análise e Descrição de Funções não é uma questão para ser resolvida apenas pensando no presente; deve pensar-se, também, no futuro. Para além disso, as responsabilidades e as qualificações são inseparáveis dos objetivos da estratégia da empresa. Se isso acontecer a análise de funções torna-se uma “floresta sem árvores”. Sendo assim, a empresa deve estabilizar um objetivo claro, desenhar a estrutura base da organização baseando-se numa otimização do processo de especificação, implementar nos vários departamentos funcionais e a cada função. Isto vai formar uma análise da função que suporta o trabalho da estratégia corporativa (Liang, 2011, pp. 391-394);
 - Enfatizar a forma e desprezar aplicações – por vezes a Análise e Descrição de Funções é apenas usada como forma e é negligenciada a sua aplicação, isto é, ela acaba por ser aprovada mas logo de seguida arquivada e esquecida. Uma declaração de trabalho que existe apenas em nome, faz com que a GRH não opere bem com o início de uma análise de função. Uma vez que esta operacionalização da análise de funções é importante para o trabalho dos recursos humanos é preciso aplicá-la à prática efetiva do trabalho (Liang, 2011, pp. 391-394);

- Enfatizar complexidade e desprezar simplicidade – realizar uma Análise e Descrição de Funções sobre pressão e com muito conteúdo, não olhando para características específicas da organização e necessidades individuais gera um mau entendimento de qual será o seu fundamento (Liang, 2011, pp. 391-394);
- Deprezar a manutenção temporária – muitas organizações vêem a Análise e Descrição de Funções como um trabalho elaborado uma só vez e ignoram a sua atualização. Depois de uma análise de funções que cria uma descrição, o trabalho não se pode dar como finalizado uma vez que a manutenção deste é um trabalho de longo prazo que existe na GRH. Todos os processos como: a definição de responsabilidades nos departamentos, a definição da função e do ajustamento dos seus direitos, a melhoria dos processos de negócio, a substituição da tecnologia de produção e a modificação de sistemas de gestão são alterados e atualizados devido às revisões na Análise e Descrição de Funções (Liang, 2011, pp. 391-394).

Além dos erros referidos anteriormente, o *Job Description* ou descrição de uma função deve ser um documento com detalhe mas não com demasiado detalhe uma vez que demasiada informação acaba por tornar o documento demasiado extensivo e cansativo (Rego et al., 2012).

2.2.7. Análise e Descrição de Funções versus Modelo de Competências

É preciso ainda referir que a Análise e Descrição de Funções acabam por ser diferentes dos modelos de competências. Uma análise de funções tradicional passa por uma descrição do comportamento, vê a função como um objeto externo que precisa de ser descrito, o foco é na função e no passado, o nível de *performance* pretendido é o típico e mede-se a partir de traços de carreira. Um modelo de competências passa pela influência dos comportamentos, vê a função como um papel a ser divulgado, o foco é na organização e no futuro, o nível de *performance* pretendido é o máximo e mede-se a partir de julgamento (Sanchez & Levine, 2009). No entanto, a análise e descrição de funções encontra-se intimamente ligada à gestão de competências uma vez que acaba por ser um primeiro ponto para a identificação de competências e, para além disso, cada vez mais autores sugerem que a análise e descrição de funções devem ser sustentadas, também, no que a organização pretende para o futuro (Rego et al., 2012).

Portanto, o propósito da análise e descrição de funções é fornecer um melhor entendimento e medir as obrigações do trabalho; encontra-se ligada ao *staffing*, *training* e compensações. Já os

modelos de competências têm como propósito influenciar como é que as tarefas do trabalho são realizadas de modo a alinhá-las com a estratégia da organização; encontra-se referências deste modelo na cultura organizacional (Sanchez & Levine, 2009). Para além disso, um modelo de competências deve ser fácil de perceber e de comunicar e é muito mais prescritivo; já a análise de funções é normalmente elaborada com uma longa lista de tarefas e com o conhecimento, *skills*, habilidades e outras características como as CHAs (conhecimentos, habilidades e atitudes); é essencialmente descritivo e serve como condutor da estratégia da organização no comportamento dos funcionários no dia a dia (Sanchez & Levine, 2009; Munck et al., 2011).

Em conclusão, a análise e descrição de funções foca-se em descrever e medir as tarefas do trabalho enquanto os modelos de competências criam um fio condutor que influencia a *performance* do colaborador no seu dia a dia de acordo com a estratégia da empresa. Uma análise de funções alinhada com um modelo de competências vai gerar melhores resultados nas aplicações e práticas de gestão de recursos humanos (Sanchez & Levine, 2009).

Dada como concluída a revisão bibliográfica relativamente à análise e descrição de funções, irá, de seguida, abordar-se a gestão de competências, nomeadamente, a sua definição e modelos.

2.3. Gestão de Competências

2.3.1. Introdução às Competências

Foi durante os anos 60 que surgiram os primeiros sinais de que as estruturas hierarquizadas, rígidas e estabilizadas das empresas poderiam sofrer alterações a qualquer momento. Com as mudanças externas, as organizações depararam-se com a necessidade de uma reestruturação de modo a existir uma maior flexibilidade. Sendo assim, o movimento das competências apareceu no final dos anos 60 e inícios dos anos 70. McClelland (referido por Saif et al., 2013) mencionou que os testes convencionais de inteligência e habilidades não eram fatores previsíveis da *performance* ou sucesso na vida e que eram tendenciosos contra diferentes grupos. Este autor propôs o termo *competências* para ultrapassar estes defeitos, sugerindo que estas, provavelmente, podem desenvolver indicadores válidos e imparciais sobre o desempenho. A sua pesquisa foi realizada a partir de entrevistas a profissionais com elevadas *performance*, identificando o que faziam de diferente para atingir aquela *performance* e usando as competências identificadas para propósitos de seleção. Foi a partir daí, que se verificou um crescimento muito rápido na metodologia das competências. Por exemplo, Spencer e Spencer (1993 citado por

Cascão, 2004) constataram que mais de 100 investigadores em 24 países tinham contribuído para uma base de dados com cerca de 1000 competências em setores como: indústria, administração pública, forças militares, cuidados de saúde, educação e finanças (Cascão, 2004). Também os trabalhos de Boyatzis e Ulrich (1982, 1997 citado por Rego et al., 2008) vieram reforçar a abordagem teórica e prática das competências na GRH.

Portanto, já nessa altura as competências foram destacadas em três abordagens: a comportamental, a construtiva e a funcional. A comportamental começa por analisar a pessoa no trabalho, e determina através, por exemplo, da avaliação de incidentes críticos que características da pessoa é que se encontram associadas ao sucesso no trabalho. Anteriormente, esta análise era feita com uma separação entre o trabalho e a pessoa, procurando o seu enquadramento posteriormente. Autores como Spencer e Spencer (1993 citado por Cascão, 2004) defendem que métodos tradicionais de recrutamento não identificam corretamente as competências até porque muitas pessoas não conhecem bem os seus pontos fracos e fortes, muito menos as suas competências. Sendo assim, aquilo que as pessoas relevam sobre as suas motivações ou competências durante uma entrevista não é o suficiente para ser credível. Por isso mesmo, é que se começou a utilizar uma metodologia onde se pergunta aos candidatos para descreverem como é que se comportariam a lidar com determinados incidentes específicos.

Relativamente à abordagem funcional esta é orientada para as funções que servem a organização. Reside no conhecimento, capacidades e atitudes gerando desempenho e requisitos. Sendo assim, existe um referencial de um conjunto de competências exigidas para o posto de trabalho, ligadas ao saber e ao saber-fazer. Finalmente, a abordagem construtiva defende que a competência não reside no conhecimento, ou capacidades ou habilidades mas sim na mobilização dessas particularidades. Sendo assim, defende que a competência não é um estado mas sim um processo de assimilação entre saber, saber-fazer e saber-ser (Boterf, 1995 citado por Cascão, 2004) e portanto, a junção de conhecimentos teóricos, conhecimentos operacionais e conhecimentos afetivos, sociais e culturais. Já Ceitil (2007) refere que as competências possuem cinco componentes: o saber (conhecimento), o querer-fazer (motivação), o poder-fazer (meios e recursos), o saber-fazer (habilidade e destreza) e o saber-estar (atitudes e interesses).

Em relação, mais concretamente, ao conceito de competência, esta pode ser relacionada com tarefa e atividade ou como uma combinação de atributos subjacentes a um bom desempenho.

Foi assim que McClelland nos seus estudos de 1973 agrupou as competências em cinco dimensões (Sousa, 2006):

- *Knowledge* – Conhecimento adquirido por um indivíduo pertencente a um domínio específico;
- *Skill* – Habilidades que demonstram a existência efetiva de competências adquiridas;
- *Behaviours* – Conceitos de um indivíduo que se refletem “nas suas atitudes, valores, emoções, acções e reacções perante uma situação” (Sousa, 2006, pp. 140);
- *Traits* – Traços de personalidade que levam a pessoa a comportar-se de determinada forma;
- *Motives* – Comportamentos dirigidos a algo que mobilizam forças interiores de forma a gerar reacções.

No entanto, existem autores que não definem a competência de uma forma tão psicométrica, mas sim como “uma característica subjacente de um indivíduo que tem uma relação causal com critérios de eficácia e/ou de realização superior num trabalho ou situação” (McClelland, 1973, 1976, Boyatzi, 1982, Spencer & Spencer, 1993 citados por Cascão, 2004). Spencer e Spencer (1993 citado por Cascão, 2004) abordam as competências como motivos, traços de personalidade, auto conceito, conhecimento e habilidades. Sendo que as três primeiras são consideradas o centro da personalidade com maior dificuldade de desenvolvimento e as habilidades e os conhecimentos (*skills*) são considerados superficiais havendo maior facilidade de desenvolvimento. Sendo assim, surgiu o modelo de competências do “*iceberg*”, onde o auto conceito pessoal, os traços de personalidade, as motivações da pessoa e valores próprios são consideradas competências subterrâneas e *inputs (below-the-waterline)* estando relacionadas com a personalidade da pessoa; já as habilidades e os conhecimentos são considerados competências que já são observáveis e, portanto, *outputs* sendo demonstradas no desempenho da pessoa. Estamos então, perante uma abordagem comportamental uma vez que a causa de uma ação advém de uma intenção, isto é, um motivo ou um traço (Ceitil, 2007; Sousa, 2006; Cascão, 2004).

Existem, igualmente, outros modelos de competências como, por exemplo, o modelo funcional. Este modelo identifica o desempenho mínimo requerido para que a organização mantenha o nível esperado de produtividade e, portanto, assenta nas atitudes e na análise e

descrição de funções. Sendo assim, enfatiza as competências específicas onde as pessoas são consideradas como estáveis e previsíveis. Já outro modelo caracterizado como o modelo Hay-McBer considera as competências distintas, isto é, competências dos melhores como a criatividade e a inovação alinhando estas com a visão da organização (Sousa, 2006).

Outros autores (Saif et al., 2013) referem que uma competência é a combinação de conhecimentos (teóricos e práticos), *skills*, habilidades, valores e interesses. Já Hawkes e Weathington (2014), referem que existe uma grande variedade de definições de competências o que torna a investigação sobre modelos de competências um pouco menos estudada. Halim e Abhyanker, (2011, citado por Hawkes & Weathington, 2014) definem competência como parte de um comportamento pessoal que pode ser observado ou demonstrado, que contribui para a *performance* do trabalho.

É importante referir ainda que a gestão estratégica acaba por se interessar mais pelas competências organizacionais (macro) e a GRH pelas competências individuais (micro) e, também coletivas (meso). Como já visto anteriormente, confunde-se bastante o termo competências com conhecimentos, capacidades e personalidade. A personalidade e os seus traços são formados durante a infância e são muito difíceis de serem modificados (Cascão, 2004).

Burnett e Dutsch (2006, pp. 141 citado por Rego et al., 2008) consideram que a competência é idêntica a particularidades individuais que potenciam o bom desempenho. Estas particularidades estão relacionadas com o trabalho (como: capacidades, crenças, motivos, traços, conhecimentos e atitudes) e o sucesso destas é ajustado à estratégia da organização (visão, missão, orientação para o futuro, sucesso ou sobrevivência). Sendo assim, será plausível afirmar que existe uma relação entre a competência e o desempenho uma vez que, muitas vezes, se associa a competência ao “fazer bem”. (Dowd, 2000 citado por Cascão, 2004).

No geral, conclui-se que as competências geralmente se manifestam em atos ou comportamentos e estão relacionadas com a *performance*. São observáveis, compreensíveis e avaliáveis, estão ligadas com situações particulares, são consideradas um sistema estruturado e estão relacionadas com os conhecimentos. No entanto, muitos autores continuam a considerar que o conceito de competência não está totalmente definido devido à sua grande complexidade que assume várias perspetivas (Sousa, 2006).

É importante referir também que a forma de conceptualização das competências vai depender, primeiramente, das práticas de recursos humanos que pretendem utilizá-las (Cascão, 2004). Lawler e Ledford Jr (1997 citado por Cascão, 2004) desenvolveram o conceito de sistemas emocionalmente mais “quentes” ou mais “frios”. Isto é, consideram que o processo de recrutamento e seleção é relativamente “frio” uma vez que afeta as pessoas que ainda não se encontram como funcionários na empresa. Já os processos de pagamento tendem a ser processos mais “quentes” por gerarem emoções fortes nos funcionários. A formação e desenvolvimento, gestão de pessoal, avaliação do desempenho, entre outras práticas de gestão de recursos humanos situam-se entre o “frio” e o “quente”. Portanto, os funcionários tendem a responder de forma divergente quando os sistemas mais “quentes” são envolvidos na gestão de competências.

Ceitel (2007), menciona que diversos autores conseguiram distinguir o conceito de *competence(s)* e de *competency(ies)* e o conceito de competências *hard* de competências *soft*. As *competences* correspondem aos *outputs* e, conseqüentemente, a uma *performance* média; as *competencies* são *inputs* que correspondem a características intrínsecas que conduzem a uma *performance* elevada. As competências *hard* correspondem a questões mais técnicas e as *soft* correspondem a competências comportamentais como liderança ou resolução de problemas (Ceitel, 2007).

Por último, é importante ainda aludir que com o aumento da globalização e de empresas multinacionais, surgiram novas necessidades que afetaram as competências. Sendo assim, emergiu uma nova competência: a competência intercultural. Portanto, é importante que uma organização no seu processo de internacionalização se adapte às diferenças e contextos culturais. Para isso, é preciso desenvolver colaboradores com conhecimento técnico específico, cultural e situacional para que este desenvolva a sua competência intercultural. Ora as diferenças culturais permitem aos colaboradores lidar com mais dilemas organizacionais como, por exemplo, universalismo vs particularismo, individualismo vs coletivismo e desempenho vs atributos (Ceitel, 2007).

2.3.2. Gestão de Competências – Conceito e Evolução

O termo *gestão de competência* surgiu então, também, durante esta altura e algumas empresas acabaram por o adotar. O crescimento desta gestão é evidenciado nos programas de MBA, uma vez que estudos demonstram que os estudantes destes cursos aumentaram as competências durante os dois anos de programa a partir de uma avaliação inicial e de uma

reavaliação no final. Estas pesquisas resultaram na primeira publicação sobre a metodologia das competências por Boyatzis (1982 citado por Cascão, 2004).

Para esta gestão de competência ser realizada é preciso saber que também existem várias tipologias de competências. Nordhaug (1998 citado por Rego et al., 2008) baseou-se em três níveis de análise (tarefa, organização e indústria) para construir uma tipologia de competências diferenciada devido à crescente urgência de flexibilidade e transformação das organizações.

- Meta-Competências – competências específicas da tarefa e da indústria que abrangem o conhecimento, capacidade e aptidões como a capacidade de aprendizagem ou criatividade que normalmente são transmitidas pela educação formal e são bastante importantes para o desempenho da organização e processos de mudança. Formações para este tipo de competências podem ser: melhoria da capacidade de comunicação ou capacidade de lidar com a incerteza;
- Competências Gerais de Indústria – competências específicas da indústria mas não de tarefa ou da organização como a análise da estratégia dos concorrentes que são desenvolvidas com a experiência de trabalho no setor e que podem ser desenvolvidas nos colaboradores de níveis hierárquicos mais baixos;
- Competências Intra-Organizacionais – competências específicas da organização e não de tarefa como o conhecimento da cultura organizacional e dos colegas de trabalho que podem ser desenvolvidas por processos de comunicação interna, processos de avaliação, estágio ou *coaching*;
- Competências Técnicas Padrão – competências específicas de tarefa e não da organização ou da indústria como, por exemplo, saber usar um processador de texto ou desenho técnico que normalmente são adquiridos pelo ensino formal ou vocacional. As organizações investem muito em formações para desenvolver este tipo de competências como formação específica do pessoal;
- Competências Técnicas do Negócio – competências específicas da tarefa e da indústria mas não da organização como montagem de peças que podem ser desenvolvidas pela experiência de trabalho na indústria;
- Competências Técnicas Idiossincráticas – competências específicas da organização e da tarefa como conhecimentos de uma ferramenta particular, por exemplo: a utilização de tecnologia delineada somente para a organização. Estas competências contribuem pouco

para a transformação organizacional e as formações na empresa e rotação funcional são algumas das estratégias para desenvolvê-las.

Esta tipologia relaciona-se com as competências que a empresa quer desenvolver nos seus funcionários sendo que a tendência é desenvolver mais as competências técnicas padrão, de negócio e idiossincráticas. Ora, as empresas devem ter consciência que estes seis tipos de competências podem criar impactos diferentes consoante o estado de carreira em que o colaborador se encontra. É importante ainda dizer que, apesar de existirem estes seis tipos de competências não quer dizer que todas elas sejam abrangidas nos modelos de competências das organizações (Rego et al., 2008).

Regressando à gestão de competências, McLagan (1997 citado por Cascão, 2004) alega que os sistemas de competências, isto é, os modelos de competências podem ajudar a aumentar a estrutura da organização e, conseqüentemente, o aumento da responsabilização dos funcionários. Defende este ponto de vista uma vez que o trabalho, atualmente, exige mudanças constantes nas responsabilidades dos colaboradores. De um modo tradicional, antigamente, eram analisadas as funções, o que pode demorar bastante tempo; atualmente conseguem identificar-se competências de uma forma muito mais rápida. Um modelo de competências poderá gerar maior clarificação e implementação de estratégias de negócio. No entanto, é importante realçar que esta implementação de sistemas de gestão por competências é influenciada pela flexibilidade laboral, isto é, por leis laborais e portanto, poderá dificultar a gestão por competências (Cascão, 2004). Para além disso, a gestão de competências pode orientar as ações das pessoas com a finalidade de construir uma estrutura organizacional que atinja as metas e os objetivos pretendidos (Ceitil, 2007).

Este processo de implementação, inicia-se pela identificação de competências, uma fase bastante importante uma vez que permite ligar as práticas da GRH à estratégia de negócio e cria uma linguagem comum nessas práticas e fazendo a integração entre elas (Cascão, 2004). Esta identificação pode ser desenvolvida a partir da estratégia da empresa (*Top down*) ou a partir da análise das funções (*Bottom up*) (Ceitil, 2007). De seguida, desenvolve-se a descrição do portfólio de competências chave onde se descreve e se define as competências específicas e transversais e onde se poderá organizar as competências por *clusters*. Esta fase pode ser desenvolvida a partir de entrevistas com o objetivo de chegar aos comportamentos considerados excepcionais ao nível de desempenho individual (Ceitil, 2007). Posteriormente, realiza-se a avaliação das competências onde a finalidade é descobrir *gaps* em competências de determinados indivíduos. Isto pode ser feito a

partir de *assessment centers*, testes psicométricos ou entrevistas comportamentais que resultará em perfis individuais de competências requeridos (PIC). A quarta fase é composta pela “definição de planos de ação de desenvolvimento de competências”, isto é, elaboração de planos de formação (Ceitil, 2007, pp. 125). Por último, poderá efetuar-se uma avaliação do desenvolvimento das competências onde se identificaram *gaps* (Ceitil, 2007).

Já Sousa (2006), refere que para o desenvolvimento de competência deverá realizar-se, inicialmente, uma autoavaliação juntamente com avaliação de desempenho, *feedbacks* e perfis funcionais levantando as necessidades de desenvolvimento. De seguida, desenvolver-se-á o plano de desenvolvimento individual (PDI) levando ao autodesenvolvimento e, também, à formação formal como cursos presenciais, externos, etc.

Outros autores como McClelland (1973 citado por Cascão, 2004) recomendam, também, observações diárias das pessoas em ambiente de trabalho. Outro método será a realização de entrevistas a grupos de discussão com questões do tipo: “quais são os motivos para ser um funcionário de sucesso? Que características distinguem os melhores funcionários dos médios? Porque é que as pessoas falham em algumas tarefas?”.

Por exemplo, a multinacional 3M após a identificação das competências, desenvolveu o seu modelo de competências com base em incidentes críticos de modo a avaliar os aspetos observáveis da função e o seu desenvolvimento. Como é uma empresa multinacional, os exemplos foram generalizáveis transversalmente nas regiões mundiais (Rego et al., 2008).

Já a *Royal Canadian Mounted Police*, desenvolveu o seu modelo de competências através da combinação dos valores e estratégia da organização com uma rígida análise de funções. De seguida, a estratégia da organização serviu como referência que guiou os especialistas na identificação das competências levando, posteriormente, à descrição dos comportamentos associados à função. Assim, identificaram oito competências: “liderança, orientação para o serviço, competências mentais, eficácia pessoal e flexibilidade, organização e planeamento, relações interpessoais, comunicação e motivação.” (Rego et al., 2008 pp. 554). Logo depois, foram emitidas escalas comportamentais a serem avaliadas pelos superiores e comissões de revisão. Posteriormente, os candidatos a promoção teriam que referir dois exemplos de comportamentos para cada competência que melhor realçavam o seu desempenho para tornar a informação mais confiável e algumas empresas dadas nos exemplos poderiam ser contactadas para confirmação

desses dados. No final, os conteúdos eram revistos caso existissem pontuações de superiores dos cargos em questão demasiado altas ou baixas ou, também, desacordos (Rego et al., 2008).

No entanto, Rego et al. (2008) referem que os modelos de competências podem originar receios e dúvidas que podem gerar resistências por parte dos funcionários e das sociedades laborais devido ao facto de estes não identificarem claramente a relação entre as competências e os resultados da aplicação destas.

Por fim, a gestão de competências está interligada com várias práticas de GRH. Por exemplo, no recrutamento e na seleção identifica requisitos necessários de seleção; no processo de acolhimento pode detetar lacunas ao nível de competências que precisam de ser desenvolvidas; na mobilidade interna uma vez que se substituiu o requisito da antiguidade pela promoção com base nas competências; na modificação nos sistemas de remuneração por permitir a sua integração com os sistemas de competências; no processo de avaliação de desempenho permitindo identificar competências com lacunas; na formação e desenvolvimento para o aperfeiçoamento de competências; nos planos de carreira e na saúde no trabalho (Ceitil, 2007; Sousa, 2006). Para além do mais, esta gestão de competências facilita o uso de uma linguagem comum na empresa e permite prever comportamentos futuros de colaboradores (Ceitil, 2007).

Concluindo, tradicionalmente as políticas e práticas da GRH eram baseadas na função uma vez que esta constitui uma base na avaliação e formação dos funcionários. No entanto, com as mudanças cruciais que têm ocorrido a nível mundial, as organizações necessitam de maior flexibilidade e rapidez de respostas sendo que as competências são um elemento essencial nessa mudança. Funcionários com várias competências permitem que a organização lide com novos desafios e permitem o desenvolvimento permanente do colaborador para adquirir novas competências. É ainda importante referir que cada vez existe mais tendência para existirem menos estruturas verticais e hierarquizadas, o que invalida o sistema baseado na função. Torna-se cada vez mais necessário criar novas formas de desenvolver as carreiras, nomeadamente, o talento (Rego et al., 2008). Ora os modelos de competências precisam de ser constantemente atualizados porque apesar de algumas competências serem “universais” a desatualização destes modelos acaba por não garantir o sucesso da organização (Rego et al., 2008). Sendo assim, tanto a análise e descrição de funções como a gestão de competências devem ser atualizadas constantemente e os métodos de recolha de informação acabam por ser praticamente os mesmos.

Após a exposição de conceitos como a análise e descrição de funções e a gestão de competências, abordar-se-á um pouco sobre a gestão de carreiras e de talentos, uma vez que são conceitos que integram, igualmente, os perfis de sucesso.

2.4. Gestão de Carreiras e Gestão de Talentos

A Gestão de Carreiras é um dos maiores desafios que a GRH pode enfrentar atualmente, devido às mudanças progressivas que ocorrem mundialmente a nível tecnológico e económico e a Gestão de Talentos está intimamente ligada à gestão de carreiras. Estas mudanças proporcionaram uma crescente complexidade nas carreiras modernas. Muito frequentemente, indivíduos que não se adaptem a estes novos modelos de carreira, acabam por falhar na sua progressão profissional. Sendo assim, a gestão de carreiras acaba por ser uma chave para conseguir os objetivos pessoais e organizacionais (Wesarat, Majid & Sharif, 2014). Esta gestão pode ser realizada com diversas práticas desde a formação até ao recrutamento e pode ser direcionada a partir de modelos de competências, análises de desempenho dependendo, também, da função que o colaborador desempenha dentro da organização.

Além do mais, esta gestão de carreiras depende da cultura do país de origem ou mesmo do país hóspede. Já Kanter (1989, citado por Rego et al., 2008) referia que as diferenças na organização das carreiras podem estar ligadas com as diversidades das nações.

