



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Maria Eduarda Ferreira Cardoso

**Desenvolvimento de um sistema de descrição,
análise e qualificação de funções no *dstgroup*
e suas implicações nas práticas de Gestão
de Recursos Humanos**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Maria Eduarda Ferreira Cardoso

**Desenvolvimento de um sistema de descrição,
análise e qualificação de funções no *dstgroup*
e suas implicações nas práticas de Gestão
de Recursos Humanos**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor João Leite Ribeiro

DECLARAÇÃO

Nome

Maria Eduarda Ferreira Cardoso

Endereço Eletrónico

mduda_cardoso@hotmail.com

Título do Projeto

Desenvolvimento de um sistema de descrição, análise e qualificação de funções no *dstgroup* e suas implicações nas práticas de Gestão de Recursos Humanos

Orientador

Professor Doutor João Leite Ribeiro

Ano de Conclusão

2016

Designação do Mestrado

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 28 de abril de 2016

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Quando iniciei este projeto iniciei-o com uma mistura de sentimentos: medo, ansiedade, dúvidas, incertezas, orgulho e alegria.

Os segundos, os minutos, as horas, os dias, as semanas e os meses foram passando e eu lutei todos esses minutos, horas, dias, semanas e meses! A verdade é que este projeto foi crescendo, foi florescendo, o medo desapareceu com o passar dos segundos, minutos, horas, dias, semanas e meses, as dúvidas e as incertezas viraram certezas, permanecendo apenas a ansiedade de terminar com brevidade, a alegria de o ver crescer, a vontade de fazer mais e o orgulho de levar a cabo este projeto.

São muitos os agradecimentos a realizar, desde já um sincero obrigado ao *dstgroup* por me ter acolhido no seu departamento de RH, por durante seis meses ter podido desfrutar do mundo DST, sem os vossos contributos este projeto não seria igual.

Ao meu orientador João Ribeiro, um obrigado não chega! Mas agradeço-lhe do fundo do coração por todas as palavras, por toda a motivação transmitida, por todo o tempo despendido comigo e por sempre me fazer acreditar que seria capaz de levar a cabo este projeto.

Aos meus pais, irmãs, cunhados, sobrinhos (as) e afilhado (a) obrigada por estarem sempre presentes e ao meu lado em todos os momentos da minha vida e de me fazerem acreditar que seria capaz disto e de muito mais, A UNIÃO FAZ A FORÇA.

Ao Gabriel... uma página não chega para descrever todo o apoio, toda a paciência toda a motivação, toda a disponibilidade proporcionada, posso dizer de uma forma breve que foi o meu pilar para a realização deste projeto.

DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE DESCRIÇÃO, ANÁLISE E QUALIFICAÇÃO DE FUNÇÕES NO *DSTGROUPE* SUAS IMPLICAÇÕES NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

RESUMO

A Descrição, Análise e Qualificação de Funções (DAFQ) assume um papel de destaque na Gestão de Recursos Humanos (GRH), é considerada a “*pedra basilar*” da GRH, por ser imprescindível no desenvolvimento das mais diversas práticas de GRH, logo é evidente que não se pode descorar o valor da DAQF dentro das organizações.

Tendo em conta os valores e a missão do *dstgroup* este projeto procurou conceber um sistema de DAQF e as suas implicações nas mais diversas práticas de GRH, como o Recrutamento e Seleção, Acolhimento e Integração, Formação, Avaliação de Desempenho, Gestão de Carreiras e Remuneração e Incentivos Salariais.

Para a conceção do sistema da DAQF, para que este respondesse às singularidades do *dstgroup* teve-se em conta a investigação desenvolvida na revisão da literatura acerca dos conceitos, propósitos, vantagens, erros a evitar, técnicas/métodos utilizados, as implicações da DAQF na GRH e o impacto da DAQF no desempenho Organizacional. Adotou-se como método de recolha de dados a entrevista semiestruturada de forma a perceber-se as opiniões das chefias, não chefias e Direcção de Recursos Humanos (DRH). Paralelamente, o recurso à análise documental e à observação direta, facilitaram a recolha de informação.

Posteriormente, com base na revisão da literatura, na análise dos resultados das entrevistas e ainda tendo em conta os dois descritivos de funções do *dstgroup*, desenvolveu-se uma nova ficha de descrição de funções, tendo sido definidos os pressupostos de forma, conteúdo e processo. Foi traçado um plano de formação para a DAQF e foram descritas as principais implicações da DAQF em algumas das práticas de GRH. Desta forma este projeto procurou dar um contributo e resposta para o problema apresentado pela organização.

DEVELOPMENT OF A SYSTEM OF DESCRIPTION, ANALYSIS AND QUALIFICATION OF FUNCTIONS AT *DSTGROUP* AND ITS IMPLICATIONS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES

ABSTRACT

The Description, Analysis and Qualification of Functions (DAQF) plays an important role in Human Resources Management (HRM). It is considered the “cornerstone” of HRM, being essential in the development of various HRM practices. Therefore, it is clear that one can not disconsider the value of DAQF within organizations.

Taking into account the values and *dstgroup* mission, this project sought to design a DAQF system and its implications for various HRM practices, such as Recruitment and Selection, Reception and Integration, Training, Performance Evaluation, Career Management, and Compensation Salary and Incentives.

For the design of the DAQF system, so that it responded to the singularities of *dstgroup* it was taken into account the research developed in the literature about the concepts, purposes, advantages, mistakes, techniques/methods, the implications of DAQF in HRM and the impact of DAQF in organizational performance. It was adopted a semi structured interview method in order to obtain the opinions of chiefs, employees and Human Resources Direction (HRD). At the same time, document analysis and the use of direct observation were two crucial techniques that greatly facilitated the collection of information.

Subsequently, based on the literature review, analysis of the results of the interviews and also taking into account the two descriptive of *dstgroup* functions, a new record of job description was developed. This included the conditions of form, content and process. It was also developed a training plan for the DAQF and described the implications of DAQF in some HRM practices and also the benefits, disadvantages, and mistakes to avoid. Therefore, this project aimed to contribute and respond to the problem presented by the organization.

ÍNDICE

LISTA DE ABREVIATURAS	ix
LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE TABELAS	xi
LISTA DE GRÁFICOS	xii
I. INTRODUÇÃO	1
1.1. Apresentação do Tema	1
1.2. O <i>dstgroup</i>	2
1.3. Apresentação do Problema	4
1.4. Objetivos do Projeto	5
1.5. Estrutura do Projeto	6
II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	7
2.1. Descrição, Análise e Qualificação de Funções.....	7
2.2. Análise de Funções.....	8
2.2.1. Tipo de Informação a Recolher na Análise de Funções.....	12
2.2.2. Fontes de Informação para a Análise de Funções	13
2.3. Da análise de Funções Tradicional à Análise de Funções Estratégica	15
2.4. Descrição de Funções.....	19
2.5. Qualificação de Funções	25
2.6. Métodos/Técnicas da Descrição, Análise e Qualificação de Funções.....	25
2.7. Implicações da Descrição, Análise e Qualificação de Funções na Gestão de Recursos Humanos.....	27
2.8. O Impacto da Descrição, Análise e Qualificação de Funções no Desempenho Organizacional.....	31

2.9. Possíveis Erros e Problemas Detetados na Realização da Descrição Análise e Qualificação de Funções	33
III. METODOLOGIA	36
3.1. Opção Metodológica	36
3.2. Técnicas de Recolha de Informação	37
3.3. Guiões das Entrevistas	39
3.4. Seleção da População e Amostra	40
3.5. Caracterização dos Participantes.....	40
IV. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	45
4.1. Descrição de Funções & Análise de Funções	45
4.1.1. Fontes de Informação para a Análise de Funções	46
4.1.2. Análise de Funções baseada no Trabalho ou nos Trabalhadores	47
4.1.3. Métodos/Técnicas da Descrição, Análise e Qualificação de Funções	49
4.1.4. Vantagens da Descrição de Funções	50
4.2. Descritivo de Funções do <i>dstgroup</i>	53
4.2.1. Menos Importante e Mais Importantes nos Descritivos de Funções	56
4.2.2. Melhorias ao Descritivo de Funções do <i>dstgroup</i>	57
4.2.3. Revisão e Atualização dos Descritivos de Funções	59
4.3. Erros da Descrição, Análise e Qualificação de Funções.....	61
4.4. Repercussões de um Sistema de Descrição, Análise e Qualificação de Funções..	63
4.5. Utilidade da Descrição, Análise e Qualificação de Funções para as Práticas de Gestão de Recursos Humanos	65
4.6. Resultados Organizacionais.....	67
V. CONTRIBUTOS	69
5.1. Objetivo da Descrição, Análise e Qualificação de Funções.....	69
5.2. Pressupostos da Descrição, Análise e Qualificação de Funções.....	69
5.3. Denominador Comum a Todas as Funções	70

5.4. Conteúdo da Ficha de Descrição de Funções	71
5.5. Ficha de Descrição de Funções.....	72
5.6. Principais relações entre a Descrição, Análise e Qualificação de Funções e as diferentes práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	78
VI. LIMITAÇÕES.....	79
VII. CONCLUSÃO.....	80
VIII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
IX. ANEXOS.....	88
Anexo A - Descritivo de Funções mais antigo do <i>dstgroup</i>	89
Anexo B - Descritivo de Funções mais recente do <i>dstgroup</i>	90
X. APÊNDICES.....	91
Apêndice A - Guião de Entrevista para o Departamento de RH	92
Apêndice B -Guião de Entrevista para as Chefias	94
Apêndice C - Guião de Entrevista para Não Chefias.....	96

LISTA DE ABREVIATURAS

GRH- Gestão de Recursos Humanos

DRH- Departamento de Recursos Humanos

RH- Recursos Humanos

DAQF- Descrição, Análise e Qualificação de Funções

CHT- Chefia de Topo

CHI- Chefia Intermédia

CHB- Chefia da Base

NCH- Não Chefia

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Utilidade da descrição e análise de funções.	31
Figura 2- Conteúdo da Ficha de Descrição de Funções.	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Sexo dos participantes por função.....	40
Tabela 2 - Faixa etária dos participantes.....	41
Tabela 3- Habilitações Literárias dos participantes.....	42
Tabela 4- Tempo de Antiguidade no <i>dstgroup</i>	43
Tabela 5- Resumo do Desenvolvimento das Entrevistas.	44
Tabela 6- Pressupostos Específicos	70

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de participantes por faixa etária.....	41
Gráfico 2- Habilitações Literárias dos participantes.	42
Gráfico 3- Antiguidade no <i>dstgroup</i>	43

I. INTRODUÇÃO

A proposta implícita neste projeto é desenvolver um sistema de descrição, análise e qualificação de funções e verificar quais são as suas implicações nas práticas de gestão de Recursos Humanos, particularmente no grupo Domingos da Silva Teixeira S.A. (*dstgroup*).

1.1. Apresentação do Tema

A opção por este tema e área da gestão de recursos humanos surge na sequência de um interesse pessoal emergente durante a realização da componente pedagógica do mestrado em gestão de recursos humanos e que anteriormente era desconhecida. Para além de ser uma área de interesse pessoal é também uma área de elevada importância pelas suas repercussões positivas sobre a Gestão de Recursos Humanos, isto quer do ponto de vista dos práticos quer dos investigadores.

É indiscutível a importância que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) desempenha, hoje em dia, numa organização (Richard & Brown, 2001; Drucker, 2002; Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2012). Esta assume uma importância fundamental pelo seu foco: as pessoas. O que diferencia uma determinada organização de outras são as pessoas que nela trabalham. O sucesso das organizações com e sem fins lucrativos encontra-se por um lado nos seus colaboradores, e por outro nas práticas de GRH adotadas (Drucker, 2002; Ulrich, 2014).

A descrição, análise e qualificação de funções (DAQF) é considerada em muitos manuais e por vários investigadores, como a espinha dorsal da Gestão de Recursos Humanos (Sherman et al., 1998, citado por Surthar, Chakravarthi & Pradhan, 2014). A justificação para tal, advém do facto de a partir da DAQF se obterem um conjunto de *inputs* e *outputs* fundamentais para a GRH. Como exemplo refere-se o recrutamento e a seleção, formação e desenvolvimento, gestão de competências, avaliação de desempenho, etc (Gomes, et al., 2012). Estes exemplos ilustram a importância, a necessidade e os custos que a DAQF germina na GRH (Morgeson & Campion, 1997; Siddique, 2004).

Para além disso, desempenha um papel estratégico por se firmar como uma ferramenta que quando desenvolvida de uma forma eficiente e eficaz e, adaptada dinamicamente às

alterações organizacionais de caráter macro e micro a nível de conteúdos e estruturas funcionais permite às organizações adaptarem-se de forma mais efetiva aos processos de mudança (Ivancevich, 2008).

1.2. O *dstgroup*¹

O *dstgroup* é um conjunto de empresas portuguesas que deu os seus primeiros passos na década de 1940 com a atividade de extração de inertes pela família Silva Teixeira. Só em 1984 é que a Domingos da Silva Teixeira & Filhos Lda (DST) se constituiu como empresa, sendo atualmente a empresa mãe.

A sua sede situa-se em Braga, dispondo de um Centro de Formação, um *Campus* Desportivo e um Centro de Saúde. Atualmente ultrapassou os mil colaboradores, distribuídos por Portugal, Espanha, Angola, Moçambique e França, com sedes locais, o que traduz a sua forte expansão, grau de crescimento e internacionalização.

O grupo de empresas em análise tem como atividade central a construção civil, curiosamente é uma empresa que cultiva uma “*cultura de construção que constrói cultura*”, onde se encontram presentes cinco áreas bem definidas no seu mapa estratégico: Engenharia & Construção, Ambiente, Energias Renováveis, Telecomunicações e Ventures. Cada uma destas áreas tem a sua contribuição líquida para as outras, ou seja, umas abastecem as outras.

De salientar, que o *dstgroup* desenvolve a sua principal atividade na Indústria da Engenharia da Construção Civil e Obras Públicas, sector que lhe deu origem e na qual é um dos grupos nacionais de referência. Atento às exigências do mercado, tem vindo a alargar a sua atividade para áreas de negócio sinérgicas com a sua atividade central, nomeadamente, Energias Renováveis, Fileira da Água e dos Resíduos e Telecomunicações, somando competências nas suas diversas empresas que lhe permite atuar de forma complementar e cuja diversidade induzida lhe permite abrir novas portas de entrada de negócio para a sua atividade nuclear.

Esta empresa pauta-se por valores diferenciados, os quais apresenta de uma forma muito peculiar que entendemos reproduzir deste modo:

- “*Aceitam com **respeito e responsabilidade** a distinção e o compromisso;*”

¹ Toda a informação que é apresentada neste tópico foi retirada do *site* da empresa e da Intranet.

- *Procuram conseguir o equilíbrio com a sensação de dever cumprido, com **rigor**, e arte nos projetos que alcançam;*
- *Aplicam **bom gosto** em tudo o que fazem;*
- *Trabalham em várias áreas de negócio com **ambição** de construir uma sociedade melhor;*
- *Respeitam as origens e mantêm a **lealdade** como marca de confiança;*
- *Enfrentam com **coragem** os novos desafios;*
- *Agarram com **paixão** as oportunidades e retribuem com **solidariedade**."*

A política de GRH implementada visa o investimento nos colaboradores, contribuindo para que a empresa faça parte dos seus projetos de carreira e de vida, conferindo-lhes a estabilidade e o conforto necessário para o seu alinhamento com o cumprimento dos objetivos.

A sua constante preocupação com os colaboradores leva a uma série de benefícios para estes, como sejam:

- A existência de um Centro de Formação Profissional para que os seus colaboradores tenham a possibilidade de enriquecer as suas competências quer profissionais quer pessoais;
- Protocolos com Instituições, Universidade do Minho, Escola de Engenharia da UM, Escola de Gestão do Porto, Centro de novas Oportunidades (AIMinho), UMinhoEXEC;
- A existência de um *Campus* Desportivo para que todos os colaboradores possam desenvolver atividades físicas ao ar livre;
- A existência nas próprias instalações de um consultório de medicina dentária e de um gabinete médico, dotado da valência de medicina do trabalho, medicação, curativa e serviços de enfermagem diariamente;
- Protocolos com várias entidades assegurando aos seus colaboradores benefícios, condições especiais de acesso e descontos significativos na aquisição de serviços e produtos nas mais variadas áreas (saúde, turismo, cultura, educação, telecomunicações, restauração, entre outros);
- Um seguro de saúde de vida com proteção até 20.000 euros, em caso de morte ou invalidez, e um seguro de saúde totalmente gratuito.

As boas práticas do grupo traduziram-se em 2011 com a atribuição do Prémio de Excelência no Trabalho no sector da Construção, Gestão de Infraestruturas e Transportes

classificando-se em 2º lugar no top5 na categoria de Grande Empresa encontrando-se ainda numa posição regular no ranking das melhores empresas para trabalhar, num estudo promovido pela revista Exame, em 2012, em parceria com a Accenture.

1.3. Apresentação do Problema

O departamento de recursos humanos existe desde a constituição da empresa mãe, em 1984, mas, durante longos anos este departamento acabou por ter uma vertente unicamente administrativa, concentrada nos processamentos de salários e atribuições referentes à legislação laboral. É particularmente nos últimos anos que este departamento começou a ter uma preocupação mais objetiva, efetiva e sustentada no desenvolvimento de sistemas, processos e práticas de GRH adequadas às diferentes áreas de negócio. Relativamente à questão/tema central do projeto constata-se que durante todos estes anos não existiu uma DAQF no verdadeiro significado das palavras, porque, o que este departamento fazia era uma definição do perfil, através de uma descrição centrada para a pessoa e tendo em vista o presente e não o futuro.

No último ano, começou a sentir-se a necessidade de se ter presente uma DAQF mais adequada à realidade global do *dstgroup* assente num processo organizado, sistemático e estruturado tendo em vista o futuro e não apenas o presente. Esta carência surge por dois motivos: pelo facto do *dstgroup* enquanto organização, valorizar as políticas e práticas de GRH e manter uma preocupação constante na melhoria contínua das suas práticas de GRH; e também pela convicção do diretor de recursos humanos de que a DAQF pode proporcionar nas diferentes práticas de GRH uma vantagem competitiva e distintiva pelo grau de sustentabilidade que confere a estas áreas da GRH, pretendendo neste sentido melhorar este processo.

Apesar da consciência existente de que este processo deve ser efetivamente melhorado, a escassez de tempo aliada aos inúmeros e distintos pedidos de intervenção e à rapidez com que as situações de mudança ocorrem num grupo dinâmico como o *dstgroup* levou ao seu adiamento. Atualmente este processo de DAQF com as questões que suscita e a expectativa do seu adequado enquadramento organizacional com o elencar de um conjunto de propostas de resolução bem como o potenciar de mais-valias para a GRH, foi colocado como um dos desafios do presente projeto bem como concomitantemente é a questão central do mesmo que será desenvolvido.

Como consequência do exposto, vê-se alimentada a intenção do *dstgroup* em tornar mais efetiva a DAQF, de modo a permitir potenciar as mais-valias para a organização e potencialmente contribuir para a melhoria do desempenho organizacional de forma a alcançar os objetivos organizacionais.

Sublinha-se o contributo importante que a construção e desenvolvimento de um sistema de DAQF integrado nas *best practices* da GRH pode representar. Pretende-se, com o desenvolvimento de um sistema de DAQF, criar um instrumento que medeie a relação positiva entre as diferentes práticas de GRH, como o recrutamento e a seleção, a avaliação de desempenho, a formação e o desenvolvimento, a gestão de carreiras.

Desta forma, identificada esta lacuna no *dstgroup* e percebendo a grande importância que tem um efetivo desenvolvimento da DAQF, este projeto pretende prestar o seu contributo através do cumprimento de determinados objetivos.

1.4. Objetivos do Projeto

O principal objetivo geral deste projeto será, portanto, desenvolver um sistema de DAQF no *dstgroup*. O sistema deverá contribuir não só para um melhor desempenho organizacional, mas também para facilitar as diferentes práticas de GRH, mais concretamente o recrutamento, a seleção, a avaliação de desempenho, a formação, a gestão de carreiras e a remuneração e incentivos salariais, visto que a DAQF tem as suas implicações nestas práticas expostas.

Os objetivos específicos que aqui se apontam são:

- I. Desenvolver uma ficha de descrição análise e qualificação de funções;
- II. Desenvolver um plano de formação em DAQF;
- III. Identificar as implicações para a prática de GRH e para outros departamentos;
- IV. Contribuir para a melhoria da eficiência e eficácia do *dstgroup*;

Em suma, pretende-se com um sistema de DAQF que o *dstgroup* fique munido de uma ferramenta estrutural, base de todos os processos inerentes à GRH.

1.5. Estrutura do Projeto

Tendo em consideração uma abordagem qualitativa, este projeto visou construir um conhecimento relevante para a GRH, em concreto para a DAQF, procurando dar resposta ao problema explanado pela organização: *Como podemos elaborar uma descrição, análise e qualificação de funções que se torne o cerne da organização e que esteja integrado nas best practices de GRH?*

No que toca à estrutura, este projeto encontra-se dividido em seis capítulos fundamentais: Introdução, Enquadramento Teórico, Metodologia, Análise e Discussão dos Resultados, Limitações e Conclusões.

O ponto I, onde nos encontramos, situa-se a introdução, onde se pretende: apresentar e justificar a relevância do tema; apresentar o grupo de empresas onde se decorre a realização do projeto; e, demonstrar o problema sobre qual este projeto irá incidir.

O ponto II, que se debruça sobre o enquadramento teórico, explora os principais dados referentes à DAQF, (os conceitos, os propósitos, as vantagens, entre outros) e naturalmente, as principais técnicas utilizadas, os erros e problemas que podem ocorrer na elaboração de uma descrição de funções, bem como ainda as implicações da DAQF na GRH e o impacto da DAQF no desempenho Organizacional.

No ponto III, será realizada a análise e discussão dos resultados, onde se poderá ter a oportunidade de observar as opiniões expressadas pelos diferentes participantes (DRH, Chefias e Não Chefias) nas entrevistas realizadas.

O ponto IV, irá ser dedicado exclusivamente à parte prática deste projeto, onde se irá desenvolver o sistema de descrição, análise e qualificação de funções e as suas implicações na GRH tendo em conta todos os dados obtidos. Aqui o objetivo é materializar toda a informação e dados obtidos mencionados no ponto II e no ponto III e aplicá-los ao contexto organizacional do *dstgroup*.

Por fim, destacar-se-ão todas as conclusões do projeto, bem como são enumeradas algumas das suas limitações.

II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Descrição, Análise e Qualificação de Funções

A DAQF é considerada por inúmeros especialistas em artigos e bibliografia científica como uma “*pedra basilar*” ou “*espinha dorsal*” da Gestão de Recursos Humanos (Landy & Vasey, 1991; Siddique, 2004; Stybel, 2010; Gomes et al., 2012; Suthar et al., 2014). A razão para tal advém de dois factos: o primeiro, de ser considerada um elemento crítico e imprescindível no desenvolvimento das mais diversas práticas da GRH como o recrutamento, a seleção, a formação, a avaliação de desempenho, a gestão de carreiras e a gestão de competências (Landy & Vasey, 1991; Siddique, 2004; Stybel, 2010; Gomes et al., 2012) e o segundo, deriva das informações obtidas/extraídas da DAQF servirem como base para as atividades da GRH (Dessler, 2003).

Royer (2009), aponta que a DAQF é essencial para as empresas. A existência de uma efetiva e adequada DAQF pode contribuir para o aumento da eficiência e eficácia nos processos de recrutamento e seleção das organizações, ajuda a que as pessoas sejam corretamente contratadas, protege estas contra ações judiciais e auxilia a compensar corretamente os seus colaboradores.

Portanto, torna-se evidente que não se pode descorar o valor da DAQF, pela sua importância para as funções de GRH. Neste sentido, é então necessário avaliar a qualidade destas duas ferramentas e verificar as suas interligações (Royer, 2009). A qualidade da DAQF compromete o próprio processo em si, assim como também compromete as restantes atividades pertencentes à GRH (Bilhim, 2004; Siddique, 2004; Peretti, 2007).

Em resumo, a análise e descrição de funções “*consiste na indicação do conjunto de tarefas que compõem uma função (descrição) e no enunciado das capacidades, responsabilidades e esforços exigidos por essa função (análise)*” (Rocha, 1997, p.97).

Convém divulgar que, normalmente, as descrições de funções são destinadas a serem desenvolvidas a partir dos dados provenientes da análise de funções, no entanto, não é claro na literatura existente que isto aconteça sempre, ou seja, nem sempre as descrições de funções derivam dos dados extraídos da análise de funções (Brannick, Levine & Morgeson, 2007).

