

Gestão dos Recursos Humanos no Serviço Florestal do Nordeste

Dissertação de Mestrado

Graça Maria Pimentel Barbosa

Mestrado em

Ciências Económicas e Empresariais



Ponta Delgada
2018

Gestão dos Recursos Humanos no Serviço Florestal do Nordeste

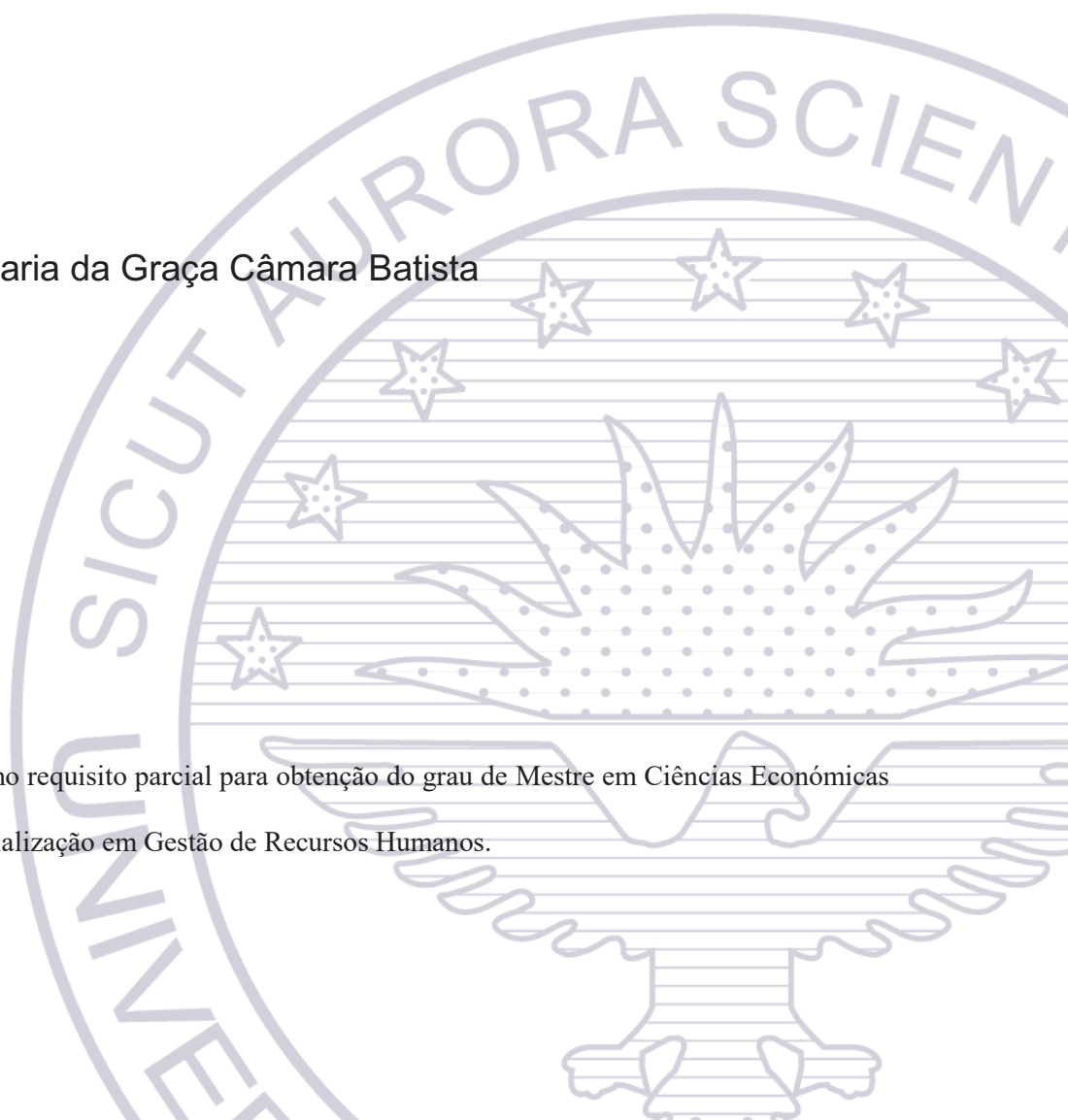
Dissertação de Mestrado

Graça Maria Pimentel Barbosa

Orientadora

Prof.^a Doutora Maria da Graça Câmara Batista

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Gestão de Recursos Humanos.



“...[T]al como os penteados e as roupas, as ideias na gestão vão e vêm. Ainda, há uma que tem prevalecido de forma consistente nos últimos vinte anos: as organizações mais bem-sucedidas são as que utilizam de forma mais eficaz os seus recursos humanos”.

Prince (1997, cit in Cunha et al., 2010)

RESUMO

Atualmente, para muitas organizações, os colaboradores já não são vistos como meros custos, são apontados como um dos principais fatores de vantagem competitiva da organização. Tendo em conta que os recursos humanos são agentes importantes para o sucesso de uma organização é importante também conhecer como as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) são aplicadas pelas organizações.

Assim, o presente estudo teve como objetivo geral estudar as práticas de GRH numa organização, sendo que a organização escolhida foi uma entidade pública da Região Autónoma dos Açores - o Serviço Florestal do Nordeste (SFN).

Para o objetivo ser alcançado optou-se pela metodologia de estudo de caso, recorrendo-se a um conjunto de técnicas de recolha de informação tais como: entrevista ao responsável dos recursos humanos e análise documental.

Palavras-chave: recursos humanos, gestão de recursos humanos, práticas de gestão de recursos humanos.

ABSTRACT

Nowadays, for many organizations, employees are no longer seen as mere costs, they are singled out as one of the main competitive advantage factors of the organization. Given that human resources are important agents for the success of an organization, it is also important to know how Human Resources Management (HRM) practices are applied by organizations.

Thus, the present study had as general objective to study the HRM practices in an organization, and the chosen organization was a public entity of the Autonomous Region of the Azores - the Forest Service of the Nordeste.

In order to achieve this objective, the methodology of case study was chosen, using a set of information collection techniques such as interviewing the human resources manager and documentary analysis.

Keywords: human resources, human resources management, human resource management practices.

AGRADECIMENTOS

A presente dissertação de mestrado não teria seria possível sem o contributo de diversas pessoas a quem não posso deixar de agradecer.

Primeiramente, quero agradecer à minha orientadora da Universidade dos Açores, Professora Doutora Maria da Graça Câmara Batista, pelo apoio, orientação e pelo tempo dispensado.

Em segundo lugar, agradeço ao Serviço Florestal do Nordeste, mais propriamente à Eng.^a Elsa Silva. Sem o seu contributo não seria possível a concretização do presente trabalho.

Por último, mas não menos importante, quero agradecer à minha família pelo apoio incondicional, carinho e paciência ao longo da elaboração deste trabalho.

A todos o meu muito obrigado!

ÍNDICE

RESUMO	<i>i</i>
AGRADECIMENTOS	<i>ii</i>
LISTA DE FIGURAS	<i>iii</i>
LISTA DE QUADROS	<i>iv</i>
LISTA DE ABREVIATURAS.....	<i>v</i>
Introdução.....	1
CAPÍTULO I – Gestão de Recursos Humanos.....	2
1.1 As Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	3
1.1.1 Recrutamento e Seleção.....	3
1.1.2 Recrutamento.....	4
1.1.3 Seleção.....	8
1.2 Integração e Acolhimento	12
1.2.1 Socialização organizacional	12
1.3 Avaliação do desempenho	22
1.3.1 Métodos de avaliação de desempenho.....	26
1.4 Sistema de recompensas e punições	32
1.5 Formação	36
1.5.1 Métodos e técnicas de formação.....	36
1.5.2 O ciclo formativo.....	39
CAPÍTULO II – Metodologia	48
2.1 Objetivos do estudo	48
2.2 Opção metodológica	48
2.3 Dimensão da Análise	50
2.4 Tratamento dos Dados	52
CAPÍTULO III – Estudo de Caso.....	54
3.1 Caracterização do Município de Nordeste.....	54
3.1.1 Caracterização da população empregada do Município de Nordeste	54
3.2 Caracterização da Direção Regional dos Recursos Florestais.....	55
3.3 História dos Serviços Florestais.....	56
3.4 Serviço Florestal do Nordeste.....	57
3.4.1 Caracterização do Serviço Florestal do Nordeste.....	57
Conclusão	63
ANEXOS.....	67
APÊNDICES	73
Referências Bibliográficas.....	79

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fases do processo de socialização (Adaptado de Cunha et al. 2010).....	15
Figura 2 - Táticas de socialização (Adaptado de Cunha et al. 2010).	17
Figura 3- Classificação dos métodos de avaliação (Adaptado de Cunha et al. 2010)....	26
Figura 4 - O ciclo da formação (Adaptado de Cunha et al. 2010).....	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Exemplo de escala gráfica ou de atributos	27
Quadro 2 -Exemplo de Checklist comportamental.....	28
Quadro 3 - Exemplo de BARS – Critério “relações com os clientes” para a função de vendedor	29
Quadro 4 – Diferentes métodos para promover diferentes capacidades	39

LISTA DE ABREVIATURAS

AC	<i>Assessment Centers</i>
BS	<i>Balanced Scorecard</i>
CEFAPA	Centro de Formação da Administração Pública dos Açores
CV	<i>Curriculum Vitae</i>
DREQP	Direção Regional do Emprego e Qualificação Profissional
DRRF	Direção Regional dos Recursos Florestais
DSF	Direção de Serviços Florestais
GRH	Gestão dos Recursos Humanos
SFN	Serviço Florestal do Nordeste

Introdução

A presente dissertação de mestrado é sobre as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) numa organização ligada ao setor público da Região Autónoma dos Açores – Serviço Florestal de Nordeste (SFN).

O objetivo primordial da dissertação é explicar as práticas de GRH do SFN a nível do recrutamento e seleção, acolhimento e integração, avaliação de desempenho, remunerações e incentivos e formação.

De modo a responder ao objetivo do estudo optou-se pela opção metodológica de estudo de caso. Esta escolha deveu-se ao facto de o objeto de estudo encontrar-se pouco estudado e tem como finalidade recolher as práticas de GRH aplicadas no SFN. Para a execução do estudo foi realizado uma entrevista com a diretora do SFN. A formulação das perguntas assumiu um carácter metódico seguindo um guião estruturado e dividido em quatro segmentos.

A dissertação está estruturada em três capítulos, sendo que no primeiro capítulo apresenta-se uma revisão da literatura sobre a temática da GRH, a sua importância e as suas práticas segundo a perspectiva de múltiplos autores. O segundo capítulo expõe a metodologia aplicada, os objetivos do estudo, a dimensão da análise, as fontes e técnicas de recolha de informação e o tratamento dos dados obtidos. No terceiro e último capítulo desenvolve-se numa primeira instância uma breve caracterização do Município de Nordeste e da sua população empregada, seguindo-se de uma caracterização da Direção Regional dos Recursos Florestais e da história dos Serviços Florestais. Neste mesmo capítulo faz-se uma apresentação do SFN e a especificação das suas práticas de GRH de acordo com as informações obtidas na entrevista.

CAPÍTULO I – Gestão de Recursos Humanos

Neste capítulo inicial apresenta-se uma revisão da literatura sobre a temática da Gestão dos Recursos Humanos (GRH), a sua importância e as suas práticas segundo a perspectiva de múltiplos autores.

De acordo com Caetano et al. (2000) a GRH, “enquanto abordagem relativamente distinta da gestão de pessoas nas organizações, remonta aos anos 1970 e ao desenvolvimento da teoria do capital humano”, defendendo que os recursos humanos deveriam ser considerados como criadores de valor acrescentado nas organizações e não como meros custos. Todavia, só a partir dos anos 1980 a perspectiva se tornou dominante, libertando-se da sua conotação tradicional (mais administrativa e operacional) para se enquadrar estrategicamente com a estratégia de negócio (Cunha et al. 2010).

Para Caetano et al. (2000) a GRH “é apresentada como uma abordagem distinta da gestão de pessoal, pelo facto de colocar a ênfase na gestão da cultura, ao invés de se centrar nas regras e procedimentos e, ainda, pelo facto de se entenderem os recursos humanos, e a vinculação destes à organização, como um dos principais fatores de vantagem competitiva da organização”.

Enquanto a GRH tem “uma natureza proactiva e estratégica, assumindo que os indivíduos são ativos que devem ser geridos de acordo com os objetivos de longo prazo do negócio”, a gestão de pessoal “era essencialmente uma gestão operativa e desligada da gestão geral” (Cunha et al. 2010).

A GRH tem a seu cargo a definição das necessidades de recursos humanos, a atração de potenciais novos membros, a sua escolha e contratação, a formação no que concerne aos processos de trabalho e desenvolvimento de competências futuras, a avaliação do seu desempenho e a criação de uma atmosfera de trabalho positiva. Estas práticas devem ser

organizadas de modo a “atrair, desenvolver e reter o capital humano essencial à prossecução dos objetivos organizacionais” (Cunha et al. 2010).

Segundo Chiavenato (1999) as pessoas e as organizações estão dependentes uma da outra para a sua sobrevivência e existência. A eficácia organizacional irá depender do alcance dos objetivos da mesma, da administração do sistema interno (pessoas e recursos não humanos) e da adaptação ao ambiente externo. Por isso, a GRH desempenha um papel importante na vida das organizações.

1.1 As Práticas de Gestão de Recursos Humanos

1.1.1 Recrutamento e Seleção

Os processos de recrutamento e seleção são uma das mais ricas ferramentas de gestão de pessoas nas organizações (Guimarães e Arieira, 2005), uma vez que podem possibilitar às organizações integrar recursos humanos imprescindíveis à manutenção do seu nível de competitividade, através da aquisição das competências necessárias (Cunha et al. 2010). Para Guimarães e Arieira (2005) é através destes processos que as organizações estão a compreender a importância das pessoas que a compõem, não como meros funcionários, mas como parceiros.

O recrutamento e a seleção de pessoas não é uma tarefa que deve ficar limitada à área de GRH. Quanto maior for a cooperação do órgão requisitante do novo colaborador nos procedimentos, maiores serão as possibilidades de sucesso e de integração deste com sua nova função (Chiavenato 1999, cit in Guimarães e Arieira, 2005).