A carreira está ligada a um processo de desenvolvimento pessoal e profissional ao longo da vida. Deve responder às necessidades organizacionais e individuais, já que ambas se encontram interligadas (Rego et al., 2008). Sendo assim, a carreira pode ser definida como: "...algo que está em permanente evolução, um caminho que se vai percorrendo e que a cada passo, permite uma visão diferente do ambiente em redor, do caminho já percorrido e do que falta percorrer." (Rego et al., 2008, pp. 570).

Sousa (2006), refere que o conceito de carreira não pode focalizar-se somente na perspetiva individual, devendo existir uma análise da relação entre a empresa e o indivíduo.

Portanto, a carreira relaciona-se com o "mercado de trabalho interno" e existem três razões para a existência de sistemas de carreiras internos às empresas (Rego et al., 2008):

Razões Económicas – Serve para adquirir competências específicas da organização através dos seus colaboradores. Poderá causar problemas competitivos se estas competências forem transferidas para outras empresas. Assim, será importante implementar medidas para reter estes trabalhadores a partir, por exemplo, de oportunidades de carreira;

Razões Sociopsicológicas – Se se criarem oportunidades de progressão e desenvolvimento e de evolução de carreira interna e/ou externa, o nível de lealdade e empenhamento dos colaboradores irá aumentar;

Razões Institucionais e Políticas – A partir de leis e regras, as empresas são obrigadas a adotar determinadas práticas para favorecer o seu mercado interno.

No entanto, estas razões ou fatores começaram a sofrer alterações devido às condições globais de trabalho. As estruturas das carreiras, as atitudes e os comportamentos no trabalho têm sofrido modificações para garantir o sucesso da organização (Kanten et al., 2015). Então, carreiras que pressuponham trabalho em apenas uma ou duas organizações, orientadas para a segurança no trabalho e em que o sucesso iria depender das promoções e do *status*, deixaram de ser tão utilizadas como antigamente. Agentes como a lealdade para com a organização e a idade deixaram de ser considerados tão importantes (Kanten et al., 2015).

Vincent (1993 citado por Rego et al., 2008), sugeriu um tipo de tipologias que foram desenvolvidas a partir de trabalhadores britânicos no período entre a revolução industrial e a II Guerra Mundial. Uma das tipologias sugeridas foi: o percurso do relógio dourado, que assenta na ideia de que o indivíduo permanece na mesma organização durante toda a sua carreira. Outra tipologia sugerida foi o percurso do migrante, que estabelece que o indivíduo faz uso de uma habilidade específica mas em organizações diferentes. Este autor também sugeriu o percurso serpenteante onde o indivíduo trabalha em diversas empresas, desempenhando nelas funções sem relação entre si. Uma última tipologia sugerida foi a do percurso quebrado em que a trajetória da carreira apresenta uma descontinuidade, uma vez que depois de uma certa atividade segue-se outra completamente diferente (Rego et al., 2008). Isto significa, que já nesta altura, existiam estudos de novas formas de carreira.

Tal como as tipologias de carreiras, as escolhas de carreiras também foram algo de constante mudança ao longo do tempo. As primeiras escolhas de carreira eram mais ligadas à

importância da estrutura social, isto é, dependiam muito da classe social do indivíduo. Com a revolução Taylorista e a psicologia industrial, aspetos como a personalidade e interesses do indivíduo começaram a ganhar mais ênfase. Assim, a escolha da carreira está dependente do interesse do próprio indivíduo e não é escolhida pela sociedade (Rego et al., 2008).

Portanto, atualmente, as organizações atuais não conseguem fornecer um trabalho para toda a vida e, muito menos, segurança no trabalho. Sendo assim, a promoção começa a tornar-se cada vez mais difícil e a perspectiva tradicional de gestão de carreira, está a ser abandonada por parte das organizações. Isto levou ao aparecimento de novas formas de trabalho como *part-time*, horários flexíveis, entre outros. As novas perspectivas pressupõem que cada indivíduo terá que criar o seu nível de conhecimentos e as suas *skills* para trabalhar em diferentes organizações e setores. Hoje em dia, os trabalhadores frequentam várias organizações, são flexíveis e com variadas habilidades. Tornaram-se, também, mais independentes, preocupam-se mais com a sua satisfação e uma característica que consideram fundamental é a aprendizagem contínua (Kanten et al., 2015). Assim, as carreiras, vistas de uma perspectiva atual, acabam por ser múltiplas, relacionais, personalizadas e uma matriz ao longo da vida; ao contrário da perspectiva tradicional que acabam por ser lineares, individuais, estandardizadas e com domínios separados (Moen & Han, 2001 citado por Santos, 2008).

Portanto, novos modelos de gestão individual de carreiras e práticas de GRH para o desenvolvimento de carreiras começaram a emergir: *Boundaryless Career*, *Protean Career*, *Dual Ladder Career Path*, *Flexible Career*, *Job Posting System*, carreiras caleidoscópicas, entre outras (Kanten et al., 2015).

No caso das *Protean Career* ou Carreiras Proteanas, um modelo de gestão individual de carreira, os indivíduos assumem a responsabilidade pela gestão da sua própria carreira e procuram o seu bem-estar e desenvolvimento. O foco acaba por ser no sucesso psicológico e no empenhamento profissional, existindo uma passagem por múltiplas organizações. O indivíduo é autónomo e livre. No fundo, neste modelo, o indivíduo gere a sua carreira de modo a conseguir atingir um equilíbrio ao longo da vida entre a família, trabalho e comunidade uma vez que estes interagem entre si. Para além disso, o seu desenvolvimento profissional passa a ser comandado em função de valores pessoais onde o indivíduo faz as suas próprias escolhas (Rego et al., 2008; Santos, 2008; Sousa, 2006).

Nas *Boundaryless Career* ou Carreiras sem Fronteiras, outro modelo de gestão individual de carreiras, surgido em 1994, a identidade não é derivada de uma organização e, portanto, o indivíduo gere a sua própria carreira e desenvolve competências que lhe permitem *aprender a aprender*. Este modelo, em termos de premissas, é muito similar ao modelo de carreira proteana. Aqui, não existe lealdade para com o empregador e a mobilidade interorganizacional e aprendizagem contínua são os critérios mais importantes neste tipo de carreiras. Consequentemente, o desenvolvimento profissional assenta na capacidade de ser empreendedor onde se insere um conjunto de competências com a designação de: *Know-Why*, *Know-How* e *Know-Whom*. Isto gera uma expansão da carreira individual, melhorias no desenvolvimento de oportunidades de carreiras, aumento na importância individual da carreira, evolução contínua, *skills* transferíveis e melhor adaptação a condições de mudança. No entanto, diminui a segurança no trabalho, viola o contrato psicológico entre a organização e o indivíduo e aumenta conflitos entre a vida familiar. Em conclusão, neste modelo o indivíduo não possui qualquer tipo de laço com qualquer organização e, portanto, é plausível afirmar que um *freelancer* é um exemplo deste tipo de modelo de gestão individual de carreira (Kanten et al., 2015; Rego et al., 2008; Santos, 2008).

Na *Dual Ladder Career Path*, um exemplo de desenvolvimento de carreira, surgido em 1970, um indivíduo com posições técnicas toma posições de gestão ao mesmo tempo. Isto permite oportunidades de desenvolvimento e oportunidades de promoção. O indivíduo recebe educação técnica nos ficheiros técnicos de uma organização para progredir para postos de gestão. Nas organizações onde isto é implementado com sucesso, a satisfação no trabalho e a lealdade podem ser aumentadas. Deste jeito, setores como farmácia, química, informática ou *software* possuem imenso *staff* e por isso tornou-se importante aplicar-se este tipo de carreiras. Empresas com a IBM, Xerox, Polaroid ou 3M apoiam este tipo de desenvolvimento de carreiras (Kanten et al., 2015).

Apesar de todos os modelos de gestão individual de carreira, as organizações não deixaram de levar a cabo ações de desenvolvimento de carreiras. Sendo assim, as organizações preocupam-se em estabelecer um programa de gestão de carreiras mas os indivíduos também se desenvolvem sem estar à espera do programa de desenvolvimento por parte da organização. Portanto, é razoável propor que a gestão de carreiras acaba por ser uma responsabilidade partilhada pelo indivíduo e pela organização, sendo que a organização gere aqui a gestão do seu talento. Assim, a organização desenvolve algumas atividades para suportar o sucesso da carreira dos seus colaboradores a partir de formação *on-the-job*, gestão de desempenho, *assessment centers*, aconselhamento de carreira,

programas de desenvolvimento, planos de sucessão, mentoria, *coaching*, apoio e *feedback* de superiores e medidas de apoio à conciliação trabalho-família. Ora, a organização também tenta planejar essa mesma carreira de acordo com a carreira individual (Rego et al., 2008; Wesarat, Sharif & Majid, 2014).

É importante ainda mencionar que, um planeamento de carreiras também poderá ser traçado a partir de um modelo de competências da GRH que está intimamente relacionado com a análise e descrição de funções de uma organização. Por exemplo, o modelo de competências de Ulrich, já abordado anteriormente, refere que existem indivíduos que fazem a diferença, indivíduos que possuem a condição necessária e indivíduos que são alavancas. De acordo com cada competência, poderá construir-se um plano de carreiras distinto (Ulrich et al., 2007).

Outro conceito ligado à gestão de carreiras é a gestão de talentos que têm vindo a ser estudado recentemente. Este conceito rege-se pelo desenvolvimento e gestão da progressão de potenciais colaboradores através de várias funções, retirando as baixas *performances* da organização. Acaba por ser um esforço por parte da organização para atrair, selecionar, desenvolver e reter talentos chave numa escala global de modo a que estes estejam alinhados com as prioridades da estratégia da organização. Esta gestão de talentos é criticada porque é impossível para algumas organizações aproveitarem os ativos que possuem se não se aperceberem do que realmente possuem. Assim, a gestão de talentos está intimamente ligada com a gestão de carreiras, como também com todas as outras práticas de GRH. (Scullion & Collings, 2010).

Acresce que, com as mudanças constantes a nível mundial, existem cada vez mais organizações internacionais, multinacionais ou globais. Sendo assim, abordar um pouco sobre a gestão da expatriação será, igualmente, importante.

2.4.1. Gestão de Expatriados

Com o aumento da globalização e internacionalização, a mobilidade das pessoas tem vindo a aumentar. Hoje em dia, as pessoas movem-se geograficamente e culturalmente para trabalhar e arranjar melhores oportunidades de carreiras. Estas pessoas que se movem sem serem enviadas por uma empresa são designadas com *self-initiated expatriates*. Muito destas movem-se principalmente para os Estados Unidos, Dubai, Austrália, Nova Zelândia, Reino Unido e Canadá. Normalmente, isto acontece não só devido a fatores económicos e financeiros mas também devido a fatores individuais como adaptabilidade de carreira e inteligência cultural (Presbitero & Quita,

2016). Ora, estes *self-initiated expatriates* são bastante importantes para a gestão global de talentos uma vez que são pessoas proativas e, portanto, é preciso reconhecer o seu valor (Vaiman et al., 2015).

Existem, também, pessoas que são enviadas pelas empresas para outras localidades. Esses sim são designados por expatriados e implicam custos elevados para a organização e cuidados específicos que não são ampliáveis a outro tipo de empregados. Isto acontece porque um expatriado é um trabalhador que é enviado “para uma unidade organizacional situada num país distinto do país de origem, para prosseguir objetivos relacionados com a tarefa ou a organização, por um período de tempo pré-determinado, variando entre seis meses e cinco anos” (Rego & Cunha, 2009, pp. 283). Os expatriados podem ser divididos em várias categorias: expatriados do país de origem, expatriados de países terceiros (trabalhadores que não são do país onde se localiza a sede da empresa mas desempenham o seu papel num país estrangeiro), impatriados que são “indivíduos oriundos dos países de destino das multinacionais que exercem actividades na casa-mãe, numa base permanente ou semi-permanente” (Rego & Cunha, 2009, pp. 344), repatriados (trabalhadores que regressam ao seu país de origem) e flexpatriados que são colaboradores que circulam entre países, em estadias de curta duração (Rego & Cunha, 2009; Shaffer et al., 2012). Os expatriados podem ingressar ainda num tipo de missão técnica, funcional, desenvolvimental ou mesmo estratégica (Rego & Cunha, 2009). Em relação aos critérios de seleção para quadros internacionais, normalmente, são escolhidos os melhores colaboradores. Quando estes profissionais são selecionados podem existir várias dificuldades ligadas a este processo como dificuldades familiares, problemas de adaptação, recusa de regresso e também dificuldades no regresso, isto devido até ao choque cultural que existe quando se passa de um país para outro (Peretti, 2004).

Existem ainda diferenças entre os países quer a nível cultural, quer a nível de modelos de gestão de carreiras. Por exemplo, gestores americanos consideram que os resultados são cruciais para a promoção; já apenas metade dos gestores franceses consideram a mesma opção e os gestores alemães consideram que, para ser promovido, a principal competência é a competência técnica (*expertise*) (Rego et al., 2008).

Evans, em 1989, sugeriu quatro modelos nacionais de carreiras:

1 – O Modelo Japonês – Atribui muita atenção às capacidades gerais de desenvolvimento, sendo que este envolve todos os funcionários;

2 – O Modelo Latino-Europeu (Francês) – A gestão é encarada como um estado e não tanto como desenvolvimento. Nas fases de recrutamento e seleção, as qualificações e as capacidades cognitivas assumem um papel importante. A mobilidade geográfica é incentivada;

3 – O Modelo Germânico – O conhecimento profissional e a especialização conferem valor e ajudam na seleção de funcionários. A mobilidade interorganizacional é importante, já a de carreira não é tanto devido à perda de competências e de conhecimento. Assenta em fases de aprendizagem formais e em rotação de funções;

4 – O Modelo Anglo-Holandês – A gestão é vista como um conjunto de aptidões que são deslocáveis entre situações. A seleção de gestores baseia-se na personalidade e comportamentos e a evolução da carreira assenta numa progressão funcional e técnica. Após oito anos, culmina numa função de gestão geral. As promoções acontecem nas passagens entre empresas.

Portanto, cada modelo apresenta diferenças políticas e económicas e coloca desafios para gerir estes diferentes contextos culturais de modo a seleccionar, motivar e reter indivíduos com diferentes orientações de carreira (Rego et al., 2008). No caso dos expatriados, as empresas costumam optar por expatriar pessoas da casa-mãe por já existirem relações de confiança. No entanto, sem práticas de gestão de carreiras as exigências de missão internacional como conhecimentos e competências na língua verbal e não-verbal e conhecimentos transculturais, podem causar o abandono prematuro se o indivíduo sentir que isso poderá vir a prejudicar a sua carreira. É preciso reter estes profissionais uma vez que são eles que vão ajudar, e muito, a garantir o sucesso da organização (Rego et al., 2008). Portanto, sendo assim, existem algumas práticas de apoio à expatriação para uma melhor gestão de carreira. Por exemplo, formação intercultural e transcultural, formação linguística, formação prática (associadas ao dia a dia), mentoria nas experiências internacionais (antes, durante e após), manutenção de contacto com a casa-mãe durante a missão e encorajamento a visitas regulares à empresa de origem durante os períodos de férias, proporcionar apoio para o reajustamento e colocar o repatriado em postos de trabalhos que lhe permita transferir conhecimento (Rego & Cunha, 2009).

Existem ainda vários modelos de Gestão da Internacionalização de Recursos Humanos: o primeiro possui uma orientação estratégica etnocêntrica com o objetivo da inovação a nível mundial, que normalmente existe em empresas internacionais ou em multinacionais japonesas. Neste caso, a organização analisa as competências e os conhecimentos da casa-mãe tentando adaptá-las à

escala global e cabe à gestão das unidades locais encaixar as competências centrais às particularidades locais existindo o predomínio da cultura do país de origem. Assim, normalmente foca-se na adaptação do expatriado inserindo práticas como formação e compensação (Rego & Cunha, 2009 & Ivancevich, 2008). O segundo modelo possui uma orientação policêntrica com o objetivo da diferenciação local, que frequentemente existe em empresas multinacionais. Aqui, a organização responde às particularidades locais e estuda a diversidade envolvente de cada subsidiária. Existe uma grande presença de gestores locais nas unidades e fraca influência da sede nas decisões e, portanto, existe um maior destaque na responsabilidade local (Rego & Cunha, 2009 & Ivancevich, 2008). O terceiro modelo acarreta uma orientação geocêntrica com o objetivo da eficiência global, que geralmente existe em empresas globais uma vez que estas possuem uma grande gestão da diversidade e métodos de recrutamento locais. Neste caso, a organização explora as vantagens de custo que resultam da centralização de ativos, recursos e deveres, desenvolvendo estratégias organizacionais mundiais. Isto dá resposta à globalização de modas e procura-se sempre o equilíbrio entre a integração global e a responsabilidade local e regional. No fundo, a estratégia geocêntrica enfatiza as competências e as qualificações dos colaboradores e, normalmente, a estrutura da gestão de topo apresenta uma composição perfeitamente internacional (Rego & Cunha, 2009 & Ivancevich, 2008).

Existe ainda outro tipo de orientação: a orientação regiocêntrica. Na policêntrica, “os cargos de topo das subsidiárias são ocupados por executivos autóctones”, na geocêntrica “as posições chave são ocupadas por executivos talentosos, qualquer que seja a sua origem geográfica” e na regiocêntrica “os postos chave nas subsidiárias são ocupados por executivos de uma dada região” e “os executivos das filiais europeias são oriundos de vários países europeus, não necessariamente do país de acolhimento específico” (Rego & Cunha, 2009, pp. 374). No entanto, também é preciso referir que as empresas não possuem apenas um tipo de orientação, normalmente existe um *mix* das várias orientações (Rego & Cunha, 2009 & Ivancevich, 2008).

Por fim, após a abordagem de conceitos como a gestão de carreiras que estão intimamente ligados com a gestão de competências e, conseqüentemente, com a análise e descrição de funções, abordar-se-á o conceito de perfil de sucesso e a sua implicação na *performance* organizacional como, também, em algumas práticas de GRH (Sousa, 2006).

2.5. Perfis de Sucesso

2.5.1. Definição e Desenvolvimento

Um perfil de sucesso é um conceito muito recente na GRH. De acordo com alguns autores (Consentino, Erker & Tefft, s.d.), o desenvolvimento deste processo leva a gestão de competências para um nível mais elevado e desenvolve uma metodologia que providencia a detalhe o “retrato” de uma pessoa e aquilo que é necessário para atingir o sucesso numa determinada função. Assim, estes autores trabalharam numa análise do trabalho compreensiva de modo a providenciar uma melhor gestão de competências para ajudar eficientemente e continuamente a identificar as competências, atributos pessoais, conhecimentos e experiências que definem uma *performance* ideal – ao que chamam “*Success Profiles*”. Para isso, primeiramente, é preciso definir os condutores do trabalho mais críticos (como por exemplo, dirigir inovação ou abrir novos mercados globais). De seguida, personaliza-se os perfis de sucesso holísticos, identificando exatamente o que é necessário para o desempenho máximo. Como resultado, estes perfis vão estar bastante ligados à estratégia de negócio e irão servir como um fundamento sólido para as melhores decisões a nível do talento. Pode, também, identificar-se uma ligação com o *Balanced Scorecard* uma vez que este instrumento de apoio à gestão recorre à identificação de fatores críticos de sucesso, tal como acontece na criação de perfis de sucesso na GRH (Sousa, 2006).

Por conseguinte, estes perfis são desenvolvidos a partir de: “o que a pessoa sabe – informação profissional necessária para realizar as atividades com sucesso”, “o que a pessoa fez – realizações educacionais e profissionais necessárias para o sucesso”, “o que a pessoa pode fazer – um *cluster* de comportamentos na função” e “o que a pessoa é – disposições pessoais e motivações relacionadas com a satisfação no trabalho e sucesso” (Consentino, Erker & Tefft, s.d.). Concluindo, a construção destes perfis vai proporcionar uma conexão entre a estratégia das pessoas e a estratégia do negócio assegurando que os modelos de competências antecipam as mudanças de um ambiente de negócio dinâmico; vão gerar uma compreensão global das expectativas do trabalho e do papel, apoiando e focando discussões de talentos e auditorias; vão gerar a seleção de candidatos que vão prosperar dentro da sua cultura e impulsionar planos de desenvolvimento para apoiar o seu sucesso; e, por último, vão mitigar riscos legais com um processo de colheita e análise de dados totalmente documentados. Ora, este processo tem sido estudado pelo *Develop Dimensions International, Inc.* (DDI) durante mais de 40 anos, rastreia necessidades correntes e futuras e é flexível. Estes autores também referem que este tipo de estudo

deve ser realizado a partir de grupos de foco, que se devem separar os componentes treináveis daqueles que não podem ser treinados e que se deve começar pelo topo construindo uma cascada de competências.

Já no caso de outro estudo realizado pela *Australia Post Corporation*, que desenvolveu uma ferramenta para identificar perfis de sucesso críticos para funções de liderança, esta informa que estes perfis devem ser realizados a partir dos dados de grupos de foco, entrevistas a supervisores, pares, reportes diretos e dados externos de *benchmarking* (Australia Post Corporation, s.d.). Esta ferramenta foi adaptada pela empresa multinacional e encontra-se no Anexo 1.

2.5.2. Relação entre os Perfis de Sucesso e a *Performance* Organizacional e outras Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Como já referido anteriormente, os perfis de sucesso contêm as experiências críticas, conhecimentos críticos, traços de personalidades e valores pessoais e, portanto, estes perfis de sucesso vão ditar a *performance* da organização. Assim, Child (1972) refere que a estrutura organizacional pode ter influência nos níveis de *performance* e, portanto, a definição do contexto de negócio é importantíssima, como já exposto anteriormente. Outros autores (Rusu, et al., 2016), dizem que fatores estruturais como: os objetivos e estratégia organizacional, organização do departamento de recursos humanos, cultura organizacional, procedimentos de recursos humanos (o papel dos recursos humanos) e os sistemas de compensação vão interferir na *performance* no trabalho e também na clarificação dos processos da empresa do ponto de vista cultural. Fatores de processo como a motivação dos funcionários vão gerar a necessidade de satisfação e, conseqüentemente, a *performance* no trabalho. Todos estes fatores juntos gerarão a avaliação da *performance* dos funcionários, os padrões de critérios e *performance* básicos, os padrões de desempenho personalizado e o *feedback* em relação à *performance* que, conseqüentemente, gerarão o crescimento da *performance* do colaborador (Rusu, et al., 2016). Concluindo, fatores do contexto organizacional como objetivos organizacionais, estratégia, tecnologia, cultura organizacional, procedimentos dos recursos humanos, motivação dos colaboradores, entre outros, influenciam o *design* e implementação da avaliação da *performance* dos funcionários. Conseqüentemente, uma avaliação da *performance* consistente com o contexto organizacional representa uma estratégia poderosa de aumento da *performance* de todos os funcionários (Rusu, et al., 2016). Por conseguinte, uma construção de um perfil de sucesso intimamente ligado à estratégia da organização vai permitir um melhoramento nas práticas e procedimentos de recursos

humanos e, logicamente, um aumento da *performance* organizacional. Outro estudo realizado recentemente, demonstrou que a maior parte das práticas de GRH como práticas de segurança no trabalho, formação, recrutamento e seleção, práticas de compensação, promoção interna, trabalho flexível, avaliação da *performance*, práticas de *empowerment*, práticas de envolvimento dos colaboradores, partilha de informação, entre outras, têm uma relação positiva e significativa na *performance* organizacional. Deste jeito, também conseguiram concluir que essa relação difere significativamente dependendo do tamanho da organização e que existe uma relação mais forte na Ásia, Oeste da Europa e Médio Oriente e que é maior ainda em empresas com pouca tecnologia. Gestores de topo e Gestores de Recursos Humanos inseridos neste estudo consideram que a relação entre as práticas de GRH e a *performance* organizacional é muito significativa. Já os gestores intermédios e alguns colaboradores não consideram tão significativa. Mais uma vez, confirma-se que a construção de um *Success Profile* irá desenvolver uma GRH mais estruturada e guiada, o que proporcionará uma visão mais clara dos objetivos e uma maior *performance* organizacional (Tzabbar et al., 2016).

Por fim, outros autores alegam que a aprendizagem organizacional é um papel chave para o sucesso organizacional, devido às evoluções rápidas e às mudanças de ambientes organizacionais (Saadat & Saadat, 2016). Esta aprendizagem é um processo complexo, não planeado, propositado, dinâmico, contínuo, persistente, envolvente e é afetado por toda a base de conhecimento ou fontes de cultura usadas por pessoas da organização. Apesar de especialistas em gestão e em organizações mencionarem que esta aprendizagem é um género de uma “medicina” para todos os problemas organizacionais, é um processo difícil para organizações em crescimento e em desenvolvimento com condições de ambiente variáveis. Para contornar este problema é preciso prestar atenção a esta aprendizagem e colocá-la como atividade do dia a dia do colaborador. Assim sendo, o desenvolvimento de um perfil de sucesso focado nas experiências e conhecimentos, isto é, na aprendizagem, só trará vantagens (Saadat & Saadat, 2016).

Ora, um perfil de sucesso abrange a descrição de função que interfere em práticas de GRH como: “recrutamento e seleção, apreciação do pessoal, formação do pessoal, elaboração dos planos de carreiras, definição das grelhas de remuneração, organização da empresa e melhoramento das condições de trabalho” (Peretti, 2004, pp. 174). Também, como já exposto anteriormente, o modelo adaptado pela empresa inclui competências e, também, um pouco da

gestão de carreiras o que permitirá quer a identificação de *gaps* nas competências como também uma melhor gestão de talentos.