2.2. Análise de Funções

De uma forma simples, para se entender melhor o seu significado, a análise de funções consiste no estudo, recolha de informação, sobre o conteúdo e o contexto que envolve uma função ou mais funções, dentro de uma organização (Gomes et al., 2012). Pode ser entendida como um processo organizado pelo qual se consegue descobrir a natureza de um trabalho (Suthar et al., 2014).

De uma forma mais complexa, consiste num processo estruturado e sistemático de recolha de informação, sobre as tarefas que uma pessoa ou mais realizam no âmbito do seu trabalho (Bilhim, 2006; Singh, 2008; Safdar, Waheed & Rafiq, 2010; Gomes et al., 2012).

Na mesma linha de ideias Bilhim (2006, p.222) refere que “*a análise de funções identifica as tarefas, as actividades e as responsabilidades de uma determinada função.*” Esta recolha de informação dá resposta a questões, tais como:

- De onde vem o trabalho;
- Que equipamentos devem ser utilizados;
- Que conhecimentos, capacidades e aptidões são necessários ao titular da função;
- Que supervisão precisa;
- Em que condições deve a função ser executada;
- Que expectativas existem para a realização da função;
- De quem deve depender o titular;
- Com quem deve interagir.

Convém esclarecer aqui alguns conceitos sobre funções e tarefas, de forma a se tornarem mais perceptíveis. Entende-se por função, um conjunto de tarefas com objetivos que caracterizam o trabalho, enquanto que, a tarefa é um conjunto de operações que se desenvolvem num determinado local e que visam o alcance de um objetivo específico (Gomes et al., 2012).

Cascio e Aguinis (2005), divulgam que a análise de funções envolve a recolha de dados sobre o trabalho que é observável, e os comportamentos, traçando ainda os conhecimentos, habilidades, capacidades e outras características necessárias à realização do trabalho.

Esta definição, relatada por Cascio e Aguinis pode ser dividida em duas abordagens distintas referentes à análise de funções: na análise de funções orientada para o

colaborador/trabalhador e na análise de funções orientada para a tarefa/trabalho. A análise de funções orientada para o trabalhador, concentra-se nas informações necessárias para a execução do trabalho e o seu foco encontra-se nos conhecimentos, competências e habilidades primordiais para a realização do trabalho. A outra abordagem debruça-se sobre o que é feito no local do trabalho, os comportamentos relevantes do trabalho, e como o trabalho é realizado, inclui aqui, as ferramentas, máquinas, informações e pessoas (Cascio & Aguinis, 2005; Cucina, Martin, Vasilopoulos & Thibodeaux, 2012).

No método orientado para o trabalho, os avaliadores realizam observações, verificam a frequência com que a atividade é realizada, a dificuldade da tarefa a executar e o quão importante é a tarefa para o trabalho em geral (Royer, 2009). Exemplos deste método incluem estudos de tempo e movimento, análise funcional do trabalho (FJA) e técnicas de incidentes críticos (Royer, 2009).

Enquanto que, o método orientado para o trabalhador, é muitas vezes utilizado para a seleção de pessoas em que se olha para as (KSA – *Knowledge, Skills, Abilities*) específicas (conhecimentos, competências e habilidades) que um determinado emprego exige (Brannick et al., 2007). Um exemplo deste método é o *Position Analysis Questionnaire* (PAQ), da qual se irá falar mais à frente. Uma das vantagens da análise de funções orientada para o colaborador está no facto de os dados recolhidos poderem ser usados para fazer a comparações entre empregos (Cucina et al., 2012).

Cucina et al., (2012) e Morgeson e Campion (1997) sugerem que, os métodos orientados para o colaborador são mais suscetíveis a potenciais fontes de imprecisão, devido a estes serem menos discretos e menos observáveis, (em particular no que diz respeito às habilidades e outras características dos colaboradores) e, portanto, mais propensos a respostas imprecisas.

De ressaltar que, apesar do papel fundamental da análise de funções, ainda existe pouco pesquisa empírica e sistemática sobre as potenciais causas e fontes de imprecisão (Morgeson & Campion, 1997; Cucina et al., 2012).

Morgeson e Campion (1997) realizaram um estudo em que o objetivo foi identificar dezasseis potenciais fontes de imprecisão das quais as duas fontes primárias de imprecisão foram de cariz social e cognitivo existentes na análise de funções. Este estudo demonstrou que muitas destas imprecisões podem influenciar a qualidade da informação da análise de funções e que por sua vez, pode intervir nas decisões que são baseadas nestes dados. A existência de imprecisão nas informações recolhidas para a análise de funções pode ter consequências

financeiras e humanas de extrema relevância para uma organização (Morgeson & Campion, 1997). O autor frisa algumas destas consequências da imprecisão. No caso de estarem presentes exigências no trabalho que possam ser consideradas exageradas pode levar a um impacto adverso, ou seja, leva ao aumento dos custos com o recrutamento, ou ainda resultar em requisitos de licenciamento inadequados. Já no caso das avaliações imprecisas, (análise de funções realizadas com o propósito de se determinar as remunerações) pode originar desigualdades entre os colaboradores ou desnecessariamente inflacionar os custos de compensação. Na identificação das necessidades de formação, pode levar a uma preparação inadequada da força de trabalho o que origina um desperdício de recursos.

Clifford (1994, p.322-327) comunica a existência de oito princípios fundamentais da análise de funções:

1º- Todos os trabalhos podem ser analisados- todos os colaboradores em todos os níveis numa organização são treinados para realizarem o seu trabalho, logo, este período de adaptação não poderia ocorrer se não fosse possível analisar o trabalho.

2º- A análise de funções pode melhorar a comunicação - se a análise de funções não melhorar a comunicação e a compreensão do que está a ser feito, em consequência disso, ela impede a comunicação e pode tornar-se mais prejudicial do que benéfica para a organização. Uma boa análise de funções pode e deve melhorar a comunicação nas organizações.

3º- A análise de funções facilita a mudança - ainda existem organizações que evitam a análise de funções por causa da quantidade de recursos necessários para a sua realização e para que esta ocorra com qualidade. Mas como é evidente, cada vez mais os trabalhos são dinâmicos e encontram-se em constante mudança. Um conhecimento atualizado acerca do conteúdo das funções permitirá a todas as outras atividades da GRH prepararem-se para uma adaptação com maior celeridade e eficiência para a mudança. Se os dados provenientes das análises de funções não se encontrarem atualizados, não são válidos e podem-se tornar enganosos. Assim, todas as decisões tomadas com base nesses dados não serão as melhores. Logo, os dados das análises de funções devem ser revistos periodicamente de forma a se refletir sobre as mudanças que vão ocorrendo ao longo do tempo. Cada vez mais, com a introdução das novas tecnologias torna-se mais fácil essa revisão dos dados, as alterações ao longo do tempo e as alterações às descrições de funções podem ser realizadas fácil e rapidamente. Concluindo, não há razão para as organizações não terem, descrições e análise de funções atuais.

4º- o processo da análise de funções tem de ser suficientemente claro para que este possa ser compreendido pelos empregados e pelos empregadores e também para que estes possam contribuir para este processo - por exemplo, se numa organização estiverem presentes 100 postos de trabalho, é óbvio que a análise de funções irá gerar uma basta quantidade de dados. É, portanto, importante que o processo seja simples e claro, assim os colaboradores vão entender o processo e ter confiança nele e ao mesmo tempo os supervisores que supervisionam o trabalho vão perceber como a informação pode ajudá-los a alcançar os seus objetivos.

5º- Análise de funções pode ser a base de todas as decisões importantes de pessoal - como já foi referido anteriormente, a análise de funções deve contribuir para recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento, entre outros.

6º- As KSA podem e devem ser definidas operacionalmente - estes termos são usados para definir a compensação relativa na área de desenvolvimento de recursos humanos, como também em outras áreas de gestão de recursos humanos. Pode-se olhar para estes termos como uma hierarquia, em que, a habilidade passa pela realização de um trabalho, o conhecimento, é saber como executar esse trabalho, mas não o ter executado, e a capacidade é ter a capacidade física, emocional, intelectual e psicológica para realizar o trabalho, mas mesmo assim não ter realizado o trabalho.

7º- A análise de trabalho baseada em comportamentos observáveis contribui para a eficiência da GRH - ao registar-se os comportamentos que são observáveis na análise de trabalho, uma organização concentra a sua atenção nos aspetos que ela e os seus colaboradores conseguem gerir. Os comportamentos observáveis podem ser medidos e geridos por ambas as partes.

8º- Tudo o que é necessário ser escrito para um determinado trabalho tem que ser efetivamente escrito e não esquecido - a função de um analista é recolher informação, organizá-la, referenciá-la para que esta possa ser utilizada pelos empregadores e empregados.

Numa sùmula, a análise de funções tem de ser entendida quer pelo empregador quer pelo empregado, deve contribuir para o melhoramento da comunicação nas organizações, ajudar nas mudanças que vão ocorrendo ao longo do tempo, e assim proporcionar uma melhoria na GRH. Visto que o resultado final de qualquer processo de análise de funções deve ser melhorar a gestão e a eficiência da força de trabalho existente dentro de uma organização (Clifford, 1994).

Percebendo-se o propósito e a essência da análise de funções é ainda necessário perceber como se vai recolher a informação acerca das funções, ou seja, é relevante saber que tipo de informação se deve recolher para a sua realização.

2.2.1. Tipo de Informação a Recolher na Análise de Funções

O processo subjacente a uma análise de funções, envolve e implica a recolha de informações sobre uma função (Rocha, 1997). O tipo de informação a recolher num processo de análise de funções deve depender sobretudo, do propósito que a mesma servir. Características que envolvem a função, como a complexidade, riqueza do trabalho e variedade permitem calcular que a quantidade de informação que se pode recolher é vasta. A única forma de colmatar o exposto é definir de antemão a finalidade da análise de funções, e assim evitam-se dispersões que conduzem a perda de tempo e de dinheiro e assegura-se resultados que poderão ser proveitosos (Gomes et al., 2012).

O recomendado é a recolha mais ou menos exaustiva de uma panóplia de dados que possam ser posteriormente observáveis (e.g. comportamentos operatórios) e/ou não observáveis (e.g. exigências cognitivas). Assim é relevante dar destaque aqui às categorias de McCormick (1976, citado por Gomes et al., 2012, p. 147) que são exemplos mais populares e que englobam:

- Atividades direcionadas para o trabalho, assim como as tarefas desempenhadas na função, como também os modos em que são executados o trabalho;
- Atividades ou comportamentos que são orientados para o colaborador (e.g. tomada de decisões);
- Comportamentos envolvidos na interação com máquinas, instrumentos e equipamentos;
- Métodos de avaliação de desempenho (e.g., número de erros);
- Contexto da função e do trabalho (e.g., condições físicas do trabalho),
- Requisitos e exigências individuais (e.g., personalidade).

A informação que é recolhida deve permitir descrever a função nas dimensões expostas a seguir, para se analisar e descrever o trabalho (Algera & Greuter, 1998, citado por Gomes et al., 2012, p. 147):

- Descritores comportamentais (ações observáveis): descrevem as etapas do comportamento que permitem o desempenho de uma dada tarefa;
- Requisitos comportamentais (ações necessárias para desempenhar a função);
- Requisitos de aptidões (aptidões e atributos pessoais necessários para desempenhar a função);
- Características da tarefa (ênfase nas características objetivas das tarefas, independentemente dos comportamentos e aptidões dos incumbentes), ou seja, descrevem as tarefas de encontro aos objetivos que lhe estão subjacentes.

Já Harvey (1991, citado por Gomes et al., 2012) dá ênfase a dois domínios de recolha de dados da análise de funções: os comportamentos de trabalho observáveis, incluindo aqui os fins alcançados e os meios para os atingir; e, características verificáveis da envolvente organizacional com a qual os indivíduos interagem, incluindo aqui, fatores físicos, sociais, informacionais e tecnológicos.

De uma forma simplista, *“uma Análise de Funções será tanto mais completa quão mais eficiente for na recolha de informação referente às características intrínsecas à função e ao indivíduo”* (Morais, 2009, p.22).

Depois de se saber que tipo de informação é relevante para a análise de funções é ainda necessário verificar a que fontes se pode recorrer para extrair as informações cruciais.

2.2.2. Fontes de Informação para a Análise de Funções

São várias as fontes de informação a que se pode recorrer para se realizar a recolha de informação, sendo a mais direta e a mais evidente o titular do posto de trabalho. Mas para além desta existem outras, como os supervisores, os analistas de funções e ainda outras fontes de informação variadas (Gomes et al., 2012).

No que toca ao titular da função, certamente que esta é a fonte mais óbvia de informação acerca da função, porque, parte-se do pressuposto que conhece razoavelmente, se não bem, o

que faz, como o faz e quando o faz. Contudo, não se podem colocar de parte os riscos acarretados. As características da pessoa, o género, a experiência profissional e o nível de desempenho do colaborador podem levar a interpretações subjetivas e desta forma afetar a informação fornecida na recolha de dados sobre uma função (Gomes et al., 2012).

Um outro problema detetado, é quando a fluência verbal do titular da função é reduzida/baixa. Esta pessoa pode ter dificuldades em expressar o que faz e pode sentir dificuldades em ler ou compreender determinadas questões que estão explanadas no questionário. O titular da função também pode ainda querer distorcer/enviesar as informações, ou seja, este pode tentar criar boas impressões para obtenção de efeitos favoráveis (Gomes et al., 2012).

Uma outra fonte de informação são os supervisores, estes encontram-se numa boa posição para fornecerem informações acerca de uma função. Em primeiro lugar eles conhecem o que os seus subordinados fazem e sabem quais são os objetivos da função. E em segundo lugar, estes muitas vezes já executaram essa função. As informações fornecidas por estes também poderão ser enviesadas, principalmente se se pensar e se colocar a hipótese dos supervisores poderem ser influenciados pelos subordinados que estão a seu cargo em vez de se concentrarem apenas nas exigências do posto de trabalho (Gomes et al., 2012).

Já no caso dos analistas de funções, outra fonte de informação, pode afirmar-se que estes são especialistas treinados e experientes no processo e métodos inerentes à análise de funções e têm o domínio do vocabulário próprio da atividade, especialmente se se tratarem de descritores comportamentais. Por isso, permite-lhes produzir uma informação fiável, credível e comparável entre funções. Apesar das várias vantagens que lhes estão associadas não se podem descorar as desvantagens, principalmente o custo elevado de um analista, particularmente se estes forem consultores externos. Também o facto de poderem ser influenciados por estereótipos e pela experiência anterior pode-se tornar em desvantagens (Gomes et al., 2012).

Por fim, apesar de estas serem as fontes de informação mais utilizadas, não significa que não se recorram a outras, até mesmo pode-se fazer conjugações com as anteriores, ou mesmo serem aplicadas a casos específicos, quando não é possível aplicar nenhuma das anteriores. Alguns exemplos destas fontes são: manuais de formação, relatórios da avaliação de desempenho, colegas de trabalho, arquivos e bases de dados (Gomes et al., 2012).

Prien, Goodstein, Goodstein & Gamble (2009) considera que a análise de documentos como registos médicos, avaliação de funções, registos de auditorias, análise de funções anteriores podem-se revelar uma fonte de informação única, pois através destes podem-se obter dados de extrema importância e ao mesmo tempo fornecem elementos importantes para o processo.

Tendo já presente toda a envolvente da análise de funções é interessante ainda verificar toda a sua evolução ao longo do tempo.

2.3. Da análise de Funções Tradicional à Análise de Funções Estratégica

A análise de funções começa a dar os seus primeiros passos na literatura no início do século XX, com Frederik Taylor. Taylor indica a análise de funções como um dos primeiros quatro princípios da gestão científica, assim como a importância da sua eficiência na seleção, motivação e formação dos trabalhadores (Singh, 2008).

Desta forma, a análise de funções sob influência de Taylor e pela abordagem defendida pelo movimento da gestão científica centrava-se no trabalho em si em vez de se centrar nos trabalhadores. Prevalencia a era da produção em massa, onde reinava a divisão do trabalho e o aumento da padronização. Convém ainda salientar que, um dos pressupostos básicos da análise de funções tradicional desta época, é que os indivíduos e as empresas são estáveis ao longo do tempo Singh (2008) e que as informações sobre um trabalho, ou seja, como ele é atualmente, torna-se útil para o desenvolvimento de procedimentos de seleção, porque parte-se do pressuposto que o trabalho será semelhante no futuro (Schneider & Konz, 1989).

As funções desta época eram desmanteladas nos seus vários elementos e eram usadas para definir a melhor forma de desempenhar a tarefa. Para tal, bastava observar os trabalhadores a desempenharem as suas funções, durante algum tempo, para obter a imagem/fotografia da função (Singh, 2008).

O foco principal da análise de funções e correspondentemente da descrição de funções, criadas com base na análise de funções, estava nas tarefas com considerações mínimas aos atributos dos colaboradores. (Landy, Shankster-Cawley & Moran, 1995).

Para além disso, Rodriguez, Patel, Bright, Gregory e Gowing (2002) observaram várias desvantagens da análise de funções baseada em tarefas: como os custos de tempo e recursos, a

rapidez desatualizada, a falta de capacidade de fazer comparações entre postos de trabalho e o facto de não serem facilmente integradas em outras práticas de GRH.

Estas condições do passado, já não estão presentes na maioria das organizações, atualmente estas, mudam rapidamente e constantemente, lutam pelo sucesso ou pela sobrevivência, pelo que as práticas de GRH precisam de se adaptar constantemente ao ambiente de mudança. Cada vez mais, as pessoas têm que ser polivalentes, adaptáveis e flexíveis, pois, deparam-se com o aumento da tecnologia, da concorrência e da inovação nas empresas. Como podemos visualizar, esta realidade não encaixa no que foi exposto anteriormente, o que torna evidente que a abordagem tradicional parece inadequada (Singh, 2008).

Convém ainda dar destaque ao trabalho elaborado em 1969, por McCormick, Jeanneret e Mecham, estes autores desenvolveram o PAQ (*Position Analysis Questionnaire*), um método de análise de funções assente numa abordagem de orientação da pessoa para o trabalho (Hawkes & Weathington, 2014). O PAQ consiste em 194 itens ou elementos de trabalho que se enquadram nas seguintes categorias: (a) de introdução de informações (onde e como o trabalhador recebe as informações para o trabalho; (b) os processos mentais (raciocínio, planeamento, tomada de decisão, entre outros, que se encontram envolvidos no trabalho; (c) a produção do trabalho (as atividades físicas executadas pelo trabalhador e as ferramentas utilizadas; (d) relação com outras pessoas; e (e) contexto de trabalho (ambiente físico e social em que o trabalho é realizado). Os itens individuais preveem verificar se um dado item se aplica, classificando-o numa escala de avaliação adequada, de acordo com a importância, tempo e dificuldade (Gibson, 2001). A inclusão do PAQ provocou uma mudança significativa das abordagens orientadas nas tarefas para abordagens com foco no trabalhador. A diferença é que em vez de as descrições de funções se centrarem com base nas tarefas passam a centrar-se nas especificações do trabalho que incidem sobre as qualidades, características e habilidades necessárias dos trabalhadores (Hawkes & Weathington, 2014).

Está-se repetidamente a falar das pessoas e dos seus trabalhos, por isso, as pessoas deverão ser o cerne de uma gestão de recursos humanos estratégica (Schneider e Konz, 1989; Singh, 2008).

Assim, as organizações precisam de passar duma abordagem tradicional para uma análise de funções focada nas competências necessárias à mudança, ou seja, uma abordagem estratégica (Siddique, 2004). Uma análise de funções estratégica consiste num processo

sistemático de identificação e descrição dos aspetos importantes de um dado um trabalho e as características que um colaborador precisa para desenvolver um trabalho com qualidade (Phillips & Gully, 2009).

Schneider e Konz (1989), defendem que a abordagem estratégica da análise de funções deverá estar focada no presente e futuro. Alinhando as funções presentes com as diretrizes e objetivos futuros da organização (Singh, 2008). Isto é, consiste na especificação das tarefas e funções a serem desenvolvidas bem como nos conhecimentos, competências e habilidades (KSA – *Knowledge, Skills, Abilities*) necessárias para um bom desempenho, no presente e no futuro (Schneider & Konz, 1989).

Halim e Abhyankar (2011) observaram que, devido à crescente necessidade de identificar candidatos que tenham habilidades, conhecimentos e capacidades para uma determinada posição, as organizações estão a adotar descrições de funções com base nas competências para determinar se os candidatos se ajustam ao trabalho e à organização.

Tendo em conta o expressado, é relevante fazer-se referência ao que se entende por competência. Halim e Abhyankar (2011) definiram competência como parte de um comportamento de uma pessoa que pode ser observado ou demonstrado, que contribui para o desempenho da função.

São vários os benefícios associados à utilização de competências nas organizações (Hawkes & Weathington, 2014). Lawler (1994) declara que, a utilização de uma abordagem baseada em competências pode dar origem a abordagens novas e dotadas de uma maior flexibilidade para as organizações. As organizações que dispõem de uma abordagem alicerçada nas competências podem levar a uma força de trabalho mais flexível através do recrutamento, seleção e formação de colaboradores com as habilidades necessárias para um bom desempenho (Hawkes & Weathington, 2014).

Nota-se que Talukder (2014) segue o mesmo raciocínio que o autor anterior, porque relata que as competências permitem recrutar e selecionar os melhores trabalhadores, possibilitam os empregadores de planear a forma como se irá organizar e desenvolver a sua força de trabalho, possibilitam que o trabalho se adapte às necessidades do negócio, propiciam gerir e treinar os colaboradores de forma eficaz e desenvolver colaboradores para o desempenho futuro.

Além disso, as análises de funções baseadas em tarefas não são capazes de atrair a mudança na natureza do trabalho, enquanto que os modelos baseados nas competências são mais capazes de lidar com esta questão (Lawler, 1994).

De ressaltar que, uma interação eficiente e eficaz dos colaboradores com a tecnologia e com os processos só é possível se estes colaboradores forem imbuídos de conhecimentos, competências e habilidades (Borner & Wright 1997).

Siddique (2004), reforça que, esta abordagem estratégica deve ser pró-ativa e dinâmica, para que a análise de funções, possa assim ajudar as empresas na criação de uma infraestrutura adequada, definindo as tarefas a serem executadas, bem como os prazos para a execução. Para além disso, averiguou o impacto positivo que uma análise de funções focada nas competências tem, ao nível do desempenho e sucesso organizacional. Este mesmo autor reforça a ideia de que as competências são centrais e, cada vez mais, existe a necessidade de estudar e desenvolver o potencial dos colaboradores, contribuindo assim para a sustentabilidade organizacional.

Suthar et al., (2014) também indicam a DAQF como uma das atividades mais importantes da GRH e que este processo pode executar multifunções. Mencionam ainda que, quando características como a regularidade e proatividade estiverem presentes ajudam a identificar fatores que moldam a motivação dos colaboradores e a satisfação destes no local de trabalho. A regularidade da DAQF não só contribui para o desempenho dos colaboradores como também para o desempenho organizacional levando à ocorrência de atitudes positivas e um ambiente de trabalho agradável (Safdar et al., 2010).

De um ponto de vista estratégico, para que a relevância e importância que esta área tem possa ser espelhada nas diversas práticas de GRH, ela deverá estar devidamente integrada com a gestão estratégica das organizações, tem de ser vista como parte integrante do planeamento empresarial e estar presente nas tomadas de decisões estratégicas (Siddique, 2004). Ao mesmo tempo, não deve ser encarada enquanto uma prática com um fim em si mesma. À semelhança de outras práticas de GRH nas quais se defende a sua articulação com as demais, seguindo uma lógica de gestão integrada, esta não deve ser realizada com vista apenas à produção de descritivos. Pelo contrário, é fundamental ser realizada em função das suas aplicações práticas e objetivos previamente definidos (Relvas, 2010).

Cada vez mais existe o reconhecimento crescente que as organizações que procuram/buscam uma ligação ativa entre a DAQF e a estratégia de planeamento de GRH tendem a ganhar vantagem competitiva em relação a outras organizações (Dessler, 2003).

De um ponto de vista mais abrangente, nos últimos anos, vários investigadores têm dado um passo em frente ao salientarem a importância que a análise de funções tem como prática de GRH estratégica, com contribuição e implicações diretas no desempenho organizacional. No entanto, apesar de um crescente reconhecimento do papel central deste processo e ferramenta em todas as atividades da GRH, é verdade que ainda existe pouca pesquisa empírica que ligue especificamente a DAQF ao desempenho organizacional (Siddique, 2004; Safdar et al., 2010). As organizações que reconhecem a utilidade desta ferramenta tendem a ganhar vantagem competitiva em relação a outras que não reconhecem a sua utilidade (Dessler, 2003).