Miller (1984, cit in Caetano et al. 2000) considera que, do ponto de vista estratégico, os processos de recrutamento e seleção requerem não só uma interpretação integrada das relações entre os vários níveis das políticas de recursos humanos, mas também um

processo de planejamento de longo prazo atendendo as possíveis necessidades futuras da organização.

1.1.2 Recrutamento

Para Chiavenato (1998) o recrutamento “é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. Para ser eficaz este processo deve atrair um grupo de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção.

Processo de Recrutamento

O recrutamento requer um cuidadoso processo de planejamento, pelo que Chiavenato (1998) identifica três fases deste processo que têm como finalidade estruturar o sistema de trabalho a ser desenvolvido:

1. Pesquisa interna /planeamento de recursos humanos – trata-se do levantamento interno das necessidades de recursos humanos da organização em todas as áreas e níveis da mesma a curto, médio e longo prazo. O levantamento interno deve ser contínuo e constante, envolvendo todas as áreas e níveis da organização no sentido de refletir as suas necessidades de pessoal e o perfil, características e competências que esses novos colaboradores deverão possuir e oferecer. A pesquisa interna constitui assim o ponto de partida de todo o processo de recrutamento e determina todas as ações no sentido de recrutar candidatos – internos ou externos – necessários;
2. Pesquisa Externa de Mercado - corresponde a uma pesquisa de mercado que procura segmentar o mercado, ou seja, decompô-lo em diferentes segmentos ou em classes de candidatos de acordo com os interesses específicos da organização e localizar as fontes (meios de comunicação) de recrutamento que possibilitam à

organização: aumentar o rendimento do processo de recrutamento, reduzir o tempo do processo e reduzir os custos operacionais;

3. Técnicas de Recrutamento – após a pesquisa interna e externa a próxima etapa do planeamento é a definição das técnicas de recrutamento a utilizar.

Cunha et al. (2010) consideram que este processo deverá começar com a análise das funções. Para cada função/carreira determinam-se então as competências, as capacidades, as aptidões, os esforços e as qualificações necessárias para executá-las. Em resultado, surge um esboço do perfil adequado para o exercício da função. São delineadas cotações mínimas que os candidatos deverão satisfazer em determinados critérios e/ou as pontuações globais que deverão obter num conjunto de indicadores. Depois, definem-se os métodos de recrutamento que a organização recorrerá para atrair o candidato. A escolha deverá recair sobre os métodos que, a custo mais baixo, permitirão cativar a maior quantidade possível de candidatos.

Tipos de Recrutamento

Os principais tipos de recrutamento são o recrutamento interno e externo, mas para Chiavenato (1998) existe ainda um terceiro tipo de recrutamento, o recrutamento misto.

O recrutamento “é interno quando a organização se socorre de membros internos para preencher os lugares, sendo essa ocorrência nos casos de transferência ou promoção. É externo quando os candidatos são recrutados no exterior da organização – seja entre desempregados, os indivíduos à procura do primeiro emprego ou os membros de outras organizações” (Cunha et al. 2010).

Para Cunha et al. (2010) a escolha sobre a via de recrutamento vai depender de vários aspetos, como por exemplo, quando os níveis de emprego são elevados e a quantidade de candidatos externos é pequena, a organização pode ver-se forçada a

recrutar internamente. Esta via de recrutamento pode ajudar a organização a reter os seus profissionais mais qualificados, uma vez que a concessão de oportunidades de promoção pode contribuir para motivá-los, impedindo a sua saída para organizações que ofereçam propostas atrativas.

O recrutamento misto surge como alternativa para ultrapassar as desvantagens de optar apenas por recrutamento interno ou externo (Aires 2007 cit in Baylão e Rocha 2014), abordando tanto fontes internas como externas de recursos humanos (Chiavenato, 1998). O recrutamento misto segundo Chiavenato (1998) pode ser adotado em três alternativas de sistema: a) inicialmente recrutamento externo, seguindo de recrutamento interno; b) inicialmente recrutamento interno seguido de recrutamento externo; e c) recrutamento externo e recrutamento interno concomitantemente.

Para Guimarães e Arieira (2005) cada um destes tipos de recrutamento apresenta vantagens e desvantagens para o processo em si e para a organização, pelo que cabe aos gestores, em conjunto com a área de RH, analisarem o que é melhor para a organização. É necessário refletirem sobre o tipo de profissional que procuram, que desejam para a organização e decidir qual é o tipo de recrutamento mais efetivo que será usado para escolher o candidato a ocupar determinada vaga.

De acordo com Chiavenato (1998) o recrutamento interno tem como principais vantagens: a) ser mais económico – evita custos com anúncios, custos de admissão e integração do novo colaborador etc.; b) celeridade – evita demoras frequentes do recrutamento externo; c) apresentar maior índice de validade e segurança – como o candidato já é conhecido não necessita, na maioria das vezes, de um período experimental, de integração e indução à organização; d) motivação dos colaboradores; e

e) desenvolvimento de espírito competitivo entre os colaboradores – as oportunidades são oferecidas aos que demonstrem merecê-las.

Todavia, este tipo de recrutamento também apresenta desvantagens. Segundo Chiavenato (1998) este exige que os novos colaboradores tenham potencial de desenvolvimento para serem promovidos a níveis superiores do cargo que estão sendo admitidos e motivação para lá chegarem. Se a organização não oferecer oportunidades de crescimento no momento adequado, corre o risco de frustrar os colaboradores nas suas ambições, conduzindo a consequências como apatia, desinteresse ou o desligamento da organização, com o intuito de aproveitar oportunidades fora dela. O recrutamento interno também “pode gerar conflito de interesses, pois, ao oferecer oportunidades de crescimento cria uma atitude negativa nos empregados que não demonstram condições, ou não realizam aquelas oportunidades” (Chiavenato, 1998).

Por sua vez, o recrutamento externo tem como principais vantagens: a) trazer “sangue novo” e experiências novas para a organização – possibilita o surgimento de novas ideias, de diferentes abordagens dos problemas internos da organização; b) renova e enriquece os recursos humanos da organização; e c) aproveita os investimentos em formação e desenvolvimento pessoal realizados por outras empresas ou pelos próprios candidatos (Chiavenato 1998).

Como desvantagens Chiavenato (1998) aponta que este é um processo geralmente mais demorado e dispendioso que o recrutamento interno. Também indica que este é, em princípio, um processo menos seguro que o recrutamento interno, pois os candidatos externos são desconhecidos, provêm de origens e trajetórias profissionais que a empresa não tem condições de verificar e confirmar com exatidão.

Métodos de Recrutamento

Para Cunha et al. (2010) a lista de possíveis métodos de recrutamento é extensa, como exemplo apresenta: os anúncios em jornais e revista; as referências de colaboradores da organização; as agências de emprego, as associações profissionais; as associações patronais; os serviços de empresas especializadas; as feiras de emprego; as empresas de *outplacement*; os *campus* universitários; os sindicatos; os métodos informais de abordagem pessoal; o recrutamento via internet (e-recrutamento); e os consultores de recrutamento - *head-hunting*. O autor refere ainda que o grau de eficácia de cada método é diferente, podendo um método ser adequado ou inadequado para diferentes tipos de funções ou em diferentes situações de mercado.

1.1.3 Seleção

“A seleção é o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas/atraídas” (Cunha et al. 2010). Atendendo que as pessoas diferem entre si (relativamente a atributos e condutas) e que as funções também diferem (relativamente a requisitos físicos, comportamentais, psicológicos e éticos), a seleção requer que se procure um ajustamento entre pessoas e funções (Cunha et al. 2010).

O Processo de Seleção

Segundo Chiavenato (1998) a seleção propõe-se a solucionar dois problemas básicos: a) adequação do homem ao cargo; e b) eficiência e eficácia do homem ao cargo. Isto é, o processo de seleção engloba a definição dos critérios de seleção, ou seja, os atributos pessoais que os candidatos devem possuir para um desempenho eficaz na função (Cunha et al. 2010). Os atributos devem ser diferenciadores do bom e do mau desempenho na função, possibilitando à organização prever a *performance* futura, com base na recolha

de informação sobre os candidatos nesses atributos. “Esta recolha de informação é feita através dos métodos de seleção, como por exemplo inventários de personalidade ou entrevistas, que permitem “medir” os candidatos à luz dos critérios de seleção” (Cunha et al. 2010).

Para Caetano e Vala (2002) o processo de seleção engloba as fases de análise de funções, escolha e aplicação dos métodos de seleção, atração dos candidatos e elaboração do parecer.

Em suma, a seleção tem um papel estratégico na gestão de pessoas. “A qualidade dos candidatos selecionados vai definir a qualidade do capital humano de uma organização, indispensável ao seu sucesso estratégico sustentável” (Cunha et al. 2010).

Métodos de Seleção

Depois de recolhidas as informações no que respeita ao cargo a ser preenchido, o passo seguinte é a escolha dos métodos de seleção adequados para conhecer e escolher os candidatos adequados. Estes métodos, segundo Chiavenato (1998) podem ser agrupados em cinco grupos: a) entrevistas de seleção; b) provas ou testes de conhecimento ou de capacidade; c) testes psicológicos; d) testes de personalidade; e e) técnicas de simulação. Para além destes métodos, Cunha et al. (2010) e Caetano e Vala (2002) destacam o *assessment centres* e a análise ao CV. Frequentemente, adota-se mais do que um método de seleção para cada caso. Cada método auxilia os demais, fornecendo um amplo conjunto de informações sobre os candidatos (Chiavenato 1998).

- **Entrevista de seleção**

Para Chiavenato (1998) este é o método mais utilizado nas grandes, médias e pequenas empresas. A entrevista pessoal, apesar de carecer de base científica, é o método que mais influência a decisão final a respeito dos candidatos.

Cunha et al. (2010) apresentam um conjunto de razões pelas quais as entrevistas têm vindo a ser universalmente utilizadas: a) a entrevista é um instrumento muito versátil, sendo apropriado para qualquer posto, organização ou situação; b) é o meio mais adequado para conhecer pessoal e fisicamente os candidatos; c) possibilita aos candidatos explicarem os seus méritos à organização e colocarem perguntas sobre a mesma e as funções em questão; d) é relativamente barata; e) permite compreender os ciclos de vida dos candidatos, que tendem a autodescrever-se nos *curricula vitae* de acordo com os seus próprios interesses; f) os gestores gostam de sentir que controlam o processo de seleção e sentem-se capazes de compreender nas “entrelinhas” o que o CV ou os testes de seleção não facultam; e g) os gestores gostam de escolher pessoas com as quais se identificam.

As principais críticas a este método baseiam-se no facto de se encontrar grande variedade nas avaliações do mesmo candidato por diferentes entrevistadores. Alguns estudos também mostram que o entrevistador tende a formar impressões nos primeiros cinco minutos de entrevista, passando o resto do tempo a validar essas impressões iniciais, rejeitando a informação que difira com essas impressões (Cunha et al. 2010).

- **Análise do *Curriculum Vitae* (CV)**

Segundo Robertson e Smith (2001 cit in Cunha et al. 2010) a análise do CV representa o segundo método mais usado nos processos de seleção, constituindo, na maioria das vezes, a via de primeiro contacto entre o candidato e a organização. Este método funciona como um filtro, pois permite rejeitar, logo de início, os candidatos que não cumprem determinados requisitos (Cunha et al. 2010).

- **Testes de aptidão**

São instrumentos para avaliar objetivamente os conhecimentos e habilidades adquiridas através do estudo, da prática ou do exercício. Estes testes procuram medir o

grau de conhecimentos profissionais ou técnicos exigidos pelo cargo, ou o grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas. Estes podem ser classificados quanto à maneira como são aplicados os testes (orais, escritos ou de realização), quanto à área de conhecimentos abrangidos (provas gerais ou específicas) e quanto à forma como as provas são elaboradas (provas tradicionais, objetivas ou mistas) (Chiavenato 1998).

- **Testes psicológicos**

São um conjunto de testes que servem para apreciar o desenvolvimento mental, as aptidões, habilidades e conhecimentos dos candidatos. Ou seja, serve de base para melhor conhecer os candidatos nas decisões de emprego, de orientação profissional, de avaliação profissional, de diagnóstico de personalidade, etc. Estes testes estabelecem uma medida objetiva e estandardizada de amostras de comportamento humano, examinando-as sob condições padronizadas e comparando-as com padrões baseados em pesquisas estatísticas (Chiavenato 1998).

- **Testes de personalidade**

Os testes de personalidade permitem analisar os diferentes traços de personalidade, sejam eles determinados pelo carácter (traços adquiridos) ou pelo temperamento (traços inatos). Um traço de personalidade é uma característica importante da pessoa e que é capaz de diferenciá-la das demais. Estes testes podem ser genéricos ou específicos. São genéricos quando revelam traços gerais de personalidade em uma síntese global e são específicos quando procuram determinados traços ou aspetos de personalidade, como equilíbrio emocional, frustrações, interesses, motivações, etc. (Chiavenato 1998).

- **Técnicas de simulação**

“As técnicas de simulação deixam o tratamento individual e isolado para centrar-se no tratamento em grupos e substituem o método verbal ou de execução pela ação social” (Chiavenato 1999). Este método é utilizado como complemento do diagnóstico: para além dos resultados das entrevistas e dos testes psicológicos, o candidato é submetido a um exercício de dramatização de evento relacionado ao papel que irá desempenhar na organização, fornecendo uma visão mais realista acerca do seu comportamento no futuro. As técnicas de simulação devem ser orientadas por psicólogos ou especialistas no assunto (Chiavenato 1999).

- ***Assessment Centers (AC)***

O conceito de AC corresponde a um método que, por meio de vários exercícios, testes e entrevistas, permite estimar o nível de adaptação de um candidato a uma determinada função (Moses e Bygam 1982 cit in Caetano e Vala 2002). Uma das particularidades deste método é o facto de a avaliação ser realizada por vários observadores-avaliadores, que são previamente treinados, com um bom conhecimento das exigências da função designada e que geralmente trabalham na organização. O conteúdo de um AC, isto é, as provas concebidas, é determinado pela função. Ou seja, os candidatos participam em exercícios práticos pertinentes para a previsão do seu comportamento posterior no desempenho da função designada. Os exercícios estão relacionados com os conhecimentos e competências essenciais para um desempenho correto da função (Caetano e Vala 2002).