É importante ainda acrescentar que a avaliação da *performance*/desempenho acaba por ser bastante importante uma vez que permite realizar um diagnóstico do pessoal e melhorar as relações com os colaboradores. Permite, igualmente, a gestão das remunerações, formações e a gestão de carreiras (Peretti, 2004). Esta pode ser realizada através de grelhas de apreciação, isto é, através de dados quantitativos ou através de entrevistas (dados qualitativos) e poderá ser realizada “caso a caso” ou de outras formas coletivas sendo uma prática de GRH muito valorizada (Peretti, 2004).

Dada como concluída a revisão da literatura, os conceitos abordados como a análise e descrição de funções, gestão de competências, gestão de carreiras e perfis de sucesso foram estudados qualitativamente sendo estes expostos no perfil de sucesso desenvolvido para a função de generalista de recursos humanos.

De seguida, é essencial abordar a metodologia adotada para o desenvolvimento deste projeto, de modo a compreender o porquê da utilização de determinados métodos de recolha de dados.

III. METODOLOGIA

3.1. Opção Metodológica

Após a revisão da literatura, uma fase bastante importante no desenvolvimento deste projeto, explorar-se-á a metodologia selecionada. Deste modo, de acordo com os objetivos descritos na introdução, a opção metodológica a utilizar será de natureza qualitativa. A escolha desta metodologia deve-se ao facto de se considerar a metodologia mais adequada face ao problema a ser explorado e as finalidades propostas no âmbito do projeto.

Hancock et. al (2009), refere que uma pesquisa qualitativa preocupa-se com o desenvolvimento de explicações de fenómenos sociais e, portanto, ajuda a perceber o mundo social onde se vive e o porque das coisas serem o que são. É um método de escolha onde as questões de pesquisa requerem um entender dos processos, eventos e relações no contexto social e cultural. Para além disso, a natureza dos dados recolhidos nas investigações qualitativas são, usualmente, descrições detalhadas sobre pessoas, locais e diálogos e agrupam diversas estratégias de investigação.

Segundo Bogdan e Bicklen (1992, citado por Freixo, 2011), uma investigação qualitativa assenta em cinco principais características:

1. O investigador é o instrumento chave da colheita de dados;
2. Primeiramente, o grande objetivo é descrever os dados e só, posteriormente, é que se analisa;
3. O investigador centra-se no processo, no produto e no resultado final;
4. A análise de dados é realizada de forma indutiva, isto é, as conclusões são retiradas dos factos que são observados, gerando todos os componentes de um *puzzle*;
5. Por fim, uma investigação qualitativa rege-se pelo significado dos dados e responde a questões como: “porquê?” e “o quê?”.

É importante ainda referir que, um método qualitativo acaba por valorizar a subjetividade, apresenta múltiplas realidades, assenta na descoberta, descrição e compreensão, é um método interpretativo, um relatório de narrativa em que o investigador faz parte e depende do contexto (Freixo, 2011).

Para além disso, passa por várias etapas como: formulação de um problema ou questão geral de pesquisa a partir de uma situação ou problema, apresentação de questões com o objetivo de examinar as interações e procedimentos, escolha dos métodos de recolha de informação, colheita dos respetivos dados e devida análise, conceção das hipóteses interpretativas e reformulação do problema de acordo com os novos dados (Freixo, 2011).

Assim, após a escolha da opção metodológica, irá expor-se as técnicas escolhidas para a recolha dos dados.

3.2. Técnica de Recolha de Dados

A recolha de informação e a sua análise foi realizada recorrendo à técnica da entrevista e à análise de documentos. O método da entrevista consiste em “conversas orais, individuais ou de grupo, com várias pessoas seleccionadas cuidadosamente, a fim de obter informações sobre factos ou representações, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objectivos da recolha de informações” (Ketele & Roegiers, 1999, pp. 22). As entrevistas podem ser dirigidas (estruturadas) onde seguem uma ordem específica do investigador; podem ser semidirigidas (semiestruturadas) em que o discurso da pessoa a ser entrevistada não é linear e nem todas as intervenções do investigador estão antevistas; e podem ser livres em que o investigador não coloca perguntas, como por exemplo, em relatos de vida. Para além disso, as entrevistas podem ser diretivas onde se recolhe informação “ao nível dos temas” e, podem ser não diretivas onde se explora informação “no interior dos temas” (Ketele & Roegiers, 1999, pp. 193). As entrevistas devem ser realizadas de forma aberta e flexível e o entrevistador deve colocar o menor número de questões possíveis. Acresce que, este deve reconduzir as entrevistas quando o decorrer desta não está a ir ao encontro com os seus objetivos, formulando estas intervenções de uma forma aberta; deve abster-se de dar a sua opinião, procurar um espaço adequado e gravar a entrevista se tal lhe for permitido (Quivy & Campenhoudt, 2013). Depois de realizadas as entrevistas, deve analisar-se cada conteúdo da gravação e avaliar o comportamento geral, uma vez que existirão entrevistas em que o titular será mais reservado e outras em que haverá imensa interação entre o titular e o entrevistador. De seguida, deverá pôr-se em prática essa análise para, por exemplo, um documento que permita explorar toda a informação. Por fim, é preciso articular as ideias e destacar as principais, reagrupando-as (Quivy & Campenhoudt, 2013).

Em relação ao desenvolvimento deste projeto, o caráter da entrevista será semiestruturado o que trará duas grandes vantagens: maior liberdade de expressão por parte do entrevistado e a realização da entrevista é efetuada num menor espaço de tempo em relação a uma entrevista de caráter livre (Ketele & Roegiers, 1999).

Já o método de análise de documentos, é um método onde se analisa qualquer documento necessário para o desenvolvimento da investigação com a finalidade de verificar uma hipótese e comparar resultados (Ketele & Roegiers, 1999). A análise dos documentos existentes na empresa multinacional permitiu conhecer a história, valores, missão, objetivos, estrutura, valores e missão do Departamento de Recursos Humanos, e outros conjuntos de documentos referentes às práticas de recursos humanos como: a análise e descrição de funções, gestão de carreiras, gestão de talentos, gestão de competências e avaliação de desempenho.

Com a leitura de documentos e com as entrevistas semiestruturadas é possível obter um balanço do conhecimento do problema e descobrir aspetos relevantes que retificam o campo de investigação. Assim sendo, a leitura dos documentos dará um enquadramento às entrevistas e estas esclarecem a problemática estudada (Quivy & Campenhoudt, 2013).

Todo este procedimento decorreu nas instalações da organização de modo a garantir a confidencialidade. As entrevistas foram realizadas em salas individuais presencialmente, telefonicamente e por Skype. No início de cada entrevista foi pedida autorização para registar a conversa com o objetivo de obter o melhor rendimento da informação. No final de cada entrevista, foi questionado a cada entrevistado se possuíam alguma dúvida ou se gostariam de colocar alguma questão adicional. Todas as entrevistas foram realizadas desde o dia 30 de Setembro de 2016 até ao dia 30 de Janeiro de 2017, em função da disponibilidade dos entrevistados e da preparação dos guiões de entrevista com a duração mínima de meia hora e máxima de duas horas. As primeiras entrevistas foram realizadas com o objetivo de obter informação sobre a gestão de talentos e as práticas de GRH existentes; as segundas entrevistas foram realizadas com a finalidade de realizar a revisão da análise e descrição da função de Generalista de Recursos Humanos; já as terceiras e últimas entrevistas foram realizadas com o intuito de desenvolver o perfil de sucesso respetivo pedindo informações acerca de experiências e conhecimentos reais que cada candidato possuía. É importante referir que o facto de algumas entrevistas terem sido realizadas telefonicamente e por Skype dificultou a recolha de informação uma vez que, por vezes, existiam interferências de rede e

as entrevistas tornavam-se pouco pessoais, não havendo espaço para torná-las um pouco mais interativas.

3.3. Seleção da Amostra

Em relação à seleção da amostra, esta foi constituída por o conjunto de sujeitos retirados de uma população representativa para o estudo.

As amostras podem ser divididas em duas categorias: amostragem probabilística (seleção aleatória dos elementos da amostra) e amostragem não probabilística (seleção não aleatória dos elementos da população). No caso deste projeto, a amostragem foi não probabilística, mais especificamente, amostragem por seleção racional, uma vez que os sujeitos foram selecionados conforme características específicas, neste caso, a executar a função de Generalista de Recursos Humanos (Freixo, 2011). Foram entrevistados 11 indivíduos, sendo que se realizaram cerca de 16 entrevistas em que algumas delas foram feitas aos mesmos titulares mas com objetivos diferentes. Dentro dos entrevistados, a população consistiu em alguns generalistas de recursos humanos, respetivos supervisores e à gestora global de talentos da organização. É importante ainda referir que os generalistas de recursos humanos selecionados para as entrevistas foram indicados pelos seus supervisores, de modo a garantir uma entrevista que fornecesse a informação mais apropriada.

3.4. Guiões de Entrevista

Assim, à medida que se selecionava a amostragem mais adequada e com maior disponibilidade, os guiões de entrevista foram sendo desenvolvidos acabando com cerca de quatro guiões de entrevista. O primeiro guião (Apêndice A) teve com o objetivo clarificar algumas questões sobre as políticas e práticas de GRH existentes na empresa como, também, a clarificação do projeto a ser desenvolvido designado a *Criação de Success Profiles*. Esta entrevista foi dirigida a uma generalista de recursos humanos de Portugal, à diretora de recursos humanos de Portugal e, também, à Gestora Global de Talentos da Empresa. O segundo e terceiro guião (Apêndices B e C) teve como finalidade examinar as tarefas, atividades, responsabilidades, dificuldades, requisitos, entre outros aspetos da função de generalista de recursos humanos, de modo a rever a sua análise e descrição de função. Neste caso, foram entrevistados vários generalistas de recursos humanos e, também, diretores de recursos humanos de várias subsidiárias. No quarto e último guião (Apêndice D), o objetivo foi compilar experiências e conhecimentos específicos para o desenvolvimento do perfil de sucesso. Diante disso, foram entrevistados os generalistas de recursos humanos de várias

subsidiárias. É importante ainda mencionar que as competências estudadas nestas últimas entrevistas foram as referidas por um estudo efetuado pelo *Corporate Leadership Council* (CEB) onde se identificou competências importantes para a função de *Human Resource Business Partner* (HRBP) considerado, pela empresa, idêntico à função de generalista de recursos humanos (CEB Corporate Leadership Council, 2016).

3.5. Caraterização da Amostra/Participantes

A amostra foi constituída por 11 entrevistados, como já referido anteriormente, e foi distribuída da seguinte forma: um participante pertencente ao departamento de gestão de talentos a nível global da parte Emissão, quatro diretores de recursos humanos de diferentes subsidiárias e seis generalistas de recursos humanos de diferentes subsidiárias, igualmente.

De toda a população, apenas um titular é do sexo masculino sendo que os restantes dez são do sexo feminino, como ilustrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Sexo da população por função

Sexo	Gestores Globais de Talento	Diretores de Recursos Humanos	Generalistas de Recursos Humanos
Feminino	1	3	6
Masculino	0	1	0

Relativamente à antiguidade na empresa, esta foi apenas questionada aos diretores e generalistas de recursos humanos, sendo que a maior parte dos titulares encontram-se a exercer funções na empresa há pouco tempo, como ilustrado no Gráfico 1 e no Quadro 2.

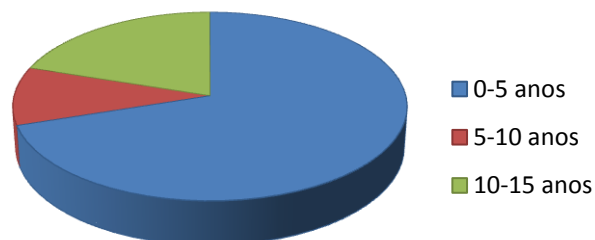


Gráfico 1 - Tempo de Antiguidade na Organização

Quadro 2 – Tempo de Antiguidade na Organização

Tempo de Antiguidade (Anos)	Diretores de Recursos Humanos	Generalistas de Recursos Humanos	Total
0-5 anos	2	5	7
5-10 anos	1	0	1
10-15 anos	1	1	2

Já relativamente às habilitações literárias, esta questão foi colocada somente aos generalistas de recursos humanos, sendo que apenas uma generalista possui o grau de mestre como ilustrado no Gráfico 2 e no Quadro 3.

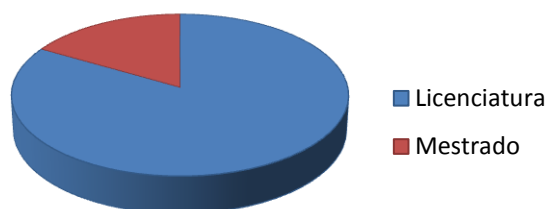


Gráfico 2 - Habilitações Literárias dos Generalistas de Recursos Humanos

Quadro 3 – Habilitações Literárias dos Generalistas de Recursos Humanos

Habilitações Literárias	Generalistas de Recursos Humanos
Licenciatura	5
Mestrado	1

De seguida, no Quadro 4 encontra-se o resumo da realização da entrevista. No caso de alguns generalistas de recursos humanos foram realizadas entrevistas para análise e descrição de funções e para o desenvolvimento dos perfis de sucesso. No caso de outros generalistas de recursos humanos, apenas foram realizadas entrevistas para o desenvolvimento dos perfis de sucesso.

Quadro 4 – Resumo da Realização das Entrevistas

Participantes	Data da Entrevista	Duração
Participante 1/GGT	30 de Setembro de 2016	70:23 minutos
Participante 2/GenRH1	06 de Outubro de 2016	65:34 minutos
Participante 3/DirRH1	19 de Outubro de 2016	60:22 minutos
Participante 2/GenRH1	15 de Novembro de 2016	61:22 minutos
Participante 3/DirRH1	28 de Novembro de 2016	34:29 minutos
Participante 4/GenRH2	28 de Novembro de 2016	51:56 minutos
Participante 5/GenRH3	30 de Novembro de 2016	77:13 minutos
Participante 6/DirRH2	06 de Dezembro de 2016	38:50 minutos
Participante 7/DirRH3	07 de Dezembro de 2016	36:50 minutos
Participante8/GenRH4	13 de Dezembro de 2016	41:20 minutos
Participante9/GenRH5	05 de Janeiro de 2017	47:24 minutos
Participante2/GenRH1	18 de Janeiro de 2017	82:05 minutos
Participante10/GenRH6	23 de Janeiro de 2017	43:59 minutos
Participante 4/GenRH2	24 de Janeiro de 2017	55:21 minutos
Participante11/DirRH4	26 de Janeiro de 2017	30:02 minutos
Participante 5/GenRH3	30 de Janeiro de 2017	58:33 minutos

3.6. Procedimentos

No que toca à análise e descrição da função, foi desenvolvido um resumo da antiga descrição da função de generalista de recursos humanos da multinacional uma vez que a antiga estava em dividida pelo generalista de recursos humanos nível I, II e Sênior I e II. De seguida, analisou-se a informação das entrevistas gravadas de quatro diretores e quatro generalistas de recursos humanos a partir da sua transcrição para um documento. Por fim, comparou-se essa informação com o resumo da análise e descrição anterior e desenvolveu-se uma descrição da função mais recente. Para além disso, o *layout* desta análise e descrição da função modificou-se um pouco, sendo plausível a sua utilização na descrição de outras funções da organização.

No que concerne ao desenvolvimento do perfil de sucesso desta função, procedeu-se à realização das entrevistas a seis generalistas de recursos humanos e às suas gravações. De seguida, foi realizada a análise destas resumindo a informação num documento dividido pelas subsidiárias que continha os seguintes tópicos:

- Contexto de negócio: principais responsabilidades de um generalista de recursos humanos, existência ou não de um centro técnico, existência de dificuldades na contratação, subsidiária estabilizada ou em crescimento, outras dificuldades e número de funcionários;
- Experiências: experiências chave, experiências funcionais chave e experiências chave requeridas para o futuro para atingir o sucesso;
- Competências: Visão de Negócio, Visão Organizacional, Visão de Gestão de Talento, Julgamento de Dados, Aumentar *Networks*, Liderança, Inovação, Resolução de Problemas, Resolução de Conflitos, Proatividade, Aprendizagem Contínua e Gestão Matricial (competências identificadas pelo modelo de HRBP do CEB);
- Traços: facilitadores, possíveis obstáculos, requisitos psicológicos e como identificar estes traços;
- Movimentos de Carreira: função anterior, função seguinte, justificação da movimentação, aprendizagem em cada função, movimentação dentro ou fora da multinacional;
- Outras funções que gostaria de exercer fora e dentro da organização;
- Experiências necessárias para um generalista de recursos humanos de sucesso.

Posteriormente, uma vez que a empresa possui um modelo chave já com os tópicos definidos de um perfil de sucesso, foi necessário apenas preencher a informação requerida, do seguinte modo:

- **Experiência essencial:** os tópicos de “indústria e função” e “relacionamentos” foram preenchidos com base nas experiências chaves, experiências chaves funcionais, tópicos mais aprofundados da análise e descrição de funções e movimentos de carreira; o tópico “desafios da função” foi completado com base na informação do contexto de negócio e, igualmente, com outros tópicos aprofundados das responsabilidades gerais da função.
- **Conhecimento crítico:** o tópico de “mercado e ambiente” foi preenchido conforme as experiências chave necessárias para um generalista de recursos humanos de sucesso; o tópico de “específico da empresa” foi construído a partir das experiências chave, experiências chave funcionais e dos movimentos de carreira; por fim, o tópico “técnico e profissional” foi traçado a partir das principais responsabilidades de um generalista de recursos humanos e da análise e descrição de funções desenvolvida anteriormente; no entanto, os tópicos anteriores também possuem alguns tópicos das responsabilidades da função;
- **Competências:** foi construído a partir dos exemplos referenciados no documento construído anteriormente, havendo conversão das competências do modelo usado (*Corporate Executive Board Human Resources Business Partner Model - CEB HRBP Model*) para o modelo novo utilizado na empresa da Korn Ferry (2014-2016);
- **Traços – Estilos pessoais:** foram desenvolvidos a partir da junção dos traços referidos por cada generalista de recursos humanos;
- **Agilidade Mental, Condutores Internos de Liderança e Resultados de Liderança:** foram desenvolvidos a partir de toda a informação recolhida no ficheiro anterior;
- **Fonte de Talento e *Talent Pool*:** foram desenvolvidos a partir das movimentações de carreira e pelo tópico do ficheiro anterior “outras funções que gostaria de exercer fora e dentro da organização” como também pela análise e descrição de funções.

Em relação à parte mais específica do desenvolvimento e *match* de competências, este foi estudado a partir da construção de um documento que continha informação sobre o CEB *HRBP Model*, sobre as entrevistas e sobre o livro que continha o novo modelo da Korn Ferry com as novas 38 competências globais (CEB Corporate Leadership Council, 2014; Korn Ferry, 2014-2016).

Assim, foi feita uma distinção entre competências de entrada e competências de sucesso, isto é, uma distinção entre aquelas que são essenciais para o recrutamento e seleção de um Generalista de Recursos Humanos e aquelas que precisarão de ser desenvolvidas para um Generalista de Recursos Humanos atingir o sucesso.

Dada como concluída a fase metodológica do projeto, de seguida irá expor-se os resultados obtidos de alguns pontos de todas as entrevistas realizadas, os resultados da análise e descrição de funções desenvolvida e do perfil de sucesso construído.

IV. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1. O Contexto de Gestão da Empresa Multinacional

Em relação ao contexto global de negócio desta multinacional, esta encontra-se, neste momento, num nível de complexidade e concorrência elevada com múltiplas unidades de negócio. Tal como já referido anteriormente, possui várias variáveis de negócio e portanto acaba por ter vários componentes de produção. Na parte Emissão, existe uma grande ênfase na especialização técnica e inovação do produto, os níveis hierárquicos são mínimos dentro de cada função logo existe uma redução de formalidade; existe, igualmente, uma descentralização da autoridade e da gestão do produto e a autoridade formal está distribuída pela gestão funcional e de produto. Para além disso, existe polivalência dos funcionários das várias equipas e estes respondem aos seus chefes de equipa da linha do produto e aos seus chefes funcionais. Conclui-se, então, que a sua estrutura aproxima-se a uma estrutura matricial. Possui, também, como já referido anteriormente, um condutor de negócio (passados a todas as unidades locais) ligado à diferenciação e liderança no produto.

Portanto, a nível global da estratégia de negócio, a empresa estrutura-se de forma matricial. No entanto, visto ser uma multinacional, é importante, igualmente, referenciar o tipo de estratégia de GRH que é utilizada a nível internacional.

4.2. A Gestão de Recursos Humanos da Empresa Multinacional

Assim, no caso da GRH, mais especificamente, da Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH) esta organização possui uma estratégia de disputa local, eficiência global e inovação a nível global procurando conciliar os processos às particularidades locais, enfatizando as competências e obtendo uma composição perfeitamente internacional. Para além disso, responde às particularidades locais, estuda a diversidade envolvente de cada subsidiária e existe uma maior destaque na responsabilidade local, como exposto anteriormente na revisão da literatura. No entanto, as posições chave são ocupadas por pessoas com muito talento de qualquer origem geográfica. Sendo assim, a GIRH desta organização, está inserida num *mix* entre o modelo de GIRH Geocêntrico e Policêntrico (Rego & Cunha, 2009; Ivancevich, 2008).

No entanto, para uma melhor avaliação da GRH existente na organização, foram realizadas entrevistas à Gestora Global de Talentos (GGT) da empresa, à Diretora de Recursos Humanos

(DirRH1) da unidade local Portuguesa e a uma das Generalista de Recursos Humanos (GenRH1), também, da subsidiária Portuguesa. Esta entrevista teve como objetivo clarificar o processo de Gestão de Talentos e Gestão de Carreiras que é desenvolvido na empresa, tal como algumas questões em relação aos perfis de sucesso.

4.2.1. Estratégias de Gestão de Recursos Humanos da Empresa Multinacional

Inicialmente, foi questionado à Gestora Global de Talentos (GGT) como é que o modelo de competências de recursos humanos de Ulrich (2012) está relacionado com a GRH praticada na empresa. Assim, esta expôs as cinco estratégias de recursos humanos executadas na empresa que, segundo a própria, estão bastante ligadas ao modelo de Ulrich (2012): *“Treinar e desenvolver as nossas pessoas, fortalecer a linha do papel de liderança, atrair e contratar o talento que precisamos para crescer, entregar de maneira simples e eficiente os processos e ferramentas de recursos humanos e ser campeão do modelo de cultura e operações”*. De seguida, referiu que estas práticas estão ligadas, então, ao modelo de competências de recursos humanos de Ulrich de 2012 e que estas só podem ser executadas se os profissionais de recursos humanos mantiverem o foco estratégico nelas. Para além disso, este modelo foi introduzido na empresa em 2014 e, quando adaptado à empresa multinacional, refere, a nível individual, o *Credible Activist*, um profissional de recursos humanos que precisa de ser respeitado, admirado e ouvido; oferece um ponto de vista, toma posição e assume desafios. A nível organizacional, o *Capability Builder* que assegura que as pessoas certas com as *skills* certas estão nos trabalhos certos agora e no futuro; foca-se em como a gestão de talentos ocorre a nível individual durante e fora da organização; e desenha trabalhos, estruturas, processos, políticas e práticas da organização; o *Technology Proponent* que utiliza o *sourcing* moderno a partir do desenvolvimento e do compromisso dos colaboradores através do *LinkedIn* ou *Workday*. e usa a tecnologia para uma entrega mais eficiente das práticas de recursos humanos como benefícios, *payroll*, processos e outros serviços administrativos; o *HR Innovator and Integrator* que integra práticas de recursos humanos inovadoras com soluções sólidas para problemas do negócio como o *talent sourcing, development, 6Bs (Buy, Build, Borrow, Bound, Bounce and Bind)*, entre outros; e comunica, claramente, as relações entre as soluções, necessidades e regras para os *stakeholders* internos e externos; e o *Change Champion* que está apto para construir uma capacidade organizacional capaz de aceitar novas situações; inicia, desenvolve e entrega a mudança; e está apto para manter a cultura da empresa como, ao mesmo tempo, adaptar e mudar essa cultura e aplicar métodos de gestão da mudança iniciais. Por último,

a nível contextual, o *Strategic Positioner* que pensa e atua de fora para dentro: possui habilidade para traduzir caminhos dos negócios externos para ações internas à organização; percebe a competição onde a empresa atua e as exigências do mercado local; alinha a estratégia e as práticas de recursos humanos com, por exemplo, os *6Bs*, de modo a suportar o negócio e contribui ativamente para as decisões estratégicas de negócio.

A GGT referiu, também, que são usadas 30 competências das 68 existentes no modelo de Lominger (Lombardo & Eichinger, 2006) e que estas são divididas por 5 secções: *Learning For Growth*, *Market Agility*, *Talent*, *Innovation* e *Speed*. No futuro, irão ser integradas mais 8 competências que estão referidas no novo livro da Korn Ferry: *FYI: for your improvement: competencies development guide, new 38 global competency Framework* (2014-2016). No entanto, as competências inseridas no novo livro são diferentes das competências encontradas no primeiro livro de Lominger (Lombardo & Eichinger, 2006). Assim, o perfil de sucesso desenvolvido já irá conter essas 8 competências, como explicado na metodologia. A GGT referiu, igualmente, que no processo de gestão de talento são seguidos os seguintes passos: *Talent Acquisition*, *Compensation* (Planos de Incentivo), *Performance Management* (TMS), *Leadership Development* (Programas *Core*) e Gestão de Sucessão (TMS e *Roundtables*). Por fim, abordou um pouco sobre a estrutura dos recursos humanos referindo os *Human Resources Business Unit* (*Managers* locais que trabalham juntamente com o negócio), recursos humanos globais da parte Emissão da empresa (Recursos Humanos globais de negócio), recursos humanos corporativos e o conselho de recursos humanos sénior onde se discute atividades que terão impacto no futuro da companhia como um todo.