Seguidamente, a revisão da literatura ir-se-á debruçar acerca da descrição de funções, em que consiste e a sua importância.

2.4. Descrição de Funções

Uma descrição de funções é uma afirmação escrita sobre aquilo que uma dada pessoa que ocupa a função faz, como o faz e sob que condições a realiza (Gomes et al., 2012; Jacobson, Trojanowski & Dewa, 2012).

Pató (2013) sublinha que a descrição de funções dá respostas às seguintes questões: O que tem de ser? Quando? Porquê? Onde? Como? Com quem? Em que circunstâncias?

No que toca à sua forma, não existe um formato universal, mas a descrição de funções deve conter (Gomes et al., 2012; Stybel, 2010):

- Identificação da função: designação ou título da função em questão, posição na estrutura formal (nível hierárquico, subordinação, supervisão, etc.), nível salarial, experiência profissional, entre outros elementos;
- Objetivos globais da função: geralmente começa por um verbo, por exemplo, gerir;
- Deveres e responsabilidades inerentes à função: descrever a função em termos dos seus deveres e responsabilidades com o objetivo de dar uma ideia precisa daquilo que deve ser feito;
- Condições físicas e sociais envolventes à função;

- Outras condições: como os benefícios e regalias associados à função, regime contratual e a sua sazonalidade.

Não existe um consenso geral em relação à dimensão que a descrição de funções deve ocupar, mas, esta deve ser relativamente curta (Brannick et al., 2007). Gael (1998) é da mesma opinião, recomendado que a descrição de funções deve ocupar entre uma a três páginas.

Já Grant (1988, citado por Royer, 2009) no seu artigo "*Why job descriptions don't work*" abordou as deficiências existentes nas descrições de funções, e afirma que muitas destas descrições de funções não fornecem informações suficientes para permitir boas decisões de GRH. Estas, muitas vezes são demasiado simples, o que significa que as decisões vão ser tomadas com base nessa simples informação.

No que diz respeito ao desenvolvimento de uma descrição de funções, Brannick et al., (2007), defendem que esta deve derivar da análise de funções. Uma análise de funções deverá ter como produto final uma descrição de funções Prien et al., (2009) visto que, a análise de funções ajuda a agilizar a preparação de uma descrição de funções precisa (Smith, 2015). No entanto, no que toca à prática, isto nem sempre é o que acontece, as descrições de funções não são sempre desenvolvidas a partir da análise de funções. Por exemplo, quando se está perante uma situação de um novo trabalho, os gestores de RH criam uma descrição de funções para dar a conhecer à organização e aos candidatos o que esse trabalho vai envolver. Como se está perante uma situação de um novo trabalho, não existe supervisores, encarregados e analistas para recolherem informação e para observar a execução do trabalho, assim é impraticável a análise de funções para criar uma descrição de funções (Royer, 2009).

Um alerta valoroso, não se deve confundir a descrição de funções com a especificação do trabalho, são completamente distintas. Enquanto a descrição de funções define o trabalho em si, a especificação do trabalho, identifica as características necessárias para a realização do trabalho eficazmente. A especificação do trabalho derivada da descrição de funções (Irwin, 1998).

Antes de realizar uma descrição de funções deve-se ter um pensamento cuidadoso, planeado e adotar um estilo de escrita sociável. Ter em conta em primeiro lugar as funções essenciais para a posição, determinar quais são as habilidades precisas para a execução das exigências mínimas da posição antes de escrever sobre as exigências do trabalho. Entende-se por exigências de trabalho o conhecimento e as habilidades que o colaborador tem de possuir para levar a cabo as funções essenciais (Gan & Kleiner, 2005).

Sennewald (2011), menciona que, as descrições de funções devem prever a correspondência do candidato ao emprego; ser entendidas/interpretadas pelo colaborador, ser fonte de formação para cada trabalho, ser uma chave estratégica na medição do desempenho; e refletir sobre as atividades atuais e as responsabilidades de cada trabalho.

Infelizmente, os descritivos de funções, muitas vezes não chegam a ser elaborados ou então são elaborados e depois são ignorados Jain e Murray (1984), não são vistos como documentos vivos, uma vez realizados, correm o risco de serem arquivados e de se tornarem um documento definitivo, o que é um erro (Tyler, 2013). A vida de uma descrição de funções não termina com o documento do descritivo de funções finalizado, em vez disso, ela cresce juntamente com o indivíduo a qual lhe foi atribuído (McKenna, 2015).

Assim, os descritivos de funções devem ser documentos vivos e viáveis que ditam o sucesso, cuja ausência leva a uma série de problemas para as organizações (Sennewald, 2011). Pató (2013) reforça que, quando elaborados de forma adequada o seu uso evita e (em muitos casos) impede problemas organizacionais. Alguns exemplos desses problemas podem ser: clima de confusão, práticas ou trabalhos de má qualidade, avaliações de desempenho vagas e subjetivas e a desarmonia organizacional (Sennewald, 2011). Principalmente em ambientes dinâmicos uma descrição de funções pode tornar-se desatualizada em poucos meses, e nenhum trabalho pode ficar estático, especialmente onde as condições de concorrência se encontram sempre em mudança (McKenna, 2015). Este documento deve ser revisto, atualizado, e ajustado periodicamente, embora não haja um período de tempo definido como sendo o ideal, recomenda-se que esta revisão seja feita anualmente ou no máximo de dois em dois anos (Tyler, 2013; McKenna, 2015). Para além de serem revistos, atualizados, e ajustados periodicamente, estes têm de estar a cargo de alguém, ou seja, alguém tem de estar responsável por estes e pela sua atualização (Pató, 2013).

Tyler (2013), chama a atenção para alguns pormenores importantes: se houver uma mudança no trabalho não se deve esperar pela revisão anual para se fazer as alterações, reforçando que esta deve ser feita a qualquer hora, só em casos de nada de significativo acontecer é que se deve esperar pela revisão anual; uma boa altura para ocorrer esta revisão é aquando ao processo de avaliação de desempenho ou quando se procede à contratação de trabalhadores; e que a DAQF é um processo que deve envolver tanto a pessoa que desempenha a função, quer o seu responsável hierárquico e/ou funcional, quer o órgão de GRH. Todos devem ter sensibilidade para a existência de necessidade de rigor e imparcialidade durante todo

o processo. É imperativo ter-se o apoio e a cooperação de todos a fim de o processo se tornar construtivo (Smith, 2015).

É relevante ainda mencionar que, são poucos os profissionais de recursos humanos e os órgãos de GRH que têm uma política regular de revisão/atualização dos descritivos funcionais, sendo muitas vezes a última coisa que aparece na lista de afazeres, isto, porque há uma série de assuntos, questões situacionais que requerem o tempo dos profissionais que integram o órgão de recursos humanos e a sua atenção e atuação. Esquece-se que a DAQF acrescenta valor quando usada regular e adequadamente, e que se devida e atempadamente atualizada, pode ser uma *arma* de gestão valiosa (Tyler, 2013).

Irwin (1998) remete para um aspeto pertinente. O produto final produzido por um negócio é a soma total de todas as tarefas de todos os indivíduos no negócio. Se estas tarefas não estão precisamente compreendidas e ajustadas conforme as mudanças existentes, não se vai conseguir identificar se existem necessidades de novas habilidades e competências para se acrescentar ao negócio e não se consegue avaliar se os colaboradores estão a trabalhar dentro do que foi planeado.

Posto isto, o desenvolvimento de descrições de funções precisas e eficazes podem dar um contributo importante para a gestão e desenvolvimento da força de trabalho, porque são a base sobre a qual se debruçam todos os outros processos relacionados com o trabalho (Irwin, 1998). Para além de que descrições de funções imprecisas não conseguem descrever com precisão os deveres e as responsabilidades dos colaboradores e podem ainda sujeitar os empregadores a riscos legais significativos (Smith, 2015). Existe uma forma rápida de se identificar se uma descrição de funções é eficaz, para tal deve-se verificar se contém a data da sua realização, se foi revista e atualizada, se contem também a data dessa revisão e atualização, sendo que a revisão deve sempre ser realizada e também se deve realizar a análise de funções para garantir que reflete o que o colaborador realmente faz e define as funções essenciais do trabalho (Smith, 2015).

Harvard (2001, p.10-11) elegeu alguns critérios úteis para a criação de uma descrição de funções eficaz, dos quais passa-se a dar notoriedade:

- Consultar toda a equipa - aproveitar a ocasião do preenchimento de uma determinada posição para reavaliar o que o trabalho realmente precisa. Nas empresas de hoje, isso significa ir mais além das linhas funcionais, para se conseguir saber como aquele trabalho afeta todas as outras partes relevantes da empresa.

- Fazer distinção entre habilidades e características - Alguns postos de trabalho exigem graus avançados. Para alguns são necessárias determinadas habilidades, por exemplo, capacidade de programar em Java, outros requerem características como a paciência.
- Despende tempo a descobrir o que é preciso para cada área - O esforço despendido vai pelo menos auxiliar na contratação de novos colaboradores.
- Não ter pressa - é verídico que o ritmo atual do mundo dos negócios é agitado e que *as empresas na grande maioria das vezes precisam de um novo colaborador para ontem*, mas o custo de as empresas conseguirem identificar os colaboradores que não têm o perfil pretendido compensa mais do que o custo do tempo gasto a encontrar o caminho certo a percorrer-se, ou seja, a encontrar os colaboradores com o perfil pretendido.
- Certificar-se sempre que se pensou no contributo da posição para o cumprimento da missão e objetivos gerais da empresa e que isso fica de forma bem clara e explícita na descrição de funções.
- Cumprir todas as restrições legais - rever a lei, garantir que as exigências de trabalho estão claramente relacionadas com a execução do trabalho e não injustamente impedir que pessoas com deficiências sejam contratadas.
- Descrever a cultura da empresa - Para tal, é imprescindível ter em mente questões como: Quais são os padrões de desempenho? Que tipo de curva de aprendizagem é esperado? Qual é a ética de trabalho? Qual é o estilo de gestão? A empresa estimula a individualidade e a iniciativa ou o contrário?
- Escrever as descrições de funções para o público externo, não para o público interno - quando se leem as descrições de funções muitas delas são vistas como mensagens codificadas e misteriosas pelo mundo exterior. Em vez disso, descrever o trabalho de forma a atrair as pessoas de fora da empresa.
- Revelar a remuneração salarial do trabalho - muitos empregadores escondem o valor da remuneração aos colaboradores para poderem pôr em ação práticas de contratação irregulares. Ao revelarem a remuneração é uma forma de se perceber se estão a pagar a todos igual.

Já Anônimo (2010), fala-nos da relevância de depois da elaboração de um descritivo de funções as pessoas colocarem a si próprias sete questões:

1ª. É o título mais adequado?

2ª. O título transparece as verdadeiras responsabilidades do cargo?

3ª. O título é consistente com outras posições semelhantes na restante organização?

4ª. A descrição incluiu qualificações adequadas para a posição?

5ª. Reflete com precisão as exigências do trabalho?

6ª. As funções de trabalho e padrões de desempenho apresentadas são claras, e são de fácil compreensão para todos?

7ª. A descrição faz referência a idade, raça, sexo, religião, deficiência ou outra qualquer característica protegida?

De uma forma sucinta, quando a descrição de funções é escrita com clareza, orientada para os resultados, esta pode ser benéfica para modelar o início do relacionamento do colaborador, bem como, assessorar todos os envolvidos a compreender a missão, a cultura, as necessidades e objetivos da empresa. Esta pode levar aos objetivos claros de desempenho e de medição (Harvard, 2001).

2.4.1. Vantagens da Descrição de Funções

A presença de boas descrições de funções dá origem a inúmeras vantagens para os colaboradores e para as organizações, sendo estas (Carvalho, 1989; Alabdelkarim, Muftah & Hodgson, 2014):

- Ajudar a que haja coordenação entre a visão e a missão da organização com as responsabilidades dos colaboradores;
- Maior facilidade para os titulares de um determinado cargo se conseguirem ajustar às tarefas que têm que ser executadas;
- Auxiliar no processo de recrutamento, a adoção de estratégias para que os candidatos possam conhecer de forma clara os deveres e as responsabilidades ainda antes de ingressarem na organização;
- Contribuir para descobrir que tipo de formação deve ser dada aos candidatos para o aumento da sua eficiência que posteriormente se irá traduzir no aumento da eficiência da organização;
- Ajudar a determinar a remuneração mais adequada de acordo com o grau de responsabilidades dos colaboradores;

- Apoiar a avaliação de desempenho, porque a descrição de funções torna claro aos funcionários o que se espera deles e aquilo que é suposto eles fazerem;
- Reduzir o desentendimento existente entre os colaboradores e a organização, aumentando assim a produtividade da organização.

2.5. Qualificação de Funções

A qualificação de funções consiste numa avaliação sistemática de informação que foi recolhida na descrição e análise de funções e foi baseada em múltiplos fatores (conteúdo do trabalho, impacto na organização, competências necessárias da função) tendo em vista a caracterização de uma função (Relvas, 2010). Este processo propicia a distinção e a comparação de funções e assim permite determinar o valor relativo de cada função (Rocha, 1997). Posteriormente, são atribuídos pontos a cada função de forma a expressarem a sua importância na organização (Gomes, et al., 2012). É muito útil para efeitos de remuneração, mais precisamente na definição de estruturas remuneratórias condicentes com a contribuição de cada função para a organização, as responsabilidades que lhe estão inerentes e as competências necessárias ao seu bom desempenho (Relvas, 2010).

2.6. Métodos/Técnicas da Descrição, Análise e Qualificação de Funções

Os métodos e técnicas da análise de funções são diversos, sofreram uma evolução acentuada desde o início do estudo desta área Singh, (2008) e devem ser adaptados aos objetivos em causa (Peretti, 2004). Estes encontram-se à disposição dos analistas de funções para poderem recolher informação sobre o conteúdo do trabalho e as respetivas exigências humanas, mas os mais comuns são a observação direta, os questionários, a entrevista e o método dos incidentes críticos (Peretti, 2004; Gomes et al., 2012). O método de escolha dependerá do tipo de trabalho em questão, das limitações financeiras, das limitações de tempo e das circunstâncias em que a informação está a ser recolhida (Irwin, 1998).

Um analista de funções tem a responsabilidade de recolher as informações relevantes e prestar serviço dentro das organizações, esta função pode estar a cargo de um funcionário especializado da organização, ou de um chefe de secção ou mesmo do próprio ocupante da função (Chiavenato, 2004). O analista deve respeitar dois princípios na descrição da função: o

que é feito na realidade, ou seja, a função na sua essência, tal como ela é, e não como deveria ser e as tarefas, e não o operador. Deve ainda responder a duas preocupações: conhecer o conteúdo do trabalho e descrever os conhecimentos, as responsabilidades, as condições e os esforços físicos e sensoriais (Peretti, 2004).

A observação direta é dos métodos mais utilizados, mais antigo e também dos mais eficientes. Requer que o analista observe diretamente o trabalho enquanto o(s) colaborador(es) estão a executá-lo e assim retire apontamentos/anotações (Chiavenato, 2004; Gomes, et al., 2012). Através da observação consegue-se extrair informação de diversos aspetos, tais como: condições de trabalho; materiais utilizados; duração, frequência e complexidade das tarefas, eficiência da produção, fluxos de trabalho e tarefas físicas que compõem a função (Gomes, et al., 2012).

Contudo, esta técnica tem vantagens e desvantagens associadas, como vantagens destacam-se a veracidade dos dados obtidos, não requer a paralisação da função, sendo indicada para funções simples e repetitivas. Já no que diz respeito às desvantagens, os custos são elevados, necessidade de tempo para se tornar completa, a simples observação não permite a obtenção de dados importantes para a análise, e não é indicado para funções que não sejam simples e repetitivas (Chiavenato, 2004; Sabino, 2008).

O questionário é constituído por uma série estruturada de perguntas relativas ao posto de trabalho, solicitando-se aos colaboradores o seu preenchimento por escrito de questões relativas à função, às características e ao conteúdo que envolve a função (Chiavenato, 2004; Gomes et al., 2012). A sua aplicação é rápida e económica, porque tem a facilidade de poder ser distribuído a todos os ocupantes da função, preenchido e devolvido por eles, permite obter informação padronizada e específica sobre a função, o que não ocorre com os demais métodos, mas, em contrapartida apresenta a desvantagem de ser vulnerável às distorções de informação, não é indicado em funções cujos colaboradores tenham dificuldades em interpretá-lo (Chiavenato, 2004; Sabino, 2008; Gomes et al., 2012).

A entrevista é um método muito popular, em que consiste mais ou menos, numa conversa orientada por um guião previamente preparado (Gomes et al., 2012). Através dela o analista consegue recolher informação diretamente junto dos executantes sobre todos os aspetos da função. Como se trata de um contacto direto e verbal permite discutir e esclarecer todas as dúvidas e testar informações. Com isto, há a possibilidade de realizar uma análise de funções mais complexa e recolher uma grande quantidade de informação. Como desvantagens, tem um

custo operacional elevado, um grande consumo de tempo, a desconfiança dos colaboradores relativamente ao objetivo da entrevista é outra desvantagem, porque pode levar os colaboradores a responderem de forma incorreta ou distorcida (Chiavenato, 2004; Sabino, 2008; Gomes et al., 2012).

O método dos incidentes críticos foi desenvolvido por Flanagan em 1954 (Peretti, 2004). Este método implica um inventário pormenorizado/minucioso de todas as anomalias, erros e insuficiências observados e detetados na execução de uma tarefa, que serão depois ponderados de acordo com a influência que exercem nos resultados obtidos (Peretti, 2004). Cada um dos incidentes críticos é descrito e analisado através do levantamento das causas e circunstâncias do incidente; dos atos concretos executados pelo colaborador; e das consequências visíveis do comportamento crítico.

De acordo com Flanagan (1954), um comportamento pode ser considerado um incidente crítico quando se trata de um aspeto que é observável, específico, e que ocorre ao longo do desempenho da função.

Posteriormente, estes incidentes críticos são resumidos e classificados de modo a construir-se um quadro com as características nucleares da função. É uma técnica simples que permite obter descrições operacionais e que abrange comportamentos efetivos. O produto final é conseguir-se uma fotografia do posto de trabalho (Peretti, 2004).

2.7. Implicações da Descrição, Análise e Qualificação de Funções na Gestão de Recursos Humanos

Como já referido anteriormente, é evidente a vasta utilidade que a DAQF tem nas mais variadas práticas de GRH como: o recrutamento, a seleção, a formação, a avaliação de desempenho, a gestão de carreiras, entre outras (Peretti, 2007). Desta forma, não pode ser negada a elevada importância da DAQF (Safdar, et al., 2010). O desenvolvimento de um sistema de DAQF permite reunir as informações úteis e necessárias que vão servir de suporte às diferentes práticas de GRH mencionadas anteriormente (Bilhim, 2006; Stybel, 2010; Gomes et al., 2012). A sua grande relevância para as organizações, não é por mero acaso, mas sim, porque serve como uma prática estratégica da GRH, através do qual as organizações obtêm uma melhor compreensão dos seus empregos e colaboradores (Schneider & Konz; Siddique, 2004).

No caso do recrutamento e da seleção, o conhecimento das funções que um determinado colaborador irá ocupar, contribui para determinar com maior precisão as características do trabalho bem como o perfil que este colaborador deve possuir (Gomes et al., 2012). Uma DAQF precisa pode melhorar o recrutamento e é essencial para o sucesso do colaborador no desempenho do seu trabalho (Pavur, 2010; Jacobson et al., 2012). Não existindo precisão não se conseguem descrever os deveres e as responsabilidades dos possíveis colaboradores (Bill, 2014). Para efeitos de seleção, a análise de funções é importante porque determina se os postos de trabalho são semelhantes o suficiente de forma a serem combinados num único sistema de seleção e também dá informações relevantes no sentido de se identificar os saberes, as competências, as habilidades e aptidões que são inerentes para o desempenho do trabalho (Cornelius, Schmidt & Carron, 1984).

Semelhantemente, a descrição de funções é uma ferramenta indispensável no processo de contratação de um colaborador, visto que, descreve as habilidades, os conhecimentos, as características, as exigências físicas requeridas para a posição em questão e ajuda o colaborador a perceber se a organização é burocrática ou flexível (Gan & Kleiner, 2005).

Como refere Jacobson et al., (2012), uma boa descrição de funções é essencial, porque ajuda a garantir que o processo de recrutamento e seleção seja executado de forma mais eficiente e mais eficaz e que o candidato mais adequado é selecionado para o lugar em questão. *“O sucesso de um recrutamento ou de uma mudança de função depende da qualidade desta descrição. É necessário que dê uma informação completa e objectiva”* (Peretti, 2004, p. 174).

Especificamente, é a partir da descrição de funções que se constroem os anúncios de emprego, para se recrutar um novo colaborador; se fornecem informações sobre a função durante a entrevista de seleção e posteriormente se verifica se o colaborador tem as características requeridas para o exercício daquela função; e por fim, orienta-se o colaborador, dando-lhe a conhecer as competências que devem dominar e as exigências da função (Pavur, 2010; Gomes et al., 2012).

Na avaliação de desempenho, é a partir da análise de funções que se permite identificar os deveres e as responsabilidades atribuídas a cada uma das funções, é através dela que se determinam os padrões a alcançar, as atividades específicas a serem desempenhadas, bem como a sua importância nas organizações, avaliando assim a qualidade do trabalho desempenhado e as potenciais alterações a serem tidas em conta (Prien, et al., 2009; Gomes et al., 2012).

Existem duas questões que se colocam na avaliação de desempenho: se o colaborador realiza o seu trabalho conforme definido previamente, e se o seu trabalho está num nível de qualidade aceitável. Se estas informações estiverem presentes na análise de funções, tanto o que deve ser feito, como o nível de qualidade, não será difícil posteriormente de se responder às questões mencionadas (Clifford, 1994).

A título de exemplo, um diretor pode ler a descrição de funções de uma dada posição e a partir de aí aperceber-se se o candidato é a pessoa certa para uma promoção. Podem também ser comparados os descritivos de funções de vários colaboradores para efeitos de promoção. Outro exemplo pertinente, é que os colaboradores a partir de uma leitura às descrições de funções podem decidir o caminho que idealizam percorrer, por outras palavras, um colaborador pode ler os descritivos de funções da posição que deseja alcançar e desta forma treinar-se em conformidade (Gan & Kleiner, 2005).

A descrição de funções pode ser um ponto de partida para as avaliações de desempenho. Através dela os avaliadores obtêm informação sobre como um colaborador deve levar a cabo o seu trabalho. Assim os avaliadores têm uma visão clara das tarefas que os colaboradores têm que executar e quais as competências e habilidades que um colaborador deve possuir. O avaliador pode então determinar se essas tarefas estão, ou não estão a ser executadas e se o colaborador tem as competências e habilidades necessárias (Royer, 2009).

Com isto pode-se afirmar que a DAQF é uma importante base para um sistema de avaliação de desempenho eficaz (Levine, Sistrunk, McNutt & Gael, 1988; Anônimo, 2010).

A área da formação sai igualmente beneficiada com a análise de funções. A análise de funções pode ser usada para determinar os objetivos de formação para um trabalho (Brannick et al., 2007). É uma ferramenta bastante útil e um elemento essencial para o desenvolvimento de programas de formação Cornelius et al.,(1984); Clifford (1994), quando realizada correta e adequadamente, ajuda a perceber muito mais facilmente quais são as necessidades de formação profissional de cada colaborador nos seus postos de trabalho Gomes et al. (2012); McKenna (2015), e através dela é possível analisar as competências, e aptidões necessárias à função, bem como as lacunas existentes (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006; Prien et al., 2009).

Desta forma, ao mostrar o que o funcionário precisa de saber para realizar o seu trabalho, o profissional de GRH fica a saber com maior precisão e rigor que conhecimentos e habilidades precisam de ser ensinados aos colaboradores nos processos formativos (Levine, et al., 1988).

Estes autores descobriram que, quando é utilizada a análise de funções no desenvolvimento de um programa de formação, as necessidades são melhor avaliadas, e os cursos estão mais relacionados com o trabalho.

A nível dos sistemas salariais de incentivos e benefícios, a DAQF contribui para que ao conhecer-se as funções, suas responsabilidades e implicações se possa estimar o valor e a compensação mais apropriada. A DAQF pode permitir caracterizar as diferenças e semelhanças entre os postos de trabalho, tornando mais fácil à posteriori definir uma estrutura salarial equitativa (Prien et al., 2009; Gomes et al., 2012).

Como se pode constatar, são vastas as vantagens que este processo potencia às organizações e conseqüentemente ao desenvolvimento das mesmas. Tem um papel vital na GRH e a sua prática errada pode afetar outras atividades da GRH (Suthar et al., 2014).