1.2 Integração e Acolhimento

1.2.1 Socialização organizacional

No decorrer do processo de seleção, as competências profissionais de cada candidato são amplamente testadas, quer ao nível dos seus conhecimentos técnicos, quer das suas

características pessoais. Porém, durante este processo não é possível avaliar as suas aptidões para interagir no contexto organizacional específico (Caetano e Vala, 2002). Antes dos candidatos serem admitidos nos seus cargos, as organizações procuram integrar os candidatos no seu contexto, ambientando-os e condicionando-os através de cerimónias de iniciação e de aculturação social às práticas e filosofias predominantes na organização e, ao mesmo tempo, de desprendimento de hábitos antigos que devem ser banidos do comportamento do recém-chegado (Chiavenato, 1998). Tanto o indivíduo como a organização procuram ajustar-se um ao outro numa relação de compromissos e cedências mútuas a que, geralmente, se designa contrato psicológico (Caetano e Vala, 2002).

A socialização organizacional pode então ser definida como “o processo através do qual o indivíduo aprende os valores, as competências, os comportamentos esperados e o conhecimento social essencial para assumir um papel organizacional e participar como membro pleno da organização” (Louis 1980, cit in Cunha et al. 2010).

Processo de socialização

Os processos de socialização, para Cunha et al. (2010), podem ser caracterizados em três grandes fases: o pré-ingresso, o encontro e a metamorfose.

Pré-ingresso

O pré-ingresso envolve o processo de seleção, mas também diversos momentos e ocorrências anteriores. Os indivíduos trazem consigo noções e perspetivas acerca do que é a vida empresarial, além disso, formam imagens da organização e expectativas acerca dela quando, por exemplo, contactam os entrevistadores responsáveis pela organização. Estas imagens e expectativas podem ser edificadas sobre referências transmitidas por amigos e conhecidos, as notícias divulgadas na comunicação social e os documentos que

a própria organização divulga. No processo de recrutamento e seleção a organização também faculta aos candidatos diversa informação sobre as suas políticas, as condições de trabalho e remuneração oferecidas, e as oportunidades de desenvolvimento de carreira (Cunha et al. 2010).

Encontro

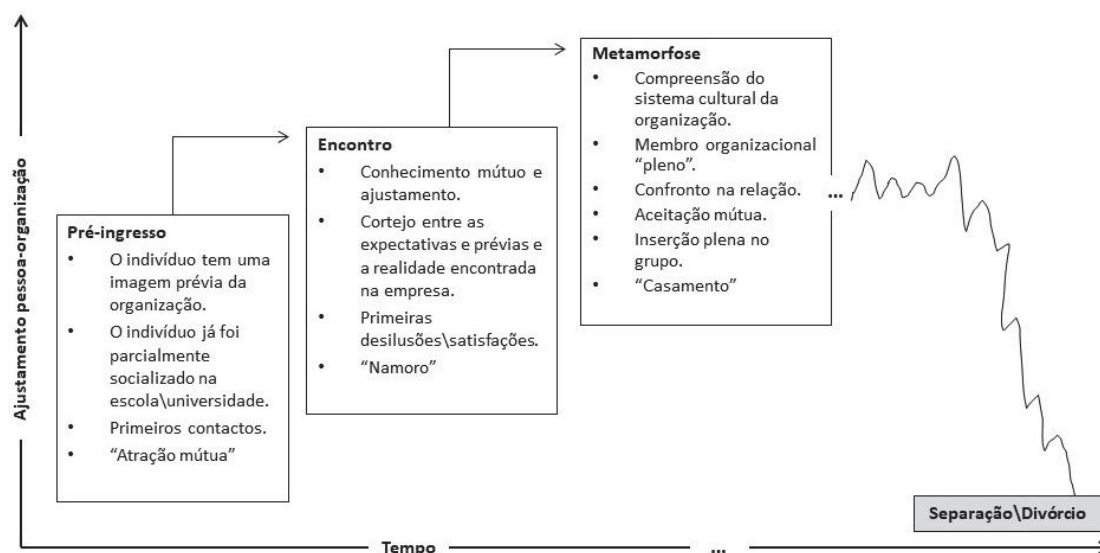
A fase do encontro inicia-se quando o indivíduo assume as novas funções. É nesta fase que o recém-chegado começa a aprender as competências necessárias ao exercício da função, reúne ensinamentos mais concretos acerca da cultura organizacional, compreende o que dele é esperado. É nesta fase que podem surgir as maiores surpresas (positivas e/ou negativas) para o indivíduo. Depois de ter formado expectativas sobre a organização e o seu futuro pessoal, tendo interpretado alguns sinais como promessas da organização para com ele, pode sentir que alguns acordos não foram cumpridos e que o contrato psicológico foi violado. É nesta fase que a interação com pares e superiores é de grande importância, principalmente para indivíduos menos experientes. Através da interação, a incerteza e a ansiedade podem ser reduzidas e o laço afetivo com a organização pode desenvolver-se (Cunha et al. 2010).

Metamorfose

A fase da metamorfose representa a aceitação do papel de membro organizacional “pleno”. Culmina as fases anteriores do conhecimento e adaptação mútuos. Simboliza uma mudança ajustadora: o novo colaborador sente-se confortável com a organização e o cargo, já internalizou as suas normas e as do grupo de trabalho, compreende e aceita essas normas, sente-se acolhido pelos seus pares, confia na possibilidade de executar o seu cargo com sucesso, compreende o sistema de valores da organização (Cunha et al. 2010).

O resultado desejável desta última fase, que se perlonga no tempo durante a permanência do colaborador na organização, é o surgimento de um vínculo emocional. Este vínculo exprime a existência de um sentido de pertença a uma comunidade, sentimentos de aceitação mútua e níveis elevados de empenhamento, de motivação e satisfação. Quando a metamorfose não ocorre, as possibilidades de abandono da organização, o desconforto pessoal e os conflitos indesejáveis são mais prováveis (ver Figura 1). Porém, a metamorfose não implica a completa “assimilação” do colaborador à cultura organizacional (Cunha et al. 2010).

Figura 1 - Fases do processo de socialização



Fonte: Adaptado de Cunha et al. 2010

Estratégias de socialização

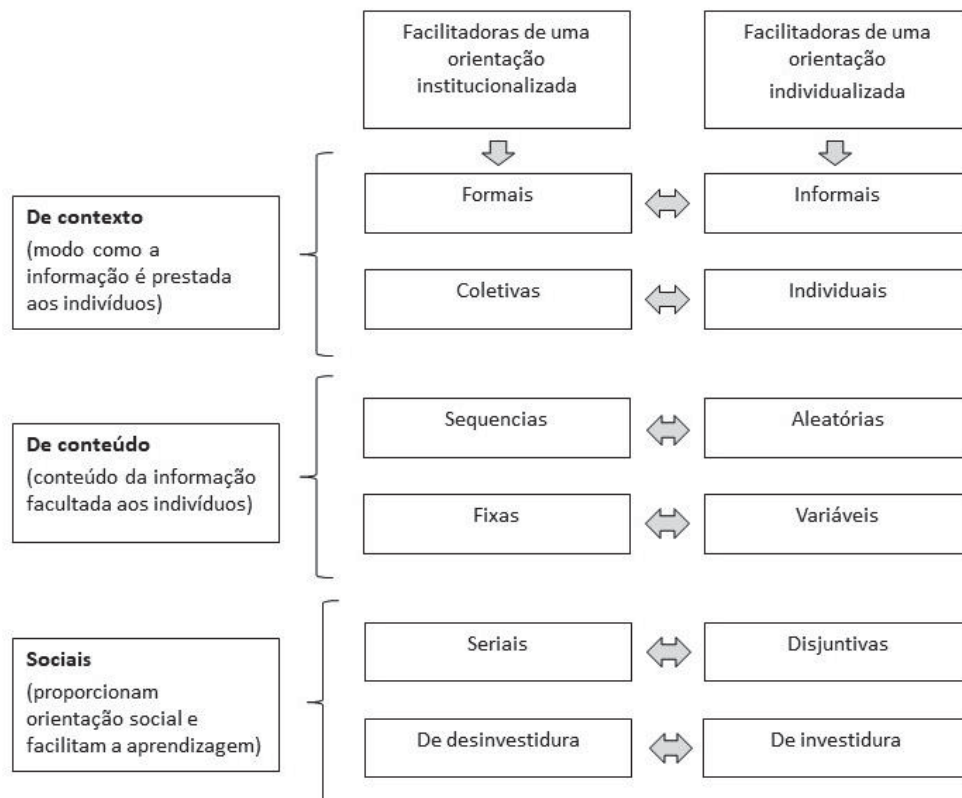
1. Institucionalizadas *versus* individualizadas

As estratégias de socialização são “os modos através dos quais as experiências dos indivíduos, em transição de um papel para outro, são estruturados para eles por outros na organização” (Van Maanen e Schein 1979, cit in Cunha et al. 2010). Estas estratégias podem ser agrupadas em seis dimensões, por sua vez agrupadas em três categorias:

sociais, de contexto e de conteúdo (ilustrado na figura 2). Consoante o extremo destas dimensões, assim as estratégias promovem a aprendizagem de papéis institucionalizados ou individualizados (Jones (1986) e Saks et al. (2007) cit in Cunha et al. 2010):

- a. A orientação para papéis institucionalizados reflete o grau em que a organização estimula os novos membros a atuar de acordo com aquilo que veem os seus colegas fazer em situação semelhante. Estas estratégias proporcionam informação e orientação que minimizam a incerteza na realização das tarefas iniciais, incentivando os novos membros a aceitarem papéis predefinidos, reproduzindo assim o *status quo* organizacional.
- b. A orientação para papéis individualizados impulsiona os indivíduos a procurarem melhorar os seus papéis, de forma, por exemplo, a incrementar a qualidade do serviço prestado. Estas estratégias incentivam os novos membros a questionar o *status quo* e a desenvolverem a sua própria abordagem aos papéis organizacionais que terão a seu cargo. Podem aumentar a incerteza e a ansiedade nas fases iniciais do contacto com a organização.

Figura 2 - Táticas de socialização



Fonte: Adaptado de Cunha et al. 2010

2. Formais *versus* informais

O primeiro binómio diferencia as estratégias formais das informais. As formais correspondem aos casos em que os novos membros são acolhidos através de um procedimento preparado/oficial para o efeito. As informais tendem a ocorrer mais frequentemente quando o membro é colocado imediatamente no local de trabalho, sendo recebido informalmente pelos novos colegas (Cunha et al. 2010).

A escolha entre uma estratégia formal ou informal deverá ser pautada pelos objetivos da gestão. Assim, se a ambição é formar membros organizacionais à luz dos padrões institucionais e manter algum domínio sobre o tipo de trabalhador que se pretende aculturar - nesse caso, a lógica predominante deve ser a formal. Mas quando se pretende manter diferenças individuais, o logica informal pode prevalecer (Cunha et al. 2010).

3. Individuais *versus* coletivas

As estratégias individuais são aplicadas a indivíduos isoladamente, enquanto as coletivas são aquelas em que diversas pessoas são submetidas a um processo de aprendizagem comum. As primeiras tendem a preservar as diferenças e perspectivas individuais, a passo que as segundas visam promover comportamentos relativamente padronizados (Cunha et al. 2010).

As estratégias coletivas apresentam, face às individuais, a vantagem de serem mais económicas (em tempo e dinheiro) e permitirem a partilha de experiências (Caetano e Vala 2002). No entanto, a socialização em contexto coletivo pode originar maiores desvios do grupo relativamente à visão institucional da organização, pois os indivíduos sentem-se mais capacitados para adotarem uma posição desviante quando sentem o apoio em seu redor (Cunha et al. 2010).

4. Sequenciais *versus* aleatórias

Um processo de socialização diz-se sequencial quando integra um conjunto de etapas através dos quais o novo colaborador deverá passar até vir a assumir um papel ou estatuto específico. O processo é não sequencial quando as estratégias não revelam esse pendor mecânico, não seguindo um padrão específico (Cunha et al. 2010).

5. Fixas *versus* variáveis

Quando existe calendários exatos para as atividades de socialização, diz-se que são fixas. No caso de a passagem à fase seguinte estar traçada sobre uma agenda pré-definida, dependendo da capacidade de aprendizagem do indivíduo, então a estratégia pode ser denominada variável (Cunha et al. 2010).

6. Serias *versus* disjuntivas

As estratégias sérias ocorrem quando o novo colaborador recebe do grupo/organização as instruções sobre o modo como deve atuar, muitas vezes, através de um mentor. Por sua vez, as estratégias disjuntivas ocorrem quando compete e/ou se permite ao indivíduo proceder à sua própria aprendizagem. Normalmente as empresas optam pela combinação de estratégias sérias e disjuntivas (Cunha et al. 2010).

7. Investidura *versus* desinvestidura

O último binómio pertinente para a classificação das estratégias distingue as de desinvestidura e as de investidura. As primeiras não valorizam o conhecimento anteriormente apreendido pelo indivíduo. O novo colaborador, até adquirir as regras e as normas, é “ignorado” ou “desvalorizado”. Distintamente, as estratégias de investidura tendem para o acolhimento dos novos colaboradores e a valorizar os seus traços específicos e os comportamentos anteriores. “De modo mais prosaico, as táticas de investidura visam reforçar «aquilo que o indivíduo realmente é» - as de desinvestidura fit.am transformar o indivíduo «naquilo que a organização julga que ele deve ser»” (Cunha et al. 2010).

Programa de orientação/integração inicial

De acordo com Anthony et al. (1993 cit in Cunha et al. 2010) “a orientação/integração inicial é o processo de acolhimento e boas vindas de um novo empregado, inserindo-o na organização e encetando a sua familiarização com a cultura e as operações organizacionais”. Este processo, segundo Cunha et al. (2010), não deve ser confundido com a socialização, pois reflete apenas uma pequena parcela da mesma, podendo ocorrer tanto no plano formal como no informal. A orientação formal resulta de ações

intencionais/programadas levadas a cabo pela organização enquanto a informal resulta das interações quotidianas entre o recém-chegado e os restantes membros da organização.

Para Cunha et al. (2010) é importante conciliar os processos formais e informais. Uma vez que os informais sempre ocorrem, é necessário que a organização adote mecanismos formais. Aplicando um programa de orientação formal, a organização tem a possibilidade de fornecer aos seus colaboradores orientações consonantes com as suas políticas de pessoal e as suas estratégias. Segundo Caetano e Vala (2002), este programa deve ser cuidadosamente preparado, visando facultar gradualmente, ao novo colaborador, informações acerca das exigências do cargo, ajudando-o a lidar com a ansiedade e insegurança.