4.2.2. A Gestão de Talentos

De seguida, foi colocada uma questão sobre a definição do conceito de talento sendo que esta questão tal como as seguintes foram colocadas não só à GGT mas, também, à GenRH1 e à DirRH1.

Em relação ao Talento, a GGT considera que o talento é considerado uma *performance* durante o tempo, agilidade de aprendizagem e *culture fit*. Já a GenRH1 considera que uma pessoa talentosa é aquela que desenvolve as suas competências e conhecimentos para executar melhor o seu trabalho a cada dia que passa sendo que existe oportunidade de desenvolvimento desses talentos. Por último, a DirRH1 considera que *“falar de talento é bem mais do que falar de quem está na empresa”*. Considera que existe um processo de gestão de talento mas que *“esse processo*

assenta sempre na resposta às seguintes perguntas: que talento precisamos hoje e, acima de tudo, que talento precisamos para construir o futuro? Respondendo a estas questões é possível atingir um processo robusto de gestão de talento onde se identifica competências que precisam de ser desenvolvidas e que precisam de ser procuradas nos processos de recrutamento". Sendo assim, afirma que talento existe em todos os colaboradores mas em domínios de diferentes competências, mais ou menos ajustados às necessidades para o sucesso do negócio. Para além disso, "*estes talentos são identificados por um processo robusto, assente em modelos de competências, de análise e de desenvolvimento e em alguns princípios básicos como: todos têm o desenvolvimento que precisam, o maior desenvolvimento provém das experiências e o desenvolvimento é da responsabilidade do próprio e é gerido, também, pelos supervisores e suportado pelos processos organizacionais*". Conclui-se então, que a GenRH1 considera que o talento será um processo de aprendizagem contínua, a DirRH1 considera que para além do processo de aprendizagem é um processo robusto onde se identificam competências com objetivo de aumentar a *performance* e a GGT considera estes dois fatores como, também, o *culture fit*.

Em relação à Gestão de Talentos propriamente dita, a GGT considera que a gestão de talentos significa olhar para o talento que se desenvolve hoje, amanhã e no futuro como se este formasse uma ponte entre a organização e todas as pessoas. A GenRH1 vê a gestão de talentos como desenvolvimento e crescimento das competências e experiências dos colaboradores e, também, preparação para novas funções e diferentes responsabilidades. Expôs, também, que esta gestão precisa de ser planeada e comunicada assegurando o compromisso entre o colaborador e a organização. Por fim, a DirRH1 considera que a gestão de talentos é a gestão das pessoas. No fundo, é assegurar que estão pessoas certas a executar tarefas certas no momento necessário; é antecipar necessidades de futuro, alinhando práticas de gestão de pessoas com o negócio, tecnologias e inovação. Refere, ainda, que "*o papel dos recursos humanos é dar suporte à organização, criando processos transversais sendo que o mandato estratégico será desenvolver, reter e atrair talento para executar as nossas estratégias que demonstra o foco no desenvolvimento, só depois na atração e, por fim, na retenção*". Sendo assim, conclui-se que a gestão de talentos passa pelo desenvolvimento e crescimento contínuo dos colaboradores mantendo sempre a ponte entre a organização e esta gestão.

Relativamente às práticas ou esquemas de GRH que poderão existir na gestão de talentos, a GGT refere que existe um processo de estádios múltiplos baseados em cinco princípios – colocar e

provocar o crescimento do talento certo para hoje e amanhã; desenvolvimento é responsabilidade dos colaboradores, da ajuda do gestor e é organizacionalmente defendido; toda a gente recebe o desenvolvimento que precisa; uma aprendizagem mais profunda advém de experiências diversas, desafiantes e globais; e o desenvolvimento é ativado através de conversas honestas, pessoais e propositadas. Estes princípios são usados como guia e ajudam a responder a questões como: “como gerir o talento e como desenvolver?”. Também refere que a empresa não se foca apenas em talento mas também em potencial, usando, por exemplo, o modelo 70:20:10 – aprendizagem com experiências (70%), interações com outros (20%) e processos formais de aprendizagens (10%). No fundo, encorajam o desenvolvimento individual. A GenRH1 refere que *“uma das ferramentas usadas para a Gestão de Talentos é o TMS – Talent Management System onde se gere a performance e o processo de desenvolvimento e se identifica um “banco” de talentos para diferentes papéis”*. O colaborador possui o seu próprio perfil onde se consegue identificar as suas expectativas de carreira. Outras práticas referidas pela GenRH1 são, também, o *Talent Symposium* e a existência de regras de gestão de talentos onde, por exemplo, os gestores possuem a responsabilidade de gerir os talentos da sua equipa durante o processo de TMS e durante o ano de *coaching*. Por último, a DirRH1 refere que existe um processo global de desenvolvimento de talentos que assenta, numa primeira análise, no Modelo de David Ulrich de 2012, passando pela utilização de competências com base nos processos da Korn Ferry (Lombardo & Eichinger, 2006). *“O processo parte da base para o topo, em diferentes fases. Inicia em diversas localizações e grupos funcionais, conduzido com o suporte dos recursos humanos. Faz-se uma análise do talento existente utilizando uma grelha de dois eixos (desempenho sustentável e potencial a longo prazo) dando lugar a 9 células que são usados para a preparação dos Talent Pipelines, possuindo como output os planos de sucessão. Só depois são traçados os planos de desenvolvimento baseados no modelo 70:20:10. O resultado deste processo nas diferentes fábricas e centros técnicos é discutido e analisado em fóruns por função e globais (Talent Symposium), sendo filtrados os talentos que são apresentados em cada uma das fases, culminado na Presidents Roundtable, onde são falados os planos de desenvolvimento para os talentos que têm potencial para funções de Vice-Presidente ou Presidente de unidades de negócio e globais”*. Todo este processo inicia em conversas honestas e no registo do perfil do colaborador no sistema global de gestão de talento, que faz a descrição do perfil, interesses de carreira, potencial de desenvolvimento, assim como a gestão por objetivos e a definição de planos de desenvolvimento (*TMS/ Success Factors*).

No que diz respeito à eficiência e eficácia dessas práticas, a GGT refere que estas são eficientes mas podem ser mais colocando questões como: “*O que é que precisamos? Possuímos planos realistas? Com o Global Talent Development, o Talent Review, o Talent Development e o TMS conseguem colocar-se questões como: “qual é o próximo movimento de carreira?” uma vez que o TMS cria um CV interno que permite preparação para o Talent Review*”. A GenRH1 refere que são eficientes porque com este processo de desenvolvimento o colaborador expande os seus novos conhecimentos e vai estar mais preparado para novos papéis. A DirRH1 afirma que os processos são eficazes uma vez que permitem aos colaboradores a inclusão e permitem, igualmente, o foco nas necessidades futuras ao contrário de outros sistemas que apenas se focam nos acontecimentos passados. Pode concluir-se que apenas a GGT dá foco à melhoria contínua deste processo. Isto poderá acontecer porque apenas a GGT está num processo com mais foco na investigação e melhoria, enquanto a GenRH1 e a DirRH1 encontram-se a exercer funções mais operacionais.

Quanto às barreiras existentes para a gestão de talentos, a GGT refere o *Talent Supply* colocando a questão: “esta cadeia é suficiente?”. Também refere a diferença entre o que é mais importante ou urgente e a transparência, isto é, a sinceridade é necessária para que os departamentos de recursos humanos possam agir cada vez melhor. A GenRH1 menciona que, num contexto multinacional, as diferenças entre culturas relacionadas com os comportamentos e as expectativas de papéis com diferentes âmbitos em diferentes unidades de negócio podem ser barreiras. As expectativas individuais como as expectativas de carreiras que não estão disponíveis na empresa podem ser, igualmente, barreiras. Já a DirRH1 afirma que a nível individual a falta de empenho ou interesse de alguém em cargo de supervisão poderá comprometer a eficácia do sistema. A nível organizacional a alteração de valores ou paradigmas de gestão podem gerar menos práticas eficazes de gestão de pessoas e tornar-se uma barreira. A nível macro os fatores de negócio e as crises financeiras podem gerar grandes alterações ao contexto mundial e originar barreiras. Concluindo, todas as funções acabam por referir fatores diferentes que podem causar barreiras à gestão de talentos. Para além disto, a GGT refere que estas barreiras podem ser ultrapassadas colocando questões sobre os comportamentos de todos os departamentos incluindo os recursos humanos de modo a realizar *brainstorming*. A GenRH1 menciona o *coaching*, os processos de desenvolvimento (conversas com os supervisores sobre carreiras, com representantes dos recursos humanos ou pares) para cada situação e desenvolvimento de planos de comunicação podem ajudar a ultrapassar estas barreiras. A DirRH1 expõe que o empenho e a motivação das

pessoas para gerir o dia a dia com base nos princípios mencionados serão as melhores formas de ultrapassar estas barreiras gerando sinergias para continuar a investir no talento.

4.2.3. A Criação de Perfis de Sucesso

Um novo projeto de Gestão de Recursos Humanos que está a ser desenvolvido na empresa é a criação de “*Success Profiles*”. Sendo assim, foram colocadas algumas questões relacionadas com a criação destes novos perfis. Para além disso, também foram realizadas questões à GGT sobre a análise e descrição de funções de modo a perceber como é que estas foram realizadas e reavaliadas, uma vez que estas vão auxiliar no desenvolvimento dos “*Success Profiles*”. Este documento estruturado (Perfil de Sucesso) advém da *Australia Post* (Australia Post Corporation, s.d.) onde referem que o propósito do uso desta ferramenta é reunir as responsabilidades do papel, atributos necessários e capacidades críticas para posições chave específicas de liderança.

A GGT referiu que a criação destes perfis de sucesso basicamente passa por perceber quais são os elementos críticos do trabalho. No fundo, a empresa já possui um descritivo de funções que passa por uma visão daquilo que é necessário hoje e uma visão geral de quais são as responsabilidades dessa função. A criação de um perfil de sucesso acaba por entrar um pouco mais fundo uma vez que joga com as áreas que são precisas desenvolver para atingir o sucesso e identificação das capacidades lógicas e mentais que são importantes. Expôs, também, que um perfil de sucesso pode ser visto como: *“quais são as competências necessárias, que comportamentos são requeridos, que experiências críticas são necessárias, que funções exerceu anteriormente, que conhecimentos são críticos e qual o background e skills técnicas e funcionais necessárias”*. Nos “*Success Profiles*” críticos consegue, também, identificar-se o *talent source* e o *talent pool*. Por fim, refere que acaba por ser uma junção das competências e das experiências (o que se faz) com os traços e os condutores como valores e interesses (o que se é). Já a GenRH1 refere que, como responsável do desenvolvimento e selecionadora de talento, um perfil de sucesso demonstra quais são as *skills*, conhecimentos, expectativas de *performance* e gestão de equipa que é necessária para cada papel e como este está ligado com a empresa. Em suma, a DirRH1 define o termo de uma forma mais pessoal referindo que *“significa conhecer e analisar em detalhe que competências, características de personalidade, características de comunicação e potenciais que cada função necessita”*. Acresce que, a GGT refere que estes perfis são desenvolvidos a partir de uma combinação do descritivo de função com a perceção daquilo que é esperado que a função realize.

No entanto, o desenvolvimento deste projeto ainda se encontra no “estado piloto” uma vez que este conceito só foi introduzido, oficialmente, em Setembro de 2016.

Por último, foi questionada a probabilidade de a criação destes perfis providenciar melhores resultados na gestão de competências. A GenRH1 menciona que estes perfis identificam *skills* e conhecimentos *core* que o colaborador necessita ter para gerar *performance* no seu papel e nos próximos papéis que poderá desempenhar. Assim, a *performance* estará alinhada com os objetivos organizacionais e este perfil fornecerá ao colaborador as expectativas do papel e ele poderá analisar e identificar as suas necessidades de melhoria. Para a empresa, os profissionais em recrutamento e seleção e os gestores de talentos poderão possuir uma visão geral do talento que a empresa necessita e construir o *talent pipeline*. A DirRH1 refere que a utilização de perfis de sucesso permite identificar potencialidades e *gaps* de cada pessoa perante a função que desempenha ou poderá vir a desempenhar. Para a empresa, terá influência direta no processo de gestão de talentos, nomeadamente na identificação de potenciais percursos de carreira e planos de desenvolvimento. No fundo, quer a GenRH1 quer a DirRH1 acreditam que a criação dos “*Success Profiles*” providenciará resultados positivos na Gestão de Talentos e nas expectativas do colaborador.

Por fim, a GGT referiu que estes perfis são uma iniciativa da parte Emissão e que foi discutido no conselho de gestão de talentos a partir de um *cross-Business Unit (cross-BU)* e, também, na equipa de aquisição de talentos com o objetivo de melhorar o rácio de sucessos nos trabalhos. A ideia é que se utilize quer o *Job Description* como o perfil de sucesso crítico para desenvolver e selecionar colaboradores para trabalhos chave. Para além disso, a GGT refere que com a introdução deste projeto a empresa irá aumentar a discussão em relação aos *CAMS* (aptidão - *capability*, disponibilidade - *availability*, mobilidade - *mobility* e adequação - *suitability*) que ajudará na movimentação do talento. Concluindo, a GGT menciona, também, que a empresa acredita que as questões sustentáveis e os perfis de sucesso irão ajudar, como já referido, na parte de movimentação de talentos em relação aos expatriados com um ajuste apropriado. Poderá concluir-se, então, que esta construção irá ser feita a nível Emissão e depois poderá ser adaptada a nível local.

4.2.4. Descritivo de Funções existente a nível Corporativo

Em relação ao descritivo de funções inserido no *Career Ladder*, a GGT refere que estes existem a nível corporativo e que são revistos por conselhos funcionais de *cross-Business Unit*

juntamente com o *Corporate Compensation*. Para o descritivo de função individual, normalmente são mais detalhados em relação ao que acontece localmente. Dependendo da função, *updates* são realizados, mais recentemente para funções relacionadas com gestão de projetos. Refere, também, que em termos de *Career Ladder*, os estudos de compensação são feitos nas várias regiões/países em que a empresa se encontra onde são demonstrados os rácios de compensação (*mid-point*) para os vários de níveis. Pede-se aos *Managers* de Recursos Humanos para avaliar as recomendações para a sua localização ou onde podem ser realizados ajustamentos. Existe um conselho de compensação de *cross-Business Unit* que faz com que isto seja tratado.

É importante ainda referir que a GGT mencionou que o processo de recrutamento global da empresa multinacional rege-se pela competência de agilidade de aprendizagem, isto é, a habilidade e oportunidade de aprender a partir da experiência. Isto providenciará, segundo a GGT, agilidade de resultados, autoconsciência, agilidade mental, agilidade pessoal e agilidade na mudança. Para além disso, ainda mencionou que as competências *core* utilizadas vão mudar de acordo com o novo livro da Korn Ferry de 2016 em que vão ser modificadas as trinta competências existentes e vão ser introduzidas mais oito (Korn Ferry, 2014-2016).

Depois da realização destas primeiras entrevistas com o intuito de compreender o funcionamento de algumas práticas de GRH da empresa multinacional, foram realizadas segundas entrevistas com o objetivo de rever a análise e descrição de funções.

4.3. Diferenças Culturais na Análise e Descrição de Funções na Empresa Multinacional

As entrevistas para a análise e descrição de funções foram realizadas a quatro diretores e a quatro generalistas de recursos humanos. Inicialmente, foram colocadas questões relativas à parte teórica da análise e descrição de funções. Seguidamente, as restantes questões foram direcionadas às responsabilidades, tarefas, habilitações literárias e outros requisitos necessários para exercer, atualmente, a função de generalista de recursos humanos.

4.3.1. Definição da Análise e Descrição de Funções

Em Portugal, a GenRH1, mencionou que considera que a análise e descrição de funções é *“a base daquilo que é o enquadramento funcional uma vez que ajuda a orientar a GRH naquilo que é esperado da função, isto é, ajuda a identificar os tipos de ferramentas e procedimentos que se pode utilizar para gerir o desempenho daquela função. No entanto, esta análise e descrição de*

funções poderá ser mais abrangente, poderá ter outras atividades e tarefas que não estão descritas no documento por não serem as principais tarefas mas contribuem na mesma para o sucesso da função em si". A DirRH1 refere que a análise e descrição de funções é *"a base para definir o âmbito das tarefas e das responsabilidades de uma pessoa. É algo que permite orientar quais são as principais responsabilidades"*. Expõe, que no entanto, dá mais atenção à análise do perfil, das competências e quais serão as principais áreas de atuação uma vez que a descrição pode mudar de dia para dia de acordo com as necessidades da empresa, competências que a pessoa possui naquele momento e com a equipa de trabalho.

Em Espanha, a GenRH2, referiu que fundamentalmente serve para delinear ou deixar claro quais as responsabilidades de uma posição mas que no dia a dia as responsabilidades acabam por ser um pouco diferentes.

A GenRH3 do México considera que é uma ferramenta ou um guião para as atividades que são estabelecidas e ligadas à empresa e à função e, portanto, esta ferramenta ajuda a compreender os objetivos da função. Já a DirRH2 do México, refere que a análise e descrição de funções descreve as responsabilidades e as atividades de uma posição e, também, descreve relações de supervisão e os requerimentos para essa função como conhecimentos funcionais incluindo os conhecimentos linguísticos.

Na China, a GenRH4 afirma que a análise e descrição de funções é uma base para todas as posições e acaba por ser um sumário do que cada posição pode fazer acabando por ser um guia para a GRH. A DirRH3 considera que é uma análise que depende da estrutura organizacional e é baseada naquilo que a empresa necessita. Como consequência, gerar-se-á clarificação das necessidades da organização.

4.3.2. Avaliação apoiada no Trabalho ou no Trabalhador

Já na questão da avaliação desta análise, a GenRH1 de Portugal referiu que considera que esta deve ser focada no tipo de trabalho e na natureza do trabalho e não no colaborador. Isto porque, *"cada colaborador possui um perfil diferente e uma forma diferente de olhar para a função. Para além disso, o colaborador poderá só realizar aquela função ou então poderá estar inserido em mais vertentes portanto, deverá ser uma análise apoiada na função"*. A DirRH1 menciona exatamente o mesmo uma vez que considera que é a partir do trabalho que se define as competências que são necessárias neste momento. Cada pessoa pode possuir competências

diferentes e, portanto, terá que se desenvolver essa pessoa conforme as competências identificadas a nível do trabalho.

A GenRH2 de Espanha considera que esta deve ser apoiada no trabalho e no trabalhador mas que acaba por depender da situação e da posição que se pretende estudar.

No México, a GenRH3 menciona, igualmente, que deve ser focada em ambas as partes. A DirRH2 no México considera, igualmente, que se precisa dos dois *inputs* e, também, de *inputs* dos pares e dos supervisores.

Na China, a GenRH4 pensa que esta análise deve ser mais focada no trabalho do que na pessoa uma vez que se está a explorar *soft skills*. Já a DirRH3 afirma que deve ser focada apenas no trabalho por ser um sumário do que a função realiza, isto é, responsabilidades e qualificações necessárias.

4.3.3. Técnicas de Recolha de Informação

Em Portugal, a GenRH1 expôs que, como técnicas de recolha de informação para esta análise, conhece as entrevistas, a observação e a comparação entre empresas para ajustar a entrada de novas funções. Considera, que nesta fase, na empresa multinacional deverá realizar-se um *refresh* de algumas funções para os ajustamentos culturais e da função. Os dados anteriores também são utilizados, como por exemplo, o *career ladder* da cultura antiga, e estes são adaptados não para entrevistas, mas sim para análise e revisão dos descritivos de funções junto com o colaborador da função respetiva. Isto acontece nas funções mais estáveis sendo que nas menos estáveis os departamentos estão ainda a reestruturar-se e deverá ser importante, posteriormente, rever o descritivo de funções. A DirRH1 refere que conhece o método da observação onde se descreve tarefas a partir da observação do dia a dia, o método da entrevista e o método de estudo de documentos, isto é, o que já está predefinido. Considera que a entrevista e análise de documentos são técnicas importante e adequadas à empresa multinacional uma vez que já existem bastante documentos e as entrevistas poderão influenciar na construção de um melhor perfil.

Em Espanha, a GenRH2 afirma conhecer técnicas como a observação, ou através de entrevistas com responsáveis da função, ou conversas com superiores para a criação de uma nova função. Considera que a observação será o melhor método para aplicar na empresa.

No México, a GenRH3 diz que conhece a pesquisa de dados anteriores da cultura organizacional e também, conhece as entrevistas com os colaboradores e supervisores. Já a DirRH2, no México, conhece a técnica de rácio, isto é, pela comparação de dados e a técnica baseada na descrição de todas as atividades que se realiza no dia a dia. Considera que na sua empresa a técnica mais vantajosa seria a primeira por existir sobreposição de dados e, portanto, este método seria o melhor para realizar uma revisão da análise e descrição de funções.

Na China, a GenRH4 refere que conhece técnicas como entrevistas aos superiores, aos colaboradores da função e que esta técnica parece ser a mais vantajosa nesta empresa. No entanto, também refere que é o conselho de recursos humanos que faz essa descrição, não estando presente quando esse processo decorre. Já a DirRH3, afirma que uma técnica utilizada é a revisão de dados antigos porque, deste modo, compreende-se os requerimentos que são necessários e adapta-se ao que é necessário.

4.3.4. Vantagens e Implicação da Análise e Descrição de Funções para as práticas de Gestão de Recursos Humanos

A GenRH1 de Portugal referiu que esta análise orienta muito na gestão de objetivos e na gestão de desempenho. Também considerou que contribui para a gestão de carreiras e que permite aos colaboradores e candidatos identificar tarefas que numa outra função teriam que desempenhar permitindo-os desenvolver essas competências para, posteriormente, abarcar nessa função. A DirRH1 disse que é uma ferramenta bastante importante para o recrutamento e seleção, desenvolvimento e para a definição de competências base para determinada função.

A GenRH2 de Espanha referiu que acaba por ser importante para todas as práticas de GRH como recrutamento e seleção e formação e desenvolvimento.

No México, a GenRH3, considera que esta análise permite um maior compromisso por parte dos colaboradores e que acaba por ajudar muito na parte do recrutamento por se entender o tipo de perfil pretendido. A DirRH2, também no México, afirma que este processo poderá ter vantagens no envolvimento dos funcionários na descrição da sua função sabendo quais as suas responsabilidades e, considera, também, que é a base nos processos de recrutamento e seleção.

Tanto a GenRH4 como a DirRH3 da China mencionam que é uma análise importante para o recrutamento e seleção e para toda a ligação das necessidades organizacionais com as práticas de recursos humanos.

4.3.5. Melhorias a nível do Descritivo de Funções Corporativo

Por último, a GenRH1 de Portugal referiu que o descritivo de funções a nível corporativo trará muito potencial se trabalhado, uma vez que utilizado com outras ferramentas poderá potencializar o recrutamento, a orientação para tarefas novas, o processo de gestão de carreiras e gestão organizacional. Para além disso, referiu que o *career ladder* trabalhado poderá orientar da melhor forma a gestão de talentos por se conseguir colocar o talento certo no local certo de forma a conseguir retê-lo, desenvolvê-lo e atraí-lo. Considera, também, que a introdução dos perfis de sucesso trará uma melhoria ainda maior nesses processos por identificar tipos de comportamentos necessários para determinada função e por permitir, às pessoas, visualizar de onde vêm e para onde podem ir em termos de carreira, demonstrando, também, a possível passagem por vários departamentos que acontece cada vez mais. A DirRH1 mencionou que melhoraria o descritivo no que toca às competências chave uma vez que considera que se encontram demasiado vagas por serem inseridas cerca de dez competências. Refere, também, que a construção dos perfis de sucesso entregará aquilo que falta como indicadores para atingir o sucesso e muito mais detalhes.

A GenRH2 de Espanha considera que a descrição existente é demasiado geral e que poderia ser um pouco mais explorado apesar de saber que todos os descritivos de função acabam por ser adaptados a nível local.

A GenRH3 do México, uma vez que está na organização há poucos meses, não conhece bem este descritivo de funções. A DirRH2 refere que este descritivo é uma visão geral da função, uma base e que é revisto pelos vários gestores de recursos humanos sendo adaptado de região para região conforme a estratégia do momento. Sendo assim, não considera melhorias neste descritivo geral.

A GenRH4 e a DirRH3 na China afirmam que cada região possui o seu *career ladder* adaptado e, portanto, não fariam qualquer melhoria ao descritivo de função global.

Assim, pode concluir-se que praticamente todos os titulares das entrevistas consideram que a análise e descrição de funções é uma base para todas as práticas de GRH e que esta pode ser

avaliada a partir de entrevistas, métodos de observação e análise de dados. Para além disso, todos consideram que análise e descrição de funções global é adaptada a nível local e poucos foram os que sugeriram melhorias no *Career Ladder* global. Acresce que, os titulares de Portugal e da China consideram que deve ser uma análise apoiada no trabalho. Já na Espanha e no México pensam que deve ser apoiada no trabalhador e no trabalho.