Na figura 1 sublinham-se as diferentes utilidades da descrição e análise de funções que foram divulgadas ao longo da revisão da literatura.



Figura 1- Utilidade da descrição e análise de funções.

Fonte: Adaptado de Rocha (1997)

2.8. O Impacto da Descrição, Análise e Qualificação de Funções no Desempenho Organizacional

Como se tem oportunidade de visualizar, de seguida, são vários os estudos realizados por diferentes autores com o intuito de se verificar a veracidade do impacto da análise de funções no desempenho organizacional, dos quais se destacam.

Siddique (2004), realizou um estudo para analisar o impacto da análise de funções no desempenho organizacional. Neste estudo conseguiu verificar que a análise de funções contribui

para o desempenho organizacional tanto direta como indiretamente juntamente com outras práticas fundamentais da GRH, destacando as implicações da análise de funções no desempenho organizacional. Em primeiro lugar, ao estabelecer as funções e as tarefas a serem desenvolvidas permite ter uma percepção muito clara da estrutura e da hierarquia. Em segundo lugar, contribui igualmente para um maior comprometimento, motivação, satisfação e atitudes positivas nas organizações por parte dos trabalhadores, pela percepção clara e objetiva das funções, assim como das progressões existentes.

Um outro estudo mais recente, realizado por Suthar, Chakravarthi e Pradan (2014) veio demonstrar o que Siddique em 2004 já tinha apontado, que a análise de funções pode ser uma ferramenta poderosa para melhorar o desempenho organizacional.

O forte impacto da análise de funções em várias medidas de desempenho sugere que a DAQF é de facto uma pedra angular nas atividades da GRH e uma prática de gestão estratégica vital para ganhar vantagem competitiva e para alcançar resultados desejáveis, como a maior eficiência administrativa, o clima organizacional e um desempenho de trabalho mais forte e visível nas organizações (Dessler, 2003; Siddique, 2004; Suthar et al., 2014).

Seguidamente, Safdar, Waheed e Rafiq (2010) discutem no seu artigo "*Impacts of the job analysis on job performance: Analysis of a hypothesized model*" a ligação entre a análise de funções e o desempenho dos colaboradores nos seus postos de trabalho, explorando sobretudo o impacto da análise de funções no desempenho do trabalho. Os resultados deste artigo indicaram que a análise de funções tem um impacto direto no desempenho do trabalho demonstrado pelos colaboradores e nos seus resultados alcançados.

Em suma, como referem Gomes et al., (2012, p.146), a análise de funções: "*Torna-se um input privilegiado para outras áreas da gestão (...) pode ajudar a melhorar os métodos de trabalho, a reduzir os erros, a eliminar ações e esforços desnecessários, a reduzir a fadiga, a aumentar o envolvimento e a responsabilidade do trabalhador e a melhorar o desempenho da própria unidade de trabalho.*"

Depois de mencionados os impactos da DAQF no desempenho organizacional é ainda pertinente falar sobre os possíveis erros e problemas que podem ocorrer na elaboração da DAQF.

2.9. Possíveis Erros e Problemas Detetados na Realização da Descrição Análise e Qualificação de Funções

Sem uma DAQF eficiente e eficaz aumenta a impossibilidade de dar resposta a uma série de problemas de GRH. No entanto, existe uma grande quantidade de erros que levam não só a reduzir muito a sua qualidade e utilidade, mas que resultam também numa má influência para todo o sistema de gestão de recursos humanos (Liang, 2012).

Este autor mencionou no seu *artigo "Job analysis erros and counter measures in manufacturing enterprises"* seis erros comuns que ocorrem nas empresas em relação à DAQF:

1º - Enfatizar a tecnologia e desprezar a filosofia. Muitos dos profissionais de recursos humanos acreditam que a DAQF é um trabalho altamente técnico. Por este motivo, pensam que enquanto dominarem os diversos métodos da DAQF, tais como, as entrevistas, os questionários, entre outros, podem realizar uma boa DAQF. Esquecem-se que a DAQF pode ter vários resultados, devido a diferentes propósitos, diferentes ideias e diferentes problemas a serem resolvidos.

2ª - Enfatizar resultados e desprezar o processo. Muitos executivos de negócios e até mesmo alguns trabalhadores de gestão de recursos humanos acreditam que a importância de analisar o trabalho e os resultados do trabalho só pode ser refletida na demonstração do trabalho já realizado, desta forma solicitam a análise de funções rapidamente, requerendo muitas vezes a sua realização num curto espaço de tempo.

3º - Enfatizar situações e desprezar estratégias. Elaborar uma análise de funções sem ligação aos objetivos estratégicos da empresa, como dita o autor "torna-se uma fonte sem água ou uma floresta sem árvores". As responsabilidades do trabalho e as qualificações são inseparáveis dos objetivos estratégicos das organizações, trata-se de olhar para o futuro e não apenas para o presente, ou seja, não é "o que estamos a fazer agora", mas sim "o que podemos fazer".

4º - Enfatizar a forma e desprezar a sua aplicação. Embora muitas empresas sejam munidas da descrição de funções, desde o dia em que foi aprovada, esta foi arquivada e ficou esquecida. Logo a descrição de funções não foi realmente bem elaborada, foi usada apenas como uma forma e depois foi negligenciada a sua aplicação. Existe uma incompatibilidade entre o seu desenvolvimento e o seu uso, ela existe apenas no nome, mas não tem o seu devido papel

e a sua eficiência e eficácia é muito reduzida, o que irá causar repercussões no desempenho das organizações.

5° - Enfatizar o complexo e desprezar a simplicidade. Realizam a DAQF sobre grande pressão com excesso de conteúdo, sem olhar para as características específicas das empresas e as suas necessidades individuais. Deve-se entender/perceber qual é o seu fundamento.

6° - Desprezar a manutenção temporária. Muitas empresas veem a DAQF como um trabalho que é elaborado de uma só vez e ignoram a sua manutenção. Depois de uma análise de funções em grande escala que cria uma descrição de funções, o trabalho ainda não se pode dar como terminado, pois, a manutenção da descrição de funções é um trabalho de longo prazo existente na GRH. Por exemplo, a definição das responsabilidades dentro dos departamentos, a definição do trabalho e do ajustamento dos seus direitos, a melhoria dos processos de negócios, a substituição da tecnologia de produção ou equipamento, a modificação de sistemas de gestão, tudo isso exige a revisão da DAQF.

Para além destes erros, existem alguns problemas que se expressam seguidamente.

Como é visível aos olhos de todos, os trabalhos de hoje e as organizações da atualidade têm evoluído para se tornarem mais rápidas, mais dinâmicas e cheias de tecnologia e inovação. É certo que as novas tecnologias trouxeram vantagens que são claras para a recolha de informação da análise de funções com uma maior facilidade em se armazenar, e se manter essa informação atualizada. Mas, ao mesmo tempo as organizações não são imbuídas de meios e ferramentas que permitam uma boa configuração da análise de funções.

Desta forma, McEntire, Dailey, Osburn e Mumfor (2006), retratam três problemas resultantes da indisponibilidade de meios e ferramentas para configurar a análise de funções.

O primeiro problema retrata que as decisões tomadas com base nos resultados da análise de funções não são um reflexo da atual força de trabalho de uma organização. Porque esta não é analisada e aplicada rapidamente como as mudanças que ocorrem (mudanças organizacionais, e as mudanças das tecnologias e equipamentos). Já o segundo problema, refere que os dados da análise de funções são subutilizados especialmente no que toca a contextos de questões de tomadas de decisões complexas. E o terceiro menciona que as decisões das tomadas de decisões não são possíveis de se replicar para outras famílias de funções ou departamentos da organização. As inferências e as decisões só se aplicam muitas vezes a um emprego ou a um conjunto de indivíduos. Tendo em conta estes problemas, McEntire et. al., (2006) apresentam um método (O*NET) Rede de Informação Ocupacional que é

um banco de dados on-line, que consiste num método de agrupação de dados e que serve para configurar e analisar grandes quantidades de dados da análise de funções que possam abordar estes problemas e finalmente ajudar nas tomadas de decisões de RH.

Posto isto, depois de se ter elaborado a revisão da literatura é necessário traçar o caminho que se vai seguir, ou seja, é preciso definir a metodologia que se vai adotar ao longo deste projeto, de forma a conseguir-se melhorar o processo de DAQF do *dstgroup*.

III. METODOLOGIA

3.1. Opção Metodológica

Importa reconhecer ainda que uma das etapas mais importantes de um trabalho de cariz de investigação corresponde à revisão da literatura. Desta forma, a revisão da literatura corresponde ao levantamento e análise do que já foi publicado sobre o tema e vai de encontro ao problema da qual se pretende dar resposta (s). Após esta fase, já explanada no ponto anterior, onde foi possível ampliar o conhecimento adquirido sobre o tema, avança-se para a fase da metodologia (onde nos encontramos).

Deste modo, na prossecução dos objetivos estipulados que se propõem na introdução, leva a que a opção metodológica a utilizar possua um carácter qualitativo. A escolha por esta opção resulta de se ter considerado de maior adequabilidade face ao problema apontado e aos objetivos propostos.

Uma metodologia de cariz qualitativo, agrupa diversas estratégias de investigação, das quais há uma partilha de certas características. Os dados provenientes desta metodologia são caracterizados como ricos em pormenores descritivos relativamente a pessoas, conversas, locais, e ainda, de elevada complexidade no que toca ao tratamento estatístico (Moniz, 2010).

“O objetivo desta abordagem de investigação utilizada para o desenvolvimento do conhecimento é descrever ou interpretar, mais do que avaliar” (Freixo, 2012, p.173).

Segundo Bogdan e Biklen (1994) a investigação qualitativa é provida de cinco características:

1^a. A fonte direta dos dados é o ambiente natural, da qual é o investigador que assume o papel de instrumento principal;

2^a. É uma investigação descritiva. Os dados que se recolhem podem ser palavras ou imagens;

3^a. Os investigadores qualitativos centram-se no processo em si, bem como no produto e no resultado final;

4^a. Numa abordagem qualitativa a análise dos dados recolhidos realiza-se de forma indutiva, ou seja, estes dados não têm como objetivo confirmar ou infirmar hipóteses definidas previamente, ao contrário disso, os argumentos surgem dos factos que vão sendo analisados;

5ª. Numa abordagem qualitativa, é o significado dos dados que são recolhidos que assume uma importância vital (Freixo, 2012; Moniz, 2010).

Depois de definida a opção metodológica, vamos verificar as técnicas utilizadas nessa mesma metodologia para a recolha de informação.

3.2. Técnicas de Recolha de Informação

A recolha dos dados e a sua exploração serão efetuadas recorrendo principalmente à técnica da entrevista. Esta técnica tem uma importância notável na recolha de dados sobre as crenças, as opiniões e as ideias dos participantes (Lessard-Hébert, Goyette & Boutin, 2010). O recurso pela entrevista, nomeadamente, a entrevista semiestruturada, enquanto técnica qualitativa de recolha de dados, deve-se ao facto de ser a que melhor se adapta aos objetivos do projeto, pois, esta permite obter informações sobre as perceções dos participantes no que toca: à descrição, análise e qualificação de funções; opinião acerca do descritivo de funções do *dstgroup*; perceber a utilidade que um sistema de descrição de funções tem para as diferentes práticas de GRH. Segundo Ketele e Roegiers (1999) uma entrevista pode ser classificada como dirigida, semidirigida ou livre.

As entrevistas dirigidas/estruturadas, são aquelas em que as perguntas são preparadas antecipadamente e seguem uma sequência/ordem que é respeitada pelo entrevistador. No oposto a estas encontram-se as entrevistas livres, em que o entrevistador se abstém de fazer perguntas, exemplos de entrevistas livres são as entrevistas terapêuticas e os relatos de vida. As entrevistas semidirigidas, também conhecidas por semiestruturadas, têm presente na sua estrutura duas características fulcrais, "*o discurso do entrevistado não é linear*"... "*e nem todas as intervenções do entrevistador estão previstas antecipadamente*". Estas entrevistas podem ainda ser em parte diretiva, "*(ao nível dos temas, dos objectos sobre os quais se quer recolher informações)*" e também em parte não diretiva "*no interior dos temas*" (Ketele & Roegiers, 1999, p.193). Além disso, este tipo de entrevista tem associado a si duas grandes vantagens no que toca às informações a recolher, pois, refletem melhor as representações que as entrevistas dirigidas, a pessoa entrevistada tem maior liberdade para se exprimir, e são realizadas em tempo mais curto que uma entrevista livre (Ketele & Roegiers, 1999).

Assim, o entrevistador, embora tenha um conjunto de questões previamente definidas, pode ainda adaptar, aprofundar ou até mesmo alterar as perguntas em função do entrevistado, o que facilita a recolha de informação e a comunicação entre ambos. É importante que o entrevistador guie a entrevista com naturalidade e algum primor (Quivy & Cvampenhoudt, 2003).

Por conseguinte, as entrevistas semiestruturadas foram realizadas com base em guiões previamente definidos. Estes guiões, contemplam questões relacionadas com o enquadramento teórico/revisão da literatura, assim como questões que permitam dar resposta ao problema formulado e aos objetivos propostos.

Para além desta técnica, duas outras estiveram presentes ao longo deste projeto, a observação direta e a análise documental.

A análise de documentos do *dstgroup*, da exploração da sua intranet, trouxe conhecimento sobre a sua história, os seus valores, os seus objetivos, a sua estrutura e o modo de funcionamento deste grupo, que de outra forma não seria possível recolher esta informação. Com efeito, a análise documental, é uma “*espécie de análise de conteúdo que incide sobre documentos relativos a um local ou a uma situação...*” (Lessard-Hébert, Goyette & Boutin, 2010).

Durante o tempo presente neste grupo de empresas, realizou-se um processo de observação do funcionamento da mesma, onde se analisou de forma criteriosa principalmente a descrição, análise e qualificação de funções, a sua integração com as demais práticas de GRH e a relevância que é dada a esta questão quer pelo DRH quer pelos restantes departamentos e empresas associadas ao grupo. A observação “*significa constatação de um facto, quer se trate de uma verificação espontânea ou ocasional, quer se trate de uma verificação metódica ou planeada*” (Freixo, 2012, p.223).

Importa referir que, as entrevistas foram realizadas nas instalações do *dstgroup*. De forma a se garantir as melhores condições e a salvaguarda da confidencialidade dos dados optou-se por entrevistas individuais e em salas com as características mais adequadas, (não se utilizou sempre a mesma sala devido à disponibilidade e à deslocação dos participantes) tendo sempre presente a preocupação com as condições de privacidade e insonorização. Foi pedido a autorização para se gravar as entrevistas em registo áudio, (apenas uma entrevista não foi gravada, porque o entrevistado não autorizou a gravação) com a finalidade de se obter uma transcrição fidedigna dos dados e ao mesmo tempo um melhor aproveitamento dos mesmos. Os

entrevistados foram ainda, acautelados para a possibilidade de interrupção da gravação sempre que lhes solicitassem dúvidas.

Finalmente, importa acrescentar que as entrevistas foram realizadas entre o dia 11 de janeiro de 2016 e o dia 26 de fevereiro, em função da disponibilidade quer da autora quer dos entrevistados e com a duração mínima de vinte minutos e duração máxima de uma hora. As entrevistas tiveram como objetivo a recolha de informações, opiniões acerca da descrição, análise e qualificação de funções e as suas implicações nas práticas de GRH, de forma a fundamentarem as sugestões de melhoria do projeto.

De ressaltar, que as entrevistas decorreram num ambiente de grande abertura e transparência, onde os entrevistados manifestaram sempre a sua opinião de uma forma direta e clara.

3.3. Guiões das Entrevistas

De forma a dar seguimento às entrevistas foram elaborados 3 guiões de entrevista, todos eles com um conjunto de perguntas que visam o mesmo objetivo, mas com perguntas adaptadas, visto serem três realidades muito distintas. Um Guião com o intuito de se aplicar ao Departamento de Recursos Humanos (Apêndice A), outro guião para as Chefias (Apêndice B), e, por fim, um guião para Não Chefias (Apêndice C). Os três guiões têm como finalidade a obtenção de informações acerca das perceções existentes sobre a importância de um sistema de descrição, análise e qualificação de funções para o *dstgroup*, bem como, o que este deve abordar, para posteriormente se proceder à elaboração de um novo sistema de descrição, análise e qualificação de funções, e ainda, identificar as implicações/vantagens deste sistema para as diferentes práticas de GRH. Tudo isto com o intuito de se dar resposta ao problema geral deste projeto.

Definidos os guiões de entrevista ir-se-á realizar uma seleção da população, dada a impossibilidade de se aplicar à população no seu todo.

3.4. Seleção da População e Amostra

Não se pode descorar a relevância da escolha de uma determinada população-alvo a entrevistar, esta é essencial para a obtenção de sucesso num trabalho de investigação.

Rodolphe e Matalon (1993, p.32, citado por, Baptista, 2014) mencionam que, “*é muito raro podermos estudar exhaustivamente uma população, ou seja, inquirir todos os seus membros: seria de tal forma longo e dispendioso que se tornaria praticamente impossível*”. Assim, a amostra da população é constituída por 16 entrevistados. A seleção da amostra foi feita de forma criteriosa, ou seja, pensou-se quais seriam as pessoas indicadas em relação às funções que desempenham. No caso do DRH, achou-se relevante a aplicação de entrevistas a entrevistados que desempenhassem funções em áreas relevantes para este projeto, isto porque possuem informações que se podem considerar imprescindíveis. Já a escolha pelas chefias, achou-se importante, a seleção de colaboradores que desempenhassem funções de chefias de topo, de nível intermédio e da base, isto, para se conseguir ter a perceção das diferentes realidades hierárquicas. Já no caso das não chefias, não se seguiu qualquer critério de escolha, tendo sido feita aleatoriamente.

3.5. Caracterização dos Participantes

Como já se referiu anteriormente, a amostra é constituída por 16 entrevistados e encontra-se distribuída da seguinte forma: 4 participantes pertencentes ao Departamento de Recursos Humanos, 9 chefias (destas 9 chefias, 3 são chefias de topo, 3 são chefias intermédias e 3 são chefias da base) e ainda 3 não chefias.

Dos entrevistados, 9 são do sexo masculino e 7 são do sexo feminino, repartidos da seguinte forma:

Tabela 1 - Sexo dos participantes por função.

Sexo	Dep. RH	Chefias	Não Chefias	Total
Masculino	1	7	1	9
Feminino	3	2	2	7

A idade média dos participantes é de 39 anos, sendo que a idade média das chefias é a mais elevada (42 anos) e a das não chefias a mais baixa (32 anos). Convém ainda referir que, o DRH registou de idade média a mesma que a dos participantes no global (39 anos).

Do global dos participantes, 7 situam-se na faixa etária dos 30 aos 40 anos, e o mesmo número de participantes situam-se entre os 40 aos 50 anos.

A idade mínima registada é de 24 anos e a idade máxima é de 53 anos.

Gráfico 1 - Número de participantes por faixa etária

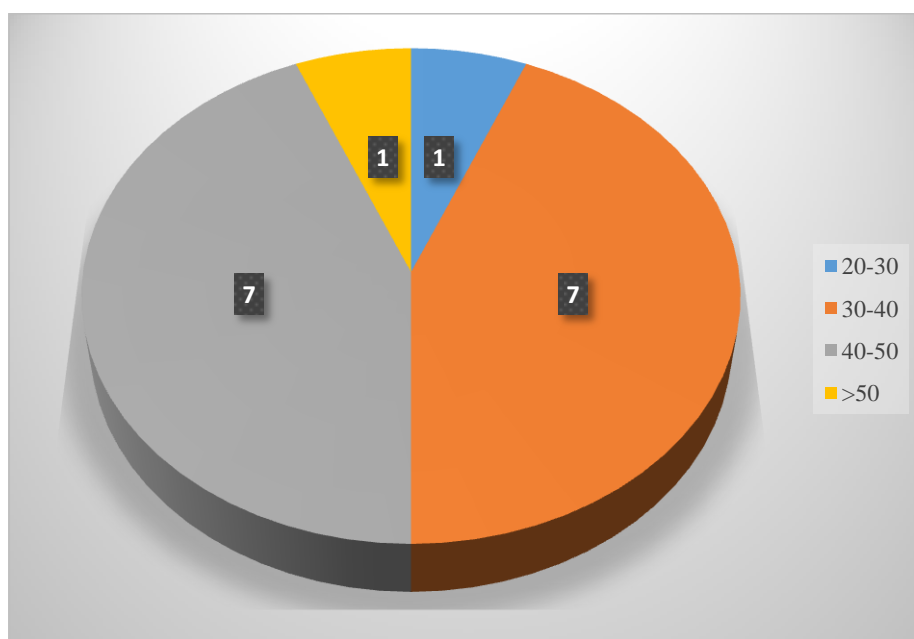


Tabela 2 - Faixa etária dos participantes

Faixa Etária	Dep. RH	Chefias	Não Chefias	Total
20-30			1	1
30-40	2	4	1	7
40-50	2	4	1	7
>50		1		1

A maioria dos participantes possui Licenciatura (7 participantes) e apenas 1 dos participantes possui apenas o 9º ano. O participante que possui apenas o 9º ano de escolaridade trata-se de uma chefia.

Gráfico 2- Habilitações Literárias dos participantes.

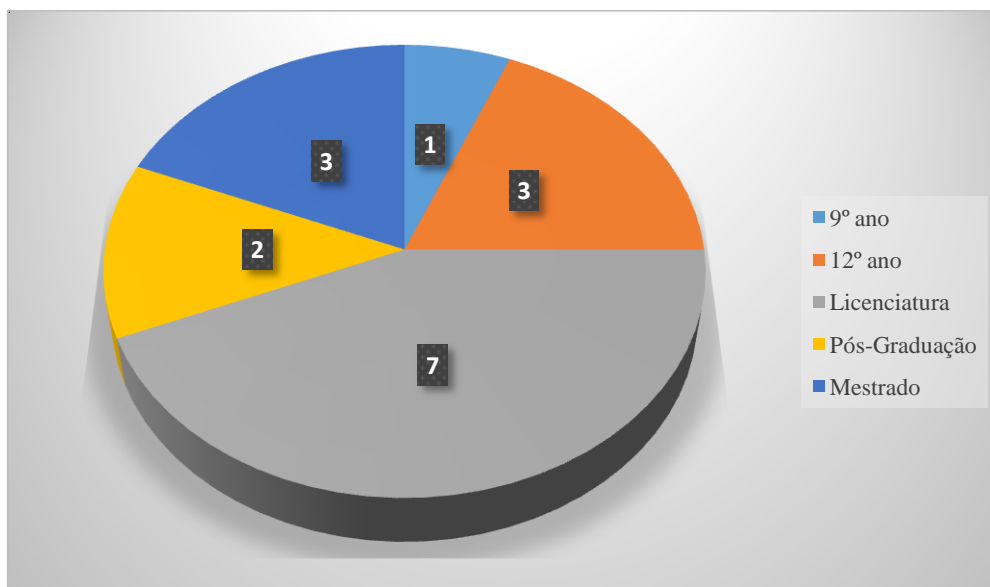


Tabela 3- Habilitações Literárias dos participantes

Habilitações Literárias	Dep. RH	Chefias	Não Chefias	Total
9º ano		1		1
12º ano		2	1	3
Licenciatura	2	4	1	7
Pós-Graduação	1	1		2
Mestrado	1	1	1	3

Relativamente ao tempo de antiguidade no *dstgroup*, observa-se que, 5 pessoas dos participantes oscilam entre o período de tempo que vai de 1 ano a 5 anos. Existe apenas 1 pessoa que se encontra no *dstgroup* à mais de 20 anos, sendo este uma chefia. É relevante reter que, todos os participantes do DRH se enquadram no período de tempo de 1 ano a 5 anos.

Os anos em média do global dos participantes são de 10 anos, sendo que, os anos em média do DRH é de 3 anos, das chefias é de 15 anos e das não chefias é de 7 anos. Assim, os participantes mais recentes são os do departamento de RH e os mais antigos são os que pertencem às chefias.

Gráfico 3- Antiguidade no *dstgroup*.