“Os programas de orientação são de duração variável, podendo atingir uma ou duas semanas. Tal depende da intencionalidade que a empresa quer imprimir ao processo e da profundidade de influência que deseja exercer sobre os recém-chegados” (Cunha et al. 2010). Além disso, este período inicial pode ter continuação ao longo de vários meses, durante os quais os indivíduos são submetidos a eventos formativos – tanto para aculturá-los como para desenvolver-lhes competências e conhecimentos essenciais ao exercício eficaz das funções (Cunha et al. 2010).

Cunha et al. (2010) apresenta as várias fases que um programa de orientação tende a englobar, estas podem ir desde as boas-vindas até à avaliação do programa, embora cada empresa e cada função requeiram atuações especificamente ajustadas:

- a. Boas-vindas oficiais ao colaborador – em empresas de pequena e média dimensão podem ser transmitidas pelo responsável máximo, nas de maior dimensão a tarefa pode ser executada pelo responsável de RH e/ou pelo superior imediato do recém-chegado.

- b. Encontro com a chefia e os colegas da unidade organizacional ou grupo – o novo colaborador é apresentado ao seu superior (caso não tenha sido na fase de boas-vindas) e aos seus companheiros de equipa.
- c. Preenchimento de documentação – o colaborador deverá preencher e assinar documentação diversa relacionada com a remuneração, a segurança social, o fisco, etc.
- d. Transmissão de informações acerca das políticas, dos procedimentos, das regras e de aspetos disciplinares – embora esta informação possa estar contida no manual de acolhimento, importa que seja esclarecida verbalmente para evitar equívocos e eliminar dúvidas que o colaborador possa sentir.
- e. Visita às instalações da empresa – ainda que o indivíduo possa atuar num domínio restrito da empresa, importa que forme uma visão geral e compreenda como o seu trabalho se insere na mesma.
- f. Introdução nos deveres e incumbências disciplinares da função – embora tenha recolhido informação no processo de recrutamento e seleção importa que o indivíduo seja instruído de modo mais detalhado sobre o assunto.
- g. Seguimento do processo – passado algum tempo importa fazer a avaliação do processo para analisar os progressos realizados, determinar as medidas corretivas a praticar e evitar erros semelhantes em processos de orientação de outros colaboradores.

Manual de acolhimento

Segundo Caetano e Vala (2002) trata-se de uma publicação que é posta à disposição dos colaboradores recém-chegados tendo em vista fornecer-lhes informações sobre: organização; regulamentos no domínio das relações de trabalho; estruturas

representativas dos trabalhadores; benefícios sociais; serviços de apoio e assistência social; política de gestão de recursos humanos. Os conteúdos devem ser adaptados aos objetivos e às características da organização (Cunha et al. 2010).

De acordo com Cunha et al. (2010) a prestação das informações e documentos acima referidos tem como principais vantagens: facilitar a inserção do indivíduo na organização; acelera a sua adaptação à empresa e a aprendizagem dos elementos básicos necessários a um bom desempenho; evita desperdícios de tempo, seja no próprio ou nos membros da organização a que ele solicitaria auxílio se não possuísse a informação; previne a ocorrência de comportamentos indesejados; e impede que o indivíduo se comporte de determinadas maneiras alegando, depois, desconhecimento das normas e regras da organização.

Na atualidade, segundo Caetano e Vala (2002), muitas organizações possuem vários tipos de publicações que servem, igualmente, o propósito de dar aos novos membros informações sobre a organização. Esta informação também pode ser recolhida pelos interessados no *website* da organização, em vez do tradicional manual de acolhimento em suporte de papel (Cunha et al. 2010).

1.3 Avaliação do desempenho

A avaliação de desempenho pode ser definida como “um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento dos indivíduos e equipas, e de alinhamento do respetivo desempenho com os objetivos estratégicos da organização” (Aguinis (2009b) cit in Cunha et al. 2010).

Para Chiavenato (1998) este é um conceito dinâmico, pois os funcionários são avaliados, seja formal ou informalmente, com alguma regularidade nas organizações.

Este processo constitui também uma estratégia de direção indispensável na atividade administrativa, é um instrumento pelo qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de *engagement* do funcionário com a organização ou ao cargo que ocupa, de discordâncias, de mal aproveitamento de potencial humano, de motivação etc. Conforme os problemas identificados a avaliação do desempenho pode colaborar na definição e na elaboração de uma política de RH adequada às necessidades da organização.

Na avaliação do desempenho, as organizações têm como principal preocupação a mensuração, avaliação e controle de três aspetos principais (Chiavenato 1999):

1. Resultados – os resultados finais que deseja obter num determinado período de tempo.
2. Desempenho – o comportamento ou meios instrumentais que pretende colocar em prática.
3. Fatores críticos de sucesso – questões essenciais para que a organização seja bem-sucedida nos seus resultados e no seu desempenho.

Com o objetivo de melhorar os resultados dos RH da organização, a avaliação do desempenho procura atingir uma variedade de objetivos intermediários, que segundo Chiavenato (1998) podem ser: adequação do indivíduo ao cargo, formação, promoções, incentivo salarial ao bom desempenho, melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados, autoaperfeiçoamento do funcionário, informações básicas para pesquisa de RH, estimativa do potencial de desenvolvimento dos funcionários, estímulo à maior produtividade, conhecimento dos padrões de desempenho da organização, *feedback* de informação ao próprio indivíduo avaliado, etc.

Para Chiavenato (1998) estes objetivos podem sintetizar-se e ser apresentados em três facetas: 1 - permitir condições de mediação do potencial humano no sentido de determinar

a sua plena aplicação; 2 - permitir o tratamento de RH como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo da forma de administração; e 3 - proporcionar oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, visando, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais.

Para além destes, os próprios avaliadores e avaliados também têm objetivos. Segundo Murphy e Cleveland (1995 cit in Caetano et al. 2002) os principais objetivos que os avaliadores têm, quando selecionam os seus colaboradores nos processos de avaliação de desempenho, sistematizam-se da seguinte forma:

1. Objetivos orientados para as tarefas – quando utilizam a avaliação de desempenho para melhorar, ou manter, os níveis de desempenho dos avaliados e prepará-los para os desafios futuros;
2. Objetivos interpessoais – quando se socorrem da avaliação de desempenho para manter, ou melhorar, as relações interpessoais entre eles e os avaliados;
3. Objetivos estratégicos – quando recorrem à avaliação de desempenho para aumentar a sua reputação ou a reputação da sua equipa de trabalho;
4. Objetivos internos – quando tentam reforçar os valores e as crenças que tem face à avaliação de desempenho.

Por sua vez, os avaliados têm como objetivos no processo de avaliação de desempenho a obtenção de *feedback* acerca do seu desempenho, a procura de informação que compare o seu desempenho com o dos outros colegas, a procura de informação para nortear o seu futuro profissional e a obtenção de informação relevante sobre o desempenho idealizado para um bom profissional. (Murphy e Cleveland (1995) cit in Caetano et al. 2002).

Chiavenato (1998) considera que um programa de avaliação de desempenho quando é bem planejado, coordenado e desenvolvido traz benefícios a curto, médio e longo prazo, tendo como principais beneficiários o chefe, o trabalhador e a organização:

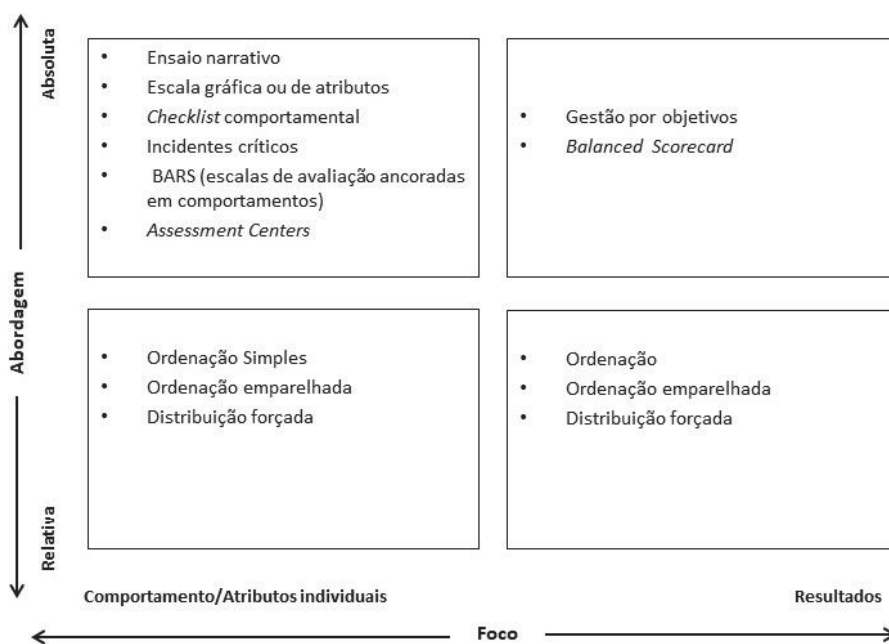
1. Benefícios para o chefe: avaliar o desempenho e comportamento dos trabalhadores, tendo por base elementos de avaliação e dispor de um sistema de mediação capaz de neutralizar a subjetividade; pode sugerir medidas no sentido de melhorar o padrão de desempenho dos seus trabalhadores; e comunicar-se com os seus trabalhadores, de modo a fazê-los compreender que o sistema de avaliação de desempenho é objetivo e fornecer *feedback* acerca do seu desempenho de acordo com este sistema.
2. Benefícios para o trabalhador: passa a compreender como funciona o sistema, ou seja, os aspectos de comportamento e de desempenho que a organização valoriza nos seus trabalhadores; conhecer quais as expectativas do seu chefe no que concerne ao seu desempenho e pontos fortes e fracos, segundo a avaliação do mesmo; conhecer as medidas que o seu chefe está tomando quanto à melhoria do seu desempenho (ex.: formação, estágios) e as que ele próprio deve tomar por iniciativa própria; e autoavalia-se quanto ao seu autodesenvolvimento e autocontrole.
3. Benefícios para a organização: avalia o seu potencial humano a curto, médio e longo prazo e define qual a contribuição de cada trabalhador; reconhece quais os trabalhadores que necessitam de atualização ou aperfeiçoamento em determinadas áreas e seleciona os trabalhadores com condições para promoções ou transferências; e dinamiza a sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos trabalhadores (como promoções, crescimento e

desenvolvimento pessoal), fomentando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

1.3.1 Métodos de avaliação de desempenho

Segundo Cunha et al. (2010) os sistemas de avaliação de desempenho podem avaliar uma grande variedade de aspetos. Para Torrington (1991 cit in Cunha et al. 2010) estes podem ser utilizados para identificar traços de personalidade ou para medir comportamentos e resultados. Estes sistemas de avaliação também podem focalizar-se em critérios objetivos ou em medidas subjetivas e a avaliação pode assumir uma abordagem absoluta (a classificação individual não é afetada pela classificação de outros avaliados) ou relativa (a classificação depende de comparação com outros indivíduos) (Cunha et al. 2010). Na figura 3 Cunha et al. (2010) apresenta os métodos de avaliação mais frequentes segundo dois eixos: 1 – a avaliação absoluta *versus* relativa; e 2 – a avaliação incide sobre os comportamentos e atributos individuais *versus* resultados.

Figura 3- Classificação dos métodos de avaliação



Fonte: Adaptado de Cunha et al. 2010

Métodos de avaliação orientados para o comportamento

- 1. Ensaio narrativo** – segundo Cunha et al. (2010) esta é a forma de avaliação mais simples, na qual um avaliador descreve, por escrito, os pontos fortes e fracos do colaborador, assim como as suas potencialidades - e apresenta recomendações para melhoria. Porém, este método tende a impossibilitar as comparações entre departamentos ou entre colaboradores dentro do mesmo departamento, pois os avaliadores recorrem a diferentes critérios para avaliar cada colaborador. Este método é o mais apropriado para as avaliações orientadas para o desenvolvimento e requer aptidões cognitivas dos supervisores, além de um forte empenhamento e isenção no processo avaliativo.
- 2. Escala gráfica ou de atributos** – para Caetano e Vala (2002) estas escalas consistem na apresentação de traços de personalidade, a partir dos quais o avaliador terá de julgar o avaliado marcando o ponto de escala que melhor classifica o desempenho do mesmo. As características em que são avaliados, segundo Cunha et al. (2010), “estão supostamente relacionadas com elevados níveis de desempenho na função”. Este método tem como principais vantagens a facilidade de utilização, baixos custos envolvidos e a possibilidade de ser aplicado a diferentes funções (Cunha et al. 2010).

Quadro 1 - Exemplo de escala gráfica ou de atributos

	1 Discorda Totalmente	2 Discordo	3 Não concordo nem discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
O professor estava bem preparado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O professor utilizou uma linguagem compreensível.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O professor fez-me pensar sobre a matéria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O <i>feedback</i> do professor estimula a Aprendizagem dos alunos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O professor domina bem a matéria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fonte: Adaptado de Cunha et al. 2010

- 3. Checklist comportamental** – de acordo com Cunha et al. (2010) esta é das formas mais populares de avaliação. O avaliador é colocado perante um conjunto de afirmações relacionadas com o trabalho e a tarefa consiste em pontuar o desempenho do colaborador, em cada afirmação, com base numa escala. No final, somam-se as pontuações para obter a classificação de desempenho.
- 4. Incidentes críticos** – este método consiste em um avaliador descrever, durante o período em que decorre a avaliação, os comportamentos positivos e/ou negativos, que sejam importantes para a função do avaliado (Caetano e Vala 2002). Após o período em que decorre a avaliação, o avaliador debate com o colaborador este registo descritivo (Caetano e Vala 2002) para efeitos de desenvolvimentos sobre esses incidentes (Cunha et al. 2010).

Quadro 2 - Exemplo de *Checklist* comportamental

	1 Insatisfatório	2 Satisfatório	3 Bom	4 Muito Bom	5 Excelente
Qualidade do trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relacionamento interpessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Criatividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhecimentos acerca do trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fonte: Adaptado de Cunha et al. 2010

- 5. BARS (escalas de avaliação ancoradas em comportamentos)** – as BARS são formadas por dimensões que descrevem um determinado comportamento, e por uma escala vertical que descreve os vários níveis de desempenho em relação a cada uma das dimensões (Caetano e Vala 2002). O sistema BARS fornece um quadro de referência comum aos avaliadores, diminuindo assim o risco de as

mesmas pontuações de diferentes avaliadores apresentarem diferentes comportamentos ou desempenhos (Cunha et al. 2010).