Após esta primeira análise teórica sobre a análise e descrição de funções, irá expor-se os resultados antes e após a análise e descrição de uma função (generalista de recursos humanos) existente na empresa multinacional. É importante ainda referir que as entrevistas realizadas pessoalmente (entrevistas em Portugal) foram muito mais ricas; já no caso das entrevistas aos outros países, tornou-se um pouco mais difícil obter informação devido à inexistência da conexão pretendida com o titular respetivo.

4.4. O Descritivo de Função na Empresa Multinacional

Assim, como já referido anteriormente, a função explorada foi a função de generalista de recursos humanos. Primeiramente, irá expor-se o descritivo de função existente desde 2011 e, posteriormente, irão ser expostos os resultados das entrevistas realizadas, finalizando com o descritivo atualizado da função de generalista de recursos humanos.

4.4.1. O Descritivo Anterior da Função de Generalista de Recursos Humanos

O descritivo anterior da função continha as seguintes quatro categorias: sumário da posição, responsabilidades e papéis chaves, competências chave e educação e experiência. É importante ainda referir que este descritivo era dividido pela Generalista de Recursos Humanos nível I, nível II, Sénior nível I e Sénior nível II. No entanto, foi feita uma junção de todas as divisões, criando um perfil geral de uma generalista de recursos humanos, ilustrado no Quadro 5.

Quadro 5 – Análise e Descrição de Função Antigo de um Generalista de Recursos Humanos (Fonte: documento interno da empresa)

Generalista de Recursos Humanos			
Sumário da Posição	Responsabilidades e Tarefas Chave	Competências Chave	Habilitações Literárias e Experiência
<p>Responsável por tarefas de nível avançado e poderá resolver questões complexas;</p> <p>Demonstra conhecimento dos princípios, práticas e procedimentos em duas ou mais áreas funcionais como recrutamento e seleção, relações laborais entre funcionários, compensação e benefícios, desenvolvimento organizacional e formação;</p> <p>Assiste ou participa no desenvolvimento e implementação de políticas e procedimentos de recursos humanos e a sua disseminação através da comunicação e reuniões;</p> <p>Deve facilitar um ambiente colaborativo e implementa iniciativas de gestão da mudança;</p> <p>Providencia serviço ao cliente para suportar o</p>	<p>Principal responsabilidade em planejar, administrar e entregar programas em duas ou mais áreas dos RH;</p> <p>Pode desenvolver relações de parceiro de negócio com a gestão e os colaboradores através de conselhos e suporte da função de RH;</p> <p>Cria um ambiente que suporta o desenvolvimento de talento interno através da identificação de necessidades de formação, desenho e condução de programas de formação e avaliação da efetividade desses programas que suportam as necessidades da organização através do desenvolvimento do conhecimento e das capacidades do todo o talento interno;</p> <p>Diagnostica necessidades de desenvolvimento organizacional, implementa soluções efetivas e</p>	<p>Visão de Negócio;</p> <p>Foco no Cliente;</p> <p>Informar;</p> <p>Ética e Valores;</p> <p>Resolução de Problemas;</p> <p>Orientação para Ação;</p> <p>Condução para Resultados;</p> <p>Ouvir;</p> <p>Habilidades Técnicas e Funcionais;</p> <p>Experiência Interpessoal.</p>	<p>Licenciatura e/ou experiência de trabalho equivalente;</p> <p>0-2/3-5/mais de 5/mais de 8 anos de experiência relacionada.</p>

<p>negócio através da aplicação consistente de políticas de recursos humanos, práticas de formação, progressos de equipa e toma iniciativa em tarefas desafiantes;</p> <p>Com situações únicas, o incumbente deve ser sensível às necessidades de negócio, às necessidades dos funcionários e à imagem pública transmitida pela organização;</p> <p>Providencia, conforme a sua experiência, uma consultoria de recursos humanos estratégica para otimizar pessoas, estruturas, processos e cultura com o objetivo de atingir os resultados de negócio;</p> <p>Compreende minimamente ou compreende totalmente a estrutura da unidade organização bem como as leis laborais da localização/unidade/região;</p> <p>Providencia formação e desenvolvimento para algum <i>staff</i> de recursos humanos conforme os seus anos de experiência;</p>	<p>constrói equipas efetivas;</p> <p>Recomenda políticas e procedimentos de recursos humanos para a entrega da mudança, conforme a experiência;</p> <p>Trabalha e suporta os esforços do recrutamento da organização de modo a reter o melhor talento;</p> <p>Aconselha os colaboradores, orienta os colaboradores na entrada, durante e saída da organização através de entrevistas;</p> <p>Pode liderar a administração salarial, projetos de benefícios, projetos especiais e outras responsabilidades como generalista de recursos humanos;</p> <p>Recomenda, desenvolve, comunica e implementa novas políticas, práticas e procedimentos permitindo melhorias contínuas na eficiência dos departamentos, <i>performance</i> dos serviços e resolução de problemas usando o seu julgamento sendo consistente com as regulamentações e as leis;</p>		
--	--	--	--

<p>A posição incluirá uma ampla gama de problemas difíceis e complexos e poderá ser limitada conforme os anos de experiência;</p> <p>O trabalho pode ser avaliado através de objetivos definidos e pode ser supervisionado;</p> <p>A revisão dos resultados do trabalho baseia-se em objetivos em etapas pré-determinadas como precisão, conhecimento sobre certos assuntos e tomada de decisão;</p> <p>A revisão dos resultados de trabalho de profissionais com menos anos de experiência é avaliada ao longo da tarefa.</p>	<p>Lidera atividades ou eventos de funcionários em localidades múltiplas, conforme a sua experiência;</p> <p>Comunica, estabiliza e mantém de uma forma eficiente as relações com os colaboradores em todos os níveis de gestão e em todas as divisões;</p> <p>Providencia suporte à cultura de liderança de produto;</p> <p>Demonstra competências avançadas em resolução de problemas, grande foco no cliente e nos parceiros;</p> <p>Toma iniciativa em tarefas desafiantes e cria oportunidades onde não existem;</p> <p>Providenciar <i>coaching a staff</i> de recursos humanos menos experiente, conforme a sua experiência;</p> <p>Gere o plano de ação da planta, programas de resolução de disputas e avaliações de operadores em conjunto com a associação de gestão americana;</p> <p>Pesquisa e analisa vários tipos de informação.</p>		
--	--	--	--

4.4.2. O Descritivo Atualizado da Função de Generalista de Recursos Humanos

Após a realização das entrevistas às várias generalistas e diretores dos vários departamentos de recursos humanos, foram retiradas as seguintes conclusões:

No que toca às principais responsabilidades e tarefas de um generalista de recursos humanos, em Portugal foi referido que o objetivo global é manter o talento certo no local certo e, portanto, acompanhar o ciclo de vida do colaborador que começa no seu desenvolvimento, depois atração e, por fim, retenção. Assim, foram referidas as seguintes responsabilidades e tarefas: *“garantir a aplicação de procedimentos da empresa como políticas e práticas de GRH, garantir o recrutamento das pessoas certas, planejar as necessidades, desenvolver recursos internos, garantir uma comunicação clara e a existência de conformidades SOX e garantir auditorias de clientes e outras entidades”* (DirRH1). No que toca à parte do recrutamento e seleção, prática de GRH na qual se investe mais tempo em Portugal neste momento, foi referido *“a identificação de perfis, a aprovação de Job Postings, triagens curriculares e entrevistas”* (GenRH1). Foi mencionado, também, a apresentação de propostas de *onboarding*, acompanhamento de objetivos, *coaching*, formação, gestão de desempenho, tarefas relacionadas com a imagem da empresa através da integração de estágios curriculares, identificação de *pipelines*, auxílio no processo de comunicação de procedimentos, políticas e práticas, garantia da existência do código de ética, confidencialidade de dados pessoais e auditorias. Por fim, também expôs a ajuda na mudança geográfica que existiu em 2014 na empresa, uma vez que o seu papel foi reunir com os colaboradores e explicar-lhes a situação, sendo que neste processo muitos decidiram não continuar na empresa. No fundo, afirmaram que um generalista de recursos humanos abrange todas as áreas de recursos humanos.

No México, foram referidas as seguintes responsabilidades: melhoria de condições e ambiente para todos os trabalhadores (resolução de problemas laborais), participação no ciclo de vida dos colaboradores principalmente no processo de recrutamento e seleção, participação no processo de compensação e garantia da atualização de todos os documentos e das métricas utilizadas. Já a parte da formação é realizada por uma analista.

“Dou suporte à minha supervisora e tenho como objetivo ajudar a melhorar as condições para todos os trabalhadores desta empresa. Melhoro o ambiente e as condições e participo em processos de recrutamento de colaboradores administrativos” (GenRH3).

“Dar suporte para todas as pessoas da planta em problemas laborais e documentos. Resolver problemas e atualizar métricas utilizadas. E participam, também, na área do recrutamento” (DirRH2).

Em Espanha, as principais responsabilidades foram mencionadas como: recrutamento e seleção (sendo esta a principal área da generalista recursos humanos entrevistada), garantia do processo de *onboarding* e da formação e, também, da continuidade na empresa (ciclo de vida do colaborador). Para além disso, também expôs áreas como a compensação, elaboração de planos de responsabilidade social, formação a outro *staff* dos recursos humanos, procedimentos de *payroll* e processos de avaliação de desempenho. Existe partilha destas tarefas pelas generalistas de recursos humanos existentes na fábrica.

“Um pouco mais o recrutamento, é a principal área onde me foco (...) agora estou a dar formação de payroll a uma pessoa. Assim posso dizer que 50% do meu tempo está ligado à área da compensação” (GenRH2).

“Tratam de todas as áreas de recursos humanos como recrutamento e seleção, formação, comunicação e responsabilidade social corporativa. Também me ajudam em tarefas que possam surgir” (DirRH4).

Na China, o foco encontra-se no desenvolvimento e na formação, principalmente, da equipa operacional. Portanto, avaliação e análise da *performance* dos colaboradores da área da produção e o seu desenvolvimento. Assim, identifica necessidades de formação, estabelece planos e programas de treino e é responsável pela comunicação com os colaboradores com a realização, muitas vezes, de focos de grupo. Para além disso, também existe a necessidade de melhoria das operações e dos programas que a função necessita. No processo de recrutamento e seleção está um especialista.

“Foco-me, principalmente, na parte de formação e desenvolvido da equipa operacional, isto é, foco-me na performance e desenvolvimento dos operadores de linha e estabeleço planos de treino” (GenRH4).

“Um generalista é focado nas relações entre funcionários e o seu desenvolvimento. Melhora as operações e o desenvolvimento de programas que certa função necessita” (DirRH3).

Em relação às dificuldades, em Portugal, foram identificados desafios em relação à aculturação, ao desenvolvimento correto para todos os colaboradores, isto é, garantia do foco ideal

da função em cada momento dependendo da estratégia da empresa, tal como a comunicação correta. No México, foi referida a parte da aprendizagem de todos os processos e tecnologias, capacidade de resolução de problemas e de situações no momento certo e no local certo. Em Espanha foi exposta a dificuldade de conseguir tratar de todas estas práticas de GRH, definir o que é urgente do que é prioritário, as ferramentas informáticas e o acesso à internet ser demorado e a carga de trabalho não estar bem distribuída pelos postos. Na China, a maior dificuldade acaba por ser *“o desenvolvimento de um plano apropriado para os colaboradores de forma a torná-lo justo, transparente e mais convincente”* (GenRH4).

Já no contacto diário, praticamente todos os titulares referiram que existe contacto com todos os departamentos da unidade local e que, externamente, há contacto com universidades, escolas, serviços de formação, entidades oficiais (câmaras municipais, associações empresariais) e outras redes de contacto.

Os requisitos físicos foram referidos como mínimos uma vez que consideram que *“tudo se consegue adaptar, uma pessoa com deficiência física poderá trabalhar como generalista de recursos humanos”* (DirRH1). No entanto, é uma função que carece muito mais dos requisitos psicológicos como a capacidade de resistência ao stresse, sentido de responsabilidade, maturidade, estabilidade emocional e dinamismo. Para além disso, é uma função que carece muito das novas tecnologias. Estas opiniões são partilhadas, em geral, por todos os titulares.

Em relação às habilitações literárias e experiência, a maior parte dos titulares consideraram que formações superiores na área de Recursos Humanos são muito importantes, tanto como formações superiores em gestão, psicologia ou em outras áreas das ciências sociais. Alguns dos titulares referem que formações superiores em Engenharia ou Direito também serão hipóteses. Para além disso, a maior parte das generalistas de recursos humanos entrevistadas possuem licenciatura, no entanto, referem que um mestrado ou pós-graduação será sempre uma mais-valia para contratar um novo generalista de recursos humanos. No que toca à experiência nesta função, consideram que é algo que é um *plus* mas que depende do nível do generalista de recursos humanos. Formações complementares em GRH como *coaching*, entre outras também são valorizadas, tal como experiência interculturais. Experiência de indústria é preferencial mas não obrigatória dependendo também do nível do generalista de recursos humanos. Em relação ao nível de inglês deve fluente e avançado uma vez que a empresa é multinacional.

No que toca às competências, a maior parte das competências mencionadas pelos titulares entrevistados foram as seguintes: Ética e Valores, Experiência Interpessoal, Ouvir, Gestão de Conflitos, Orientação para a Ação, Informar, Resolução de Problemas e Motivar Outros. A competência de Visão de Negócio não foi mencionada por nenhuns dos titulares e acaba por ser uma competência que está inserida na análise e descrição de função antiga. O Foco no Cliente, a Condução de Resultados e as Habilidades Técnicas e Funcionais são mencionados apenas por dois titulares.

Já nas métricas utilizadas para a avaliação de desempenho, estas são medidas através dos objetivos, isto é, por uma gestão de objetivos através da procura de *feedback* constante, isto referido por titulares em Portugal, na Espanha e no México.

Em conclusão, comparando os dados anteriores da análise e descrição de função antiga da função de Generalista de recursos humanos, o sumário da posição foi um pouco mais resumido, tornando-se mais sucinto, tal como acontece com as responsabilidades e as tarefas chaves. Em relação às competências chave identificadas, apesar de as Habilidades Técnicas e Funcionais terem sido apenas mencionadas por dois dos titulares, considero que seja uma competência bastante importante e, portanto, decidi inseri-la. As competências de Gestão de Conflitos e Motivar Outros foram outras competências referidas pelo menos por três titulares e, portanto, foram inseridas na lista de competências. No entanto, na construção dos perfis de sucesso as competências serão exploradas novamente uma vez que a *Corporate Executive Board* (CEB) definiu outro conjunto de competências para um profissional com a função de generalista de recursos humanos de acordo o modelo de competências *HRBP* (CEB Corporate Leadership Council, 2016). Para além disso, irá ser realizado um *match* entre essas competências e as competências novas de Korn Ferry (Korn Ferry, 2014-2016). Em relação às habilitações literárias foram inseridos mais alguns detalhes. Para além disso, foram inseridas novas seções na análise e descrição de função como: Relações de Hierárquicas e Funcionais/ Interfaces (Internos e Externos) e Requisitos Psicológicos. Este novo esquema encontra-se no Apêndice E. É importante referir que, esta análise e descrição de função continua a ser uma análise global, uma vez que, tal como verificado nas entrevistas, cada unidade local possui a sua estrutura conforme as necessidades do negócio. Por exemplo, na China existe uma especialista em recrutamento e seleção; já em Portugal, o recrutamento e a seleção é realizado pelas generalistas de recursos humanos. Em Espanha, existe uma generalista de recursos humanos que trata de processamentos salariais e processos de *payroll*; já no México isso não

acontece, a posição de *payroll* encontra-se no departamento financeiro. Para além disso, é preciso referir que em Portugal e no México não existem centros técnicos apesar de no México estar a ser construído um centro de engenharia (*Research Engineering Center* - REC) que está a ser desenvolvido com a ajuda do PTC (centro técnico nos Estados Unidos da América situado em Michigan - Detroit). Já em Espanha existe um centro técnico (*Spain Technical Center* - STC) sem produção em fábrica mas possui outra fábrica com produção. Na China, também está a ser desenvolvido um *Asia Technical Center* (ATC) e está localizado em Ningbo. Assim, o tipo de contexto de negócio influencia a análise e descrição das funções da unidade local.

Após o desenvolvimento da análise e descrição de funções da função de generalista de recursos humanos, foram, então, realizadas entrevistas com os conteúdos necessários para o desenvolvimento do perfil de sucesso.

4.5. Construção do Perfil de Sucesso de Generalista de Recursos Humanos

Tal como já exposto anteriormente, na opção metodológica, este perfil foi desenvolvido a partir da elaboração de um documento que continha a síntese das informações das entrevistas. Após o desenvolvimento desse documento, foi realizado um *match* entre competências e, também, o preenchido dos outros campos.

Assim, inicialmente, foram colocadas questões sobre o contexto de negócio onde se abordaram temas como: crescimento da unidade local, existência de um centro técnico, número de funcionários e dificuldades de negócio. A maior parte das unidades encontra-se em crescimento mas num crescimento menos acentuado, sugerindo estabilização daqui a poucos anos. Algumas dessas referem crescimento no número de funcionários e produtos, outras apenas no número de produtos. No entanto, existe uma unidade que referiu exatamente o oposto, a diminuição de funcionários e de produtos.

“Neste momento, estamos a diminuir e as vendas estão baixas. O número de funcionários é menor e poderá vir a diminuir mais este ano” (GenRH6).

“Estamos num processo de crescimento mas penso que nos próximos anos vamos estabilizar. Recrutamos muito mas este ano este processo já vai ser menor” (GenRH5).

De seguida, os titulares foram questionados em relação ao percurso profissional e pessoal para perceber quais foram as fontes mais significativas para o seu desenvolvimento, experiências

significativas para o sucesso da sua função, habilidades necessárias para o futuro (3-5anos), outros passos de carreira que considera dentro e fora da organização, entre outras questões relacionadas sempre com experiências e conhecimentos. Alguns dos titulares já tinham referido um pouco desta vertente nas entrevistas de análise e descrição de função e, portanto, foram colocadas questões que permitissem a exploração mais aprofundada destes aspetos. Visto que estes relatos são experiências de vida, a maior parte das informações não podem ser divulgadas por questões de confidencialidade. No entanto, em relação às habilidades necessárias para o futuro da função de generalista de recursos humanos, as respostas foram diversas:

“É preciso melhorar soft skills e ter experiência de planta uma vez que cada planta possui a sua dinâmica. Trabalhar a nível corporativo e num centro técnico também é bom. E continuar a aprender sobre a nossa área, perceber a economia e perceber todas as guias da gestão de negócio” (GenRH5).

“É preciso sempre que a pessoa tenha uma boa formação teórica, isto é, as habilidades técnicas e funcionais; é igualmente importante a experiência nas organizações” (GenRH4).

Posteriormente, foram colocadas questões específicas sobre situações em que o titular conseguisse evidenciar comportamentos relacionados com algumas competências. Estas perguntas foram desenvolvidas a partir do modelo do *Human Resources Business Partner* da *Corporate Executive Board*. Como referido anteriormente, estes relatos também são pessoais e possuem informações confidenciais da empresa e, portanto, não podem ser divulgadas. No entanto, a competência de aprendizagem contínua foi algo que foi exposto da seguinte forma:

“Registo-me em determinados blogs e websites vinculados às questões de recursos humanos. Também leio revistas que conheço e converso com colegas para obter updates das partes legais” (GenRH2).

“Inscrevo-me em cursos desenvolvidos por uma associação de recursos humanos que me permite contacto com outros diretores e outras empresas. Também leio bastante sobre a lei laboral e as suas atualizações” (GenRH3).

Por último, foi questionado aos titulares a sua opinião em relação a traços de personalidade importantes para a *performance* da função de generalista de recursos humanos. Praticamente, quase todos referiram características diversas mas com o mesmo padrão.

“Um generalista tem que ser comunicativo, tem que possuir agilidade organizacional e aprendizagem rápida; e também, saber trabalhar em equipa. Não pode ser uma pessoa que não sabe gerir a pressão e não pode ser individualista” (GenRH1).

“Os traços que poderão ajudar são a honestidade e ser uma pessoa real. Também correr riscos é importante porque toma muitas decisões. Mas acho que a honestidade e ser real é muito importante porque as pessoas assim vão querer confiar em ti. Se forem mentirosos, vai criar sentimento de desconfiança” (GenRH4).

“Uma pessoa capaz de motivar, comunicativa, colaboradora, criativa e adaptável (...) uma pessoa tímida, não colaborativa e muito pragmática vai dificultar a performance da nossa função” (GenRH2).

Assim, como exposto anteriormente, com a informação das entrevistas foram preenchidos os tópicos principais do perfil de sucesso: experiência essencial, conhecimento crítico, competências, traços, agilidade mental, condutores internos de liderança, resultados de liderança e movimentos de carreira. Este perfil encontra-se no Apêndice F, sendo este um documento desenvolvido em Inglês.

4.5.1. Desenvolvimento do *Match* entre as Competências

Como já mencionado, foi realizado um *match* das competências do modelo de *HRBP* da CEB para o modelo da Korn Ferry (2014-2016) utilizado pela empresa multinacional. Assim, foram identificadas onze competências chave de entrada e nove competências chave para o sucesso da função de generalista de recursos humanos.

Em relação às competências chave de entrada:

Quadro 6 – Descrição das Competências Chave de Entrada (Fonte: Adaptado de CEB Corporate Leadership Council, 2016; Korn Ferry, 2014-2016)

Modelo de HRBP da CEB	Descrição da competência	Informação das entrevistas	Modelo de Korn Ferry	Descrição da competência
Visão de Gestão de Talento	Aplica o conhecimento da sua força de trabalho para o planeamento de estratégias de compromisso e gestão de sucessão	Referências a processos de recrutamento e seleção – recrutamento interno; alguns titulares estão na parte operacional da função há pouco tempo	<i>Attracts Top Talent;</i> <i>Develops Talent;</i> <i>Values Differences;</i> <i>Demonstrate self-awareness</i>	Atrai pessoas e seleciona os melhores talentos para atingir as necessidades futuras de negócio; Desenvolve pessoas para atingir os objetivos pessoais e organizacionais; Reconhece o valor das diferentes perspetivas e culturas que são introduzidas na organização; Usa a combinação de <i>feedbacks</i> com os resultados para ganhar uma visão produtiva das forças e fraquezas das pessoas
Julgamento de Dados	Aplica julgamento aos dados para suportar decisões de negócio; Confere informação para tomar decisões e atingir as necessidades organizacionais	Referências a processos de recrutamento – triagens curriculares, entrevistas; Foco nas posições que são mais urgentes.	<i>Resourcefulness;</i> <i>Customer Focus</i>	Assegura e implementa recursos eficientemente e efetivamente; Constrói relações fortes com os clientes e entrega soluções centradas no cliente naquele momento (foco no que é prioritário)

Aumentar <i>Networks</i>	Usa <i>networks</i> profissionais em atividades estratégicas para atingir melhores resultados nos talentos	Referência ao uso de <i>LinkedIn</i> e outras plataformas para processos de recrutamento e seleção; contacto com outras redes como universidades para aumentar as conexões sociais	<i>Builds Networks</i>	Eficientemente constrói relações de <i>networks</i> formais e informais dentro e fora da organização
Proatividade	Antecipa e previne futuros problemas; toma iniciativa em projetos	Referência à participação em projetos com autonomia (projetos interculturais e corporativos)	<i>Interpersonal Savvy;</i> <i>Collaborates;</i> <i>Instills trust;</i>	Relaciona-se abertamente e confortavelmente com diversos grupos de pessoas; Constrói parceiros e trabalha colaborativamente com outros para alcançar objetivos partilhados; Ganha a confiança de outros através da honestidade, integridade e autenticidade
Aprendizagem Continua	Aumenta as suas redes para aprender mais quando encontra um novo desafio	Referência à participação em congressos, eventos, cursos para uma atualização dos seus conhecimentos	<i>Self-Development</i>	Ativamente procura novos caminhos para crescer usando canais de desenvolvimento informais e formais

Ora, estas competências foram eleitas como de entrada pois uma generalista de recursos humanos é uma especialista em atrair e desenvolver talento, valoriza as diferentes culturas e possui uma visão das forças e fraquezas das pessoas, gerando uma visão forte da gestão de talento; se cria redes na sua vida pessoal para se desenvolver profissionalmente então irá continuar a fazê-lo recorrentemente por ser uma pessoa proativa. Sendo proativa vai criar relações abertas e de confiança com todos os grupos de pessoas e vai conseguir trabalhar em equipa. Para além disso, esta função carece de muito contacto com muitos *stakeholders* portanto irá precisar de ser uma pessoa colaborativa.

Acresce que, no modelo de *Human Resources Business Partner* da *Corporate Executive Board*, a competência “Julgamento de Resultados” influencia as competências de “Visão de Negócio”, “Visão Organizacional” e “Visão da Gestão de Talento”, portanto, na minha perspetiva, as competências mais semelhantes são as: “*Resourcefulness*” e “*Customer Focus*”, uma vez que a implementação de recursos eficientemente e a construção de relações fortes com o cliente irá influenciar a visão do negócio, talento e organização por existir o uso eficiente dos recursos, definição de prioridades e foco total no que é preciso no momento. No entanto, estas competências também podem ser consideradas competências de sucesso, uma vez que uma pessoa nova na organização terá que desenvolver estas competências, principalmente o foco no cliente e a agilidade de utilização de recursos da organização tal como, igualmente, a competências de atrair e desenvolver talento.