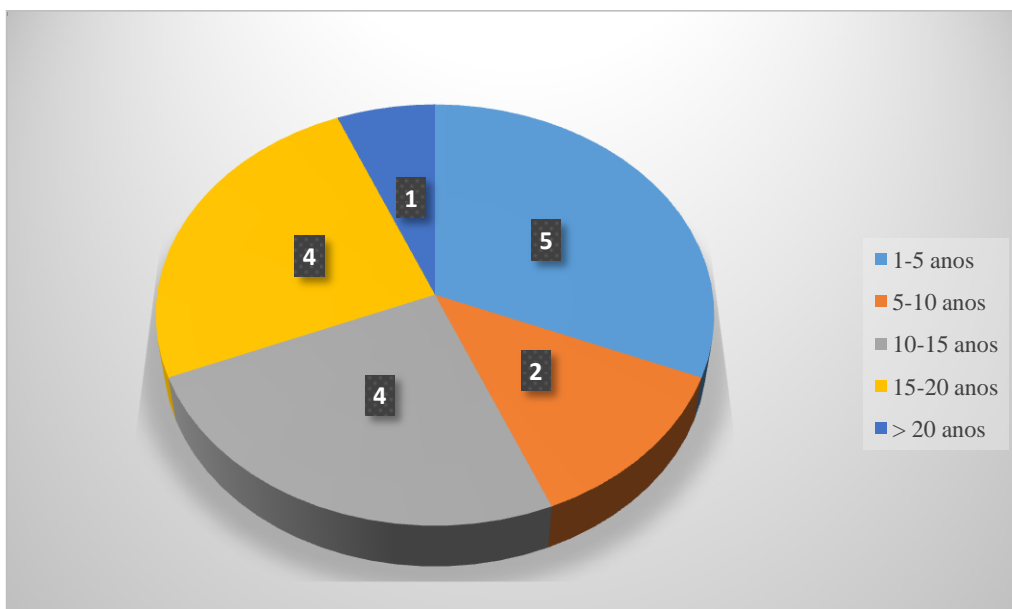


Tabela 4- Tempo de Antiguidade no *dstgroup*.

Tempo de Antiguidade (Anos)	Dep. RH	Chefias	Não Chefias	Total
1-5	4		1	5
5-10		1	1	2
10-15		3	1	4
15-20		4		4
>20		1		1

Tabela 5- Resumo do Desenvolvimento das Entrevistas.

Entrevistados	Data da Entrevista	Duração	Local da Entrevista
Entrevistado 1/ DRH1	11 de Janeiro	32:59 minutos	Dep. de RH
Entrevistado 2/ DRH2	11 de Janeiro	21:32 minutos	Dep. de RH
Entrevistado 3/ DRH3	12 de Janeiro	20:31 minutos	Dep. de RH
Entrevistado 4/ CHB1	15 de Janeiro	39:44 minutos	Dep. de Compras
Entrevistado 5/ CHI1	15 de Janeiro	28:39 minutos	Dep. de Compras
Entrevistado 6/ DRH4	18 de Janeiro	42:03 minutos	Dep. de RH
Entrevistado 7/ CHB2	25 de Janeiro	41:54 minutos	Dep. de RH
Entrevistado 8/ NCH1	25 de Janeiro	31:13 minutos	Dep. de HST
Entrevistado 9/ CHI2	26 de Janeiro	28:27 minutos	Dep. de HST
Entrevistado 10/ NCH2	26 de Janeiro	25:10 minutos	DSTELECOM
Entrevistado 11/ CHT1	26 de Janeiro	58:56 minutos	DTE
Entrevistado 12/ NCH3	29 de Janeiro	Não foi gravada	Dep. de Compras (DST)
Entrevistado 13/ CHT2	1 de Fevereiro	44:40 minutos	Dep. Manutenção (DST)
Entrevistado 14/ CHB3	2 de Fevereiro	37:54 minutos	Dep. de Compras (DST)
Entrevistado 15/ CHI3	12 de Fevereiro	38:25 minutos	Dep. de Qualidade (DST)
Entrevistado 16/ CHT3	26 de Fevereiro	37:17 minutos	CARI

IV. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo dar-se-á início à análise das entrevistas, relativamente ao entendimento dos entrevistados acerca da descrição e análise de funções e as suas envolventes, do modelo do descritivo funcional utilizado pelo *dstgroup* e sobre as utilidades da descrição, análise e qualificação de funções para as diferentes práticas de GRH. Desta forma, pretende-se dar resposta ao problema apontado anteriormente neste projeto, e ao cumprimento dos objetivos estabelecidos também previamente.

4.1. Descrição de Funções & Análise de Funções

No DRH quando questionados acerca do entendimento da análise de funções, verifica-se na sua grande maioria não existir conhecimento sobre a análise de funções e nos casos em que existe esse entendimento não se encontra bem definido.

À exceção do entrevistado DRH3 que faz questão de dar destaque à análise de funções mencionando que *“Tudo começa com a análise de funções, sou da opinião que temos que analisar muito bem a função da pessoa, o que é que ela faz, o que não faz, quais são as suas responsabilidades, as suas exigências e convém para cada função haver uma análise muito bem-feita, quais são as funções base, as core e as menos significativas e depois temos o descritivo de funções que aí será o conjunto de tarefas que aquela função acarreta.”*

Já quando interrogados acerca do entendimento da descrição de funções, não acontece o mesmo que na análise de funções, o DRH revela ter conhecimento acerca da descrição de funções, *“como o nome indica tem a ver com nós listarmos todas as funções ou todas as tarefas que estão inerentes a uma determinada função, tarefas, atividades, descrever também eventualmente os recursos necessários e o ambiente em que se insere a função”* (DRH2).

No que se refere ao conhecimento destes processos por parte das chefias, observa-se que da parte das chefias da base, todas desconhecem a análise de funções dentro do *dstgroup*. Conhecem a descrição de funções porque lhes foi entregue quando assumiram as funções na empresa, mas dois dos entrevistados CHB3 e CHB1 revelaram que a sua descrição de funções só lhes foi entregue posteriormente, *“Aqui na DST entregaram-me o meu descritivo de funções passado um tempo de eu cá estar”* (CHB3) já exerciam as suas funções acerca de um ano.

De salientar ainda que, o entrevistado CHB1 considerou este processo “*apenas um formalismo em que as pessoas se sentem obrigadas pelo plano de qualidade, e faz parte do processo. Andei aqui um ano e tal sem descrição de funções por isso mesmo porque eles não tinham descrição de funções para (omissão da função), e como não havia e não quiseram estar a fazer deram-me a descrição de funções de (omissão da função).*”

As chefias de topo também desconhecem a análise de funções e conhecem a descrição de funções. “*A descrição de funções é algo que eu conheço já desde o tempo DST ... A parte da análise de funções é algo que admito que não tenho e desconheço por parte do grupo DST, desconheço isso*” (CHT2).

As chefias intermédias revelaram que conhecem os dois processos, como se pode verificar pelos extratos:

“É assim, conheço porque quando vim para cá, vim para cá para ajudar a implementar” (CHI3)

“É assim eu não conheço, tenho ideia do que está a falar porque uma coisa é conhecer outra coisa é ouvir falar, e não, não é daqui da empresa, eu oiço outros colegas a falar de outras empresas que foram propostas essas análises, mas aqui não, tanto é que eu nem sei nada assim de muito concreto é mais de conversas paralelas” (CHI2)

Com as não chefias acontece o mesmo que as chefias da base e as chefias de topo, ou seja, desconhecem a análise de funções e já conhecem a descrição de funções.

Tendo em conta as opiniões dos entrevistados pode-se concluir que a descrição de funções é conhecida por todos dentro do *dstgroup*, já a análise de funções, os únicos que demonstraram algum conhecimento foram as chefias intermédias.

Posto isto, depois de se verificar o conhecimento acerca destes processos, segue-se as fontes de informação para a análise de funções.

4.1.1. Fontes de Informação para a Análise de Funções

Para a realização da análise de funções tem que se ter em conta as fontes de informação onde se podem recolher as informações acerca das funções que as pessoas realizam no âmbito do seu trabalho. A revisão da literatura efetuada no ponto II indica como principais fontes de

informação o titular da função, os supervisores e os analistas da função (Gomes et al., 2012). Tendo em consideração a revisão da literatura, é certo que neste estudo as opiniões dos entrevistados dividiram-se no seu geral quer dentro do DRH, quer entre as três hierarquias de chefias, quer ainda nas não chefias. Mas, as fontes mais destacadas foram *as chefias*, seguidas da *própria pessoa que exerce a função*, ou seja, estas duas fontes que os entrevistados revelaram vão de encontro à revisão a literatura (Gomes et al., 2012). A terceira fonte não deixa de ser curiosa, apesar de não constar na revisão da literatura, o *benchmarking*. De forma a ilustrar o sucedido seguem-se os extratos abaixo:

“Depende da função, imaginemos aqui no caso específico da DST eu quero recrutar um Eng. civil um diretor de obra, a quem é que eu vou buscar, ao diretor de produção” (DRH4)

“Aos próprios trabalhadores sem dúvida, acho que são a primeira fonte e uma das mais importantes e depois por aí acima todas as hierarquias que estão subjacentes ao trabalhador” (DRH2)

“O benchmarking é a fonte mais poderosa que existe, vendo como os outros fazem, se fazem bem podemos copiar” (DRH3)

“À própria pessoa, e ao seu superior hierárquico” (CHI3)

“Assim de repente, às chefias dessas mesmas pessoas” (CHT1)

“Se tiver que ser dentro da empresa, que eu acho que não deve ser obrigatoriamente dentro da empresa, deve-se olhar para o que fazem as outras empresas, quer do mesmo ramo, quer mesmo fora do ramo, para sairmos um bocado da caixa se não andamos sempre agarrados à nossa identidade e não conseguimos evoluir, se calhar podemos evoluir, olhando para o que uma tecnológica faz, olhando para o que uma indústria faz, ver o que eles fazem para se trazer as boas práticas para o nosso campo, mas se tivermos a falar dentro da nossa deverá ser junto do superior hierárquico que tutela várias funções, e portanto determina o que é que precisa daquele colaborador, em que área é que precisa que aquele o colaborador o ajude” (CHT3)

4.1.2. Análise de Funções baseada no Trabalho ou nos Trabalhadores

Os entrevistados quando interrogados sobre em que deve ser baseada a análise de funções, se numa análise *baseada no trabalho* ou numa análise *baseada nos trabalhadores*,

tendo sido explicado que a análise *baseada no trabalhador* é uma análise mais tradicional ligada à época do taylorismo, em que as funções eram olhadas como estáticas, o trabalho de hoje será igual ao trabalho de amanhã e que a análise *baseada no trabalhador* é uma análise vista como mais estratégica em que se olha para as *Knowledge, Skills, Abilities* (KSA) dos colaboradores, ou seja, olha-se para as competências, capacidades e habilidades de cada colaborador em ambientes mais dinâmicos, existe uma adaptação do colaborador à função (Schneider & Konz 1989; Siddique, 2004; Singh, 2008; Hawkes & Weathington, 2014).

Aqui, as opiniões dos entrevistados não foram consonantes, uns apontaram que a análise de funções deve ser *baseada nos trabalhadores* e outros, que a análise de funções deve ser *baseada nos trabalhadores e no trabalho* ao mesmo tempo, à exceção de um entrevistado do DRH que considera que *“A análise de funções deve ser baseada no trabalho em si, só no trabalho. O trabalhador pode dar a informação, mas o mais importante é o trabalho, porque é suposto ser feito seja por mim ou por ti, o trabalhador acaba por ser um bocadinho indiferente desde que cumpra”* (DRH1).

Em relação às restantes respostas apesar de se terem dividido entre *baseada no trabalhador* e outras *baseada no trabalhador e no trabalho*, ou seja, uma análise mista nas diferentes realidades, à exceção das chefias da base, estas, unanimemente indicaram que deve ser *baseada no trabalhador*.

As justificações dadas pelos entrevistados às suas respostas são muito distintas umas das outras, como se pode visualizar nos excertos que se seguem. Para a análise mista: uns focam que se *“Pode recorrer aos trabalhadores, ao trabalho também e à envolvente”* (CHI1), ou seja, a *“análise de funções quanto mais holística melhor”* (DRH2); outras referem que *“deves ajusta-la ao perfil de carreira de cada um”* (DRH3); outras, que as competências que as pessoas têm que possuir no trabalho devem partir da base do trabalho em si e depois adaptar-se ao colaborador; há ainda quem retrate como, *“uma espécie de simbiose, tem que se adaptar mediante as capacidades e aptidões de cada colaborador”* (NCH3). Para a *baseada nos trabalhadores*: uns falam que são os trabalhadores que têm *“a visão correta do próprio trabalho, do ritmo de trabalho, como é que as coisas podem ser melhor executadas”* (CHI2); outros entrevistados consideram que se deve ter em conta *“sempre aquilo que cada colaborador pensa, ter em conta a opinião dele, é extremamente importante e ele pode ser inovador, pode inovar ter certas ideias e funções, pode acrescentar a cada uma delas”* (CHB3); outros entrevistados referem a importância da *“experiência dos colaboradores”* (CHB2).

Não deixa de ser curioso e relevante que tanto na análise de funções baseada nos trabalhadores como na análise de funções mista, os participantes colocam sempre os colaboradores como sendo o foco central para a análise de funções.

4.1.3. Métodos/Técnicas da Descrição, Análise e Qualificação de Funções

Quando se fala em técnicas/métodos utilizados para a realização de uma análise de funções e descrição de funções a revisão da literatura aponta como principais técnicas/métodos a entrevista, a observação e os questionários (Chiavenato, 2004; Peretti, 2004; Gomes et al., 2012).

O DRH conseguiu identificar facilmente as técnicas/métodos utilizados para a realização de uma análise e descrição de funções, à exceção do entrevistado DRH3 que não considerou nenhum dos métodos/técnicas enunciados anteriormente como métodos/técnicas considerando antes como técnica *“ analisares o que tem o mercado, analisares o que tens escrito, o que tens a funcionar e tentar fazer aqui uma combinação perfeita, isto funciona”*. Nas chefias, consegue-se perceber que as chefias do topo e intermédias enfatizam muito, o falar com as pessoas, o ir ao terreno e ver, ou seja, a entrevista e a observação. *“É assim digamos que eu nunca estudei nada o que eu fiz foi a partir do que a norma que exigia, é ir ao terreno falar com as pessoas e tentar perceber o que elas fazem, claro que depois nós temos que fazer procedimentos, o que elas fazem, instruções de trabalho e isso também ajuda porque ao saber que ela tem que cumprir, aquele procedimento, portanto, aquelas instruções de trabalho tem que ter aquela função e fazer aquela atividade, portanto para nós é um bocadinho fácil na medida em que como temos que falar com as pessoas e temos que fazer os procedimentos e temos que saber concretamente o que cada um faz porque se não também não conseguimos escrever o procedimento, logo é fácil também depois descrever a função. Por isso a nossa técnica foi muito ir ao terreno, ver e falar com as pessoas”* (CHI3).

Já as chefias da base e as não chefias têm mais dificuldades a identificar as técnicas/métodos, mencionando total desconhecimento dos mesmos.

Certifica-se que nesta questão os participantes acabam por dar destaque à aproximação deste processo aos colaboradores, à importância de as pessoas estarem envolvidas e de serem incluídas nestes processos de forma a se tornar mais construtivo (Smith, 2015).

Depois dos participantes destacarem os métodos utilizados para a DADF achou-se ainda pertinente saber quais as vantagens que estes consideram que a descrição de funções acarreta para as organizações no seu geral, quer para o próprio *dstgroup*.

4.1.4. Vantagens da Descrição de Funções

Na questão das vantagens que a própria descrição de funções pode trazer quer para a organização quer para os trabalhadores conseguiu-se recolher dados muito relevantes. Todos os participantes (DRH, chefias de topo, chefias intermédias, chefias da base e não chefias) consideram como uma das vantagens, embora caracterizada de forma diferenciada, a importância que tem quer para o trabalhador quer para a organização saber o que cada colaborador faz *“é importante que a empresa saiba quais são as funções ou melhor, que a empresa defina quais são as funções de cada pessoa e é importante que mesmo essa pessoa saiba aquilo que lhe é destinado no seu dia-a-dia”* (CHT2). Outros referiram que serve como guia para o trabalhador, *“acho muito importante para conseguires ter uma noção e organizares o teu tempo e nunca te perderes* (DRH1); *“mesmo a questão funcional de saber no seu dia-a-dia se tiver alguma dúvida de ir lá espreitar, fazer uma avaliação quase interna, será que estou a fazer aquilo que se espera, não estarei aqui a falhar em alguma coisa e relembrar o documento”* (CHT1); serve também para definir as responsabilidades, as obrigações e os deveres e os direitos de ambas as partes *“A primeira vantagem é logo, há uma definição clara e objetiva do que é que a pessoa faz, que tarefas lhe estão inerentes, as responsabilidades, as obrigações e deveres”* (DRH4); (Carvalho, 1989; Alabdelkarim et al., 2014) potencia a organização de cada colaborador fornecendo uma definição clara e objetiva do que a pessoa faz e aumento a sua perceção do papel que a organização a que pertence e para a qual trabalha espera do mesmo *“Permite uma melhor organização, para perceber quem faz o que, de que forma, e sabermos a quem recorrer”* (NCH2). Apenas o entrevistado NCH3 não é da mesma opinião e indica que não traz vantagens para o colaborador, que as vantagens são apenas para a empresa *“Para o trabalhador nenhuma, o trabalhador se for consciente sabe o que tem que fazer. Só tem vantagens para o patrão”*.

Para além da semelhança nessa vantagem apresentada por todos, são notórias algumas diferenças noutras vantagens frisadas. Ao nível do DRH todos os participantes revelam que a

descrição de funções traz vantagens para a avaliação de desempenho, porque não se pode avaliar sem se saber o que as pessoas fazem efetivamente.

“Permite dentro do DRH perceber necessidades de recrutamento, permite perceber por exemplo necessidades de formação, em função de cada função, também pode dar inputs interessantes para a avaliação de desempenho, portanto eu acho que o descritivo de funções dentro do departamento de recursos humanos é o alicerce da gestão de RH, é a base, eu diria que não se pode gerir nenhum DRH, gerir RH sem haver descrição de funções” (DRH2)

“A organização da equipa, propriamente dita, da chefia poder avaliar o desempenho da pessoa e da equipa, o que é que o meu trabalho vai influenciar na equipa” (DRH1)

Dois dos entrevistados do DRH referem que para além da vantagem que traz para a avaliação de desempenho traz também vantagens ao nível da formação e da organização dentro do próprio grupo DST (Carvalho, 1989; Alabdelkarim et al., 2014). Porque a empresa sabe o que cada um dos seus colaboradores faz, e os colaboradores sabem o que outros colaboradores dentro do grupo fazem também.

Ao nível das chefias, uma chefia do topo, o entrevistado CHT2, refere que uma descrição de funções, *“bem-feita tem de envolver todas as pessoas, e que posteriormente essa descrição bem-feita vai dar frutos na avaliação de desempenho, porque para se gerir tem que se medir”*, mas que tem dúvidas acerca da utilização desta ferramenta, porque *“às vezes dá jeito não existir, ou existir e estar lá encostado”*. Esta última parte do extrato do entrevistado é interessante, vai de encontro ao que o autor Jain e Murray (1984) divulga na revisão da literatura, que infelizmente, os descritivos de funções, muitas vezes não chegam a ser elaborados, ou então, são elaborados e depois são ignorados.

Nota-se que as chefias de topo têm a perceção de que as funções de um colaborador vão mais além do que aquilo que consta na descrição de funções o entrevistado CHT1 frisa que essa é a cultura do *dstgroup*. *“O grupo em geral, as pessoas são bastante flexíveis e tentam e muitas vezes passam aquilo que é supostamente a sua função, mas, isso acontece em todas as faixas de colaboradores desde as chefias até às pessoas com menos formação, foi um bocado a cultura da empresa e é uma das vantagens que temos é de facto as pessoas não se refugiarem*

numa descrição de funções, para já, para deixarem de fazer isto ou aquilo, ou para alegarem que não têm condições para isto ou para aquilo.”

O mesmo participante refere ainda que é importante para o recrutamento que a descrição de funções deve ser utilizada numa entrevista de seleção que este documento não deve faltar. *“Quem está a entrevistar pode guiar a entrevista, pode até mostrar o documento para ver a reação da pessoa, e dentro daquelas funções aquelas em que ele se sente melhor, que já faz, as que são novas”.*

Já o entrevistado CHT3 refere a importância que a descrição de funções tem para a formação e para a progressão na carreira *“Se eu sei o que é que ele faz, eu tenho que saber onde é que tenho que lhe dar formação, se eu tiver muita descrição de funções o homem essencialmente assenta tijolo, o foco dele é tijolo eu tenho que lhe dar formação no tijolo, não vale apenas eu estar-lhe a dar formação de outra coisa qualquer que não tem interesse, pode também ter interesse dar-lhe uma formação daquelas onde ele pode crescer que na descrição de funções deve de estar para ele poder crescer naquele campo e distinguir-se dos outros que estão ao lado dele naquele campo”.*

Ao nível das chefias intermédias uma delas entrevistado CHI2 retrata que a descrição de funções *“é fundamental até porque se quiser avaliar um trabalhador preciso pelo menos de uma base de trabalho e na descrição de funções, se ela for dinâmica e adaptada é um princípio para essa avaliação”* e para uma avaliação que o próprio colaborador queira fazer de si próprio, *“uma avaliação autocrítica nossa a dizer se estamos a desempenhar bem ou não as funções”* mas que para isso o descritivo de funções não pode ser *“um documento fechado que depois não seja seguido ou que seja seguida à risca, não haja capacidade de melhorar, alterar, ou fazer a mesma coisa de maneira diferente mas com o mesmo resultado”* ou seja, que o descritivo de funções não pode ser um documento fechado, e que a descrição de funções tem que ser dinâmica e adaptada (Tyler, 2013; McKenny, 2015).

As chefias da base focam-se muito nas responsabilidades de cada um, e na capacidade organizativa que aporta à empresa. *“Para saber quais são as minhas responsabilidades ... é sinal que a empresa funciona porque se tivéssemos aqui todos e ninguém sabia o que fazia o que, estava muita gente aqui e ninguém fazia nada ou estamos todos a fazer a mesma coisa”* (CHB2).

Nas não chefias, o entrevistado NCH1 divulga que tem vantagens, mas que o problema é a descrição de funções não ser atualizada *“fazes aquilo no processo de recrutamento, ou numa*

mudança e depois acaba por ficar ali ... No recrutamento porque é, e se calhar no início quando inicias numa empresa ou num departamento, se calhar é um guia que tu tens é uma forma de tu começares a criar os teus parâmetros e as tuas tarefas e organizar-te, mas depois aquilo acabas por perder um bocadinho porque não é atualizado e já cai e já entra nas tuas rotinas” e que não é utilizado na avaliação de desempenho no dstgroup “Depois não utilizando numa avaliação de competências aqui, não vejo mais vantagens acaba por ficar em arquivo.”

Sennewald (2011), chama a atenção para o que o entrevistado NCH1 apontou anteriormente, que as descrições de funções vivas e viáveis ditam o sucesso e que na ausência destas leva a uma série de problemas organizacionais.

Depois dos entrevistados identificarem uma série de vantagens associadas à descrição de funções achou-se relevante realizar questões que envolvesse o descritivo de funções do dstgroup, questões essas, que se seguem.

4.2. Descritivo de Funções do *dstgroup*

Relativamente ao descritivo de funções do *dstgroup*, a pergunta “há quanto tempo se elaborou o descritivo de funções do *dstgroup*?” a mesma apenas foi efetuada aos entrevistados pertencentes ao DRH.

De salientar aqui que, o grupo tem dois descritivos de funções um deles mais antigo que é o que ainda está em vigor (anexo A), e outro mais recente (anexo B) elaborado pelo DRH que ainda não está em vigor e foi realizado à cerca de um ano e meio.

A resposta dos quatro participantes é a mesma a esta questão, não sabem quando foi realizado o descritivo de funções que ainda se encontra em vigor, pensam e dizem que não deve ter data muito antiga. Sabem apenas da data do que foi reestruturado pelo DRH como se pode constatar pelos extratos.