Quadro 3 - Exemplo de BARS – Critério “relações com os clientes” para a função de vendedor

	Pontos da Escala
• Faz telefonemas frequentes em favor do cliente para melhor o informar sobre o melhor escritório onde se deve dirigir.	A
• É frequente passar uma hora com um cliente a fim de conseguir descobrir a raiz de um problema difícil.	B
• Geralmente permanece calmo perante um cliente furioso.	C
• Se a resposta a um problema do cliente não está disponível, ele diz como frequência que não tem informação.	D
• Ignora frequentemente a espera do cliente, mesmo quando não tem nada para fazer.	E
• Frequentemente, faz esperar os clientes por longos períodos de tempo e responde às suas questões às suas questões com frases como “não me cabe saber isso”.	F

Fonte: Adaptado de Cunha et al. 2010

6. *Assessment Centers* – de acordo com Chen e Nequin (2006 cit in. Cunha et al 2010)

“são um procedimento estandardizado usado para avaliar dimensões baseadas em comportamentos ou no desempenho, nos quais os participantes são avaliados mediante diversos exercícios e/ou simulações”. Este método é mais utilizado na avaliação de chefias, quadros diretivos e comerciais, principalmente na determinação de pontos fortes e fracos, com a finalidade de desenvolvimento e certificação, bem como na identificação do seu potencial de progressão na carreira (Thornton e Rupp (2005); Chen e Nequin (2006) cit in Cunha et al. 2010).

7. *Ordenação simples* – este método, de acordo com Caetano e Vala (2002),

consiste em comparar o desempenho dos avaliados com o objetivo de se obter uma lista em que os indivíduos são ordenados do melhor para o pior. Este tipo de avaliação requer a existência de pelo menos três indivíduos que desempenham funções semelhantes para que o avaliador possa ordenar os avaliados do melhor para o pior, em função do desempenho de cada um (Carroll e Schneier, 1982 cit

in Caetano e Vala 2002). Apesar de permitir uma comparação para efeitos de decisões de gestão, é o menos apropriado para a transmissão de *feedback* com o impacto no desenvolvimento individual pois a ordenação dos indivíduos não informa sobre as razões da ordenação. Por este motivo torna-se difícil compreender em que aspetos o indivíduo deve melhorar (Cunha et al. 2010).

- 8. Ordenação emparelhada** – este método consiste em comparar colaboradores entre si utilizando um critério. Ao avaliador cabe a tarefa de escolher o melhor de cada “par”, sendo a posição individual determinada pelo número de vezes em que foi classificado como superior. Assim como no método de ordenação, este método permite a comparação para efeitos de decisões de gestão de pessoas mas não facilita o *feedback*. Este método deve ser evitado se o número de avaliados for elevado pois torna-se difícil a sua aplicação devido ao número de comparações que é necessário fazer e a crescente especialização que dificulta comparações diretas (Cunha et al. 2010).
- 9. Distribuição forçada** – segundo Chiavenato (1998) este método de avaliação consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por meio de frases descritivas alternativas de tipos de desempenho individual. O avaliador deve escolher forçosamente, em cada conjunto de frases, apenas uma ou duas que mais se enquadram no desempenho do colaborador avaliado. Este método evita a acumulação de avaliações numa parte específica da distribuição, forçando os avaliadores a distinguir os avaliados (Cunha et al. 2010).

Métodos de avaliação orientados para os resultados

- 1. Gestão por objetivos** – de acordo com Caetano e Vala (2002) “este método parte dos resultados do desempenho do indivíduo e compara-os com os objetivos previamente definidos”. Este sistema de avaliação reflete uma medida da

contribuição de cada colaborador para o sucesso estratégico da organização. Os objetivos são normalmente definidos de forma negociada, ou seja, com o envolvimento daqueles que os devem alcançar. Ao longo do período de avaliação o indivíduo deve receber *feedback* sobre o grau em que está a progredir na prossecução dos objetivos, e que planos sejam desenvolvidos para que isso ocorra. No fim comparam-se os objetivos alcançados com os previstos (Cunha et al. 2010).

2. **Balanced Scorecard (BS)** – De acordo com Cunha et al. (2010) é uma ferramenta de medição do desempenho organizacional que, à tradicional conceção financeira, introduz critérios referentes aos clientes, aos processos internos e à aprendizagem e crescimento, numa sequência de relações causa-efeito:

- a. Na categoria cliente, introduzem-se medidas específicas de desempenho em relação ao cliente, como tempo, qualidade de serviço ou custo.
- b. Na conceção dos processos internos, a atenção é colocada nas competências, processos e decisões com maior repercussão nos resultados organizacionais.
- c. Na conceção da inovação ou da aprendizagem e crescimento, a atenção é colocada no tempo que é essencial para desenvolver novos produtos, nos resultados de inovação em relação aos concorrentes, e noutras questões relacionadas com a capacidade organizacional de renovação, melhoria e aprendizagem.
- d. A conceção financeira procura responder aos interesses dos investidores e representa o resultado do desempenho nas categorias anteriores.

O BS trata-se de um modelo de avaliação e de medição do desempenho assente em resultados e é principalmente utilizado para avaliar unidades de negócio e os

seus gestores, mas pode generalizar-se a todos os níveis da hierarquia (Cunha et al. 2010).

Em síntese, os métodos assentes em atributos são normalmente utilizados devido à facilidade de desenvolvimento e aplicação. Porém, apresentam algumas desvantagens quanto à qualidade do *feedback* e à confiança suscitada. Por sua vez, as medidas comportamentais são mais eficazes no que diz respeito à qualidade do *feedback* e à sua aceitação pelos envolvidos, mas podem suscitar problemas de relevância se não forem constantemente articulados com objetivos organizacionais em permanente evolução. Os métodos assentes em resultados diminuem a subjetividade, sendo normalmente aceites por avaliadores e avaliados. No entanto, não são imunes à interferência de fatores não controláveis pelos avaliadores e podem distanciar os colaboradores de alcançar objetivos que, embora não declarados, são importantes para a organização (Cunha et al. 2010).

1.4 Sistema de recompensas e punições

Para Chiavenato (2004) não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. Isto é necessário, mas insuficiente. É necessário incentivá-los continuamente a fazer o melhor possível, a superar o desempenho atual e abraçar metas e resultados para o futuro. Atualmente, a maior parte das organizações está a adotar programas de remuneração flexível e variável, capaz de motivar e incentivar os colaboradores.

Para funcionar dentro de certos padrões de operação, as organizações dispõem de um sistema de recompensas e de punições para delimitar o comportamento dos colaboradores que delas participam (Chiavenato 2004).

Segundo Miles (1975 cit in Chiavenato 1998) “o sistema de recompensas inclui o pacote total de benefícios, que a organização coloca à disposição de seus membros, e os

mecanismos e procedimentos pelos quais estes benefícios são distribuídos. Não apenas salários, pensões, férias, promoções para posições mais elevadas (com maiores salários e benefícios) são considerados, mas também algumas recompensas como garantia de segurança no cargo, transferências laterais para posições mais desafiantes ou para posições que levem a um crescimento, a um desenvolvimento adicional e a várias formas de reconhecimento por serviços notáveis”. Por outro lado, o sistema de punições envolve um conjunto de medidas disciplinares que visam orientar o comportamento dos colaboradores e evitar que se desviem dos padrões esperados, bem como evitar a sua repetição, ou ainda, em casos extremos, castigar a sua reincidência, ou ainda, afastar o colaborador com o desligamento da organização.

As recompensas organizacionais, de acordo com Chiavenato (2004), são oferecidas para reforçar atividades que originem os seguintes efeitos:

1. Aumentem a consciência e a responsabilidade do indivíduo e do grupo dentro da organização. Ou seja, que incentivem o espírito de missão na organização.
2. Ampliem a interdependência do indivíduo para com o grupo e do grupo para com toda a organização. Isto é, incentivem o espírito e o trabalho em equipa.
3. Ajudem a enfatizar a constante criação de valor dentro da organização.

Segundo Chiavenato (2004) a maioria das organizações adota vários tipos de recompensas financeiras:

1. Recompensas relacionadas com objetivos de realização empresarial.
2. Recompensas vinculadas ao tempo de serviço do colaborador e que são concebidas autonomamente em certos intervalos, como 5 ou 10 anos, desde que o colaborador não tenha tido um desempenho insatisfatório.
3. Recompensas relacionadas com o desempenho claramente excepcional.

4. Recompensas relacionadas com resultados departamentais, divisionais ou mesmo globais, objetivamente quantificáveis.

Estes quatro tipos de recompensas podem ser atribuídas como retribuição pelo alcance de um ou vários objetivos organizacionais (Chiavenato 2004).

Quando as recompensas são do tipo monetário, estas são denominadas de “compensação” de acordo com Cunha et al. (2010). A compensação pode ser dividida em três componentes principais: retribuição fixa; retribuição variável; e benefícios ou compensação indireta (*fringe benefits*).

A retribuição fixa compreende todos os valores pagos em dinheiro ligados à função ou às competências, incluindo o salário mensal, os subsídios de férias e de Natal e a retribuição por isenção de horário, entre outros (Cunha et al. 2010).

A retribuição variável, como o próprio nome indica, varia de acordo com os resultados ou o alcance de objetivos. Esta forma de retribuição toma várias formas, como a participação nos lucros, ou a partilha de ganhos e pode ser de curto prazo ou estender-se no tempo, como forma de incentivar perspectivas de ganho a médio/longo prazo. A retribuição variável inclui bónus imediatos ou diferenciados, complementos de salário, comissões, distribuição de lucros, atribuições de ações, *stock options* e *phantom shares* e outras formas de ganho monetário (Cunha et al. 2010).

Quanto aos benefícios, terceira componente do pacote remuneratório, são atribuídos sob a forma não-remuneratória (ex.: carro, cartões de crédito, seguros de saúde, planos complementares de pensão, *health clubs*, atividades culturais e desportivas). Alguns benefícios são iguais para todos os colaboradores, enquanto outros tendem a ser superiores à medida que se sobe na hierarquia organizacional. Estes benefícios

representam essencialmente mecanismos de atração e retenção de colaboradores (Cunha et al. 2010).

De acordo com Cunha et al. (2010) a compensação pode ser baseada em três aspetos: na função, no mercado e nas competências.

Os métodos de compensação baseados na função determinam a compensação segundo as características do posto de trabalho. Quanto mais exigente e complexa a função, maior deverá ser a compensação correspondente. Normalmente são considerados quatro métodos de qualificação de funções: escalonamento de funções, classificação de funções, comparação de fatores e avaliação por pontos (Cunha et al. 2010).

A compensação baseada no mercado define níveis de remuneração tendo por base o valor de uma função para as empresas recrutadoras de um determinado perfil. É usada quando a organização tenciona recrutar candidatos qualificados e, para ser bem-sucedida, necessita de praticar remunerações ao nível ou acima das praticadas no mercado (Cunha et al. 2010).

Na compensação baseada em competências desenvolve-se uma visão dinâmica da organização como um sistema de competências em busca de constante enriquecimento. Mais importante do que o colaborador deve fazer é o que o colaborador é capaz de fazer em resposta às necessidades da organização. A norma é compensar os colaboradores em função das competências, no pressuposto de que são importantes para os objetivos estratégicos da organização. Este tipo de compensação promove a flexibilidade, a aprendizagem e o enriquecimento de funções. Tem como desvantagens o eventual subaproveitamento das competências pelos colaboradores e a remuneração de competências não utilizadas (Cunha et al. 2010).

1.5 Formação

“A formação é utilizada nas organizações como um instrumento para desenvolver, no conjunto dos colaboradores, as competências que melhor se ajustam às necessidades de progresso e à produção de vantagens concorrenciais de cada organização no difícil e turbulento mercado moderno” (Caetano e Vala 2002).

Para Peretti (1998), a formação responde, simultaneamente, aos desejos dos colaboradores e às necessidades da organização e contribui em alto grau para a obtenção dos seus objetivos: satisfação profissional e performance económica.

Numa perspetiva mais ampla, para Caetano et al. (2010), a formação é o processo, seja ele formal ou informal, planeado ou não, pelo qual as pessoas apreendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos importantes para a realização da sua função.

1.5.1 Métodos e técnicas de formação

“O sucesso de um processo formativo depende das modalidades formativas utilizadas que deverão ser entendidos como agentes facilitadores de aprendizagem dos sujeitos formandos, obviamente tendo em linha de conta o respeito pelas características principais do comportamento dos adultos em situação de aprendizagem” (Caetano e Vala 2002).

Por métodos de formação compreende-se o conjunto de técnicas, instrumentos e meios de transmissão e apreensão dos conteúdos e mensagens da formação. Os métodos de formação estão diretamente relacionados às questões de aprendizagem humana, da motivação e da pedagogia (Cunha et al. 2010).

Scarpelo e Ledvinka (1998 cit in Caetano e Vala 2002) assinalam os princípios que as práticas de formação deverão seguir para atingir bons resultados:

1. Formação em pequenas unidades – esta prática conduz a uma melhor facilitação dos processos cognitivos inerentes à aprendizagem e, por outro lado, possibilita também a cada formando ter uma percepção dos seus progressos contínuos ao longo de um determinado percurso formativo.
2. Participação ativa – os formandos devem ter a oportunidade de participar no sucesso formativo, através de modalidades de experimentação direta que lhes proporcione uma melhor visibilidade dos comportamentos de sucesso e insucesso.
3. Prática – os formandos devem ter a possibilidade de praticar a ou as competências que estão a ser objeto de treino. A ideia parte do princípio de aprendizagem de que a prática melhora a performance e conduz à retenção do material apreendido.
4. Aplicação ao terreno – a possibilidade de prolongar, pela prática organizacional, o exercício das competências atualizadas nas ações de formação é uma condição indispensável ao pleno sucesso pedagógico do processo formativo. O não exercício de uma competência, uma vez adquiridos em formação, gera uma desincentivação progressiva dessa competência, podendo levar mesmo ao seu completo desaparecimento no comportamento dos formandos.

A escolha dos métodos de formação depende de vários fatores (ex.: número de pessoas, tempo disponível, tipo de conteúdo, tipo de audiência, custos envolvidos). No que diz respeito aos custos envolvidos, importa salientar que o processo formativo é, em regra, uma atividade dispendiosa, não apenas pelos custos diretos mas também pelos custos indiretos (ex.: afastamento mais ou menos prolongado dos formandos do seu posto de trabalho). Por este motivo, a escolha dos métodos e técnicas de formação não pode deixar de considerar as questões económicas (Cunha et al. 2010).