Em relação às competências de sucesso:

Quadro 7 – Descrição das Competências Chave de Sucesso (Fonte: Adaptado de CEB Corporate Leadership Council, 2016; Korn Ferry, 2014-2016)

Modelo de HRBP da CEB	Descrição da competência	Informação das entrevistas	Modelo de Korn Ferry	Descrição da competência
Visão de Negócio	Aplica o conhecimento do ambiente de negócio para melhorar talentos e resultados de negócio	Referência a processos de recrutamento e seleção – conhece especificidades de mercado e, portanto, recrutamento mais eficiente; alguns titulares consideram que precisam de desenvolver conhecimentos em gestão e economia	<i>Business Insight;</i>	Aplica o conhecimento do negócio e do mercado para aumentar os objetivos da organização;
Visão Organizacional	Usa o conhecimento da organização para melhorar talentos e resultados de negócio	Referência a processos de recrutamento e seleção – conhece a estrutura e os objetivos da organização e, portanto, contrata mais eficientemente	<i>Organizational Savvy; Plans and Align; Balances Stakeholders</i>	Manobra, confortavelmente, políticas e processos complexos; Planeia o trabalho para alinhar os compromissos dos funcionários com os objetivos organizacionais; Antecipa e balança as necessidades dos múltiplos <i>stakeholders</i>
Liderança	Persuade e influencia parceiros de linha e outros <i>stakeholders</i>	Referência a processos de seleção – persuasão de líderes na seleção de candidatos; alguns substituem o seu supervisor na sua ausência	<i>Persuades</i>	Utiliza argumentos atraentes para ganhar suporte e compromisso de outros
Inovação	Aplica sistemas de pensamento para identificar novas soluções para a	Referência à implementação de novos programas – estes programas foram desenvolvidos em outras funções de recursos humanos	<i>Cultivates Innovation</i>	Cria novos e melhores caminhos para a organização atingir sucesso

	empresa em geral			
Resolução de Problemas	Desenvolve, avalia e implementa soluções em problemas que possam ocorrer	Referência à implementação de planos de treino e outras situações que podem criar problemas; esclarecem situações antes que estas se tornem um problema	<i>Manages Complexity</i>	Explora informação complexa, em grande quantidade e contraditória para resolver, eficientemente, problemas
Gestão Matricial	Gere indivíduos e processos, balança as necessidades de negócio com as necessidades corporativas	Referência à calendarização de reuniões com diretores para estabelecer objetivos colaborativos e criação de documentos estratégicos	<i>Drives Engagement</i>	Cria um clima onde as pessoas são motivadas a fazer o seu melhor com o finalidade da organização atingir os seus objetivos
Resolução de Conflitos	Possui a habilidade de resolver conflitos entre funcionários	Referência à resolução de conflitos entre diretores e funcionários; entre entidades governamentais, entre outros	<i>Manages Conflict</i>	Lida com situações de conflitos eficientemente, com o mínimo de ruído possível

Assim, estas competências foram selecionadas como de sucesso porque se uma generalista de recursos humanos desenvolver a sua visão de negócio global e da organização conseguirá atrair e reter talentos mais eficientemente, balanceando da melhor forma o foco no cliente que precisa de mais prioridade naquele momento, reforçando as competências de entrada. Para além disso, se a competência de liderança for desenvolvida, este profissional tornar-se-á mais eficiente na persuasão de líderes de linha, construindo relações eficientes; ao criar relações eficientes, irá criar um clima de compromisso e balancear as necessidades de negócio; se inovar em programas de recursos humanos, irá inovar o negócio e criar mais lucro. Para além disso, como já referido anteriormente, esta função carece de muito contacto com muitos *stakeholders* portanto, a resolução correta de conflitos será uma competência muito importante que irá proporcionar a resolução de problemas, e a gestão da complexidade. Por isso é que a competência “*Balances Stakeholders*” é considerada uma competência de sucesso, isto é, o balanço das necessidades dos múltiplos *stakeholders*. No entanto, de modo a gerar um balanço correto, é preciso desenvolver a visão organizacional. É importante ainda referir que o desenvolvimento destas competências proporcionará um desenvolvimento de competências de liderança e, portanto, irá treinar-se estes profissionais para, no futuro, exercerem funções de diretores de recursos humanos das unidades locais ou mesmo funções de recursos humanos globais ou corporativas, como também especialistas em determinadas áreas de recursos humanos.

4.5.2. Comparação entre o Perfil de Sucesso e a Análise e Descrição da Função

Concluindo, a análise e a descrição da função de generalista de recursos humanos auxiliou na construção do perfil de sucesso, uma vez que as responsabilidades e os desafios explorados na análise e descrição de funções foram utilizados para o preenchimento de certos tópicos do perfil de sucesso. Assim, este perfil contém não só uma parte da análise e descrição de funções como, também, as experiências e conhecimentos necessários para este profissional seja de sucesso, sendo esta a grande diferença entre estas duas ferramentas.

De seguida, irá expor-se os contributos deste projeto para a organização e para o desenvolvimento e pesquisa geral da gestão de recursos humanos.

V. CONTRIBUTOS

5.1. Objetivos da Análise e Descrição da Função e do Perfil de Sucesso

O desenvolvimento deste projeto pressupõe dois grandes objetivos: o primeiro é a revisão da análise e descrição da função de Generalista de Recursos Humanos gerando uma atualização das responsabilidades, tarefas, competências, entre outros componentes deste papel, criando, também, um novo *layout* do documento de descrição da função; o segundo é a construção de um perfil de sucesso desta mesma função que será utilizado como guia em práticas de GRH como o recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, gestão de carreiras e de talentos, benefícios, sistemas salariais e avaliação de desempenho. Sendo assim, o preenchimento do *layout* do perfil de sucesso permitiu uma junção da análise e descrição da função com informação crítica necessária para um generalista de recursos humanos conseguir atingir o sucesso.

Acresce que, o guia de entrevista desenvolvido para esta função poderá ser utilizado para o desenvolvimento dos perfis de sucesso de outras funções da organização, sofrendo algumas alterações conforme as competências requeridas para cada função. É importante ainda mencionar que este desenvolvimento será apenas realizado em funções que são essenciais para o negócio e, portanto, o desenvolvimento dele afeta, com grande impacto, o sucesso da organização como é o exemplo de funções como: Generalistas de Recursos Humanos, Supervisores, Diretores, Engenheiros de Aplicações e de Qualidade, entre outros. A função de generalista de recursos humanos acaba por ser uma função bastante importante porque é ela que coordena todo o desenvolvimento dos funcionários e permite a entrada de novos colaboradores na empresa, sendo uma função parceira da direção de recursos humanos de cada unidade local.

De seguida irá abordar-se os pressupostos da análise e descrição da função e do perfil de sucesso construído para um generalista de recursos humanos.

5.2. Pressupostos da Análise e Descrição da Função e do Perfil de Sucesso

Sendo assim, em relação aos pressupostos é importante referir tanto os pressupostos gerais como os específicos da análise e descrição da função como também do guia elaborado para o perfil de sucesso.

Pressupostos Gerais – o desenvolvimento do novo *layout* de análise e descrição de funções, como o desenvolvimento do guião de entrevista para os perfis de sucesso e o preenchimento do seu esquema assentou em:

- a) Análise de documentação – *Career Ladder* e resumo do *Career Ladder* da função de Generalista de Recursos Humanos;
- b) Análise teórica da literatura sobre a Análise e Descrição de Funções;
- c) Realização e análise do conteúdo das entrevistas realizadas e construção de um novo *layout* de descrição de funções e consequente preenchimento;
- d) Análise de documentação – *Layout* do Perfil de Sucesso e documentação de *blogs* e *websites* que empresa multinacional consulta;
- e) Construção do guião de entrevista específico para a função de Generalista de Recursos Humanos;
- f) Realização e análise do conteúdo das entrevistas realizadas e preenchimento do *layout* predefinido pela empresa multinacional;
- g) Contextualização do guião desenvolvido de forma a ser adaptável para todas as funções da organização.

Pressupostos específicos: a construção de uma nova estrutura de análise e descrição de funções, como também a construção do guião de entrevista do perfil de sucesso, deve ser enquadrada do ponto de vista de forma, conteúdo e processo, como ilustrado no Quadro 8 e 9. O preenchimento do *layout* do perfil de sucesso adveio do guião de entrevista realizado como, também, da informação atualizada da análise e descrição da função de generalista de recursos humanos.

Quadro 8 – Pressupostos Especificos do Novo Layout da Análise e Descrição de Funções (Fonte: o próprio)

Pressupostos de Forma	Pressupostos de Conteúdo	Pressupostos de Processo
<i>Layout</i> preciso e apelativo;	Contextualizado;	Data da revisão da análise;
Simple;	Organizado e Resumido;	Promoção da melhoria contínua
Adaptável (flexível para as várias	Realista;	do negócio;
funções da organização) e	Ajustável (de ano em ano);	Articulado com o contexto de
Atualizável;	Preciso.	negócio.
Dimensão: 2 a 4 páginas.		

Quadro 9 – Pressupostos Específicos do Guião de Entrevista para o Desenvolvimento do Perfil de Sucesso (Fonte: o próprio)

Pressupostos de Forma	Pressupostos de Conteúdo	Pressupostos de Processo
<i>Layout</i> preciso e curto; Simples e semiestruturado; Adaptável (flexível para as várias funções da organização).	Contextualizado com a Análise e Descrição da Função; Resumido e preciso; Inserção de necessidades futuras juntamente com várias práticas de GRH.	Promoção da <i>performance</i> contínua do colaborador; Articulado com o contexto e dificuldades de negócio.

5.3. Conteúdo do Novo *Layout* de Descrição da Funções

De acordo com alguns autores, como já mencionado, uma análise e descrição de funções deve conter os seguintes elementos (The Bureau of National Affairs, Inc., 2014; Verboncu & Zeininger, 2015; Moskwa, 2016):

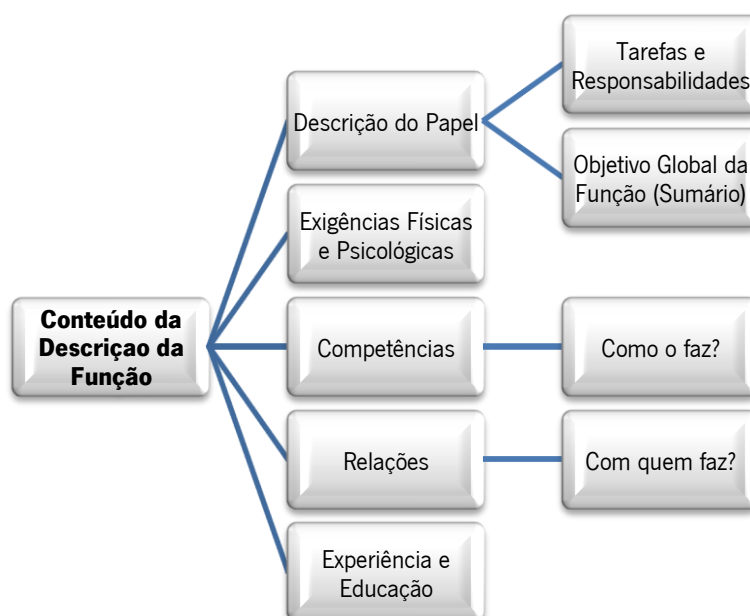


Figura 3 – Elementos da Descrição de uma Função (The Bureau of National Affairs, Inc., 2014; Verboncu & Zeininger, 2015; Moskwa, 2016)

Assim, foi elaborada uma nova estrutura de análise e descrição de funções que contém os seguintes elementos:

Quadro 10 – Novo *Layout* de uma Descrição de uma Função Específica

Função:	
Data da Revisão	Ass: analista/responsável da função Ass: do titular da função
Sumário da Posição	Cerca de 6 a 7 pontos essenciais
Responsabilidades e Tarefas Chave	Cerca de 15 responsabilidades e tarefas fundamentais
Relações de Hierárquicas e Funcionais/ Interfaces (Internos e Externos)	Cerca de 5 relações importantes
Habilitações Literárias e Experiência	Cerca de 5 experiências requeridas e habilitações mais apropriadas
Competências Chave	Cerca de 10 competências chave
Requisitos Psicológicos / Físicos	Cerca de 6 a 7 requisitos imprescindíveis

Apesar deste novo *layout*, o sumário da posição, as responsabilidades e tarefas chave, as habilitações literárias e as competências chave já estavam inseridas no antigo documento de descrição da função.

5.4. Conteúdo do Guião de Entrevista e do *Layout* do Perfil de Sucesso

Como referido previamente, os perfis de sucesso são desenvolvidos a partir de quatro componentes:

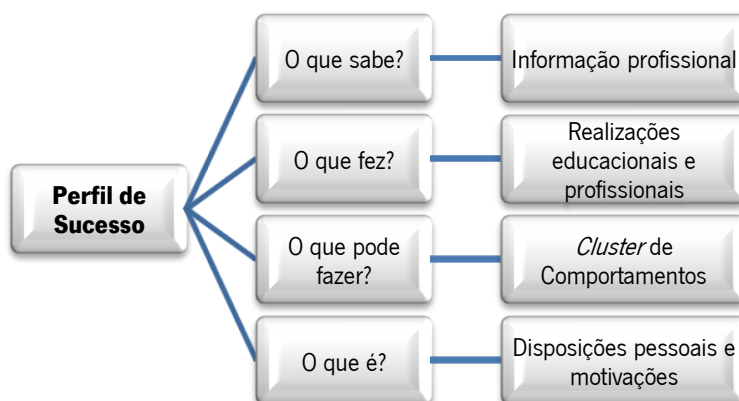


Figura 4 – Elementos de um Perfil de Sucesso (Consentino, Erker & Tefft, s.d., pp. 2)

Portanto, de acordo com este esquema foi elaborado um guião de entrevista para desenvolvimento da informação necessária para o preenchimento do *layout* do perfil de sucesso de uma generalista de recursos humanos. Posteriormente, este guião foi adaptado para o estudo de todas as funções para as quais o perfil de sucesso irá ser desenvolvido, sendo que a maior parte das perguntas se mantêm praticamente iguais. O único ponto onde as questões poderão ser completamente diferentes é nas competências, uma vez que estas diferem de função para função.

Quadro 11 – Composição do Guião de Entrevista para Desenvolvimento de um Perfil de Sucesso

Contexto de Negócio	Questões sobre dificuldades de negócio, contexto e produção
Percurso Profissional, Pessoal, Experiências e Movimentos de Carreira	Experiências significativas dentro e fora da organização; Desafios da função; Experiências requeridas no futuro; Funções que gostaria de exercer
Competências (Conhecimentos e Comportamentos)	Perguntas específicas para identificação de competências consideradas chave por outro modelo ou pela análise e descrição de funções realizada recentemente
Traços de Personalidade	Questões sobre facilitadores e obstáculos e como proceder à identificação destes

Como se pode verificar, o perfil de sucesso contém informação da análise e descrição de funções, que pode ser expressa no *layout* do perfil que foi adaptado pela empresa multinacional (Australia Post Corporation, s.d.), como já mencionado na fase metodológica.

Para além disso, o perfil de sucesso de uma generalista de recursos humanos foi completado, conforme consta no Apêndice F. É importante ainda referir que as competências identificadas na análise e descrição da função diferem das competências identificadas no perfil de sucesso, principalmente porque no perfil de sucesso se distingue competências de entrada de competências de sucesso. As competências como Ética e Valores e Habilidades Técnicas e Funcionais, estão inseridas no perfil de sucesso mas em campos distintos, não sendo consideradas

uma competência mas sim, fazendo parte do conhecimento crítico da função. As restantes competências como Informar, Gestão de Conflitos, Orientação para Ação, Resolução de Problemas, Ouvir e Experiência Interpessoal estão presentes nas competências do perfil de sucesso mas com designações diferentes. Em consequência, a diferenciação entre competências de entrada e de sucesso vai permitir identificar *gaps* e desenvolver planos de formação adequados a cada competência que precisa de ser desenvolvida. Por exemplo, nas entrevistas realizadas, alguns titulares consideraram que não possuem noções e bases sobre gestão e economia e, para esta função, é importante possuir uma visão de negócio mais abrangente e transversal, sendo esta uma competência de sucesso. Acresce que, também foram entrevistados titulares que estão na função de Generalista de Recursos Humanos na empresa multinacional há relativamente pouco tempo, tornando-se a visão organizacional em algo que precisa de ser desenvolvido no caso específico destes titulares.

Posteriormente, com a construção de vários perfis poderão identificar-se competências similares entre funções e realizar movimentações de carreira mais aceitáveis e fundamentadas. Assim, a gestão de competências também vai estar relacionada com a construção de perfis de sucesso, tal como a gestão de carreiras. Isto acontece porque a organização apoia o desenvolvimento de carreira designado: *Dual Ladder Career Path* uma vez que treina os seus colaboradores para possíveis cargos de gestão. Para além disso, ocorrem muitos processos de expatriação na organização e, como confirmado pelas entrevistas realizadas, alguns titulares referiram que gostariam de ter mais experiências interculturais e conhecer as diversas unidades locais, uma vez que isso os motivaria na realização e *performance* da sua função.

Assim, com todos estes objetivos de GRH, é importante estabelecer um treino apropriado de modo a que exista uma comunicação eficiente e, igualmente, a garantia da continuidade do processo de desenvolvimento dos perfis de sucesso.

5.5. Plano de Formação para Análise e Descrição de Funções e Perfis de Sucesso

Portanto, com o objetivo de desenvolver a aplicação da análise e descrição de funções e a construção de perfis de sucesso com base nos pressupostos referidos anteriormente, aumentando a eficiência e eficácia da análise e descrição de funções e a contínua construção dos perfis, é extremamente relevante desenvolver um plano de formação diferenciado. Sendo assim, é necessária uma formação generalizada a todos os colaboradores sobre a análise e descrição de

funções, uma vez que os perfis de sucesso ainda estão numa fase de desenvolvimento muito recente. Acresce que, é preciso uma formação específica para os analistas de função que irão continuar a executar a tarefa de desenvolver estes perfis.

Formação genérica:

- **Objetivo:** Explicar a importância de uma análise e descrição de funções para a organização e para o colaborador;
- **Destinatários:** Todos os colaboradores; inserção desta formação no processo de *Onboarding* – inclusão na apresentação específica dos processos de recursos humanos;
- **Conteúdos:** Conceito, objetivos e vantagens da análise e descrição de funções; aplicação na função específica; adaptabilidade da ferramenta conforme a unidade local; estratégia para diminuição de erros que podem ocorrer;
- **Duração:** 1 hora

Formação específica:

- **Objetivo:** Formar todos os analistas de função envolvidos no processo de desenvolvimento de perfis de sucesso e garantir o máximo de uniformização na aplicação do conceito a fim de evitar, em situação idênticas/comparáveis, diferentes níveis/perspetivas de valorização de colaboradores;
- **Destinatários:** Todos os analistas ou avaliadores de funções;
- **Conteúdos:** Conceito do perfil de sucesso; pressupostos, objetivos, metodologia e apresentação do guião de entrevista – como induzir a conversa de modo a extrair a informação necessária (noções de comunicação interpessoal); relação do perfil de sucesso com os processos e práticas de GRH; vantagens do perfil de sucesso a nível individual, grupal e organizacional;
- **Duração:** 2 horas

Depois da abordagem relacionada com a formação necessária para estes processos, é importante perceber a relação dos perfis de sucesso com as diferentes práticas de GRH. Esta relação é apenas exposta no caso dos perfis, uma vez que estes já incluem partes da análise e descrição de funções.

5.6. Relações entre o Perfil de Sucesso e as diferentes práticas de Gestão de Recursos Humanos

Assim, o perfil de sucesso está intimamente ligado com práticas de GRH da seguinte forma (Peretti, 2004):

- **Recrutamento e Seleção** – Processos de entrevistas, *Job Posting* e identificação de candidatos que se assimilem com o *culture fit* da organização;
- **Formação e Desenvolvimento** – Identificação de *gaps* em competências e assistência na elaboração de planos de formação;
- **Avaliação de desempenho** – Definição de objetivos ajustados na análise e descrição de funções e no perfil de sucesso e as suas implicações;
- **Gestão de carreiras** – Determinação de percursos de carreira e de que forma o individuo pode progredir; elaboração de vários perfis de sucesso vai permitir o cruzamento de competências idênticas em várias funções;
- **Sistemas de Remuneração e Incentivos** – A avaliação de desempenho e o atingir objetivos predefinidos resulta em progressos profissionais;
- **Processos de *Onboarding*** – Suporte no acolhimento de novos colaboradores na definição das suas principais responsabilidades.

Após a definição dos principais contributos do desenvolvimento deste projeto, é essencial referir algumas limitações que foram surgindo e que dificultaram o progresso do plano estipulado primeiramente.

VI. LIMITAÇÕES

Durante o processo de desenvolvimento deste projeto, algumas limitações foram surgindo:

- O facto de existir uma elevada proximidade com a realidade da localidade portuguesa pode ter gerado alguns enviesamentos;
- Algumas entrevistas foram realizadas por Skype ou telefone, o que não permitiu a criação de uma interação apropriada com os titulares. Para além disso, o facto de não se visualizar o comportamento não verbal, particularmente, as expressões não verbais também foi uma limitação;
- As diferenças culturais – a interação criada com profissionais de Espanha ou do México foram muito mais ricas do que a interação criada com titulares da China e da Alemanha. Isto pode dever-se ao facto de na Alemanha o modo de construção de relações ser lento e gradual, serem pessoas reservadas, formais e seguirem os critérios predefinidos. Já na China, isto deve-se ao facto de a população ser bastante cautelosa, conservadora e moderada (Rego & Cunha, 2009);
- A falta de definição do projeto – a definição exata do tema e do desenvolvimento do projeto foi algo que sofreu algumas alterações ao longo do tempo o que não proporcionou um plano estabelecido e focalizado desde o início do estágio;
- A linguagem – visto ser uma empresa multinacional, a maior parte das entrevistas foram realizadas em Inglês, Espanhol e Português. Uma vez que o Inglês e o Espanhol não são línguas nativas, o entendimento e compreensão de todas as palavras/expressões foi um processo demorado e exigente, o que poderá ter gerado enviesamentos;
- A falta de disponibilidade – qualquer função de recursos humanos é deparada com diversos imprevistos e, portanto, algumas das entrevistas foram recorrentemente remarçadas, o que causou um atraso no desenvolvimento do projeto;
- Espaço temporal da realização do projeto – o tempo curto de desenvolvimento do projeto teve como consequência apenas o desenvolvimento do perfil de sucesso de uma função específica, quando se poderia ter desenvolvido este perfil para mais funções. Realce-se, no entanto, que é o primeiro perfil de sucesso desenvolvido na organização no seu todo;
- Estrutura do perfil de sucesso – o preenchimento do *layout* do perfil tornou-o bastante longo e difícil de explorar. Uma alternativa seria colocar mais um tópico relacionado com os papéis e responsabilidades chave.

Apesar de todas estas limitações, o desenvolvimento deste projeto foi um processo de aprendizagem que permitiu desenvolver competências a nível de gestão de tempo e a nível de gestão de recursos humanos, nomeadamente, a integração de modelos de GRH na definição de princípios, políticas e práticas de GRH. Também possibilitou melhorar a gestão do stresse e aumentar a flexibilidade e a adaptabilidade perante situações de mudança. E, por fim, permitiu o contacto com realidades culturais diferenciadas e a compreensão de como desenvolver e aumentar o grau de eficiência no desenvolvimento de novos projetos organizacionais, através de planeamento, organização, avaliação e controlo e liderança.

VII. CONCLUSÕES

O objetivo global do projeto consistiu numa reestruturação do documento de descrição de funções da empresa multinacional e, posteriormente, construção de um perfil de sucesso. Mais especificamente, propôs-se criar uma ficha de análise e descrição de função mais atualizada, tendo sempre por base o *Career Ladder* existente na organização. Assim, foram feitas alterações em termos de forma, como de conteúdo e processo.

Posteriormente, foi desenvolvido um guião de entrevista para a obtenção das informações necessárias para o preenchimento do *layout* do perfil de sucesso da função de generalista de recursos humanos. Esse preenchimento foi feito, igualmente, com informações da análise e descrição de funções, onde se identificou implicações para as diferentes práticas de GRH.

Para além disso, este projeto decorreu com a participação permanente da investigadora no Departamento de Recursos Humanos da empresa na subsidiária Portuguesa durante cerca de sete meses, o que poderá ter potenciado algumas limitações, como já referido anteriormente. Sendo assim, recorreu-se a técnicas de análise documental (documentos internos e manuais referidos ao longo do presente projeto) e realização de entrevistas semiestruturadas à Gestora Global de Talentos, a algumas Generalistas de Recursos Humanos e a alguns Diretores de Recursos Humanos das várias subsidiárias.

Em relação à análise e descrição de funções, é importante salientar que a maioria dos participantes conhece algumas das diferentes práticas de GRH que são afetadas por esta ferramenta, desde o recrutamento e seleção até à formação e desenvolvimento. No entanto, a prática de recrutamento e seleção foi a mais referida pelos titulares. Estes, ainda identificaram as vantagens de uma análise e descrição de funções atualizada, conhecendo a definição do conceito e algumas das metodologias utilizadas.

Praticamente, quase todos os titulares referiram que gostam de trabalhar na empresa e que consideram que esta dá imenso valor aos colaboradores havendo um sistema adequado de gestão de carreiras, remuneração e avaliação de desempenho por gestão de objetivos. Portanto, apesar de a empresa sofrer diversas alterações ao longo do tempo, o valor da GRH é alto e existe sempre espaço para melhoria com o auxílio, também, dos profissionais com funções pertencentes aos

Recursos Humanos Globais da organização. Nota-se, então, uma grande partilha de valores e informação na vertente Emissão (*Emissions Systems*).