“Não, eu sei que quando entrei ... A determinada altura pouco tempo depois de eu entrar pediram-me para eu elaborar o descritivo de funções, o meu descritivo, e fiz com aquilo que eu faço, todas as etapas que eu exerço na minha função, agora há quanto tempo, se já existia antes, eu acho que sim, mas não para todas as funções”
(DRH4)

“Não sei, mas não, não terá sido muito antigo, não terá data muito antiga ... este existe à um ano e meio, o anterior existiu antes deste, funcionou, funciona e ainda está a funcionar” (DRH2)

“Foi recentemente, não estou muito a par disso ... Mas, acho que foi a (nome da pessoa) que pegou nisso por isso será acerca de um ano” (DRH1)

“O antigo não sei, nos fizemos agora a reestruturação do processo, foi feito durante o ano passado, durante o ano passado, foi um ano de muitas mudanças de questionar muitos processos” (DRH3)

No que concerne às razões que levaram à elaboração de um descritivo de funções apenas um dos entrevistados respondeu às razões da existência de ambos os descritivos de funções, os restantes entrevistados não sabem as razões de se ter elaborado o primeiro, sabem apenas as razões do que foi elaborado pelo DRH. A razão apontada para a elaboração do primeiro descritivo de funções *“terá sido por questões de qualidade, portanto normalmente entre as certificações as auditorias internas da qualidade e externas determinam a obrigatoriedade de as empresas terem um descritivo de funções” (DRH2).*

No respeitante à elaboração/reestruturação do descritivo de funções pelo DRH, dois entrevistados DRH1 e DRH4 mencionaram como principal razão a avaliação de desempenho, que para se *“chegar à avaliação de desempenho é necessário um descritivo de funções”*. Os restantes, dois entrevistados DRH2 e DRH3 expressaram que o descritivo de funções original não correspondia às necessidades do *dstgroup*, tendo o entrevistado DRH2 focado que o mesmo era muito centrado nas tarefas *“o descritivo de funções anterior tinha basicamente as tarefas que o trabalhador exercia superior hierárquico e, portanto, mais nada”* enquanto o entrevistado DRH3 enfatizou que o descritivo estava mais orientado para as pessoas e não para funções *“tínhamos descritivos para pessoas e não para funções.”*

Às chefias e não chefias perguntou-se antes se conheciam o descritivo de funções do *dstgroup* e se a resposta fosse afirmativa, há quanto tempo o conheciam. Observa-se que tanto chefias como não chefias conhecem o descritivo de funções do grupo, mas conhecem o antigo, não o que sofreu reestruturação pelo DRH, visto ser o que ainda se encontra em vigor. As não chefias todas conhecem o descritivo de funções desde que entraram no grupo convém referir que as entradas variam entre 11 anos e 2 anos. O mesmo já não se verifica com as chefias, o conhecimento destes sobre o descritivo de funções é após as suas entradas no *dstgroup*.

Convém mencionar que isto acontece devido a dois motivos, um deles, tem a ver com o facto de que os descritivos de funções no *dstgroup* existirem desde há 14 anos (por isso as não chefias o conhecem, as suas entradas variam entre os 11 anos e 2 anos) e o segundo motivo é que os mesmos não foram elaborados para todas as funções ao mesmo tempo, foram sendo elaborados ao longo do tempo consoante as necessidades do grupo, tendo estes descritivos de funções sido elaborados pelo departamento de qualidade." *Nós começamos com a parte do betão betuminoso, portanto nós não implementamos a norma 9001 na empresa toda nem nas empresas todas, começamos nessas áreas e não havia descrição de funções fomos nós que implementamos, portanto, esse processo foi começado pelo departamento de qualidade, é um processo que é de recursos humanos, não é, mas, quem fez isso tudo foi o departamento de qualidade porque, primeiro nos era exigido nas auditorias, não é, e a norma tinha que as ter, portanto, como nós andávamos pelos locais falávamos com as pessoas para nós também era mais fácil, os recursos humanos só tinha uma pessoa. Nós fomos trabalhando conforme o que nos interessava e foi assim conforme as áreas que fomos certificando fomos alargando a descrição de funções até que depois começamos a ter o procedimento que todas as pessoas que entram tinham que ter descrição de funções e aí já tinha que ser os recursos humanos, porque nós não sabemos todos os que entram e todos os que saem por isso, na assinatura do contrato tinha que ter uma descrição de funções e assim alargava-se à empresa toda"* (CHI3).

Em consequência disso, os entrevistados dentro das chefias (que são onde se encontram as pessoas com mais anos dentro do *dstgroup*, alguns deles com mais de 14 anos de casa, datas mais antigas que a elaboração dos descritivos de funções) não mencionam conhecer o descritivo de funções há mais de 14 anos, porque, como foi divulgado acima este não existia, os anos de conhecimento do descritivo de funções expressados pelos entrevistados dentro das chefias variam muito, uns divulgam 8 anos, outros 10 anos, outros 9 anos, entre outros. Todos estes anos expressados são anos posteriores às suas entradas no *dstgroup* e acontece em (7 casos). Também ocorre desconhecimento dos descritivos de funções (2 casos) em que o *dstgroup* já tinha elaborado os descritivos de funções, mas não para aquela função em específico, devido ao facto de estes não terem sido elaborados todos ao mesmo tempo, mas sim consoante as suas necessidades.

Sabendo as razões que levaram à existência do descritivo de funções e ainda o conhecimento deste por parte dos entrevistados é importante ainda perceber a opinião destes no

que toca à estrutura do descritivo de funções, o que é mais importante e menos importante no descritivo de funções do *dstgroup*.

4.2.1. Menos Importante e Mais Importantes nos Descritivos de Funções

Relativamente ao que é percebido como mais e menos importante no descritivo de funções as opiniões dividiram-se nas três realidades, convém referir que as respostas foram de natureza dicotómica no sentido de alguns entrevistados só referirem os aspetos mais importantes enquanto outros entrevistados mencionaram apenas os aspetos menos importantes. Houve, no entanto, entrevistados que tiveram a visão mais abrangente e focaram-se nos dois aspetos: menos importante e mais importante.

Dentro do DRH, os entrevistados DRH1, DRH3 e DRH4 consideraram a missão como mais importante e destes três apenas os entrevistados DRH1 e DRH4 consideraram para além da missão da função, as principais atividades como importantes, o entrevistado DRH1 para além da missão e das principais atividades, ainda englobou as responsabilidades. Apenas o entrevistado DRH2 não considera as responsabilidades da forma como estão expostas no descritivo de funções relevantes e considera tudo o que consta no descritivo de funções muito importante.

Dentro das chefias, as chefias de topo, uma delas, o entrevistado CHT3 não considera importante a formação académica, a experiência profissional e as competências, as outras chefias do topo, os entrevistados CHT1 e CHT2 acham importantes as responsabilidades, mas não da forma como constam no descritivo de funções.

As chefias intermédias, uma considera as responsabilidades importantes, entrevistado CHI2 outra, refere que tudo é importante à exceção da formação académica, que não considera importante no descritivo de funções, entrevistado CHI1 e a outra, não considera as responsabilidades importantes, entrevistado CHI3.

Nas chefias da base as opiniões também se dividiram, o entrevistado CHB2 considera mais importante a missão da função as atividades e as responsabilidades, enquanto que o entrevistado CHB3 refere como mais importantes as funções utilizadas e as competências, já a formação académica não considera de todo importante. O entrevistado CHB1 considera que o mais importante é o superior hierárquico e a missão e considera menos importante as principais funções e as competências.

Nas não chefias, o entrevistado NCH2 como mais importante aponta a missão da função e como menos importante a experiência profissional, já o entrevistado NCH3 aponta também como mais importante a missão, mas acrescenta as responsabilidades e as competências e como menos importante aponta a formação acadêmica. Por último, o entrevistado NCH1 refere que mais importante é a política de substituição, a missão e as funções e que tudo o resto é menos importante.

De uma forma geral, o que foi referido com mais frequência como importante foi a missão da função, as principais funções/atividades e como menos importante foi a formação acadêmica, sendo que as opiniões dos participantes não são unânimes, e não vão de encontro ao que foi exposto anteriormente na revisão da literatura em que se viu que não existe um formato universal para os descritivos de funções, mas que estes devem conter a identificação da função, os objetivos globais da função, os deveres e responsabilidades inerentes à função, as condições físicas e sociais envolventes à função e ainda outras condições, como por exemplo, os benefícios (Gomes et al., 2012; Stybel, 2010).

4.2.2. Melhorias ao Descritivo de Funções do *dstgroup*

Nas melhorias ao descritivo de funções, sendo que o descritivo que foi apresentado aos participantes foi o descritivo reestruturado pelo DRH, visto ser este descritivo que o DRH se encontrava a trabalhar, e terem apontado que o anterior não vai de encontro às necessidades do grupo.

O DRH não apresentou melhorias ao descritivo de funções presente, talvez porque foi um projeto desenvolvido por este departamento, um dos participantes disse mesmo que *“Eu sou suspeita, isso foi um projeto nosso, eu acho que tu tinhas antigamente os descritivos funcionais no grupo eram à base da tarefa, tu tinhas as responsabilidades e depois tinhas a tarefas todas que uma determinada responsabilidade acarreta e hoje em dia o mercado de trabalho é dinâmico. As pessoas têm que ser polivalentes e complementares e, portanto, o descritivo de funções associado à tarefa não faz sentido. Acho que faz sentido assim uma coisa muito mais abrangente”* (DRH3), os restantes apenas divulgaram que não melhoravam mais nada.

Dentro das chefias, as chefias de topo, todas demonstraram não gostar da forma como são expostas as responsabilidades, em quadro, de resposta “sim” ou “não” (como se pode ver no descritivo do *dstgroup* exposto no anexo 2) logo, *“Melhorava isto aqui (as responsabilidades)*

não me parece que seja fácil, de fácil percepção para todas as pessoas ... Um bocado mais de detalhe” (CHT2) divulgam ser algo digno de mais detalhe, por isso não deveriam estar em quadro como se encontram.

Dois dos entrevistados foram mais longe e divulgaram outras alterações, o entrevistado CHT3 demonstrou algum desagrado com a segunda parte do descritivo de funções onde consta as condições de acesso, a formação académica, a experiência profissional, as competências e os conhecimentos específicos, propondo que nessa parte se colocasse um espaço em aberto onde o descritivo possa crescer de acordo com a pessoa “ *Isto das responsabilidades, tenho algumas dúvidas sobre isto, acho que não tem pés nem cabeça ... Nós devemos ter o descritivo de funções que é a base e ter aberto outras para ele poder crescer ... Lá está aquela abertura, aquele espaço em aberto e isso dá trabalho pensar qual é o espaço aberto de um engenheiro civil, qual é um espaço aberto de um financeiro para poder crescer ali.*”

Já o entrevistado CHT1, deu algum *feedback* do que alterava e do que acrescentava, falou na importância de “ *ter uma data, aqui no meu documento, a data falta, a rubrica dos RH acho que deveria ser obrigatória acho que do administrador também ... Deveria assinar aqui a chefia direta desse colaborador ... Ter validade no sentido de isto ser revisto de x em x tempo, por exemplo, a validade de 6 meses, isto já não é valido, tenho que rever isto ... As responsabilidades não me parecem, se calhar expostas de outra forma, aqui colocaria só perfil, porque se a pessoa já está a assinar um documento destes é porque já está na empresa ... Eu punha só grau académico e área, não colocaria os conhecimentos isto está no CV, experiência profissional acho que sim, as competências, não sei.*”

As chefias intermédias também sugeriram algumas melhorias, o entrevistado CHI3 sugeriu no local onde “*Tem a missão da função, que eu retirava e colocaria responsabilidade porque pelo que eu li ali é responsabilidade*” alerta para a possibilidade de ter de se adaptar os descritivos porque há descritivos com a mesma função, mas que na realidade por pertencerem a empresas diferentes, as suas funções são completamente distintas “*Um pintor que pinta na carpintaria não é igual a um pintor que pinta carros e nós não podemos uniformizar isso porque eu não posso entregar uma descrição de funções a um pintor que pinta carros a um pintor de carpintaria que ele vai-me dizer você faz isto e não faz*” e na parte das competências substituir-se por competências mais técnicas das funções “*Outra coisa a mudar as competências, as competências que a pessoa tem que ter para aquela função, as competências técnicas se é responsável todos nós temos que ser, se tem que ter rigor todos nós temos que ter, que tem que*

cumprir o horário de trabalho todos nós temos, isso para mim não são competências". O entrevistado CHI2 considera que na parte da formação deveria constar *"Um campo em que fosse mais específico na parte da formação, aqui realmente tem a formação acadêmica, a experiência profissional, mas, formações que se precisa de desenvolver na organização"* e o entrevistado CHI1, refere que no descritivo deveria ter um campo com informações adicionais acerca da pessoa.

Nas chefias da base, apenas dois entrevistados melhoravam o descritivo de funções, um deles entrevistado CHB1 acha que a melhoria podia passar por o descritivo de funções ser acompanhado ao longo do tempo *"o descritivo de funções, não é para o momento, é para o longo da carreira e para o percurso da pessoa, eu acho que o descritivo de funções deve ser acompanhado, não no início da contratação, mas sim ao longo do percurso na empresa e essa avaliação deve ser feita também ao longo do percurso dentro da empresa"* e o outro entrevistado CHB3 refere a possibilidade de no descritivo ser colocada informação acerca daquela pessoa daquilo que ela gosta, por exemplo, os seus hobbies.

As não chefias, também mencionaram não melhorar nada, apenas um entrevistado NCH2 relevou que colocaria *"No início o historial da empresa, não o historial, um enquadramento da empresa"*.

4.2.3. Revisão e Atualização dos Descritivos de Funções

Perguntou-se apenas ao DRH se os descritivos de funções tinham sido alterados ou se mantinham o mesmo desde a sua constituição para se perceber a importância que é dada à atualização, revisão dos descritivos de funções e para se saber quantas alterações já se tinham realizado neste ano e meio.

Não existe unanimidade em relação às alterações efetuadas, o entrevistado DRH4 menciona que não houve alterações, *"Parece-me que não porque eu fiz este descritivo, e é este que está aqui, portanto não, não sofreu nenhuma alteração"* dois entrevistados DRH1 e DRH3 apontam que sim, mas não sabem quantas alterações e quais, *" Não tenho ideia, sei que foi revisto sei que foi analisado criticamente o ano passado também este ano, não acho que tenha havido assim questões de fundo de alterações, houve melhorias e ainda bem que assim é, mas ainda é uma coisa muito recente da qual ainda estamos a trabalhar ainda estamos a uniformizar os descritivos do grupo"* só um dos entrevistados, o DRH2 divulgou as alterações que foram

feitas e quantas *“Foi esta da experiência profissional, desta frase aqui que também não tinha a alertar que é um descritivo de funções generalista, que pode haver outras funções que não estão aqui, a assinatura e o número também não estava e estas frases tipo que devem estar em todos os descritivos de funções foram melhoradas ao longo dos tempos.”*

Na questão feita às chefias e não chefias se achavam importante os descritivos de funções sofrerem alterações ou se estes se deviam manter os mesmos desde a sua constituição, tanto as chefias como as não chefias não hesitaram em responder que os descritivos de funções devem sofrer alterações, que devem ser revistos e atualizados (Tyler, 2013; McKenna, 2015). A justificação mais comum entre eles foi *“deve haver revisão até porque o que se faz hoje, a forma de fazer hoje, não é igual amanhã”* (CHI2) (McKenna, 2015). Há participantes que falam mesmo nas consequências que advêm dos descritivos não serem atualizados. Na revisão da literatura, Sennewald (2011) aponta como problemas: clima de confusão, práticas ou trabalhos de má qualidade, avaliações de desempenho vagas e subjetivas e a desarmonia organizacional. Alguns destes problemas são visíveis no *dstgroup*.

OS entrevistados CHT3 e CHI1 concordam com as atualizações e revisões, mas expressam que estas *“devem sofrer alterações, mas não é alterações todos os dias”*, mas sim anualmente (Tyler, 2013; McKenna, 2015). O entrevistado CHT2 divulgou que, *“uma empresa que tenha o mesmo descritivo de funções toda a vida igual, há qualquer coisa que não está bem. Acho que um descritivo funcional que fique parado no tempo é sinal de que ninguém está a olhar para ele, faz parte de uma capa de arquivo do DRH”*. Já o entrevistado CHB3 revela que se não existirem alterações ao descritivo de funções que apenas vai consultar o seu quando sabe da existência de auditorias para breve. Já o entrevistado CHT1 e CHB1 alertam para a possibilidade de quando os descritivos não são alterados, passado um tempo as pessoas no seu trabalho já realizarem outras funções e outras ferramentas que não constam no descritivo de funções porque *“tudo tem que evoluir, tudo tem que melhorar e acho que e só a olhar para o que está feito e tentar-se fazer up grade é que se tem um documento mais afinado porque as pessoas também vão fazendo as coisas de maneira diferente, há novas tecnologias e acredito que se não se renovar esse descritivo de funções, imaginemos que a (nome da empresa) , por exemplo, nós antes fazíamos orçamentos em Excel e agora fazemos em CCS se as pessoas não tivessem mudado a descrição de funções, não sei, e se calhar não mudaram, tinha lá que o orçamentista tinha que ter conhecimentos em Excel e se calhar nem fala em SSC enquanto que*

já se trabalha só em SSC, portanto, as novas tecnologias a maneira como as coisas são feitas, como as pessoas trabalham e as ferramentas tudo é diferente” (CHT1).

Percebendo-se a importância das atualizações e revisões aos descritivos de funções é ainda necessário perceber quais são os erros que estes consideram que possam ocorrer na DAQF.

4.3. Erros da Descrição, Análise e Qualificação de Funções

Achou-se importante perceber quais eram os erros apontados pelos participantes que poderiam ocorrer na elaboração e na avaliação de um sistema de descrição análise e qualificação de funções (DAQF), no seu geral, os erros mais apontados foram o facto de não ocorrer uma revisão, uma atualização das descrições de funções e assim estes se tornarem documentos mortos. (Liang, 2012). Para além deste erro, um outro enumerado foi que no descritivo de funções podem constar atividades a mais ou a menos.

É relevante ainda falar-se que dentro do DRH foi mencionado por todos os participantes o erro de se *“colocar atividades a mais ou a menos, isso é um erro que pode acontecer ali nas principais atividades e funções, pode acontecer esse erro” (DRH4)*. Depois, as opiniões entre os entrevistados divergiram muito em relação aos outros erros. O entrevistado DRH4 falou no erro de o descritivo de funções se tornar estático Liang (2012) *“agora é um risco que se torne estático se não houver ninguém responsável e atento que tente sempre ir alterando e trabalhando nisto, por isso, é que é importante numa empresa tão grande como esta haver uma pessoa nos recursos humanos com esta função, portanto, do descritivo de funções à avaliação de desempenho, mas se for implementada a avaliação de desempenho o descritivo de funções também acaba por não morrer entre aspas, porque está constantemente a ser revisto a ser atualizado o importante agora é partir para a avaliação de desempenho que isso é fundamental, porque depois como a avaliação de desempenho, todos os anos tende-se a ir ver o descritivo”*. Já o entrevistado DRH2 apontou como erros *“estarmos a fazer as coisas só porque tem que ser sem estarmos a ver o impacto daquilo, ou a importância daquilo para a organização ou para a GRH”* ou seja, a realização de descritivos de funções sem ligação aos objetivos estratégicos da organização Liang (2012), e que a análise de funções não é feita, que se parte logo para a descrição de funções e no caso do *dstgroup “Nem somos nós que fazemos as descrições de*

funções elas já vêm pré feitas dos departamentos e acabam por não ter a sensibilidade nem a pré-disposição que nos temos para fazer estas coisas”.

No caso das chefias de topo os erros retratados também são diferentes, o entrevistado CHT3 expressa que, *“o principal erro é esquecimento. É esquecer algumas funções que realmente as pessoas têm que fazer”* outro entrevistado CHT1 fala na importância de se ir melhorando ao longo do tempo *“deve-se fazer alguma coisa e num período de tempo definido e razoável e não arrastar muito no tempo à espera que venha o documento perfeito e sejam ouvidos 20 papas. Há um número mínimo de interligações que têm que ser feitas para ter um documento minimamente estável e que nos agrada, mas, depois deixar andar o tempo e ir melhorando, como se costuma dizer o ótimo é inimigo do bom, acho que se conseguirmos o bom em vez do ótimo e depois formos lutando para o ótimo, é melhor, do que pensarmos que temos o ótimo, mas não temos porque, depois pensamos que aquilo não é melhorável, que nem precisa de ter validade porque já está pensado para tudo e daqui a 10 anos ainda vai estar atualizado e quanto a mim isso não é possível.”* O entrevistado CHT2 acha que um erro é o descritivo de funções não ser utilizado nos momentos de avaliação de desempenho *“esse documento devia ser alvo de discussão e análise nos momentos de avaliação, há momentos de avaliação e este documento devia estar em cima da mesa, como guia de avaliação e como base de proposta de evolução”.*

Nas chefias intermédias, acontece o mesmo, mas é relevante retirar pontos importantes, o entrevistado CHI2 refere que *“o principal erro é não utilizar essas técnicas como à bocado estávamos a falar ser uma coisa fechada, ser alguém que está atrás de um secretária que define que a função é esta, e esse é o principal erro. Também sei que se as pessoas entram agora e só daqui a 2 meses é que lhe vão dar a descrição de funções também já é um erro as coisas têm que estar organizadas porque a pessoa já vai criar hábitos.”*

Já o entrevistado CHI3 acrescenta como erro *“o ficar obsoleto, dentro do grupo existem pessoas que fazem mais do que aquelas funções e que muitas vezes mudam e o descritivo de funções fica igual”.*

Nas chefias da base, os erros divulgados são comuns aos que já foram apresentados, o facto de quem está a elaborar o descritivo de funções não conhecer as funções na realidade, o ser esquecido, ou seja, não ser revisto nem atualizado e o não ser ajustado às necessidades. O entrevistado CHB3 declara que no *dstgroup* a DAQF só foi feito por questões de qualidade, *“na*

altura em que começou a vir aí as auditorias de qualidade a sério” para além disso que se trata de um processo parado.

Já, nas não chefias, o entrevistado NCH1 é da mesma opinião do entrevistado CHB3 que o descritivo de funções só se faz no início, que depois, com o passar do tempo se torna num documento morto, que tem que se trabalhar para ser um documento vivo e por isso refere como erro ser obsoleto (Liang, 2012). Os restantes entrevistados falam noutros erros como o de ser fechado e ocorrerem erros no tratamento dos dados.

Verifica-se que os entrevistados na sua grande maioria divulgam alguns dos seis erros que foram apontados por Liang (2012), erros estes como a não revisão e atualização dos descritivos de funções; o esquecimento destes; a falta de ligação aos objetivos estratégicos das organizações, entre outros.

No caso concreto do *dstgroup* como se pode ver pela opinião dos entrevistados, verifica-se que este documento está “parado” devido ao facto de não se ter avançado ainda para a avaliação de desempenho, de só ser realizado por questões de qualidade e que este descritivo de funções pode ser entregue depois da pessoa já estar a exercer as suas funções, e que muitas das vezes as pessoas já fazem mais do que aquilo que consta na sua descrição de funções e não é alterado.

Tendo em conta os erros expressados pelos participantes, achou-se necessário perceber quais as repercussões que estes consideram existir através de um sistema de DAQF.

4.4. Repercussões de um Sistema de Descrição, Análise e Qualificação de Funções

Um sistema de descrição, análise e qualificação de funções pode trazer repercussões positivas para as organizações, neste caso concreto para o *dstgroup*. Todos os entrevistados quer os do DRH, quer as três hierarquias de chefias quer ainda as não chefias não têm dúvidas das repercussões positivas que um sistema de DAQF pode ter para este grupo de empresas. As suas opiniões só variam posteriormente ao identificarem as repercussões que possam existir.

No DRH, a maioria dos participantes refere como repercussões positivas, as ligadas às diferentes práticas da GRH, como o recrutamento e seleção, a avaliação de desempenho, a formação, as correções salariais e a gestão de carreira (Landy & Vasey, 1991; Siddique, 2004; Peretti, 2007; Stybel, 2010; Gomes et al., 2012). Identificam o sistema de descrição, análise e

qualificação de funções como a base, o núcleo para que tudo o resto fique bem alicerçado *“Esse processo está claramente vincado com tudo, com a avaliação de desempenho porque tu precisas de saber o que a pessoa faz para poder medir ... Depois porque tu consegues perceber dentro de uma panóplia de colaboradores os que se destacam, depois associado a carreiras, a correções salariais, a novas oportunidades de carreira, a novas oportunidades de experiências de carreira, é um processo base, é core para que toda a parte de desenvolvimento fique bem alicerçada”* (DRH3).

As chefias de topo referem repercussões importantes, o entrevistado CHT3 considera que *“pode trazer repercussões positivas caso o sistema seja bem feito, caso seja mal feito é inócuo”*. Já o entrevistado CHT2, menciona que todos estes processos muitas das vezes só se olham para eles *“quando há casos de processos disciplinares e de situações menos boas é que se vai buscar a descrição de funções, o lado negro da coisa, de resto está lá escondido ninguém sabe a não ser quando é preciso apertar com um trabalhador ou fazer um processo disciplinar, qualquer coisa assim vai-se buscar, vai-se picar os pontos para ver aquilo que ele falhou e que não cumpriu”*.

Nas chefias intermédias, as repercussões divulgadas centram-se na organização e na orientação que traz para o colaborador, em saber o que se espera dele, *“primeiro de tudo é mesmo a organização e a pessoa saber o que faz”* (CH13).