Para Cunha et al. (2010) a formação na função ou posto de trabalho (*on-the-job training*) pode ser, em alguns casos, a solução mais prática. Pode também, constituir um

complemento a outros métodos. A formação fora da função (*off-the-job training*) admite um leque vasto de opções, desde a instrução mais básica em sala, a um ciclo de cursos em regime *outdoor* ou a um programa de formação externa extensível a todos os colaboradores aos diversos níveis da organização. A formação em regime *e-learning* tende a ser a mais económica.

Um modelo prático para a escolha de métodos foi facultado por Dolan e os seus colaboradores (2003 cit in Cunha et al. 2010), que tornaram como critério o tipo de capacidade a adquirir pelos formandos. Podem ser consideradas três tipos de capacidades: básicas (ex.: capacidades gramaticais, matemáticas, de leitura e escrita); interpessoais (ex.: capacidades de comunicação, de liderança, de gestão do conflito, de negociação); integradoras e conceptuais (ex.: pensamento lógico, criatividade, capacidade de tomar decisões e de delegar responsabilidades).

Para cada uma destas capacidades, três categorias podem ser consideradas: 1 – conhecimentos fundamentais; 2 – desenvolvimento de capacidades; 3 – competências de uso dessas capacidades. O quadro 4 sintetiza o modo como se cruzam os métodos, as diferentes capacidades e as diferentes categorias destes.

Quadro 4 – Diferentes métodos para promover diferentes capacidades

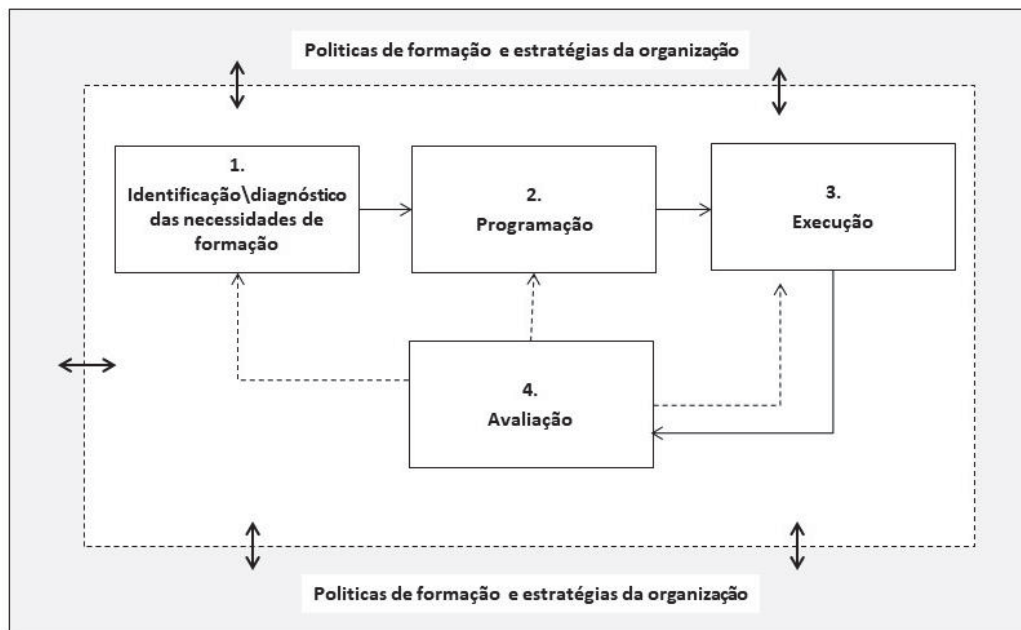
Nível de capacidade a adquirir	Conhecimentos fundamentais	Capacidades a desenvolver		
		Destrezas básicas	Competências interpessoais	Competências integradoras e conceituais
		<ul style="list-style-type: none"> • Aulas • Formação assistida por computador • <i>E-learning</i> • Rotação de funções • Tutoria • Mentoria 	<ul style="list-style-type: none"> • Aulas • Representação de papéis (<i>role playing</i>) • <i>Coaching</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudo de casos • Simulações • Realidade virtual • <i>Assessment Centers</i> • Rotação de funções
	Desenvolvimento das capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Formação assistida por computador • <i>E-learning</i> • Simulações • Realidade virtual • <i>Assessment Centers</i> • Rotação de funções • Mentoria 	<ul style="list-style-type: none"> • Representação de papéis • Simulações • Realidade virtual • <i>Assessment Centers</i> • Rotação de funções • <i>Coaching</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudo de casos • Simulações • Realidade virtual • <i>Assessment Centers</i> • Rotação de funções
	Desenvolvimento das capacidades de uso dessas capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Simulações • Realidade virtual • <i>Assessment Centers</i> • Rotação de funções • Tutoria • Mentoria 	<ul style="list-style-type: none"> • Representação de papéis • Rotação de funções • Simulações • <i>Assessment Centers</i> • <i>Coaching</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudos de casos • Simulações • Realidade virtual • <i>Assessment Centers</i> • Rotação de funções

Fonte: Adaptado de Cunha et al. 2010

1.5.2 O ciclo formativo

A formação, como processo, pode ser desdobrada em várias fases, genericamente designadas de ciclo de formação. Como se pode verificar na Figura 4 este ciclo tem início com a identificação das necessidades de formação, seguindo-se a programação das atividades formativas, concretiza-se na execução das atividades propriamente ditas, e termina com a avaliação de todo o processo. Todo o processo deve ser apoiado nas políticas de formação da organização e, mais globalmente, na sua estratégia (Cunha et al. 2010).

Figura 4 - O ciclo da formação



Fonte: Adaptado de Cunha et al. 2010

Fase preparatória: políticas de formação e estratégia da organização

De acordo com Cunha et al. (2010) as políticas de formação irão determinar a forma como o ciclo é cumprido. Em certos casos, a organização pode recorrer a serviços externos para realizar a formação, sendo o resto realizado internamente. Noutros casos, pode decidir-se que um programa de formação será concebido, executado e avaliado internamente.

O envolvimento dos gestores de linha em todas as variantes é determinante para o sucesso da formação. Estes têm vindo progressivamente a ser envolvidos na definição das políticas de formação para a organização, articuladas com a estratégia de negócio. São eles que servem de elemento de ligação entre a estratégia da empresa e a aplicação operacional dos princípios de gestão de pessoas, dos quais a formação é parte integrante (Cunha et al. 2010).

Fase 1 – Identificação e diagnóstico das necessidades

O diagnóstico das necessidades é o primeiro passo essencial no planeamento e na organização da formação (Caetano e Vala 2002). Segundo Chiavenato (1998) o diagnóstico das necessidades de formação pode ser efetuado em três níveis de análise: 1 – ao nível da análise da organização total: organizacional; 2 – ao nível da análise das operações e tarefas: operacional; 3 – ao nível da análise dos recursos humanos: individual.

No que concerne ao nível organizacional duas componentes devem ser consideradas: 1 – é necessário verificar indicadores organizacionais e de produção que podem assinalar a necessidade de formação (ex.: baixa produtividade, perda de clientes, rotatividade elevada, alto absentismo, entre outros); 2 – e é necessário também considerar aspetos relacionados com decisões estratégicas que podem necessitar de formação (ex.: expansão do negócio, novos produtos e serviços, novas instalações, novas tecnologias, mudanças organizacionais, entre outros) (Cunha et al. 2010).

No nível operacional é essencial analisar o tipo de trabalho que é necessário levar a cabo, as tarefas a realizar, e os requisitos que os colaboradores devem cumprir para executá-las devidamente. Assim sendo, importa que a formação se focalize na análise do trabalho e nos requisitos necessários para a sua correta execução. A análise do conteúdo do trabalho encontra-se alicerçada nas técnicas e nos métodos de análise de funções, destinando-se essencialmente a compreender os requisitos em termos de conhecimento, atitudes e capacidades indispensáveis em cada função, bem como em identificar e descrever as condições nas quais cada função se desenrola. Por sua vez, a análise das tarefas cognitivas faz parte de um conjunto mais amplo de ferramentas destinado a compreender o processamento mental e os requisitos mentais para o desempenho no trabalho e as fases críticas do processamento e da decisão. A formação deve responder a

estas duas necessidades, auxiliando os formandos a adquirir conhecimentos, capacidades e competências que lhes possibilitem executar melhor o trabalho, incluindo o de natureza cognitiva (Cunha et al. 2010).

Ao nível individual, após definidos os requisitos necessários ao exercício das funções, é necessário identificar as necessidades de formação de cada indivíduo concreto. Ou seja, importa definir o que cada colaborador deve aprender, para superar lacunas atuais e/ou futuras. Estas respostas podem ser recolhidas através do sistema de avaliação de desempenho, mas a recolha de opiniões de chefias e de colaboradores através de entrevistas e questionários também pode ajudar a entender os problemas percebidos e as lacunas que indicam necessidades de formação de cada colaborador (Cunha et al. 2010).

Fase 2 – Programação

Para Cunha et al. (2010) o resultado mais importante da fase de identificação ou diagnóstico das necessidades é a definição dos objetivos da formação. Estes objetivos vão constituir o ponto de partida da segunda fase: a programação da formação. Desta forma, as necessidades devem traduzir-se num conjunto de objetivos claros sobre os conteúdos que os formandos deverão dominar no final da ação.

O planeamento é completado com base no conjunto de questões que a seguir se adiantam e cuja resposta depende da informação reunida na fase de diagnóstico de necessidades (Cunha et al. 2010). De acordo com Cunha et al. (2010) as principais interrogações na mente do responsável pela formação deverão ser as seguintes:

- a. Para quê formar: quais os objetivos ou resultados esperados? Ao responder a esta questão, será possível sistematizar a formação em módulos de forma a abordar uma necessidade específica de cada vez. Isso permitirá programar o volume, a duração e a intensidade da formação.

- b. Quem deve ser formado: a quem deve se dirigir a formação? A resposta a esta questão permitirá definir o público-alvo, o número de pessoas, a disponibilidade temporal, o grau de instrução e as características pessoais.
- c. Quem vai formar: quem será o formador? O formador desempenha um papel essencial no sucesso da formação, pelo que a sua seleção e preparação constituem um passo crucial. As opções são variadas, desde o formador interno à prestação de formação por universidades ou consultoras especializadas.
- d. Em que formar: qual o conteúdo da formação? Quais as matérias que deverão incluir na formação? Quais os conteúdos, os assuntos e as mensagens a transmitir?
- e. Onde formar: local, órgão ou entidade? A resposta a esta questão vai depender das opções estratégicas que a organização concebe para a formação, assim como fatores relacionados com os custos e com a logística dos eventos.
- f. Como formar: quais os métodos da formação? O princípio básico é que devem ser definidos métodos consoante os objetivos da formação e características dos candidatos.
- g. Que recursos: quais os recursos necessários? Esta questão refere-se aos meios audiovisuais, computadores, manuais, etc. o desempenho dos materiais de instrução deverá obedecer aos princípios da aprendizagem.
- h. Quando formar: qual a época e horário de formação? Esta questão é de natureza mais operacional e define os limites temporais da formação.

- i. Quanto vai custar: é importante fazer uma correta orçamentação da formação, uma boa análise custo-benefício e uma correta aferição dos resultados.

Cunha et al. (2010) afirmam que a programação da formação requer um planeamento exaustivo e rigoroso das ações a executar. O produto final desta fase deverá ser uma ação de formação pronta a começar, especificando ainda se é um módulo, curso ou programa. Terá que prever aspetos de duas ordens: os relacionados com o contexto da formação (objetivos, locais, horários, forma de comunicação administrativa com os formandos, etc.); e os relacionados com o conteúdo da formação (conteúdos, métodos, exemplos, técnicas, etc.).

Fase 3 – Execução

A execução da formação é a terceira fase do processo formativo, sendo que a eficácia da execução dependerá, fortemente, da qualidade das fases anteriores e também da avaliação (Cunha et al. 2010).

De acordo com Cunha et al. (2010), durante a realização da ação de formação, diversos aspetos contribuem para assegurar o seu sucesso:

- a. Adequação dos programas às necessidades da organização. Só se justifica executar ações que tenham utilidade para a empresa. Senão, a formação deixaria de ser um investimento e tornar-se-ia num mero custo.
- b. Qualidade do material apresentado. O material deve ser cuidadosamente preparado e orientado para os objetivos da formação. Deve ser também adaptado às características dos formandos (ex.: nível de literacia, experiência).

- c. Qualidade dos formadores. O sucesso da formação dependerá, em grande parte, das características dos formadores.
- d. Motivação e qualidade dos formandos. A motivação dos formandos e o entendimento de que, mais do que uma obrigação, a formação é uma oportunidade e um benefício são condições fundamentais ao sucesso da formação.

Na perspectiva de Cunha et al. (2010) a responsabilidade da execução da formação está estreitamente ligada à importância que a função assume na organização. Em organizações de maior dimensão, a formação pode ser responsabilidade de um órgão de *staff* especializado, normalmente ligado ao departamento de gestão de pessoas, ou pode assumir-se como um departamento que engloba todas as outras funções de GRH. Nas organizações de menor dimensão, a formação é habitualmente levada a cabo pelas chefias diretas ou confinada a entidades especializadas. Com frequência, é uma atividade com pouca visibilidade e fraca presença nas preocupações estratégicas dos seus responsáveis. Cunha et al. (2010) enumeram algumas razões que podem estar na origem deste problema:

- a. A empresa não conseguir viabilizar economicamente uma ação de formação, dada a sua pequena escala;
- b. Enviar um colaborador para formação pode significar a paragem de um departamento inteiro;
- c. As pessoas trabalham com poucos tempos mortos, logo com limitada disponibilidade para outras atividades;
- d. A preocupação mais importante da organização é o imediato (ex.: pagar salários, impostos, gerar receitas de venda, etc.), reservando para segundo plano os investimentos em capital humano.

Fase 4 – Avaliação

A fase final do processo de formação é a avaliação dos resultados obtidos. Para Chiavenato (1998) um dos principais problemas relacionados com qualquer programa de formação relaciona-se com a avaliação da sua eficiência. Neste sentido, defende que a avaliação deve considerar dois aspetos principais:

- a. Determinar até que ponto a formação realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos funcionários;
- b. Demonstrar se os resultados da formação apresentam relação com a consecução das metas da empresa.