Em relação à realização de entrevistas para o desenvolvimento do perfil de sucesso da função de generalista de recursos humanos, foi possível juntar a análise e descrição de funções nalgumas partes do seu *layout* final, sendo que, este perfil permite o desenvolvimento de estratégias de recrutamento e seleção de uma forma mais específica por existir informação sobre experiências essenciais, conhecimentos críticos e agilidade mental necessários. Possibilita, igualmente, o desenvolvimento de planos de formação adaptados aos *gaps* encontrados com base na identificação das competências de entrada e de sucesso; e facilita, igualmente, a existência de um sistema de gestão de carreiras mais elaborado que valoriza a boa *performance* da respetiva função.

Acresce que, a realização de um guião de entrevista geral para o desenvolvimento destes perfis de sucesso vai permitir a contínua construção destes para funções específicas e importantes que irá proporcionar uma melhor partilha da cultura organizacional (*culture fit*) como, também, possibilidades de potencialização da motivação dos colaboradores a partir de programas interculturais e outros projetos importantes para determinada função.

Outro ponto importante a referir é que o *Career Ladder* é um documento a nível corporativo e que o perfil de sucesso irá ser, igualmente, projetado a nível geral. Isto significa que cada perfil de sucesso será ajustado e usado da melhor forma possível conforme o contexto de negócio de cada subsidiária e do nível de experiência de cada candidato ou colaborador. No entanto, este perfil deve ser revisto anualmente por parte de cada unidade local conforme as necessidades ou mudanças a nível organizacional, como já referido na revisão da literatura.

Assim, o novo *layout* de análise e descrição de funções pretende tornar a informação mais consistente com aplicação a todas as funções. Já o guião semiestruturado da entrevista para desenvolvimento do perfil de sucesso poderá, igualmente, ser usado para todas as funções essenciais da organização de modo a construir um documento consistente, uma vez que, com as entrevistas realizadas conseguiu obter-se a informação necessária para o preenchimento do *layout* do perfil de sucesso de uma generalista de recursos humanos. Para além disso, este guião foi desenvolvido com base em pressupostos de forma, conteúdo e processo, de modo a tornar a entrevistas mais consistentes e pouco cansativas.

É importante referir que foram criados, igualmente, guiões de entrevistas para a revisão da análise e descrição de funções. No entanto, estes foram desenvolvidos a partir da revisão da literatura uma vez que já existem muitos estudos sobre esta ferramenta de auxílio à GRH. Já no caso do perfil de sucesso, o desenvolvimento foi mais complexo devido ao facto de existir pouca informação e pela necessidade de integração de competências de dois modelos no caso da função de generalista de recursos humanos.

Por fim, também foi proposto um plano de formação que visa informar todos os colaboradores da análise e descrição de funções das suas principais responsabilidades e tarefas. Outro plano distinto desenvolvido, foi estruturado como objetivo formar analistas/avaliadores de função com a finalidade de dar continuidade ao desenvolvimento dos perfis de sucesso.

Em conclusão, foi possível a resposta ao problema da organização: *Como é que a elaboração de um perfil de sucesso poderá integrar a análise e descrição de funções de modo a prever uma melhor performance do colaborador e integração nas práticas de GRH?* Por exemplo, no caso de um processo de recrutamento e seleção: a consulta do perfil de sucesso vai permitir retirar informação importante para selecionar o candidato que seja mais compatível com aquele perfil e, portanto, a probabilidade da sua *performance* ir de encontro com os objetivos da organização será muito maior.

Através deste projeto, a empresa multinacional garante uma mais-valia de três ferramentas potencialmente importantes e vantajosas para a sua Gestão de Recursos Humanos: o novo *layout* da análise e descrição de funções, um guião semiestruturado para desenvolvimento dos perfis de sucesso e o perfil de sucesso de uma generalista de recursos humanos completo e atualizado sendo estas as implicações práticas para a organização.

No entanto, a criação destes perfis de sucesso, irá originar implicações práticas a nível da Gestão de Recursos Humanos, uma vez que, poderá ser uma fonte para um desenvolvimento de uma análise e descrição de funções mais focada no sucesso, nas experiências chave e conhecimentos críticos necessários de uma função crucial incorporando, no mesmo documento, a gestão de competências e a gestão de carreiras.

Por fim, a própria revisão da literatura efetuada pode constituir-se, para a empresa, como uma mais-valia na medida em que permitiu a sistematização de estudos científicos facilitadores de uma melhor compreensão prática dos conceitos previamente referidos, bem como de uma maior

consistência estratégica e operacional na implementação efetiva destes conceitos no âmbito organizacional.

VIII. OUTRAS ATIVIDADES

Durante o desenvolvimento do projeto, foram realizadas outras atividades relacionadas com práticas de Gestão de Recursos Humanos:

- Cumprimento de um plano *onboarding* com conceitos relacionados com a estratégia de negócio, higiene e segurança e protocolos de entrada de colaboradores;
- Participação no desenvolvimento de um esboço inicial de um projeto com a finalidade da sua integração na formação de “7 Hábitos para Pessoas Altamente Eficazes” – percurso das peças produzidas nas linhas de produção: desde o início da produção até ao cliente final, isto é, até à marca de modelo de carro para onde a peça irá ser utilizada. O objetivo é proporcionar aos colaboradores a perceção do destino do material que produzem;
- Participação nas reuniões de fábrica com todos os operadores de linha – ocorrência de um acidente de trabalho;
- Participação na apresentação de um plano de formação específico para líderes de equipa de operadores de linha – *team leaders*;
- Participação em reuniões globais de recursos humanos em que se abordaram assuntos relativos a estratégias e a desenvolvimento de programas;
- Participação em entrevistas pessoais e por Skype a potenciais candidatos para as áreas de engenharia, qualidade e compras;
- Envolvimento no processo de recrutamento de líderes de equipa – triagem curricular, entrevistas telefónicas e auxílio nas entrevistas;
- Envolvimento no processo de recrutamento e seleção de um técnico de documentação de qualidade – auxílio nas entrevistas;
- Formação em ferramentas informáticas específicas da empresa, utilizadas para processos administrativos de recursos humanos;
- Formação em “7 Hábitos para Pessoas Altamente Eficazes” que ocorreu durante quatro dias, dois no mês de Fevereiro e dois no mês de Março.
- Auxílio na tradução de ficheiros de Espanhol para Inglês para a realização de uma auditoria;
- Participação em reuniões mensais onde foram apresentados conteúdos mensais de todos os departamentos da empresa: Recursos Humanos, Qualidade e Manufaturação, Logística e Armazém, Compras, Finanças, *Program Managers* e *Product Leaders*;
- Melhoria da estrutura global do organograma da subsidiária Portuguesa;

- Aperfeiçoamento do *layout* da análise e descrição de funções da subsidiária Portuguesa.

A participação em todos estes processos permitiu um desenvolvimento de capacidades e competências relacionadas com a parte operacional de recursos humanos. Assim, a realização deste projeto possibilitou não só o aperfeiçoamento de capacidades de investigação, como também de habilidades operacionais.

IX. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Australia Post Corporation. (s.d.). Critical Role Success Profile Template. *Corporate Leadership Council research*.
- Barbosa, J. L. V., Kich, M. R., Barbosa, D. N. F., Klein, A. Z. & Rigo, S. J. (2015). DeCom: A model for context-aware competence management. *Computers in Industry*. Vol. 72: 27-35.
- Barney, J. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review* (Julho, 1986, Vol. 11 (3): 656-665).
- Bilhim, J. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos humanos* (2ª Ed.). Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Cabral-Cardoso, C. (2004). The evolving Portuguese model of HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 15(6): 959-977.
- Cascão, A. S. F. (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento: Um estudo exploratório de Inovações na Gestão das pessoas*. (1ª Ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- CEB Corporate Leadership Council. (2014). Performance Evaluation Matrix for HR Business Partners. *Corporate Leadership Council*.
- CEB Corporate Leadership Council. (2016). CEB Ignition™ Guide to Creating HR Business Partner (HRBP) Career Paths. *Corporate Leadership Council*.
- Ceitel, M. (2007). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. (1ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*. Vol. 6 (1): 1 – 22.
- Cohen, D. J. (2015). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*. Vol. 25: 205-215.
- Consentino, C., Erker, S. & Tefft, M. (s.d.) Whiter Paper - Success ProfilesSM. *Development Dimensions International, Inc., MMIX*. (1-11).

- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (8ª Ed.). Lisboa: Editora RH.
- Damci, A., Arditi, D. & Nayak, S. (2017). Effect of organizational culture on delay in construction. *International Journal of Project Management*. Vol. 35: 136-147.
- Dixon, J. (2016). United We Change: inside the art of working with unions successfully to create and revise job descriptions for the evolving needs of libraries. *Library Journal*. (Março, 2016, Vol. 141 (4): 39-41).
- Evans, H. (2008). *Winning with Accountability: The Secret Language of High-Performing Organizations*. United States of America: CornerStone Leadership Institute.
- Freixo, M. (2011). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. (3ª Ed.). Lisboa: Instituto Piaget
- Hancock, B., Ockleford, E. & Windridge, K. (2009). An Introduction to Qualitative Research. *The NIHR Research Design Service for Yorkshire & the Humber*.
- Hawkes, C., & Weathington, B. (2014). Competency-Based versus Task-Based Job Descriptions: Effects on Applicant Attraction. *Journal of Behavioral and Applied Management*. Vol. 15 (3): 190-221.
- Huselid, M., Jackson, S. & Schuler, R. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 40 (1): 171-188.
- Ivancevich, J. (2008). *Gestão de Recursos Humanos* (10ª Ed.). São Paulo: McGrawHill.
- Jones, G. (2010). *Teoria das organizações*. (6ª Ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil Ltda.
- Kanten, P., Kanten, S., Yesiltas, M. (2015). New Perspectives in Career Management: Boundaryless Career and Dual Ladder Career Path. *Proceedings of the Multidisciplinary Academic Conference* (1 de Dezembro, 2015; pp. 319 – 327).
- Ketele, J-M. & Roegiers, X. (1999). *Metodologia da Recolha de Dados: Fundamentos dos Métodos de Observações, de Questionários, de Entrevistas e de Estudo de Documentos*. Lisboa: Instituto Piaget.

- Korn Ferry. (2014-2016). *FYI: for your improvement: competencies development guide, new 38 global competency framework*. Korn Ferry Leadership Architect.
- Landy, F. J., & Vasey, J. (1991). Job analysis: the composition of SME samples. *Personnel Psychology*, 44, 27-50.
- Lewis, P., Probyn, L., McGuinness, G., Nguyen, J., Mullins, M., Resnik, C. & Oldham, S. (2015). Developing a Job Description for a Vice Chair of Education in Radiology: The ADVICER Template. *Academic Radiology* (Julho, 2015, Vol. 22 (7): 933-938).
- Liang, M. (2011). Job Analysis Errors and Countermeasures in Manufacturing Enterprises. *M & D FORUM*, 391-395.
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F. & Almeida, F. (2004). *Introdução à gestão de organizações*. Porto: Grupo Editorial Vida Económica.
- Lombardo, M. & Eichinger R. (2006). *FYI: For Your Improvement, a guide for development and coaching* (4ª Ed.). Lominger International: A Korn/Ferry Company.
- Manual de Acolhimento – Documento Interno da Empresa.
- McKenna, P. (2015). A Key Performance Issue: When Job Descriptions Don't Do the Job. *Of Counsel*. (Maio, 2015, Vol. 34 (5): 15-18).
- Melo, P.; Machado, C. (2015). *Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas: Contextos, Métodos e Aplicações*. Lisboa: Rh Editora.
- Mitsakis, F. (2014). Human Resources (HR) as a Strategic Business Partner: Value Creation and Risk Reduction Capacity. *International Journal of Human Resource Studies*. Vol. 4 (1): 154-170.
- Moskwa, L. (2016). Do Your Firm's Job Descriptions and Performance Reviews Meet the Standard? *Journal Of Pension Benefits: Issues in Administration*. Vol. 23 (2): 53-55.
- Munck, L., Souza, R. B., Castro, A. L. & Zagui, C. (2011). Modelos de gestão de competências versus processo de validação. Um ponto cego? *R. Adm., São Paulo: Double Blind Review*. Vol. 46 (2): 107-212.

- Parmenter, D. (2010). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs*. (2ª Ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Pató, B. (2013-2014). The 7 Most Important Criteria of Job Descriptions. *International Journal of Business Insights & Transformation*. (Oct2013-Mar2014, Vol. 7 (1): 68-73).
- Peretti, J.M. (2004). *Recursos Humanos* (3ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Presbitero, A. & Quita, C. (2016). Expatriate career intentions: Links to career adaptability and cultural intelligence. *Journal of Vocational Behavior*. (Novembro, 2016, Vol. 98: 118-126).
- Quivy, R., & Cvampenhoudt, L. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (6ª Ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. A. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. (2ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A. & Cunha M. (2009). *Manual de gestão transcultural de recursos humanos*. (1ª Ed.). Lisboa: Editora RH.
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. A. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. (3ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ribeiro, J. L. (2003). *Estratégias de Identidade Profissional dos Gestores de Recursos Humanos: Um Estudo Exploratório*. Dissertação de Mestrado. EEG/Universidade do Minho, Braga.
- Ribeiro, J. L. (2014). *A percepção social acerca da gestão e dos gestores de recursos humanos. Uma análise enraizada nos dados*. Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais. Universidade do Minho: Braga.
- Ribeiro, J.L. & Gomes, D. (2017). What is Talent Management? The perception from International Human Resources Management Students. In Carolina Machado (Ed.) *Competencies and (Global) Talent Management*. New York: Springer.
- Rusu, G., Avasilcai, S., Hutu, C. (2016). Organizational Context Factors Influencing Employee Performance Appraisal: A Research Framework. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Vol. 221: 57-65.

- Saadat, V. & Saadat, Z. (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Vol. 230: 219-225.
- Saif, N., Khan, M., Rehman, K., Rehman, S., Rehman, Z., Nawa, T. & Naqeeb, M. (2013). Competency based Job Analysis. *Internacional Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*. (Janeiro, 2013, Vol. 3 (1): 105-111).
- Sanchez, J. & Levine, E. (2009). What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis? *Human Resource Management Review*. Vol. 19: 53-63.
- Santos, G. (2008). *O desenvolvimento de carreira dos académicos: Uma análise centrada na relação entre o trabalho e a família*. Tese de Doutoramento, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Schuler, R. & Jackson, S. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive*. Vol. 1 (3): 207-219.
- Scullion, H. & Collings, D. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*. Vol. 45: 105-108.
- Shaffer, M., Kraimer, M., Chen, Y-P & Bolino, M. (2012). Choices, Challenges, and Career Consequences of Global Work Experiences: A Review and Future Agenda. *Journal of Management*. Vol. 38 (4): 1282-1327.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. (7ª Ed.). Lisboa: Lidel – edições técnicas, Lda.
- The Bureau of National Affairs, Inc. (2014). Expert Details the Importance of Job Descriptions. *The Bureau of National Affairs, Inc.* (Janeiro, 2014, Vol. 21 (1): 10-11).
- Treacy M. & Wiersema, F. (1997). *The Discipline of Market Leadership*. Expanded edition. USA: Basic Books.
- Tzabbar, D., Tzafrir, S. & Baruch, Y. (2016). A bridge over troubled water: Replication, integration and extension of the relationship between HRM practices and organizational performance using moderating meta-analysis. *Human Resource Management Review*. Vol. 27: 134-148.

- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D. & Younger, J. (2007). Human resource competencies: Responding to increased expectations. *Employment Relations Today*. Vol. 34 (3): 1–12.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. & Ulrich, M. (2012). The New HR Competencies – Business Partnering from the Outside-In. *The RBL Group*. Boston: MA.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. & Ulrich, M. (2013). The State of the HR Profession. *Human Resource Management*. (Maio-Jun2013, Vol. 52 (3): 457-471).
- Ulrich, D. & Dulebohn, J. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*. Vol. 25: 188-204.
- Vaiman, V., Haslberger, A. & Vance, C. (2015). Recognizing the important role of self-initiated expatriates in effective global talent management. *Human Resource Management Review*. Vol. 25: 280-286.
- Verboncu, I. & Zeininger, L. (2015). The Manager and the Managerial Tools: Job Description. *Review of International Comparative Management*. (Dezembro, 2015, Vol. 16 (5): 603-614).
- Wesarat, P., Majid, A., Sharif, M. (2014). A Review of Organizational and Individual Career Management: A Dual Perspective. *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 4 (1): 101 – 113.

X. ANEXOS

Anexo 1 – *Layout* de um Perfil de Sucesso (Fonte: Australia Post Corporation, s.d.)

ESSENTIAL EXPERIENCE	CRITICAL KNOWLEDGE
<p>Industry and Function</p> <p><What are the previous industry experiences necessary to be successful in this role?></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ <p>Relationships</p> <p><What types of relationships, and with whom, are necessary to have to be successful in this role?></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ <p>Role Challenges</p> <p><What types of role challenges should the candidate have overcome previous to this role?></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ 	<p>Market and Environment</p> <p><What market-related and environmental knowledge is necessary to be successful in this role?></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ <p>Company Specific</p> <p><What specific internal knowledge is necessary to be successful in this role?></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ <p>Technical and Professional</p> <p><What technical and profession knowledge and skills are necessary to be successful in this role?></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪
COMPETENCIES	PERSONAL STYLES
<p><What key competencies are necessary to be successful in this role?></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ ▪ ▪ ▪ ▪ ▪ ▪ ▪ 	<p>Enablers</p> <p><What personality characteristics will help the candidate achieve success in this role?></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ <p>Derailers</p> <p><What personality characteristics will hinder the candidate's success in this role?></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪
COGNITIVE CAPABILITY	
<p>Level of Work—<What level of complexity is the role?></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ 	
INTERNAL LEADERSHIP IMPERATIVES	
<p>Short Term</p> <p><What internal leadership goals are expected to be achieved in the short term?></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ 	<p>Long Term</p> <p><What internal leadership goals are expected to be achieved in the long term?></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪

LEADERSHIP RESULTS

Short Term

<What sorts of results are expected in the short term?>

-
-
-

Long Term

<What sorts of results are expected in the long term?>

-
-
-

APÊNDICES

Apêndice A – Guião de Entrevista para a Diretora e Generalista de Recursos Humanos de Portugal e para a Gestora de Global de Talentos

Apêndice B – Guião de Entrevista para Análise e Descrição da função de Generalista de Recursos Humanos aos vários Diretores de Recursos Humanos

Apêndice C – Guião de Entrevista para Análise e Descrição da função de Generalista de Recursos Humanos aos vários Generalistas de Recursos Humanos

Apêndice D – Guião de Entrevista para desenvolvimento de perfil de sucesso da função de Generalista de Recursos Humanos aos vários Generalistas de Recursos Humanos

Apêndice E – Análise e Descrição de Função Atualizada de um Generalista de Recursos Humanos

Apêndice F – Perfil de Sucesso da função de Generalista de Recursos Humanos

Apêndice A – Guião de Entrevista para a Diretora e Generalista de Recursos Humanos de Portugal e para a Gestora de Global de Talentos

Guião de Entrevista Semi-Estruturado para clarificação dos procedimentos, práticas e políticas de Gestão de Recursos Humanos

1. Quem é considerado talentoso na sua empresa?
2. O que significa para si a gestão de talento?
3. A sua empresa possui algum esquema ou alguma prática particular de GRH para gerir talento? Se sim, qual é ou quais são?
4. Quão eficientes são essas práticas/esquemas de GRH?
5. Que barreiras individuais, organizacionais e macro contextuais considera que a gestão de talentos possui no seu país neste momento? E no futuro?
6. Na sua perspectiva, com é que estas barreiras podem ser ultrapassadas?
7. A sua empresa utiliza as competências do modelo de Lominger (*67 leadership architect competencies*) para a gestão de competências? Como?
8. O modelo de competências de Recursos Humanos de Ulrich é o centro da GRH da sua empresa? Explique-me um pouco desta relação.
9. O que significa para si o termo: “*perfil de sucesso*”?
10. Como é que estes perfis são desenvolvidos? Por métodos de entrevistas, questionários ou por análise de documentos?
11. Este desenvolvimento trará melhores resultados à gestão de competências? E para empresa no geral?
12. Que funções possuem o perfil de sucesso desenvolvido?

Apêndice B – Guião de Entrevista para Análise e Descrição da função de Generalista de Recursos Humanos aos vários Diretores de Recursos Humanos

Guião de Entrevista Semi-Estruturado de Análise e Descrição de Funções

Guião de Entrevista para os vários *Managers* dos vários Departamentos de Recursos Humanos

O objetivo desta entrevista é obter informações importantes sobre a função de Generalista de Recursos Humanos para, posteriormente, rever a análise e descrição de funções e, finalmente, elaborar um perfil de sucesso geral (*Success Profile*) de modo a que este seja disponibilizado a todas as unidades locais. Por fim, será demonstrada a implicação que estes perfis possuem na Gestão de Carreiras e em outras vertentes da GRH.

Todas as respostas serão confidenciais e os resultados serão mantidos em anonimato. A sua opinião providenciará uma revisão da análise e descrição de funções mais recente e mais adaptada à realidade atual bem como ajudará na construção de um perfil de sucesso geral.

1º Introdução à Análise e Descrição de Funções

1. O que significa para si “Análise e Descrição de Funções”?
 - 1.1 Acha que esta avaliação deve ser apoiada no trabalho ou no colaborador? Porquê?
 - 1.2 Das técnicas mais utilizadas para a Análise e Descrição de Funções, quais lhe parecem as mais adequadas?
 - 1.3 E no caso da sua empresa quais as técnicas que terão mais vantagens? Porquê?
 - 1.4 Que vantagens e implicações considera que a Análise e Descrição de Funções poderá ter nas práticas de GRH? (Por exemplo: Avaliação de Desempenho, Gestão de Carreiras, Formação e Desenvolvimento, Recrutamento e Seleção)
 - 1.5 Em relação ao descritivo de funções existente a nível corporativo, o que melhoraria?

2º Identificação da Função de *Manager*

2. Em relação à função que desempenha dentro da empresa:
 - 2.1 Qual é a sua designação?
 - 2.2 Qual a categoria profissional associada à sua função?
 - 2.3 Qual é o departamento?
 - 2.4 E o local de trabalho?

- 2.5 Encontra-se a exercer funções nesta empresa desde quando?
- 2.6 Esta sempre foi a sua função nesta multinacional? Se não, que outras funções exerceu?
- 2.7 E desde quando é que exerce esta função? Já a exerceu numa outra empresa?
- 2.8 Como acedeu a esta função? (Por exemplo: convite, recrutamento externo ou interno).
- 2.9 Quem é o seu superior hierárquico e quais são as relações de dependência hierárquica que possui?
- 2.10 Indique-me a sua posição no Organograma Local.

3º Descrição da Função de Generalista

3. Qual é o objetivo global de um Generalista de Recursos Humanos?
4. Quais são as principais responsabilidades desta função?
5. Dentro dessas responsabilidades, que tarefas um Generalista realiza?
 - 5.1 Quanto tempo costuma usar em cada uma delas?
 - 5.2 Quais são as tarefas que realiza com menos frequência?
 - 5.3 Porque é que esta função executa estas tarefas?
 - 5.4 Como as faz e com que recursos?
 - 5.5 Para quem e com quem (individual-grupo)?
 - 5.6 Dentro das tarefas, quais são as subtarefas principais?
6. Quais são as principais linhas de polivalência da função, isto é, que outras funções poderá vir a desempenhar um Generalista?
7. Que profissionais poderão substituir um Generalista em caso de férias ou outra situação?
8. Quais os principais desafios e dificuldades que esta função enfrenta?
9. Visto ser o superior hierárquico desta função, quais são as principais dificuldades que sente que esta lhe encaminha?
10. Existe possibilidade de esta função coordenar uma equipa?
11. Que decisões importantes costuma tomar?
12. Fornece informações a supervisores ou gestores importantes para toma de decisões? Poderá exemplificar uma situação?
13. Com quem contacta diariamente ou recorrentemente um Generalista:
 - 13.1 A nível interno: todos os departamentos? (Interfaces Internos)
 - 13.2 E a nível externo: a nível local e global? (Interfaces Externos)

14. Por último, em relação aos traços de personalidade, quais considera os traços que poderão ajudar a atingir o sucesso nesta função? E os que poderão prejudicar?

4º Competências

15. Vou agora fornecer-lhe uma lista de competências e vai assinalar aquelas que considera mais importantes para a função de Generalista a verde, as que considera menos importantes a vermelho e as que considera que o Generalista da sua empresa possui a laranja. Em cada uma das secções, peço que assinale entre 5 a 7 competências.

- 15.1 Dentro das que assinalou a laranja vai escolher duas delas e dar dois exemplos de comportamentos que ilustrem e demonstrem a efetiva existência dessas competências e de que formas estas estão ligadas ao desempenho na empresa.

- 15.2 Existe mais alguma competência que gostaria de acrescentar e que não está presente na lista que lhe forneci?

5º Condições de Trabalho

16. Quais são os requisitos físicos necessários para a função? (Por exemplo: subir escadas e descer, inclinação, ficar de pé, elevar, “usar dedos”, movimentos repetitivos, trabalho leve e sedentário, acuidade visual, acuidade auditiva, destreza manual, robustez física e perceção de cores).

17. Em relação às condições físicas do local de trabalho? (Por exemplo: o nível de luz e ruído).

18. Quais são os requisitos psicológicos? (Por exemplo: estabilidade emocional, maturidade, sentido de responsabilidade, capacidade de resistência ao stress, liderança e dinamismo).