Nas chefias da base, as respostas às repercussões são completamente diferentes entre os entrevistados, um deles, o entrevistado CHB2 é da opinião das chefias intermédias, que vimos anteriormente, outro, o entrevistado CHB1 refere que tem repercussões para a gestão de carreiras, ou seja, para uma das práticas da GRH, já o entrevistado CHB3 frisa que no *dstgroup*, como se encontra não traz vantagens/repercussões que *“só traz desvantagens como a desmotivação e o comodismo porque o descritivo de funções é um documento que se encontra esquecido e morto”*.

Nas não chefias as opiniões dividiram-se entre as práticas de GRH como a gestão de carreira e a avaliação de desempenho e entre a orientação e organização que traz para o colaborador. *“Vai possibilitar organizar a empresa, se for só um papel para assinar não vale de nada, agora se estiver elencado a outras práticas, por exemplo, à gestão de carreira, é fundamental”* (NCH3).

De uma forma geral, os participantes conseguiram identificar as repercussões que foram apontadas na revisão da literatura, mas para além disso, falaram da realidade do *dstgroup*, de o

sistema não estar bem feito e que desta forma não existem vantagens, que se torna inócuo. Assim, sabendo-se as suas opiniões em relação às repercussões existentes foi necessário questioná-los acerca das utilidades da DAQF para as diferentes práticas de GRH.

4.5. Utilidade da Descrição, Análise e Qualificação de Funções para as Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Sabe-se que um sistema de DAQF tem utilidades para as diferentes práticas de GRH, sendo estas práticas: o recrutamento e seleção, formação, avaliação de desempenho, gestão de carreiras, gestão de remuneração e incentivos salariais (Landy & Vasey, 1991; Siddique, 2004; Peretti, 2007; Stybel, 2010; Gomes et al., 2012).

Observa-se que dentro do DRH só um dos participantes conhece as práticas todas da GRH, e um deles não conhece as diferentes práticas de GRH, o que conhece são designadas por áreas administrativas de RH, e os restantes conhecem algumas das práticas como o recrutamento e seleção e a formação.

Existe um total desconhecimento das diferentes práticas de GRH por parte das chefias de topo, com a exceção do entrevistado CHT2 que conhece o recrutamento e seleção, e a formação e menciona também áreas administrativas. As chefias intermédias e as não chefias revelam que as práticas de GRH são áreas administrativas como a assiduidade, contratação e o processamento salarial, ou seja, só têm conhecimento de áreas administrativas. As chefias da base não têm qualquer conhecimento das práticas de GRH, mencionam não conhecer.

Quando divulgadas as diferentes práticas de GRH e questionados se um sistema de DAQF tem utilidades para todas as práticas ou apenas para algumas, a resposta foi unânime entre todos, que tem utilidades para todas as práticas apresentadas.

Foi pedido ainda para darem exemplos de utilidades/vantagens de um sistema de DAQF para cada uma das diferentes práticas. Todos os participantes conseguiram dar exemplos de utilidades/vantagens para cada uma das práticas de GRH e as respostas foram semelhantes entre si.

Para o recrutamento e seleção os exemplos mais comuns foram que com a existência de um descritivo de funções é possível definir-se o perfil do candidato e selecionar-se a pessoa certa Gomes et al., (2012) *“antes de se começar a recrutar tem que se ir ver o descritivo de funções,*

as tarefas e depois a partir daí é que se vêem os currículos e se adapta o perfil da pessoa às atividades inerentes que estão descritas” (DRH4) e ao mesmo tempo na fase de entrevista poder demonstrar ao candidato o que se espera dele (Pavur, 2010). Na formação, com a presença de um descritivo de funções “Ajuda a definir ou a encontrar as lacunas existentes e a adaptar o plano de formação aos colaboradores” (NCH1), ou seja, dar-se formação de acordo com as suas necessidades (Clifford 1994; Gomes et al., 2012; McKenna, 2015). Na avaliação de desempenho, muito focada a impossibilidade de se gerir sem se medir, ou seja, “costuma-se dizer que só se avalia aquilo que se consegue medir, há uma frase assim desse género, para avaliarmos as pessoas temos que saber o que se espera delas, não pode ser uma coisa mais ou menos ou por aproximações ou por intuição nada melhor que ter um documento, é lógico que não é só isso que conta, mas ter um documento em que está ali vertido o que se espera da pessoa e depois fazemos o raciocínio de perceber se faz na realidade, se supera até” (CHT1).

Para a progressão da carreira e remuneração e incentivos salariais os candidatos fizeram logo a ligação com a avaliação de desempenho, ou seja, *“se a pessoa cumpriu o que é esperado e se superou logo tem possibilidade de progredir na sua carreira e desta forma poder ganhar mais, mas, para isso acontecer o descritivo de funções tem de ser um documento vivo e não morto se não, não se consegue esta ligação” (CHT2).*

Refira-se que alguns entrevistados falaram que na realidade do *dstgroup* não existe um sistema de avaliação implementado, nem existe progressão da carreira estruturada e que como consequência disso a atribuição da remuneração e incentivos *“não é feita da melhor forma, ou seja, que existem pessoas com as mesmas funções que têm remunerações completamente diferentes uns dos outros” (CHI3)*. De salientar que, estas opiniões foram mais notórias nas chefias da base, mas alguns dos participantes do resto da amostra apontaram no mesmo sentido que as chefias da base, como se pode constar pelos extratos abaixo:

*“Qual dessas se exerce aqui no DRH na DST? Progressão de carreira, eu estou aqui à sete, oito anos e nunca vi, já vi abrirem vagas noutras departamentos e recrutar pessoas internas com qualificação não ... eu vou-te dar um exemplo eu sou **(revelação da função e das suas tarefas, tem interligação com outro departamento e só vem no descritivo de funções uma das suas funções)** ou seja não há progressão de carreira e eu ganho acima da média, ligeiramente acima da média, mas, se na minha na descrição de funções estivesse (nome da função e da interligação) já iria ganhar mais ... Se o descritivo de funções tivesse atualizado já se conseguia ver essas questões” (CHB3)*

“Mas aqui na empresa eu penso que não é bem assim, eu penso que não, posso estar errado, é uma coisa que eu não falo por mim, mas por colegas meus, revolta-me, não é revolta-me, mas é o seguinte, estou a falar por colegas de trabalho a fazer a mesma coisa a fazer o mesmo trabalho que os outros e uma diferença de remuneração”
(CHB2)

“Desenvolver ali a parte da área de avaliação de desempenho, porque essa parte não existe” (NCH1)

4.6. Resultados Organizacionais

Todos os entrevistados concordam que a análise de funções e a descrição de funções contribuem para os resultados organizacionais, consideram que ao melhorar as diferentes práticas de GRH dando muito destaque à avaliação de desempenho e à progressão de carreira os colaboradores vão estar mais satisfeitos e mais motivados (Siddique, 2004). *“Porque numa organização e estamos a falar aqui da DST, tão grande, se toda a gente estiver motivada e alinhada da mesma forma e satisfeita e com gosto de fazer aquilo que faz é muito mais fácil cada vez mais um de nós dar algo mais à empresa”* (CHB3), mas, que para isso tem que existir um documento vivo, que seja revisto e atualizado num período de tempo definido e não um documento morto onde não ocorrem revisões nem atualizações ao longo do tempo, *“Porque existe uma harmonia, se o documento for trabalhado, explorado, de certa forma, mantê-lo vivo, acaba por tornar todas as áreas de certa forma a funcionar e a trabalhar e manter mais ativa toda essa parte agora da forma que está atualmente, está morto”* (NCH1).

Desta forma, também cada colaborador e a própria organização sabe o que é esperado de ambas as partes contribuindo assim para que todos caminhem para os objetivos organizacionais.

Numa súmula, verifica-se através da análise e discussão dos resultados a necessidade que o *dstgroup* tem de possuir um sistema de descrição, análise e qualificação de funções com ligação às diferentes práticas de GRH. Assim, com esta ligação o *dstgroup* poderá combater alguns dos erros e problemas apontados pelos participantes, como: a não revisão/atualização dos descritivos de funções existentes e o facto de estes serem apontados como mortos e parados, sem ligação aos objetivos estratégicos da empresa. Permitir também o surgimento de novas práticas como a avaliação de desempenho, a progressão na carreira, e a remuneração e

incentivos. Práticas estas que foram apontadas pelos participantes como não existentes ou não serem realizadas da melhor forma, não serem exequíveis.

Todas estas questões foram pensadas e tidas em conta para a conceção da nova ficha de descrição de funções que se segue posteriormente, nos contributos.

V. CONTRIBUTOS

5.1. Objetivo da Descrição, Análise e Qualificação de Funções

O objetivo estratégico deste projeto passa por desenvolver um sistema de DAQF para o *dstgroup*. Pretende-se com este sistema criar um instrumento que medeie a relação positiva entre as diferentes práticas de GRH, como o recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação, avaliação de desempenho, gestão de carreiras e sistema remuneração, benefícios e incentivos salariais.

5.2. Pressupostos da Descrição, Análise e Qualificação de Funções

Pressupostos Gerais: o desenvolvimento do instrumento de DAQF assentou:

- a) Análise da realidade existente ao nível da DAQF no *dstgroup* enquadrada nos valores, princípios, políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos existentes no grupo empresarial referido;
- b) Adaptável aos requisitos do Sistema de Certificação de Qualidade;
- c) Observação e análise crítica que favorecesse um estudo e propostas que assentassem numa perspetiva de melhoria contínua e desenvolvimento sustentado da proposta, em articulação com a DRH;
- d) Análise teórica da literatura sobre a DAQF;
- e) Análise do conteúdo realizada às entrevistas efetuadas no *dstgroup* e nova ficha de descrição de funções (que se encontra no ponto 5.5) ser baseada nos dois descritivos de funções do *dstgroup*.

Pressupostos específicos: o desenvolvimento de práticas e instrumentos de gestão, no caso concreto a construção de instrumento de DAQF no âmbito da GRH deve ser enquadrado do ponto de vista de forma, conteúdo e processo.

Tabela 6- Pressupostos Específicos

Pressupostos de Forma	Pressupostos de Conteúdo	Pressupostos de Processo
<i>Layout</i> preciso (enumeração por itens).	Estratégico.	Promova a melhoria contínua.
<i>Layout</i> apelativo.	Sustentado/Justificado.	Articulado com o sistema de certificação de qualidade.
Dinâmica.	Demonstrativo.	Passível de revisão.
Funcional e Adequada.	Contextualizado.	Timing da revisão da Ficha definido.
Compreensível e Simples.	Organizado e Focado.	Participantes no processo da revisão identificados.
Atualizável.	Construtivo (envolvimento de todos).	Formação prevista a destinatários.
Disponível e Acessível.	Atual e Útil.	Caracterização detalhada de cada requisito.
Dimensão: entre 2 a 5 págs.	Claro, Realista e Objetivo.	Programa de formação base
Ampla (abarcando todo o tipo de funções com ou sem funções de chefia, qualificados e indiferenciados).	Ajustado (periodicamente de 1 em 1 ano ou de 2 em 2 anos).	
	Simples e Preciso (de forma a que todos o percebam).	

5.3. Denominador Comum a Todas as Funções

- Cumprir com os procedimentos do sistema de gestão e participar nos processos de inovação;
- Adotar e sensibilizar os restantes colaboradores para uma postura ambiental responsável;
- Cumprir e zelar pelas normas de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho estabelecidas pelo grupo ou suas hierarquias funcionais;
- Participar nos eventos, iniciativas de mecenato e responsabilidade social organizados pelo grupo;
- Fornecer toda a informação solicitada pelos auditores, cooperar e responder ao que lhe é perguntado;

- Assegurar os meios e os recursos necessários para o bom desempenho do processo de que é responsável;
- Agir de acordo com os valores da empresa: respeito, paixão, ambição, lealdade, rigor, bom gosto, coragem, solidariedade e responsabilidade;
- Ser defensor e impulsor do comportamento ético empenhando-se em ser exemplar na sua conduta e em promover a ética na sua atividade diária e nas suas relações profissionais.

5.4. Conteúdo da Ficha de Descrição de Funções

O conteúdo da ficha de descrição de Funções tem que dar resposta às seguintes questões:

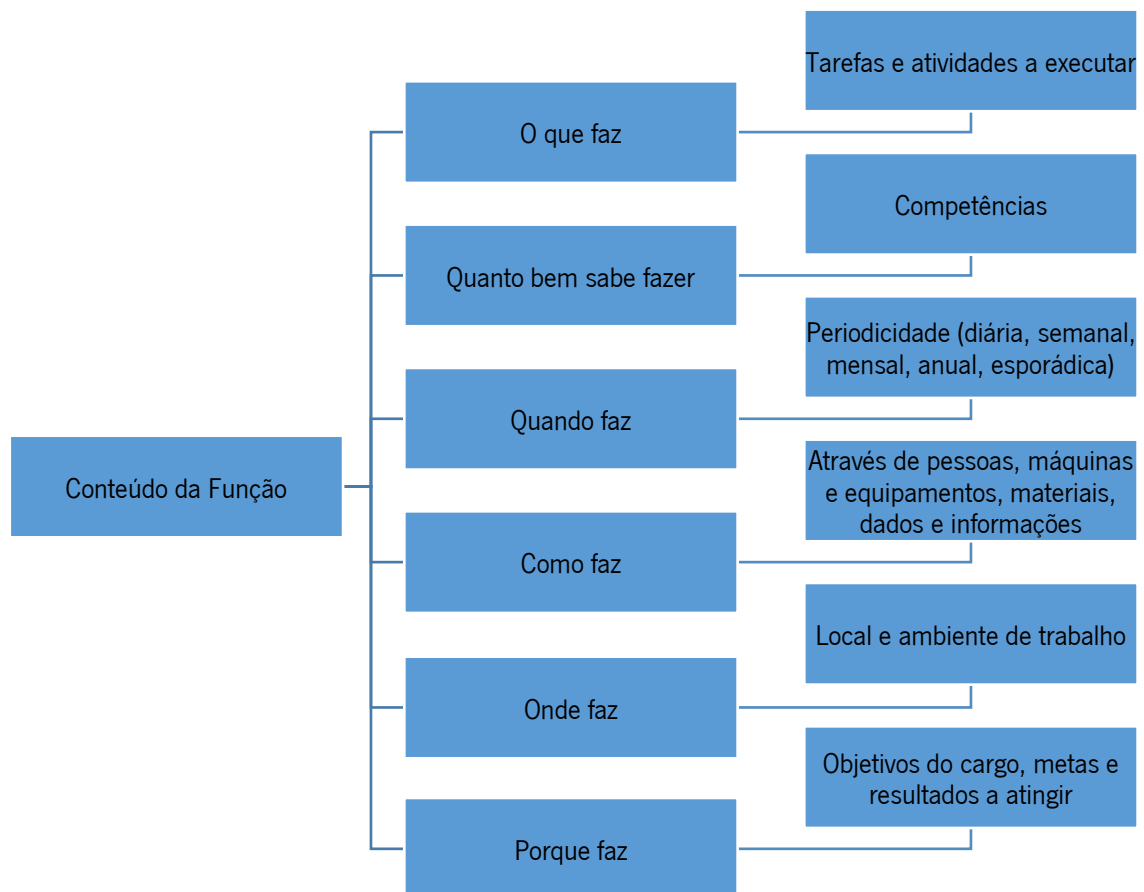



Figura 2- Conteúdo da Ficha de Descrição de Funções.

Fonte: Carvalho e Nascimento (2000)

5.5. Ficha de Descrição de Funções

	DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES	Pág.: 1 de 5 Data de Validação: __/__/____
	Nome da Empresa:	Data da última Revisão: __/__/____

1º Identificação da Função

Designação da Função: _____

Designação corrente da Função: _____

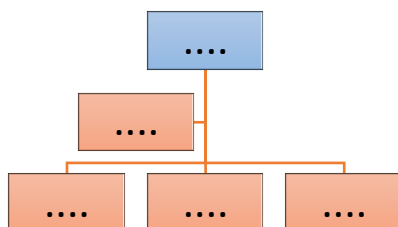
Departamento: _____

Superior hierárquico: _____

Dependência Hierárquica: _____

Dependência Funcional: _____

Posição no Organograma: (exemplo)



2º Condições de Trabalho

Condições Sociais (ex: individual/integrado em equipa):

Condições Físicas (ex: temperatura, ruído, ambiente natural ou artificial):

Recurso a novas tecnologias: Sim Não

Se Sim, Quais: _____

Responsabilidade por Equipamentos: Sim Não

Se Sim, Quais: _____

Frequência de utilização de Equipamentos e materiais utilizados (responder com um X)

Nome do Equipamento (ex: computador)	Pouca Frequência Diária	Média Frequência Diária	Muita Frequência Diária
(acrescentar linhas)			

Equipamentos de proteção (preenchimento obrigatório)

Individual: Sim Quais? _____

Não

Coletivo: Sim Quais? _____

Não

4º Principais Interfaces:

Internas:

Externas:

5º Missão da Função: (frase curta que englobe o objetivo central da função)

6º Descrição sucinta da função (principais responsabilidades)

7º Descrição detalhada da função

Responsabilidade	Tarefas	Subtarefas
1	A	A1 A2 A3
2	B	B1 B2 B3
3	C	C1 C2 C3
Acrescentar as linhas que necessitar		

8º Requisitos da Função

Físicos: (Ex: Acuidade visual, Contacto ocular manual, Preensão manual, Resistência Física):

Psicológicos: (Exemplos: Raciocínio verbal, Raciocínio numérico, Raciocínio dedutivo, Raciocínio espacial, Raciocínio mecânico, Aptidão administrativa, Aptidão comercial, Relacionamento interpessoal, Criatividade, Assertividade,, Resistência ao stresse):

Exame de Medicina do Trabalho de Admissão:

Sim Especificidades Gerais (*a indicar por responsável médico se existirem*)?

Formação adicional exigida: _____

Formação a ministrar pela empresa:

Experiência profissional prévia (se requerida):

Conhecimentos de Línguas (usar a escala)

Línguas	Compreender		Falar		Escrever
	Compreensão	Oral Leitura	Interação Oral	Produção Oral	
Inglês					
Francês					
Alemão					
Espanhol					

Níveis: A1 e A2: Utilizador básico - B1 e B2: Utilizador Independente – C1 e C2: Utilizador Avançado
Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas

Conhecimentos de Informática (assinalar com X)

Conhecimentos	Elementares	Médios	Avançados
Excel			
Word			
SAP			
(acrescentar linhas)			

9º Perfil de Competências

Competências Transversais: (Ex: Assertividade, Iniciativa):

Competências Específicas: (Ex: Conhecimentos de CCS, Conhecimento de normas europeias):

10° Indicadores de Desempenho

Objetivos Organizacionais:

Objetivos específicos individuais:

Objetivos específicos de equipa:

Instrumento de medição: _____

11° Principais linhas de polivalência da função (que outras funções pode desempenhar); _____

12° Substitutos do titular da função (ex: férias, doença, gravidez, outros)

13° Relação Contratual

Tipo de Contrato: _____ Período Experimental: _____

Categoria Profissional de admissão: _____

Vencimento Base (admissão): _____

Outras prestações retributivas (admissão): _____

Benefícios da empresa: _____

14° Validação

Chefia Direta ou Superior: _____

Diretor de Recursos Humanos: _____

Responsável pela Revisão: _____

Data: ___/___/_____

Observações: _____

5.4. Plano de Formação em Descrição, Análise e Qualificação de Funções

Com vista a concretizar o desenvolvimento do instrumento de DAQF assente nos pressupostos gerais e específicos definidos, e, a fim de aumentar o grau de eficiência e eficácia deste instrumento é de efetiva importância desenvolver um plano de formação diferenciado em função do tipo de atores envolvidos no processo de DAQF (avaliadores e avaliados). Assim propõe-se:

Formação genérica:

Objectivo: Dar a conhecer a importância da DAQF para o *dstgroup* e colaboradores.

Destinatários: Todos os colaboradores.

Conteúdos (possíveis): Conceito de DAQF; Objetivos da DAQF; Metodologia adotada; Vantagens do Processo de DAQF; Relação com as práticas de GRH.

Duração: 2 horas.

Formação específica:

Objectivo: Implicar e formar todos os avaliadores no processo de DAQF.

Destinatários: Todos os potenciais avaliadores de funções.

Conteúdos (possíveis): Conceito de DAQF; Objetivos da DAQF; Metodologia adotada; Vantagens do Processo de DAQF; Relação com as práticas de GRH; Critérios de Uniformização de DAQF; Erros a evitar no processo de DAQF; Noções de Comunicação Interpessoal e Organizacional.

Duração: 4 horas.

5.6. Principais relações entre a Descrição, Análise e Qualificação de Funções e as diferentes práticas de Gestão de Recursos Humanos

Recrutamento e Seleção – Anúncio, Perfil, Entrevista, Avaliação Psicológica e Física;

Acolhimento e Integração – Suporte base do percurso de Acolhimento e Integração;

Formação – Necessidades de Formação, Plano de Formação, Avaliação da Formação;

Avaliação de Desempenho – Definição de Objetivos, Definição de métricas, Entrevista de Avaliação de Desempenho, Implicações da Avaliação de Desempenho;

Gestão de Carreira – Definição de Percursos Evolutivos, Evolução / Progressão Profissional;

Sistema de Remuneração e Incentivos Salariais – Suporte base.

VI. LIMITAÇÕES

Ao longo deste projeto existiram algumas limitações e alguns fatores que podem ter afetado o projeto em si, nomeadamente, o facto de a investigadora deste projeto ter realizado um estágio no DRH do *dstgroup*. Se por um lado, levou a uma maior facilidade de acesso à informação, com uma maior celeridade e a um maior conhecimento adquirido com este período de tempo presente no DRH, é certo que tudo isto foram elementos que jogaram a favor para levar a cabo o objetivo central do projeto. Por outro lado, a elevada proximidade com a realidade pode ter levado a alguns enviesamentos.

Outra limitação está relacionada com a generalização dos resultados obtidos através das entrevistas realizadas, apesar de se ter a preocupação de analisar realidades diferentes DRH, Chefias (chefias de topo, chefias intermédias, e chefias da base) e ainda Não Chefias, estes participantes são um grupo muito restrito de pessoas em relação ao número de pessoas existente no *dstgroup*.

Ainda, outro fator que pode ser considerado uma limitação é o espaço temporal da realização do projeto, seis meses é um espaço de tempo curto. Desta forma, uma consequência que advém desta limitação e que pode ao mesmo tempo ser considerada outra limitação, é que não foi possível testar o sistema da DAQF para avaliar o seu impacto na organização.

VII. CONCLUSÃO

O objetivo do presente projeto consistiu no desenvolvimento de um sistema de DAQF no *dstgroup* e verificar quais são as suas implicações nas práticas de GRH. Especificamente, este projeto, propôs-se a criar uma nova ficha de descrição de funções para o *dstgroup*, tendo sempre por base as duas fichas de descrição de funções anteriores existentes no grupo. Assim, a nova ficha de descrição de funções resultou da modificação/alteração das duas fichas e estas alterações/modificações foram tanto de forma, como de conteúdo, como ainda de processo. Além disso, foi proposto um plano de formação da DAQF e identificou-se as implicações do sistema da DAQF para as diferentes práticas de GRH.

Este projeto desenrolou-se com a participação permanente da investigadora no DRH do *dstgroup* durante seis meses, da qual se socorreu de técnicas como a observação direta, a análise documental e a realização de entrevistas semiestruturadas ao DRH, a chefias e não chefias, para dar resposta ao problema apresentado por esta organização.

Há vários pontos a ter em conta, um deles é que a maioria dos participantes desconhecem as diferentes práticas de GRH, sendo que o conhecido por estes são designadas de áreas administrativas. Até o próprio DRH demonstrou esse desconhecimento (apenas um participante conseguiu identificar as práticas todas. Isto poderá acontecer devido à existência de uma elevada escassez de tempo aliada aos inúmeros e distintos pedidos de intervenção e à rapidez com que as situações de mudança ocorrem num grupo dinâmico como o *dstgroup* e como consequência disso, a maioria do tempo é gasto com tarefas administrativas.

Verificou-se que, apesar do desconhecimento demonstrado por parte dos participantes em relação às diferentes práticas de GRH, estes quando confrontados com a questão das vantagens da descrição de funções e com a questão da utilidade da DAQF para as diferentes práticas de GRH todos souberam dar exemplos concretos de utilidades da DAQF e de vantagens da descrição de funções. É unânime a concordância acerca das repercussões que um sistema de DAQF traz para as diferentes práticas de GRH, mas, por outro lado, frisaram que algumas dessas utilidades e vantagens não existem no *dstgroup*. Os participantes falaram da não existência da avaliação de desempenho, da falta de progressão na carreira e que o sistema de remuneração e incentivos se encontra desadequado.