Para além destas questões primárias, será necessário, segundo Chiavenato (1998), determinar se as técnicas de formação utilizadas são mais eficientes do que outras que poderiam ser consideradas.

Chiavenato (1998) indica que a formação proporciona resultados a diversos níveis. A nível organizacional a formação é um dos meios para aumentar a eficácia organizacional. Neste nível, a formação deve proporcionar resultados como: melhoria da imagem da organização, melhoria do clima organizacional, melhor relacionamento entre empresa e colaborador, facilidade nas mudanças e na inovação, aumento da eficiência, etc. A nível dos recursos humanos a formação deve proporcionar resultados como: a redução da rotatividade de pessoal, redução do absentismo, aumento da eficiência individual dos colaboradores, aumento das habilidades dos colaboradores, mudanças de atitudes e de comportamentos dos colaboradores, etc. A nível das tarefas e operações a formação pode proporcionar resultados como: aumento de produtividade, melhoria da qualidade dos produtos e serviços, redução no fluxo de produção, redução no tempo de formação,

redução do índice de acidentes, redução do índice de manutenção de máquinas e equipamentos, etc.

Em suma, Cunha et al. (2010) acreditam que a “[...] formação é uma necessidade e uma condição de capacidade competitiva, tanto para os indivíduos como para as organizações. Sem formação, os indivíduos perdem capacidade de lidarem com as mudanças. Para elas, a formação deve ser interpretada como um investimento, mais do que um custo”.

Para Chiavenato (1998) o processo de formação é um processo educacional para gerar mudanças de comportamento. O seu conteúdo pode envolver a transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, de atitudes e conceitos. Este é um processo que envolve geralmente quatro fases: identificação e diagnóstico de necessidades, programação, execução e avaliação.

A formação, de acordo com Cunha et al. (2010), deverá estar alinhada com a estratégia de negócio, ou seja, por um lado a coordenação da formação com as demais funções de gestão de pessoas e, por outro lado, a atribuição de um significado estratégico à atividade formativa.

CAPÍTULO II – Metodologia

Esta dissertação de mestrado tem como objetivo geral recolher as práticas de GRH numa organização ligada ao setor público – Serviço Florestal do Nordeste (SFN). Neste capítulo irão ser apresentados os objetivos específicos, a opção metodológica aplicada e as técnicas de recolha de informação utilizadas.

2.1 Objetivos do estudo

A organização pública escolhida para o estudo foi o SFN. Esta instituição foi escolhida por ser um serviço público de grande relevância no Concelho de Nordeste, tanto no desenvolvimento de diversos aspetos da organização territorial como da vivência das populações.

O objetivo primordial deste estudo é fazer um levantamento das práticas de GRH do SFN e os objetivos específicos são a caracterização deste serviço e a caracterização das suas práticas de GRH no que concerne ao recrutamento e seleção, acolhimento e integração, avaliação de desempenho, remunerações e incentivos e formação.

2.2 Opção metodológica

A opção metodológica optada nesta dissertação para dar resposta ao objetivo de estudo foi a de estudo de caso.

Para António Carlos Gil (1999) o estudo de caso pode ser qualificado como uma investigação profunda e exaustiva de um ou de poucos objetos de modo a proporcionar o seu conhecimento amplo e pormenorizado.

De acordo com Yin (1981 cit in António Carlos Gil 1999) “o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenómeno atual dentro do seu contexto de realidade,

quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”.

Yin (1989, cit in Bressan 2000) afirma que a preferência pelo estudo de caso deve ocorrer quando do estudo de eventos contemporâneos, em circunstâncias onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível fazer-se observações diretas e entrevistas sistemáticas. Não obstante de ter aspectos em comum com o método histórico, o estudo de caso caracteriza-se pela capacidade de trabalhar com um conjunto variado de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações.

De acordo com Tull (1976, cit in Bressan 2000), o método de estudo de caso, muitas vezes, é colocado como sendo o mais apropriado para pesquisas exploratórias e particularmente útil para a geração de hipóteses e isto pode ter contribuído para dificultar a compreensão do que é o método de estudo de casos, como o mesmo é desenhado e conduzido (Yin, 1989 cit in Bressan 2000).

Este método tem como objetivos, segundo McClintock et al. (1983 cit in Bressan 2000) “capturar o esquema de referência e a definição da situação de um dado participante...permitir um exame detalhado do processo organizacional e esclarecer aqueles fatores particulares ao caso que podem levar a um maior entendimento da causalidade”.

De forma sintética, Yin (2001) apresenta cinco aplicações diferentes para o método de estudo de caso:

1. A mais importante é esclarecer as relações causais em intervenções da vida real que são muito complexas para as estratégias experimentais ou aquelas utilizadas em levantamentos;

2. Uma segunda aplicação é explicar uma intervenção e o contexto na vida real em que ela decorre;
3. Numa terceira aplicação, os estudos de caso podem explorar certos elementos dentro de uma avaliação, novamente de um modo descritivo – mesmo de uma perspectiva jornalística;
4. Em quarto lugar, o método de estudo de caso pode ser aplicado para analisar situações nas quais a intervenção que está sendo avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados;
5. Em quinto lugar, pode ser uma “meta-avaliação” – o estudo de um estudo de avaliação.

Como mencionado anteriormente, a metodologia utilizada foi a metodologia qualitativa de estudo de caso, recorrendo-se às seguintes técnicas de recolha de dados: entrevista, por ser uma das técnicas de coleta de dados mais utilizada no âmbito das ciências sociais (António Carlos Gil 1999); e a consulta do site da Internet da Direção Regional dos Recursos Florestais (DRRF).

A escolha por esta metodologia de estudo prendeu-se ao facto de o objeto de estudo encontrar-se pouco estudado e tem como finalidade recolher as práticas de GRH neste serviço.

2.3 Dimensão da Análise

De modo a obter informações da maior qualidade possível para a execução do estudo foi realizado uma entrevista estruturada com a diretora do SFN, Eng.^a Elsa Silva, por ser a responsável pela gestão dos recursos humanos.

De acordo com Lakatos (1996, cit in Boni e Quaresma 2005) a preparação da entrevista é uma das etapas mais importantes da pesquisa que requer tempo e impõe

alguns cuidados, entre eles destacam-se: o planejamento da entrevista, que deve atender o objetivo a ser alcançado; a escolha do entrevistado, que deve ser uma pessoa com familiaridade com o tema pesquisado; a oportunidade do entrevistado, ou seja, a disponibilidade do entrevistado em responder a entrevista que deverá ser marcada com antecedência para que o pesquisador certifique-se de que será recebido; e, por fim, a preparação específica que consiste em estruturar o roteiro ou formulário com as questões importantes.

Em Ciências Sociais as formas de entrevistas mais utilizadas são: a entrevista estruturada, semiestruturada, aberta, entrevistas com grupos focais, história de vida e também entrevista projetiva. A escolha de quaisquer técnicas de coleta de dados vai depender principalmente da adequação ao assunto da pesquisa (Boni e Quaresma 2005).

No caso das entrevistas estruturadas as mesmas são elaboradas mediante um questionário totalmente estruturado, ou seja, as questões são previamente formuladas e tem-se o cuidado para não afastar-se das mesmas. O principal motivo deste zelo é a possibilidade de comparação com o mesmo conjunto de questões (Lodi, 1974 cit in Lakatos, 1996 cit in Boni e Quaresma 2005).

Este tipo de entrevista normalmente é utilizado em censos, nas pesquisas de opinião, nas pesquisas eleitorais, nas pesquisas de mercado, pesquisas de audiência, etc. Uma das principais vantagens deste tipo de entrevista é que nem sempre é necessário a presença do pesquisador para que o informante responda às questões (Boni e Quaresma 2005).

Para a execução do estudo, como referido anteriormente foi realizado uma entrevista estruturada. A formulação das perguntas assumiu um carácter metódico seguindo um guião. Este guião foi estruturado e dividido em quatro segmentos - o primeiro sobre a caracterização do serviço florestal de nordeste, o segundo sobre a organização do trabalho

e trabalhadores, o terceiro sobre as práticas de gestão de recursos humanos, e o quarto e último sobre a caracterização dos recursos humanos\contratos - contendo um total de 40 questões.

O pedido de entrevista foi colocado por *email*, solicitando a colaboração da Eng.^a Elsa Silva. Neste *email* foi referido os objetivos da dissertação de mestrado, como seria estruturada a entrevista, assim como a importância da colaboração do SFN para o estudo. Após o primeiro contacto foi pedido o envio do guião da entrevista para que a mesma fosse respondida.

2.4 Tratamento dos Dados

Para analisar as informações recolhidas acerca do SFN e o conteúdo da entrevista recorreu-se à análise de conteúdo como técnica de tratamento de dados.

Segundo Guerra (2014), a análise de conteúdo é uma técnica de tratamento de dados recolhidos, que visa a interpretação de material de carácter qualitativo, assegurando uma descrição objetiva e sistemática.

De acordo com Guerra (2006) a escolha da técnica mais apropriada para analisar o material recolhido depende dos objetivos e do estatuto da pesquisa, bem como do posicionamento paradigmático e epistemológico do investigador. Assim, o tratamento do conteúdo irá variar, notavelmente, de pesquisa para pesquisa e de investigador para investigador.

Para Guerra (2014), são conhecidos vários tipos de análise de conteúdo: lexical, de expressão, de relações, de enunciado e temática. Destes, a análise temática é a mais simples e, portanto, considerada a mais adequada para pesquisadores iniciantes na técnica.

Segundo Bardin (2009 cit in Guerra 2014), a análise de conteúdo deve ter como ponto de partida uma organização. As diferentes fases da análise de conteúdo deverão se organizar em três pontos: a pré-análise; a exploração do material; e por fim, o tratamento dos resultados – a interferência e a interpretação.

Seguindo os pressupostos da análise de conteúdo, numa primeira instância foi feita uma pré-análise do material recolhido. Fez-se uma organização do material, a partir da seleção de documentos\informações relevantes, “permitindo-se uma “leitura flutuante” do material até que a decisão sobre quais informações [deveriam ser] consideradas na análise [ficasse] mais clara” (Bardin 2009 cit in Guerra 2014).

Após a organização preliminar foi feita a exploração do material. Como Guerra (2014) sugere, o material foi organizado por tópicos que já estavam previamente definidos para serem abordados no estudo.

Por fim, no tratamento dos resultados, realizou-se a interpretação dos dados a partir da teoria escolhida.

CAPÍTULO III – Estudo de Caso

3.1 Caracterização do Município de Nordeste

O concelho de Nordeste é um município português situado na ilha de São Miguel, Região Autónoma dos Açores, com 101,51 km² de área e 4950 habitantes (Censos 2011). O concelho é composto por 9 freguesias – Achada, Achadinha, Algarvia, Lomba da Fazenda, Nordeste (Vila e Lomba da Pedreira), Salga, Santana (Feteira Grande e Feteira Pequena), Santo António de Nordestinho e São Pedro Nordestinho. As fronteiras do município são delimitadas a sul pelo concelho da Povoação e a oeste pelo concelho da Ribeira Grande.

A nível económico caracteriza-se por ser um concelho predominantemente rural, cuja população vive principalmente da agropecuária. A Silvicultura é uma atividade que também ocupa alguma mão-de-obra bem como a indústria das madeiras e dos blocos.

3.1.1 Caracterização da população empregada do Município de Nordeste

De acordo com os censos de 2011 o número total de pessoas empregadas no concelho de Nordeste é de 1.862, sendo 334 no sector primário, 410 no sector secundário e as restantes 1.118 no sector terciário. Deste total de pessoas empregadas 1.192 são do género masculino e 670 do género feminino.

Quanto à empregabilidade de acordo com a faixa etária os censos de 2011 constam que a faixa etária com mais pessoas empregadas é a dos 35 aos 44 anos com 513 pessoas, seguindo-se a faixa etária dos 25 aos 34 anos com 452 pessoas e a com menos pessoas empregadas a partir dos 65 anos com 27 pessoas.

3.2 Caracterização da Direção Regional dos Recursos Florestais

De acordo com a informação fornecida pela página *online* da Direção Regional dos Recursos Florestais (DRRF) este é “um serviço de natureza operativa da Secretaria Regional da Agricultura e Florestas, a quem compete apoiar o Secretário Regional na definição da política de ordenamento, proteção, desenvolvimento e uso dos recursos florestais, cinegéticos e piscícolas das águas interiores da Região Autónoma dos Açores”.

A DRRF agrega os seguintes serviços: Direção de Serviços Florestais (DSF) e Divisão Administrativa, Financeira e de Planeamento que inclui uma secção de apoio administrativo.

A DSF compreende as Divisões de Gestão para o Uso Múltiplo, Ordenamento e Sistemas de Informação e de Apoio ao Sector Florestal e ainda os seguintes serviços operacionais:

- Serviço Florestal de Ponta Delgada;
- Serviço Florestal do Nordeste (SFN);
- Serviço Florestal da Terceira;
- Serviço Florestal do Pico;
- Serviço Florestal do Faial;
- Serviço Florestal de São Jorge;
- Serviço Florestal das Flores e do Corvo;
- Serviço Florestal de Santa Maria;
- Serviço Florestal da Graciosa.

A DRRF apresenta como principal missão “zelar por uma utilização racional dos recursos florestais e naturais da Região, coordenando, fiscalizando e orientando tecnicamente a exploração florestal, e, simultaneamente, promovendo estudos que visem não só a melhoria genética das espécies florestais já existentes, como também a utilização

de novas espécies que venham diversificar a floresta açoriana”. Também detém como missão “a manutenção e beneficiação das redes viárias rural e florestal, facilitando assim a entrada dos fatores de produção e a saída dos produtos das explorações”.

A gestão dos recursos cinegéticos e piscícolas das águas interiores da Região fazem também parte do domínio da DRRF. Neste domínio pretendem estabelecer medidas que visem uma utilização racional desses recursos garantindo, simultaneamente, a preservação dessas mesmas espécies.

3.3 História dos Serviços Florestais

Na página *online* da DRRF é possível encontra-se também uma breve história dos Serviços Florestais.