19. E que aptidões intelectuais? (Por exemplo: inteligência geral, raciocínio concreto, verbal, numérico e capacidade de expressão oral e geral).

20. Um Generalista utiliza novas tecnologias?

- 20.1 Se sim, quais? Com que frequência?

- 20.2 Se não, como arquiva toda a informação?

21. Usa equipamentos de proteção?

6º Habilitações Literárias

22. Que habilitações literárias acha necessárias para exercer a função de Generalista?

23. Que experiência de indústria considera importante para o sucesso nesta função?

24. E em relação à experiência de mercado?
25. Que conhecimento interno, específico à empresa, é necessário para um maior sucesso nesta função?
26. E que conhecimentos técnicos e profissionais são necessários?
27. Quais deverão ser os conhecimentos de línguas? E qual o nível? Qual a importância destes conhecimentos para o desempenho desta função?

7º Objetivos Gerais e Outras Questões

28. Como é avaliada esta função? Quais são as métricas utilizadas?
29. Que principais resultados considera que esta função transporta para a empresa e para a direção da GRH?

Apêndice C – Guião de Entrevista para Análise e Descrição da função de Generalista de Recursos Humanos aos vários Generalistas de Recursos Humanos

Guião de Entrevista Semi-Estruturado de Análise e Descrição de Funções

Guião de Entrevista para os vários Generalistas dos vários Departamentos de Recursos Humanos

O objetivo desta entrevista é obter informações importantes sobre a função de Generalista de Recursos Humanos para, posteriormente, rever a análise e descrição de funções e, finalmente, elaborar um perfil de sucesso geral (*Success Profile*) de modo a que este seja disponibilizado a todas as unidades locais. Por fim, será demonstrada a implicação que estes perfis possuem na Gestão de Carreiras e em outras vertentes da GRH.

Todas as respostas serão confidenciais e os resultados serão mantidos em anonimato. A sua opinião providenciará uma revisão da análise e descrição de funções mais recente e mais adaptada à realidade atual bem como ajudará na construção de um perfil de sucesso geral.

1º Introdução à Análise e Descrição de Funções

1. O que significa para si “Análise e Descrição de Funções”?
 - 1.1 Acha que esta avaliação deve ser apoiada no trabalho ou no colaborador? Porquê?
 - 1.2 Das técnicas mais utilizadas para a Análise e Descrição de Funções, quais lhe parecem as mais adequadas?
 - 1.3 E no caso da sua empresa quais as técnicas que terão mais vantagens? Porquê?
 - 1.4 Que vantagens e implicações considera que a Análise e Descrição de Função poderá ter nas práticas de GRH? (Por exemplo: Avaliação de Desempenho, Gestão de Carreiras, Formação e Desenvolvimento, Recrutamento e Seleção)
 - 1.5 Em relação ao descritivo de funções existente a nível corporativo, o que melhoraria?

2º Identificação da Função

2. Em relação à função que desempenha dentro da empresa:
 - 2.1 Qual é a sua designação?
 - 2.2 Qual a categoria profissional associada à sua função?
 - 2.3 Qual é o departamento?
 - 2.4 E o local de trabalho?

- 2.5 Encontra-se a exercer funções nesta empresa desde quando?
- 2.6 Esta sempre foi a sua função nesta multinacional? Se não, que outras funções exerceu?
- 2.7 E desde quando é que exerce esta função? Já a exerceu numa outra empresa?
- 2.8 Como acedeu a esta função? (Por exemplo: convite, recrutamento externo ou interno).
- 2.9 Quem é o seu superior hierárquico e quais são as relações de dependência hierárquica que possui?
- 2.10 Indique-me a sua posição no Organograma Local.

3º Descrição da Função

3. Qual é o objetivo global da sua função?
4. Quais são as suas principais responsabilidades?
5. Dentro dessas responsabilidades que tarefas tem que realizar?
 - 5.1 Quanto tempo costuma usar em cada uma delas?
 - 5.2 Descreva-me um dia típico repartindo as horas pelas atividades.
 - 5.3 Quais são as tarefas realiza com menos frequência?
 - 5.4 Porque é que executa essas tarefas?
 - 5.5 Como as faz e com que recursos?
 - 5.6 Para quem e com quem (individual-grupo)?
 - 5.7 Dentro das tarefas, quais são as subtarefas principais?
6. Quais são as principais linhas de polivalência da sua função, isto é, que outras funções poderá vir a desempenhar?
7. Que profissionais a poderão substituir em caso de férias ou outra situação?
8. Quais os principais desafios e dificuldades?
9. Dentro dos desafios e dificuldades que mencionou, quais são os principais que encaminha para o seu superior hierárquico?
10. Acha que é importante para a sua função já ter coordenado uma equipa?
11. Que decisões importantes costuma tomar?
12. Fornece informações a supervisores ou gestores importantes para toma de decisões? Poderá exemplificar uma situação?
13. Com quem contacta diariamente ou recorrentemente:
 - 13.1 A nível interno: todos os departamentos? (Interfaces Internos)
 - 13.2 E a nível externo: a nível local e global? (Interfaces Externos)

- 13.3 Estas relações são necessárias para ter sucesso nesta função? Porquê?
14. Por último, em relação aos traços de personalidade, quais considera os traços que poderão ajudar a atingir o sucesso nesta função? E os que poderão prejudicar?

4º Competências

15. Vou agora fornecer-lhe uma lista de competências e vai assinalar aquelas que considera mais importantes para a sua função a verde, as que considera menos importantes a vermelho e as que considera que possui a laranja. Em cada uma das secções, peço que assinale entre 5 a 7 competências.
- 15.1 Dentro das que assinalou a laranja vai escolher duas delas e vai dar dois exemplos de comportamentos que ilustrem e demonstrem a efetiva existência dessas competências e de que formas estas estão ligadas ao seu desempenho na empresa.
- 15.2 Existe mais alguma competência que gostaria de acrescentar e que não está presente na lista que lhe forneci?

5º Condições de Trabalho

16. Quais são os requisitos físicos necessários para a sua função? (Por exemplo: subir escadas e descer, inclinação, ficar de pé, “usar dedos”, movimentos repetitivos, trabalho leve e sedentário, acuidade visual, acuidade auditiva, destreza manual, robustez física e percepção de cores).
17. E em relação às condições físicas do local de trabalho? (Por exemplo: o nível de luz e ruído).
18. Quais são os requisitos psicológicos? (Por exemplo: estabilidade emocional, maturidade, sentido de responsabilidade, capacidade de resistência ao stress, liderança e dinamismo).
19. E que aptidões intelectuais? (Por exemplo: inteligência geral, raciocínio concreto, verbal, numérico e capacidade de expressão oral e geral).
20. Utiliza novas tecnologias?
- 20.1 Se sim, quais? Com que frequência?
- 20.2 Se não, como arquiva toda a informação?
21. Usa equipamentos de proteção?

6º Habilitações Literárias

22. Quais são as suas habilitações literárias?

- 22.1 Que habilitações acha necessárias para exercer a sua função?
23. Que experiência de indústria considera importante para o sucesso nesta função?
24. E em relação à experiência de mercado?
25. Que conhecimento interno, específico à empresa, é necessário para um maior sucesso nesta função?
26. E que conhecimentos técnicos e profissionais são necessários?
27. Que conhecimentos de línguas possui? Qual é o nível? Qual a importância destes conhecimentos para o desempenho da sua função?

7º Objetivos Gerais e Outras Questões

28. Quais são os objetivos da sua equipa de trabalho? E os seus, a nível individual?
29. Como é avaliada a sua função? Quais são as métricas utilizadas?
30. Que principais resultados considera que a função transporta para a empresa e para a direção da GRH?

Apêndice D – Guião de Entrevista para desenvolvimento de perfil de sucesso da função de Generalista de Recursos Humanos aos vários Generalistas de Recursos Humanos

Guião de Entrevista Semi-Estruturado para a Construção de um Perfil de Sucesso

Guião de Entrevista para os vários Generalistas de Recursos Humanos dos vários departamentos de Recursos Humanos.

O objetivo desta entrevista é obter informações importantes sobre a função de Generalista de Recursos Humanos de modo a rever a descrição da função atualizando-a a partir de realidades atuais.

Todas as respostas serão confidenciais e os resultados serão mantidos em anonimato. A sua opinião providenciará uma base para a construção do perfil de sucesso. Este perfil irá permitir uma melhor predição da *performance* da função uma vez que será a melhor forma de relacionar a estratégia e contexto de negócio com a capacidade dos funcionários.

1º Contexto de Negócio

1. Na sua unidade local:
 - 1.1 Qual é a situação/contexto atual de negócio? (Por exemplo: número de funcionários)
 - 1.2 Considera que a sua unidade local está num processo de crescimento ou está num processo de estabilização? Porquê?
 - 1.3 Existem centros técnicos na sua unidade local?
 - 1.4 Acerca do processo de recrutamento de talento, tem sido um procedimento difícil na sua unidade? Porquê?
 - 1.5 Existem algumas dificuldades na sua unidade de negócio que queira referir?

2º Percurso Profissional

2. Refletindo acerca do percurso da sua carreira, quais foram as fontes mais significativas para o seu desenvolvimento? Porquê? (Poderá falar acerca de habilitações linguísticas e educacionais também).
 - 2.1 Poderá relatar alguns exemplos de comportamentos ou experiências que viveu nessas situações significativas? De que modo influenciam atualmente a sua forma de atuação profissional?
3. Em relação à sua função atual:

- 3.1 Quais são os desafios que enfrenta atualmente?
- 3.2 Quais são as dificuldades particulares que esta função enfrenta comparada com outras funções?
- 3.3 Dada a forma como o seu desempenho foi geralmente medido, o que considerou desafiador para atingir os seus objetivos de desempenho?
- 3.4 Que habilitações/competências pensa que são necessárias para atingir o sucesso nesta função?
- 3.5 E experiências?
- 3.6 Existiram algumas competências/habilidades e experiências, que não exigidas quando se mudou para esta função, que vieram a revelar-se muito úteis para a sua *performance*?
- 3.7 Que habilidades e experiências pensa que serão necessárias para ter sucesso nesta função daqui a 3-5 anos? E competências técnicas, sociais e conhecimentos?
- 3.8 E que habilidades e experiências adquiriu enquanto ocupava e ocupa esta função?
- 3.9 Consegue descrever oportunidades específicas de desenvolvimento e habilidades que esta função lhe proporcionou?
- 3.10 Que habilidades e experiências úteis viveu de outras oportunidades dentro e fora da organização enquanto esteve e está a exercer esta função?
- 3.11 Quais são as potenciais oportunidades de carreira para que esta posição a/o prepara?
- 3.12 Existem outros passos de carreiras que consideraria dentro da sua empresa?
- 3.13 Enquanto ocupa esta posição, que oportunidades de carreira consideraria fora da empresa?

3º Competências (de acordo com o modelo de competências do HRBP)

4. (Visão de Negócio/ Visão sobre a Gestão de Talentos/ Visão Organizacional/ Julgamento de Dados):
 - 4.1 Já alguma vez usou o conhecimento do ambiente de negócio e do ambiente organizacional para melhorar os talentos e os resultados de negócio?
 - 4.2 Existe alguma situação onde aplicou o conhecimento da sua força de trabalho permitindo a construção de estratégias de compromisso e a gestão da sucessão?

- 4.3 Existe alguma situação onde aplicou o seu julgamento nos dados para suportar a tomada de decisão do negócio?
- 4.4 Considera que este conhecimento e experiências criarão impacto no futuro da sua função? Como?
5. (Lucrar com Redes) Usa redes profissionais em atividades estratégicas para alcançar melhores resultados nos talentos? As redes que usou e que usa atualmente são diferentes?
6. (Liderança) Existe alguma experiência onde persuadiu e influenciou parceiros de linha e outros *stakeholders* chave? Considera que esta situação irá acontecer no futuro?
7. (Inovação) Costuma identificar novas soluções para o quadro da empresa? Como? No futuro, isto continuará a acontecer?
8. (Resolução de Conflitos) Poderá exemplificar uma experiência atual onde geriu conflitos e tensões difusas entre funcionários? Como desenvolveu esta competência?
9. (Resolução de Problemas) Poderá exemplificar uma experiência atual onde desenvolveu e avaliou soluções para problemas e implementou soluções? Como desenvolveu esta competência?
10. (Proatividade) Existe alguma situação onde tomou iniciativa? Quando? Alguma vez esteve num projeto sem orientação? Como descobriu o que fazer nessa situação?
11. (Aprendizagem Contínua) Como se mantém atualizado sobre o que acontece no seu ramo de especialização? Poderá dar-me um exemplo onde não sabia o suficiente sobre algo para ser eficaz? O que fez para resolver essa questão?
12. (Gestão Matricial) Como consegue gerir indivíduos e processos através do negócio e das funções? Considera que essa gestão será diferente no futuro?
13. Como conseguirá identificar estas competências quando estiver a entrevistar alguém para Generalista de Recursos Humanos?
14. Que competências acha importantes quando está a entrevistar alguém para a posição de Generalista de Recursos Humanos? (Preço de admissão)
15. E quais considera que são importantes para atingir o sucesso nesta função?

4º Traços de Personalidade

16. Em relação aos traços de personalidade, quais considera úteis para alcançar o sucesso nesta função? (Facilitadores como: calma em situações de crise, aberto a novas ideias e motivar outros). E quais considera que podem dificultar o sucesso? (Obstáculos como:

indecisão, sem disciplinado e insensível). (Traços de personalidade como: assertividade, tomada de risco e confiança).

16.1 Imagine, novamente, que está a recrutar um Generalista de Recursos Humanos, como conseguirá identificar estes traços?

16.2 Como conseguirá reconhecê-los quando os vê?

17. Quais são os requerimentos psicológicos necessários neste momento e no futuro para um Generalista de Recursos Humanos? (Por exemplo: estabilidade emocional, maturidade, senso de responsabilidade, resistência ao stress, liderança e dinamismo).

17.1 Como consegue identificar estes requerimentos psicológicos quando os vê?

Apêndice E – Análise e Descrição de Função Atualizada de um Generalista de Recursos Humanos (Fonte: Adaptado de documento interno da empresa)

Generalista de Recursos Humanos					
Data da Revisão: __/__/____					
Ass. Analista: _____					
Ass. Titular: _____					
Sumário da Posição	Responsabilidades e Tarefas Chave	Relações de Hierárquicas e Funcionais/ Interfaces (Internos e Externos)	Habilitações Literárias e Experiência	Competências Chave	Requisitos Psicológicos
Demonstra e aplica conhecimento dos princípios, práticas e procedimentos em duas ou mais áreas funcionais como recrutamento e seleção, relações laborais, compensação e benefícios, desenvolvimento organizacional e formação e desenvolvimento de modo a suportar o negócio; Assiste ou participa no	Principal responsabilidade em planear, administrar e entregar programas em duas ou mais áreas dos RH; Cria um ambiente que suporta o desenvolvimento de talento interno através da identificação de necessidades de formação, desenho e condução de programas de	Reporta hierarquicamente ao Diretor de Recursos Humanos; Reporta funcionalmente aos Diretores Globais de Recursos Humanos e aos Diretores Globais de Talento conforme	Licenciatura em Gestão, Sociologia, Psicologia, Gestão de Recursos Humanos ou similar; Formações complementares em práticas de Gestão de	Informar; Ética e Valores; Gestão de Conflitos; Orientação para Ação; Resolução de Problemas; Ouvir; Habilidades	Capacidade de resistência ao stress; Sentido de responsabilidade; Maturidade; Estabilidade emocional; Dinamismo.

<p>desenvolvimento e implementação de políticas e procedimentos de RH e a sua disseminação através da comunicação e reuniões, facilitando um ambiente colaborativo em situações de gestão da mudança:</p> <p>Em situações únicas, deve ser sensível às necessidades de negócio, às necessidades dos funcionários e à imagem pública transmitida pela organização;</p> <p>Providencia, conforme a sua experiência, uma consultoria de RH estratégica para otimizar pessoas, estruturas, processos e cultura com o objetivo de atingir os resultados de negócio;</p> <p>Compreende minimamente ou compreende totalmente a estrutura da unidade organização bem como</p>	<p>formação e avaliação da efetividade desses programas que suportam as necessidades da organização;</p> <p>Diagnostica necessidades de desenvolvimento organizacional, implementa soluções efetivas e constrói equipas efetivas;</p> <p>Recomenda políticas e procedimentos de RH para a entrega da mudança, conforme a experiência;</p> <p>Trabalha e suporta com os esforços do recrutamento da organização de modo a reter o melhor talento;</p> <p>Aconselha os colaboradores, orienta os colaboradores na entrada, durante a sua estadia</p>	<p>os projetos onde estão inseridos;</p> <p>Comunica, estabiliza e mantém de uma forma eficiente as relações com os colaboradores em todos os níveis de gestão e em todas as divisões;</p> <p>Possui um grande foco em <i>stakeholders</i> como universidades, entidades oficiais e potenciais entidades com serviços de formação;</p> <p>Desenvolve relações de parceiro de negócio com a gestão</p>	<p>Recursos Humanos são valorizadas;</p> <p>Mestrado em Gestão de Recursos Humanos ou similar (valorizado);</p> <p>Experiência no ramo automóvel (valorizado);</p> <p>0-2/3-5/mais de 5/mais de 8 anos de experiência relacionada;</p> <p>Capacidade de trabalhar por gestão por objetivos;</p>	<p>Técnicas e Funcionais;</p> <p>Experiência Interpessoal;</p> <p>Motivar Outros.</p>	
---	--	---	---	---	--

<p>as leis laborais da localização/unidade/região;</p> <p>A posição incluirá uma ampla gama de questões/problemas difíceis e complexos e poderá ser limitada conforme os anos de experiência.</p>	<p>na organização e saída através de entrevistas e reuniões;</p> <p>Pode liderar a administração salarial, projetos de benefícios, projetos especiais e outras responsabilidades como generalista de RH;</p> <p>Recomenda, desenvolve, comunica e implementa novas políticas, práticas e procedimentos permitindo melhorias contínuas na eficiência dos departamentos, <i>performance</i> dos serviços e resolução de problemas usando o seu julgamento sendo consistente com as regulamentações e as leis;</p> <p>Lidera atividades ou eventos de funcionários em</p>	<p>e os colaboradores através de conselhos e suporte da sua função de RH;</p>	<p>Bons conhecimentos de Inglês;</p> <p>Excelentes competências de comunicação verbal e escrita.</p>		
---	--	---	--	--	--

	<p>localidades múltiplas, conforme a sua experiência; Providencia suporte à cultura de liderança e de produto; Toma iniciativa em tarefas desafiantes e cria oportunidades onde não existem; Providencia <i>coaching</i> ou formação a <i>staff</i> de RH menos experiente, conforme a sua experiência; Gere o plano de ação da planta, programas de resolução de disputas e avaliações de operadores; Pesquisa e analisa vários tipos de informação.</p>				
--	---	--	--	--	--

Apêndice F – Perfil de Sucesso da Função de Generalista de Recursos Humanos (Fonte: Documento da Empresa Multinacional)

ESSENTIAL EXPERIENCE	CRITICAL KNOWLEDGE
<p>Industry and Function</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gained experience in other strong industries or companies which allowed contact with the recruitment and selection process – worked with social media recruitment tools (eg. Glassdoor, LinkedIn) and job fairs ▪ Contacted with directors and global managers developing communication skills, increasing power of persuasion ▪ Led and developed employee activities/events related with talent management – training programs, development programs, focus groups, assessment centers and competencies management ▪ Gained experience in understanding employment law and worked with legal councils and contract laws; gained knowledge of federal and location/country/regions laws and labor practices <p>Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Built relationships across diverse internal and external stakeholders groups – contact with government entities, agencies and consultants, legal councils, employee representation groups, events companies, employees, leaders and contractors ▪ Interacted with people outside the organizational world – belonged to associations, volunteered in a range of programs, carried out customer services activities, or participated in Erasmus programs ▪ Supported and worked with HR team members and HR Manager <p>Role Challenges</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Led a significant change process or cultural change program involving a diverse range of stakeholders – supported talent development process and culture as well as the employee relations counseling, new employee orientation, outplacement counseling, exit interviews and others ▪ Handled with business context competition by persuading potential candidates about added value of joining our company ▪ Led HR programs so that all the employees could have the development they needed ▪ Worked with several tools at the same time (HRIS) – eg. LinkedIn, Taleo, Workday, SAP, Sharepoint, Success Factors, Interview Architect or others 	<p>Market and Environment</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Has abroad knowledge of management and economy matters and their impact on the business – understands all compensation elements including salary, benefits, taxes and others ▪ Had previous contact with costs reviews, budgets and financial plans improving cost optimization ▪ Understands financial impacts of the HR programs such as salary impacts (salary progression and salary planning), training impacts and work organization impacts ▪ Had contact with employee mobility programs and all related tasks ▪ Has knowledge in Health & Safety and employee wellness programs; and understands the importance of ergonomics on stress management helping in the development and implementation of those programs <p>Company Specific</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Knows company specific technologies developed in the different local units allowing efficiently talent programs ▪ Has operational knowledge about company's organizational culture, values and ethics ▪ Knows the strategic business model, facility organizational structure, internal corporate systems and HR global programs, policies and procedures ▪ Understands the success profile structure and can provide training to managers and to other HR functions ▪ Provides support for the Product Leadership Culture mainly with the talent management that include skills, career and training management ▪ Understands and facilitates the deployment of LA/GS model <p>Technical and Professional</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Has a global understanding of talent management process, programs and tools: talent development (eg. career development of interns and trainees – encourage the learning on the fly; running assessment centers); compensation plans, performance management (TMS), leadership development, roundtables and others ▪ Supports all talent development, attraction and retention actions needed to achieve business results ▪ Knows company business drivers and metrics – advises on performance management discussions and conducts talent reviews making sure we have the right talent for

	<p>the business needs</p> <ul style="list-style-type: none"> Provides day-to-day support to all organizational levels with the goal to develop competencies – works in the development of onboarding programs, identifies potential and readiness evolution of the career path, advises on meaningful training to fill gaps and opportunities for breadth the talent 																								
COMPETENCIES		TRAITS - PERSONAL STYLES																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Basic competencies</th> <th>Leverage competencies</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Attracts Top Talent</td> <td>Business Insight</td> </tr> <tr> <td>Develops Talent</td> <td>Organization Savvy</td> </tr> <tr> <td>Values differences</td> <td>Plans and Aligns</td> </tr> <tr> <td>Builds Networks</td> <td>Persuades</td> </tr> <tr> <td>Collaborates</td> <td>Cultivates Innovation</td> </tr> <tr> <td>Self-Development</td> <td>Manages Complexity</td> </tr> <tr> <td>Interpersonal Savvy</td> <td>Drives Engagement</td> </tr> <tr> <td>Customer Focus</td> <td>Manages Conflict</td> </tr> <tr> <td>Self-Awareness</td> <td>Balances Stakeholders</td> </tr> <tr> <td>Instills Trust</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Resourcefulness</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Basic competencies	Leverage competencies	Attracts Top Talent	Business Insight	Develops Talent	Organization Savvy	Values differences	Plans and Aligns	Builds Networks	Persuades	Collaborates	Cultivates Innovation	Self-Development	Manages Complexity	Interpersonal Savvy	Drives Engagement	Customer Focus	Manages Conflict	Self-Awareness	Balances Stakeholders	Instills Trust		Resourcefulness		<p>Enablers</p> <ul style="list-style-type: none"> Flexibility and resilience Purpose with open mind Cooperative, effective communications skills Trustworthy, honesty Open to people, affable <p>Derailers</p> <ul style="list-style-type: none"> Individualistic, discomfort with complexity Shyness Low power of persuasion, dishonesty Impulsivity, reactive approach Be self-centered and superficial
Basic competencies	Leverage competencies																								
Attracts Top Talent	Business Insight																								
Develops Talent	Organization Savvy																								
Values differences	Plans and Aligns																								
Builds Networks	Persuades																								
Collaborates	Cultivates Innovation																								
Self-Development	Manages Complexity																								
Interpersonal Savvy	Drives Engagement																								
Customer Focus	Manages Conflict																								
Self-Awareness	Balances Stakeholders																								
Instills Trust																									
Resourcefulness																									
MENTAL AGILITY																									
Level of Work—Delivery complex resolutions																									
<ul style="list-style-type: none"> Maintain an emphasis on building effective relationships between business strategy and HR strategy Achieve operational goals through effective contact with all the departments and some stakeholders, persuading leaders and staff 																									
INTERNAL LEADERSHIP IMPERATIVES																									
Short Term		Long Term																							
<ul style="list-style-type: none"> Recognize talent Build effective relationships Enhance operational work efficiently 		<ul style="list-style-type: none"> Build depth and diversity of talent Build a strong organizational culture Drive people in changes, increasing their commitment 																							
LEADERSHIP RESULTS																									
Short Term		Long Term																							
<ul style="list-style-type: none"> Prioritize organizational needs in the recruitment and selection process Improve team work Set priorities to take time to focus on HR programs improvement 		<ul style="list-style-type: none"> Improve a better level of organizational culture cohesion Prepare successors Help in organizational changes making them easier 																							
TALENT SOURCE		TALENT POOL																							
<ul style="list-style-type: none"> Degree in Psychology, Management, Human Resources Management or similar HR Coordinator / HR Assistant / HR Specialist / HR Business Partner / HR Manager in small plants Global HR Functions Payroll Technician/Functions 		<ul style="list-style-type: none"> HR Supervisor / HR Manager / HR Specialist Global HR Functions Corp HR group Marketing – Global Branding Team / Events & Conferences 																							

*Estrita confidencialidade, pelo que não é mencionada a fonte