O novo sistema de DAQF pode fornecer importantes contributos para o desenvolvimento de estratégias que facilitem o enquadramento e evolução na prática do *dstgroup* (das questões de GRH anteriormente mencionadas). Com o desenvolvimento deste sistema da DAQF obteve-se uma ferramenta indispensável para o recrutamento e seleção, pois permite direccionar os anúncios e encontrar os candidatos adequados para os postos de trabalho que venham a estar em preenchimento nomeadamente através da elaboração do perfil pretendido nas suas variadas componentes; possibilita o desenvolvimento de planos de formação adaptados às necessidades dos colaboradores, necessidades essas identificadas pelos próprios colaboradores e/ou pelo *dstgroup*; ao serem determinadas as exigências e as competências inerentes a cada função, o *dstgroup* poderá de forma mais eficiente e eficaz avaliar o desempenho dos seus colaboradores e conseqüentemente desenvolver um sistema de gestão de recompensas e um sistema de gestão de carreiras, que valorize aqueles que tenham um bom desempenho no seu trabalho.

Desta forma, o desenvolvimento deste projeto e desta ferramenta poderá contribuir para um desenvolvimento, implementação e monitorização visando uma melhoria contínua de políticas e conseqüentes práticas de GRH, como sejam a avaliação de desempenho, a progressão na carreira e um sistema de remuneração e incentivos, que não existem de uma forma estruturada dentro do *dstgroup*. Ao mesmo tempo, de uma forma indireta, poderá permitir um melhor ajustamento (*fit*) entre o *dstgroup* e os seus colaboradores assim como possibilitar e potenciar a motivação destes e gerar melhorias nas relações nos postos de trabalho entre os vários ocupantes.

Um outro ponto importante, nos depoimentos recolhidos o DRH revelou que não vê necessidade de actualização ao descritivo funcional do *dstgroup*, enquanto que se viu na revisão da literatura que há sempre espaço para melhorias, que este deve ser um documento vivo com o envolvimento de todos e que os descritivos de funções devem ser revistos e actualizados durante um período de tempo estabelecido previamente, o ideal é estas revisões e actualizações ocorrerem anualmente ou de dois em dois anos. Este foi também um dos problemas levantado pelas chefias e não chefias, a falta de revisão e actualização dos descritivos de funções do *dstgroup*. As chefias e não chefias caracterizaram o descritivo de funções anterior como sendo um documento fechado e morto e sem efeitos positivos para as práticas de GRH.

A nova ficha de descrição de funções pretende também colmatar esta lacuna, tendo sido elaborado um item direccionado para a validação onde se encontra a data da última revisão e o responsável por esta revisão, bem como ficou definido o período de revisão e actualização anual.

Outro ponto relevante, e que se pôde constatar na revisão da literatura, é que os descritivos de funções devem ser entendidos/percebidos pela população empresarial, devem ser do conhecimento de todos os colaboradores particularmente o que respeita a cada colaborador e respetiva função e decorrer todo o processo do envolvimento de todos os atores empresariais. Na realidade empresarial estudada o último descritivo de funções não era conhecido por todos, apenas o DRH o conhecia, o que revela aqui uma falha ou desfasamento na comunicação.

Por fim, foi possível dar resposta ao problema explanado pela organização: *Como podemos elaborar uma descrição, análise e qualificação de funções que se torne o cerne da organização e que esteja integrado nas best practices de GRH?*

Com efeito, o *dstgroup* ficou munido de uma ferramenta estrutural potencialmente relevante e útil para os vários processos inerentes á GRH.

VIII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alabdelkarim, A. O., Muftah, M. K., & Hodgson, S. (2014). The impact of emiratization on job description issues. *Middle East Journal of Business*, 9(2), 25-34.
- Anônimo, (2010). Get it in writing: Creating effective and legal job descriptions. *HR Specialist: Minnesota Employment Law*, 3(11), 4-4.
- Baptista, J. M. C. (2014). *Processo de Recrutamento e Seleção- práticas e implicações organizacionais: um estudo de caso*. Tese de Mestrado, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Bilhim, J. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (2ª Ed.). Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Bill, L. (2014). Survey: Hr using job analyses to hone, focus recruiting efforts. *HRNews*. Disponível em: <http://search.proquest.com/docview/1642671981?accountid=39260>. 10-09-2015
- Borney, J. B., & Wright, P. M. (1997). On becoming a strategic partner: the role of human resource in gaining competitive advantage, Working Paper.
- Brannick, M. T., Levine, E. L., & Morgeson, F. P. (2007). *Job and work analysis: Methods, research and applications for human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Carvalho, A. (1989). *Recursos Humanos: Desafios e Estratégias*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Carvalho, A., & Nascimento, L. (2000). *Administração de Recursos Humanos* (vol.1). São Paulo: Pioneira.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2005). *Psicologia Aplicada na Gestão de Recursos Humanos* (6ªEd.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* (8ªEd.). São Paulo: Atlas.
- Clifford, J. P. (1994). Job analysis: Why do it, and how should it be done? *Public Personnel Management*, 23(2), 321-340.

- Cornelius, E., Schmidt, F., & Carron, T. (1984). Job classification approaches and the implementation of validity generalization results. *Personnel Psychology, 37*, 247-260.
- Cucina, J. M., Martin, N. R., Vasilopoulos, N. L., & Thibodeaux, H. F. (2012). Self-serving bias effects on job analysis ratings. *The Journal of Psychology, 146*(5), 511-531.
- Dessler, D. (2003). *Human Resource Management* (9^aEd.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Drucker, P. (2002). They're not employees, they're people. *Harvard Business Review, 80*, 70-77.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin, 51*(4), 327-359.
- Freixo, M. J., (2012). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas* (4^a Ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Gael, S. (1998). *The Job Analysis Handbook for Businesses, Industry and Government*. New York, NY:Wiley.
- Gan, M., & Kleiner, B. H. (2005). How to write job descriptions effectively. *Management Research News, 28*(8), 48-54.
- Gibson, S. G. (2001). *Call me old fashioned- is my job analysis accurate or not?* Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia, United States.
- Gomes, J., Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. A. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2^a Ed.). Lisboa: Sílabo.
- Halim, A. H., & Abhyankar, S. C. (2011). Validation on behavioural competencies of a performance appraisal tool. *Journal of Psychosocial Research, 6*(2), 281-290.
- Harvard, (2001). 21st – Century job descriptions. *Harvard Management Communication Letter, 4*(2), 10-11.
- Hawkes, C. L., & Weathington, B. L. (2014). Competency-based versus task-based job descriptions: effects on applicant attraction. *Journal of Behavioral and Applied Management, 15*(3), 190-221.
- Irwin, D. (1998). *Managing and Employing People*. London: Thorogood.
- Ivancevich, J. M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos* (10^a Ed.). São Paulo: McGrawHill.
- Jacobson, N., Trojanowski, L., & Dewa, C. (2012). What do peer support workers do? A job description. *BMC Health Services Research, 12*, 1-11.
- Jain, H., & Murray, V. (1984). Why the human resources management function fails. *California Management Review, 4*, 95-110.

- 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.
- Landy, F. J., & Vasey, J. (1991). Job analysis: the composition of SME samples. *Personnel Psychology, 44*, 27-50.
- Landy, F. J., Shankster-Cawley, L., & Moran, S. K. (1995). Advancing personnel selection and placement methods. In A. Howard (Ed.), *The Changing nature of work*. (252-289). San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Lawler, E. E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior, 15*(1), 3-15.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (2010) *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas* (4ª Ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Levine, E. L., Sistrunk, F., McNutt, K. J., & Gael, S. (1988). Exemplary job analysis systems in selected organizations: A description of process and outcomes. *Journal of Business and Psychology, 3*(1), 3-21.
- Liang, M. (2012). Job analysis errors and countermeasures in manufacturing enterprises. *Contemporary Logistics, 9*, 37-40.
- McEntire, L., Dailey, L., Osburn, H., & Mumford, M. (2006). Innovations in job analysis: development and application of metrics to analyze job data. *Human Resource Management Review, 16*, 310-323.
- McKenna, P. (2015). When job descriptions don't do the job. *Of Counsel, 34*(5), 15-18.
- Moniz, B. B. (2010). *Conhecimento e Acção numa Empresa de Formação- O Contributo da Análise de Funções*. Relatório de Estágio. Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Morais, F. M. G. (2009). *Da Análise de funções aos Modelos de Competências : Estudo exploratório numa Empresa no Sector das Tecnologias de Informação*. Tese de Mestrado, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Morgeson, F. P. & Campion, P. (1997). Social and cognitive sources of potential inaccuracy in job analysis. *Journal of Applied Psychology, 82*(5), 627-655.
- Pató, B. (2013). The 7 most important criterions of job descriptions. *UBIT, 7*(1), 68-73.

- Pavur, E. J. (2010). Use job descriptions to support leadership. *The Psychologist-Manager Journal*, 13, 119-122.
- Peretti, J. M. (2007). *Recursos Humanos* (3ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Peretti, J.M. (2004). *Recursos Humanos* (3ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2009). *Strategic Staffing*. London: Pearson Education International.
- Prien, E., Goodstein, L., Goodstein, J. & Gamble, L. (2009). *A practical guide to job analysis*. San Francisco: Pfeiffer.
- Quiyv, R., & Cvampenhoudt, L. V. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (3ªEd.). Lisboa: Gradiva.
- Relvas, A. B. (2010). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Novas Abordagens da Análise de Funções*. Relatório de Estágio, Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto, Portugal.
- Richard, O. C., & Brown, J. N. (2001). Understanding the impact of human resource diversity practices on firm perform. *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 177-195.
- Rocha, O. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M. K. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management* 41(3), 309-324.
- Royer, K. P. (2009). *Job descriptions and job analyses in practice: How research and application differ*. Theses and Dissertations, College of Liberal Arts and Social Sciences, Chicago.
- Sabino, A. J. (2008). *A liderança no Âmbito da Descrição e Análise de Funções dos Oficiais Subalternos*. Trabalho de investigação aplicada, Academia Militar, Lisboa, Portugal.
- Safdar, R., Waheed, A., & Rafiq, K. H. (2010). Impact of job analysis on job performance: Analysis of a hypothesized model. *Journal of Diversity Management* , 5(2), 17-36.
- Schneider, B., & Konz, A. M. (1989). Strategic job analysis. *Human Resource Management*, 28(1), 51-63.
- Sennewald, C. A. (2011). *Effective Security Management*, (5ªEd.). USA: Gregory Chalson.
- Siddique, C. M. (2004). Job analysis: a strategic human resource management practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 219-244.


- Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review*, 18, 87-99.
- Smith, K. (2015). Conducting thorough job analyses and drafting lawful job descriptions. *Employment Relations Today*, 41(4), 95-99.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas* (6ª Ed.). Lisboa: Lidel.
- Stybel, L. (2010). Managing the inner contradictions of job descriptions: a technique for use in recruitment. *The Psychologist-Manager Journal*, 13, 105-110.
- Suthar, B., Chakravarthi, L., & Pradhan, S. (2014). Impacts of job analysis on organizational performance: an inquiry on Indian public sector enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 11, 166-181.
- Talukder, M. (2014). Perceived importance of job analysis influencing motivation and competencies among blue-collar and white-collar employees. *Business Review*, 9(1), 79-91.
- Tyler, K. (2013). Job worth doing: Update descriptions. *HRMagazine*, 58(1), 47-49.
- Ulrich, D. (2014). The future targets or outcomes of hr work: individuals, organizations and leadership. *Human Resource Development International*, 17(1), 19.

IX. ANEXOS

Anexo A - Descritivo de Funções mais antigo do *dstgroup*

Anexo B - Descritivo de Funções mais recente do *dstgroup*

Anexo A - Descritivo de Funções mais antigo do *dstgroup*

	DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES	Pág.: 1 de 2
		Data de admissão: Data de Início da Função:

Empresa: _____

Função	
Superior Hierárquico	
Política de Substituição	
Departamento	
Principais Tarefas e Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprir os documentos que lhe são aplicados; • Ter e sensibilizar os colaboradores para uma postura ambiental responsável; • Cumprir e fazer cumprir as normas de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho estabelecidas pela empresa; • Participar nos eventos, iniciativas de mecenato e responsabilidade social organizadas pela empresa; • Fornecer toda a informação solicitada pelos auditores, cooperar e responder ao que lhe é perguntado.

“Declaro que tomei conhecimento das minhas funções na empresa e reconheço que para cumprir com zelo, proactividade e diligência as referidas funções, que são objecto do meu contrato e pelas quais sou remunerado, a dst não aceita a invocação da falta de motivação ou de outros estados de alma para justificar qualquer incumprimento.”

Assinatura Colaborador _____ N° _____

Anexo B - Descritivo de Funções mais recente do *dstgroup*



Descritivo Funcional 2015

EMPRESA: XXX

Departamento:

Título da função

XXXX

Superior Hierárquico: (Função)

Pessoas que chefia: (Funções e numero)

Substituto da Função:

Missão da Função

(finalidade e principais objectivos da função que desempenha)

Principais Funções/Actividades

(5 ou 6 principais responsabilidades e tarefas que as constituem)

(Ex. - Gestão do Plano de Formação, que resulta do Processo de Avaliação de Desempenho;

- Levantamento de necessidades, junto das chefias;
- Avaliação e identificação de prioridades, elaboração de proposta de orçamento que será aprovada no âmbito do Plano de Actividades e Orçamento anual;
- Acompanhamento da execução e monitorização;)

Responsabilidades

Supervisão de Pessoas	Supervisão de Projectos	Valores	Informações Confidenciais	Contactos Externos	Documentos	Segurança de Pessoas
XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX

Resposta dicotómica (Sim/Não)

Condições de Acesso/ Requisitos mínimos e Perfil

FORMAÇÃO ACADÉMICA

Grau Académico e área

Conhecimentos de xxx

Conhecimentos de xxx

Conhecimentos de xxx

COMPETÊNCIAS

Ex. Grande sentido de responsabilidade;

Ex. Aptidão natural e gosto pelas Relações Humanas

Ex. Excelente capacidade de Organização, Planeamento e Comunicação

Ex. Capacidade de Comunicação em inglês, falado e escrito

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS (Softwares, ferramentas técnicas, etc)

X. APÊNDICES

Apêndice A- Guião de Entrevista para Departamento de RH

Apêndice B- Guião de Entrevista para Chefias

Apêndice C- Guião de Entrevista para Não Chefias

Apêndice A - Guião de Entrevista para o Departamento de RH

Guião de Entrevista de Descrição, Análise e Qualificação de Funções

Guião de Entrevista para Departamento de RH

Esta entrevista é realizada com o intuito de se obter informações relevantes para posteriormente se proceder ao desenvolvimento de um sistema de descrição, análise e qualificação de funções e demonstrar as suas implicações na Gestão de Recursos Humanos.

Não há respostas certas nem erradas e estas são totalmente confidenciais, pois trata-se de saber acima de tudo a sua opinião.

Nome:
Idade:
Sexo:
Habilitações Literárias:
Local de Trabalho:
Categoria Profissional:
Função Atual:
Tempo de Antiguidade na Empresa:
Tempo de Antiguidade na Função:

1. Esta foi sempre a sua função no *dstgroup*? Se não, qual foi a(s) outra(s) função(ões) e outras experiências?
2. Como acedeu a esta função: recrutamento externo, interno, progressão, convite, outro, qual?
3. O que entende por Descrição de Funções e Análise de Funções?
 - 3.1. Que tipo de informação se deve recolher numa Análise de Funções e quais são as fontes onde se pode recolher essa informação?
 - 3.2. Uma Análise de Funções deve ser baseada no trabalho ou nos trabalhadores? Porquê?
 - 3.3. Quais são as vantagens de uma Descrição de Funções?
 - 3.4. Quais são as técnicas mais comuns utilizadas na Análise e Descrição de Funções? Como é efetuada a Análise e Descrição de Funções.
4. Há quanto tempo se elaborou o descritivo de funções existente no *dstgroup*? **(mostrar o descritivo de funções existente no *dstgroup*).**

- 4.1. Quais foram as razões para se ter elaborado o descritivo de funções?
- 4.2. Quais são os pontos que acha relevantes no descritivo de funções presente? E menos relevante?
- 4.3. O que melhorava neste descritivo de funções?
- 4.4. O descritivo de funções presente sofreu alguma alteração desde a sua constituição? Se sim, quantas?
5. Tendo em conta a complexidade existente nos processos que estão subjacentes à elaboração de uma Análise, Descrição e Qualificação de Funções, quais são os erros que podem ocorrer na sua elaboração e na sua avaliação?
6. Qual a importância de um sistema de Descrição, Análise e Qualificação de Funções? Acha que pode vir a ter repercussões positivas? Se sim, quais?
 - 6.1. Acha que um sistema de Descrição, Análise e Qualificação de Funções tem utilidade para as diferentes práticas de Gestão de Recursos Humanos? Em que práticas? Alguns exemplos de práticas são o recrutamento e seleção, a formação. Exemplos de utilidades nessas práticas?
 - 6.1.1. As implicações/vantagens para o R&S, Integração, Formação, Avaliação de Desempenho, Gestão de Carreiras, Gestão de remunerações e incentivos e a um outro nível para a satisfação e motivação das pessoas e sua identificação com a empresa? (Caso, não respondam por práticas)
7. Acha que a Análise de Funções e a Descrição de Funções contribuem para os resultados organizacionais? De que forma?

Apêndice B -Guião de Entrevista para as Chefias

Guião de Entrevista de Descrição, Análise e Qualificação de Funções

Guião de Entrevista para Chefias

Esta entrevista é realizada com o intuito de se obter informações relevantes para posteriormente se proceder ao desenvolvimento de um sistema de descrição, análise e qualificação de funções e demonstrar as suas implicações na Gestão de Recursos Humanos.

Não há respostas certas nem erradas e estas são totalmente confidenciais, pois trata-se de saber acima de tudo a sua opinião.

Nome:
Idade:
Sexo:
Habilitações Literárias:
Local de Trabalho:
Categoria Profissional:
Função Atual:
Tempo de Antiguidade na Empresa:
Tempo de Antiguidade na Função:

1. Esta foi sempre a sua função no *dstgroup*? Se não, qual foi a(s) outra(s) função(ões) e outras experiências anteriores?
2. Como acedeu a esta função: recrutamento externo, interno, progressão, convite, outro, qual?
3. Sabendo que a Análise de Funções consiste num processo de recolha de informações sobre as tarefas que as pessoas realizam no âmbito do seu trabalho (informações sobre a função) e que a Descrição de Funções consiste numa afirmação escrita sobre aquilo que uma dada pessoa que ocupa uma determinada função faz, como o faz e sob que condições o faz, conhece estes dois processos? Como sabe da sua existência?
 - 3.1. Tendo em conta a definição dada na questão anterior sobre a Análise de Funções, que tipo de informação acha relevante recolher-se numa Análise de Funções e a que fontes se deve recorrer para recolher essa informação?

- 3.2. Acha que a recolha de informação sobre as tarefas que as pessoas realizam no seu trabalho (Análise de Funções) deve ser baseada no trabalho ou nos trabalhadores? Porquê?
4. Quais serão as vantagens associadas à escrita/registo sobre aquilo que uma pessoa faz, como o faz e sob que condições o faz (Descrição de Funções)?
5. Que técnicas podem ser utilizadas para a realização de uma Análise de Funções e Descrição de Funções? (Exemplo de uma técnica é a entrevista).
6. Conhece o descritivo de funções do *dstgroup*? À quanto tempo? **(mostrar o descritivo de funções existente no *dstgroup*).**
- 6.1. Tendo em conta o descritivo de funções presente, o que acha mais importante e menos importante?
- 6.2. Se fosse possível, o que melhorava neste descritivo de funções?
- 6.3. Acha importante os descritivos de funções sofrerem alterações ou deve-se manter o mesmo desde a sua constituição? Porquê?
7. Tendo em conta a complexidade existente nos processos que estão subjacentes à elaboração de uma Análise de Funções e Descrição de Funções, quais são os erros que podem ocorrer na sua elaboração e na sua avaliação? (Exemplos de erros são: elaborar uma análise e descrição de funções sem ligação aos objetivos estratégicos da empresa, a elaboração ser realizada num curto espaço de tempo). Dê outros exemplos de erros que possam ocorrer.
8. Acha importante analisar e descrever uma função? Acha que pode vir a ter repercussões positivas? Porquê?
9. Acha que a Análise e Descrição de Funções tem utilidade/vantagens para as diferentes práticas de Gestão de Recursos Humanos? (São práticas de GRH: Recrutamento e Seleção, Acolhimento e Integração, Formação, Avaliação de Desempenho, Gestão de Carreiras, Gestão de Remuneração e Incentivos). Tem utilidade em todas estas práticas, ou apenas em algumas? Se a resposta for algumas, quais são essas práticas? E exemplos de utilidades/vantagens nessas práticas mencionadas?
10. Acha que a Análise de Funções e a Descrição de Funções contribuem para os resultados organizacionais? De que forma?

Apêndice C - Guião de Entrevista para Não Chefias

Guião de Entrevista de Descrição, Análise e Qualificação de Funções

Guião de Entrevista para Não Chefias

Esta entrevista é realizada com o intuito de se obter informações relevantes para posteriormente se proceder ao desenvolvimento de um sistema de descrição, análise e qualificação de funções e demonstrar as suas implicações na Gestão de Recursos Humanos.

Não há respostas certas nem erradas e estas são totalmente confidenciais, pois trata-se de saber acima de tudo a sua opinião.

Nome:
Idade:
Sexo:
Habilitações Literárias:
Local de Trabalho:
Categoria Profissional:
Função Atual:
Tempo de Antiguidade na Empresa:
Tempo de Antiguidade na Função:

1. Esta foi sempre a sua função no *dstgroup*? Se não, qual foi a(s) outra(s) função(ões) e outras experiências?
2. Como acedeu a esta função: recrutamento externo, interno, progressão, convite, outro, qual?
3. Sabendo que a Análise de Funções consiste num processo de recolha de informações sobre as tarefas que as pessoas realizam no seu trabalho (informações sobre a função) e que a Descrição de Funções consiste num resumo sobre aquilo que uma pessoa que ocupa uma função faz, como o faz e sob que condições o faz, conhece estes dois processos? Como sabe da sua existência?
 - 3.1. Tendo em conta a definição dada na questão anterior sobre a Análise de Funções, que informação acha relevante recolher-se para se obter informações acerca das funções e a que fontes (onde se pode procurar informação, a que recorrer) para analisar as funções?

- 3.2. Acha que a recolha de informação sobre as tarefas que as pessoas realizam no seu trabalho (Análise de Funções) deve ser baseada no trabalho, no que é feito no local de trabalho, ou nos trabalhadores, nas suas competências, conhecimentos e habilidades para realizarem o trabalho? Porquê?
4. Quais serão as vantagens associadas à escrita/registo sobre aquilo que uma pessoa faz, como o faz e sob que condições o faz (Descrição de Funções)? Uma das vantagens é que ajuda na determinação da remuneração mais adequada.
5. Que técnicas podem ser utilizadas para a realização de uma Análise de Funções e Descrição de Funções? (Exemplo de uma técnica é a entrevista).
6. Conhece o descritivo de funções do *dstgroup*? À quanto tempo? **(mostrar o descritivo de funções existente no *dstgroup*).**
 - 6.1. Tendo em conta o descritivo de funções presente, o que acha mais importante e menos importante?
 - 6.2. Se fosse possível, o que melhorava neste descritivo de funções?
 - 6.3. Acha importante os descritivos de funções sofrerem alterações ou deve-se manter o mesmo desde a sua constituição? Porquê?
7. Tendo em conta a complexidade existente nos processos que estão subjacentes à elaboração de uma Análise de Funções e Descrição de Funções, quais são os erros que podem ocorrer na sua elaboração e na sua avaliação? Exemplos de erros são: elaborar uma análise e descrição de funções sem ligação aos objetivos estratégicos da empresa, a elaboração ser realizada num curto espaço de tempo. Dê outros exemplos de erros que possam ocorrer.
8. Acha importante analisar e descrever uma função? Acha que pode vir a ter consequências positivas para o *dstgroup*?
9. Acha que a Análise e Descrição de Funções tem utilidade/vantagens para as diferentes práticas de Gestão de Recursos Humanos? (São práticas de GRH: Recrutamento e Seleção, Acolhimento e Integração, Formação, Avaliação de Desempenho, Gestão de Carreiras, Gestão de Remuneração e Incentivos). Tem utilidade em todas estas práticas, ou apenas em algumas? Se a resposta for algumas, quais são essas práticas? E exemplos de utilidades/vantagens nessas práticas mencionadas?
10. Acha que a Análise de Funções e a Descrição de Funções contribuem para os resultados organizacionais? De que forma?