A história dos Serviços Florestais remonta ao ano de 1952, iniciando a sua atividade no concelho do Nordeste. A fundação dos Serviços Florestais revelou-se nesta altura como um acontecimento de elevada importância no que toca ao desenvolvimento de diversos aspetos da organização territorial e da vivência das populações deste concelho. Pelo conhecimento científico do território e do seu ordenamento, pela implementação de novas técnicas agroflorestais e pelo impacto socioeconómico na estrutura social de um concelho geograficamente isolado, foram apresentados como agentes de preponderante intervenção.

No ano de 1954 a Administração Florestal do Nordeste ficou responsável pela implementação do Projeto de Arborização do Perímetro Florestal de São Miguel. Este projeto não tinha apenas preocupações ambientais, protecionista e economicistas, tinha também preocupações sociais como o bem-estar das populações: a arborização deveria ser uma fonte de trabalho remunerado; deveria o processo de arborização permitir a

conservação de áreas de material combustível para uso das populações; e deveriam ser instaladas pastagens de qualidade, para arrendar aos lavradores que mais necessitavam.

No decorrer dos anos o número de trabalhadores foi aumentando progressivamente, especialmente na década de sessenta, chegando a trabalhar nos diversos núcleos e cantões cerca de 600 homens, mulheres e crianças com a 4.^a classe.

Os principais trabalhos realizados pelo SFN durante os primeiros dez anos da sua existência dividiram-se entre, a criação de reservas de vegetação, a execução de repovoamentos piscícolas e trabalhos na área da cinegética, a realização de captação e abastecimento de água, a construção de casas para guardas e abrigos de pessoal, a construção de bebedouros para gado, a instalação de viveiros e plantações, a transformação de matos em pastagem, a plantação de cortinas de abrigo, a conservação e tratamento de pastagens, e a construção e reparação de caminhos rurais e florestais.

3.4 Serviço Florestal do Nordeste

3.4.1 Caracterização do Serviço Florestal do Nordeste

O SFN, como referido anteriormente, é um serviço operacional agregado na DSF. Ocupando o posto de direção do SFN, no momento do estudo, a Eng.^a Elsa Silva apresenta como principal missão do SFN “contribuir para a definição da política regional nos domínios do ordenamento, proteção, desenvolvimento e uso dos recursos florestais, dos recursos cinegéticos e dos recursos piscícolas das águas interiores, bem como orientar, coordenar e controlar a sua execução”, e como visão “garantir uma utilização sustentável dos recursos florestais, cinegéticos e piscícolas das águas interiores, da Região Autónoma dos Açores”.

Como principais atividades o SFN tem a Gestão dos Perímetros Florestais e Matas Regionais assente nos padrões das iniciativas do FSC - Forest Stewardship Council (Conselho de Gestão Florestal) e do PEFC - Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes (Programa para o Reconhecimento de Sistemas de Certificação Florestal).

Caracterização dos Recursos Humanos\Contratos

No último trimestre de 2017 o SFN contava com um total de 91 trabalhadores, sendo 23 do género feminino e 68 do género masculino. Deste conjunto de trabalhadores as idades variam entre os 26 e 67 anos. A grande maioria dos trabalhadores (88) reside no Concelho do Nordeste.

Quanto aos contratos de trabalho o SFN celebra contratos a termo resolutivo certo e incerto e contratos a termo indeterminado, recorrendo também a contratos de trabalho através de programas de emprego da Direção Regional do Emprego e Qualificação Profissional (DREQP).

O SFN tem a seguinte hierarquia de recursos humanos: diretora do serviço, corpo de técnicos, assistentes técnicos, corpo de Polícia Florestal e assistentes operacionais.

Organização do trabalho e trabalhadores

Os trabalhadores estão organizados em equipas de trabalho previamente definidas, cujas funções\tarefas são do seu conhecimento. Estas funções são estabelecidas anualmente, embora possam ser ajustadas, trabalhando em função dos objetivos definidos para o serviço.

A atribuição de tarefas, dos procedimentos ou modos operatórios é feita pelo coordenador da equipa de trabalho. O controlo e\ou coordenação do trabalho, quando se aplica, também pode ser exercido pela Diretora de Serviços ou Técnico Superior.

A definição das características dos postos de trabalhos é uma definição formal, seguindo o que está legalmente estabelecido.

Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Recrutamento e Seleção

O recrutamento e seleção de colaboradores são realizados através de procedimentos de contratação pública, publicitados na BEPA-Açores, de acordo com o estabelecido na Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, com as respetivas adaptações à Região Autónoma dos Açores.

O perfil dos candidatos é definido de acordo com as funções que irão desempenhar, sendo avaliados em conformidade com as provas de avaliação definidas na Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, nomeadamente: avaliação curricular, prova de conhecimentos, entrevista profissional de seleção, entre outras facultativas.

As competências valorizadas nos candidatos (competências técnicas e sociais) dependem, em grande parte, da categoria que irão ocupar, mas são enumeradas competências transversais a todas as categorias: a formação, a capacidade de trabalho em equipa, a autonomia e empenho.

Quanto ao tipo de recrutamento e seleção utilizados são os estabelecidos na Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, com as respetivas adaptações à Região Autónoma dos Açores.

Acolhimento e Integração

O SFN não dispõe de um programa formal de acolhimento, no entanto, logo no início de funções é ministrada uma breve formação sobre Segurança e Higiene no trabalho a

todos os novos colaboradores, bem como a apresentação dos colaboradores e respetivas funções de cada um.

O processo de acolhimento\integração de novos colaboradores é realizado em regra pela Diretora do Serviço, no entanto, em caso de impossibilidade é indicado um dos técnicos superiores.

Avaliação de Desempenho

O SFN dispõe de um sistema de avaliação de desempenho, recorrendo principalmente à observação direta e apoio dos coordenadores de equipa (Técnicos, Corpo de Polícia Florestal e Chefe de oficinas). Quanto ao avaliador é o Diretor do Serviço, apoiado pelos coordenadores de equipa.

A periodicidade do processo de avaliação, desde de 2015, é de dois em dois anos, em conformidade com o estabelecido pela lei (Decreto Legislativo Regional nº26/2015 de 23 de Dezembro).

O *feedback* aos avaliados é dado através do conhecimento da nota ao colaborador, antes e depois da homologação, sendo que cada um pode efetuar a sua autoavaliação, e poderá dialogar com o Diretor do Serviço. Caso o colaborador não esteja de acordo\satisfeito com a nota também pode recorrer da mesma junto ao órgão estabelecido na legislação.

Na Região existem dois tipos de avaliações, uma por objetivos e competências e outro por competências. Apenas o SIADAPRA 2 – Avaliação de desempenho dos dirigentes da Administração Pública – e os técnicos são avaliados por objetivos e competências, sendo todos os outros apenas por competências.

A avaliação de desempenho no SFN propõe-se fundamentalmente a avaliar postura, comportamentos, empenho no serviço, vontade de colaborar e inovar, aprender, melhorar e colaboração de cada um na superação dos objetivos de cada um dos serviços.

Remunerações e Incentivos

Quanto à remuneração o SFN aplica uma política de diferenciação salarial, constando na Portaria nº 1553-C/2008. Consoante a carreira/categoria e a antiguidade do colaborador, o número de posições remuneratórias são diferentes, bem como, o vencimento de início de carreira.

Assim, o técnico superior tem 14 posições remuneratórias, sendo o vencimento de início de carreira de 1.201,48 euros; O assistente técnico tem 9 posições remuneratórias, sendo o vencimento de início de carreira de 683,13 euros; e o assistente operacional tem 8 posições remuneratórias, sendo o vencimento de início de carreira o correspondente à remuneração mínima mensal garantida de 557,00 euros. Para além destas categorias ainda existem outras como os coordenadores, que são posicionados na referida tabela, de acordo com a categoria.

Os critérios de diferenciação salarial são, como acima mencionado, a carreira e a antiguidade, e as alterações de posicionamento/progressão na carreira são feitas com base nas avaliações de desempenho.

No SFN não são praticadas remunerações para além do salário direto fixo (prémios de assiduidade, de produtividade individual/grupal ou de mérito), apenas a remuneração de horas extraordinárias quando se aplica.

Formação

O processo de formação inicia-se com o preenchimento de uma ficha de autoavaliação relativamente ao ano anterior por parte dos colaboradores, a qual tem um campo para identificação de formações que necessitam.

Simultaneamente, a Diretora do Serviço solícita, antes do fim do ano, aos assistentes técnicos, técnicos superiores e corpo de Polícia Florestal que identifiquem igualmente as suas necessidades de formação e das equipas que coordenam.

Anualmente o CEFAPA - Centro de Formação da Administração Pública dos Açores - publicita as ações de formações disponíveis, sendo divulgadas por todos os colaboradores.

As ações de formação são realizadas tanto interna com externamente, sendo que os formadores também podem se internos ou externos ao serviço. A frequência de ações de formação tem um limite anual por colaborador, sendo estabelecido um número de horas máximo dependendo da categoria que ocupam. Os técnicos superiores poderão frequentar até 100 horas anuais, enquanto os assistentes técnicos e operacionais até 70 horas anuais.

O objetivo primordial das ações de formação do SFN é a aquisição de competências e qualificação profissional. A frequência das ações de formação por vezes tem carácter obrigatório, porque destinam-se a determinados colaboradores. No entanto, o colaborador por escolher ações de formação e a Diretora do Serviço depois estabelece prioridades.

Conclusão

Nesta dissertação de mestrado o objetivo primordial, como referido ao longo da dissertação, foi explanar as práticas de GRH aplicadas por uma entidade pública, sendo o SFN o escolhido para a realização do estudo. Para dar resposta ao objetivo de estudo optou-se por uma metodologia de estudo de caso, recorrendo-se às seguintes técnicas de recolha de dados: entrevista e a consulta do *site* da DRRF.

A entrevista foi realizada com a diretora do SFN, Eng.^a Elsa Silva, por ser a responsável pela gestão dos recursos humanos. O guião da entrevista foi estruturado de forma a dar o máximo de informação possível acerca deste serviço, dos trabalhadores, da organização do trabalho e sobre as práticas de GRH, contendo um total de 40 questões.

Através da informação recolhida pela entrevista e pelo *site* da DRRF tem-se uma caracterização da DRRF e do SFN, sendo que a entrevista permite a compreensão\explanação das práticas da GRH aplicadas pelo SFN.

No momento da entrevista o SFN contava com um total de 91 trabalhadores, sendo 88 destes residentes no concelho do Nordeste, assumindo assim um papel preponderante na empregabilidade do concelho.

Relativamente às práticas de GRH adotadas pelo SFN as mesmas estão delimitadas pelo estabelecido pela Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, com as devidas adaptações à Região Autónoma dos Açores e à natureza do serviço.

Em relação aos processos de recrutamento e seleção estes são realizados através de procedimentos de contratação pública, publicitados na BEPA-Açores, sendo o perfil dos candidatos definido de acordo com as funções que irão desempenhar. As competências valorizadas nos candidatos também irão depender das funções a desempenhar, mas destacam como competências transversais a todas as categorias a formação, a capacidade

de trabalho em equipa, a autonomia e empenho. No que concerne à avaliação dos candidatos esta é baseada geralmente na avaliação curricular, prova de conhecimentos e entrevista profissional de seleção.

Quanto ao acolhimento\integração de novos colaboradores este é efetuado normalmente pela Diretora do Serviço, no entanto, em caso de impossibilidade é indicado um dos técnicos superiores. Apesar do SFN não dispor de um programa formal de acolhimento, logo no início de funções é ministrada uma breve formação sobre Segurança e Higiene no trabalho a todos os novos colaboradores, bem como a apresentação dos colaboradores e respetivas funções de cada um.

No que respeita à avaliação de desempenho, dispõem de um sistema de avaliação com base na observação direta e apoio dos coordenadores de equipa. A periodicidade do processo de avaliação é de dois em dois anos, sendo o avaliador o Diretor do Serviço, apoiado pelos coordenadores de equipa. O *feedback* da avaliação é dado aos avaliados pelo conhecimento da nota, antes e depois da homologação, sendo que cada um pode efetuar a sua autoavaliação, e poderá dialogar com o Diretor do Serviço. Este processo de avaliação procura avaliar, sobretudo, a postura, comportamentos, empenho no serviço, vontade de colaborar e inovar, aprender, melhorar e a colaboração de cada um na superação dos objetivos de cada um dos serviços.

Quanto à remuneração o SFN aplica uma política de diferenciação salarial de acordo com a Portaria nº 1553-C/2008. De acordo com a carreira/categoria e a antiguidade do colaborador, o número de posições remuneratórias são diferentes, bem como, o vencimento de início de carreira. Os critérios de diferenciação salarial são, como anteriormente mencionados, a carreira e a antiguidade, e as mudanças de posicionamento/progressão na carreira são feitas com base nas avaliações de

desempenho. Referente aos incentivos, não são praticadas remunerações para além do salário direto fixo, apenas a remuneração de horas extraordinárias quando se aplica.

Por fim, no que respeita à formação no SFN o processo inicia-se com o preenchimento de uma ficha de autoavaliação relativamente ao ano anterior por parte dos colaboradores, a qual tem um campo para identificação de formações que necessitam. Também é solicitado, por parte da Diretora do Serviço, aos assistentes técnicos, técnicos superiores e corpo de Polícia Florestal que identifiquem igualmente as necessidades de formação das equipas que coordenam. As ações de formação podem ser realizadas tanto interna como externamente, e a frequência de ações de formação tem um limite anual por colaborador, sendo estabelecido um número de horas máximo dependendo da categoria que ocupam.

Com os resultados obtidos tem-se uma noção de como as práticas de GRH são executadas pelo SFN que, sendo um serviço público, tem as suas práticas demarcadas por um conjunto de regulamentos como a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas.

Também é possível verificar através das informações reunidas e pela história dos Serviços Florestais que o SFN assume um papel importante na vivência da população do concelho, tendo um papel determinante na empregabilidade e em aspetos da organização territorial.

Principais Limitações

Uma das limitações do estudo foi o facto de após a receção da entrevista respondida verificou-se que algumas questões poderiam ter sido formuladas de forma diferente de modo a obter uma resposta mais completa sobre o assunto. Esta situação teria sido evitada caso a entrevista tivesse sido presencial.

Outra limitação ao estudo foi não ter sido realizada uma análise da percepção e apreciação dos trabalhadores sobre as práticas de GRH, tendo sido feito apenas uma recolha das práticas de GRH segundo a perspetiva da direção do SFN.

Sugestões futuras de investigação

Uma sugestão de investigação futura sobre esta temática seria abordar a percepção e apreciação dos colaboradores do SFN sobre as práticas de GRH aplicadas no serviço.

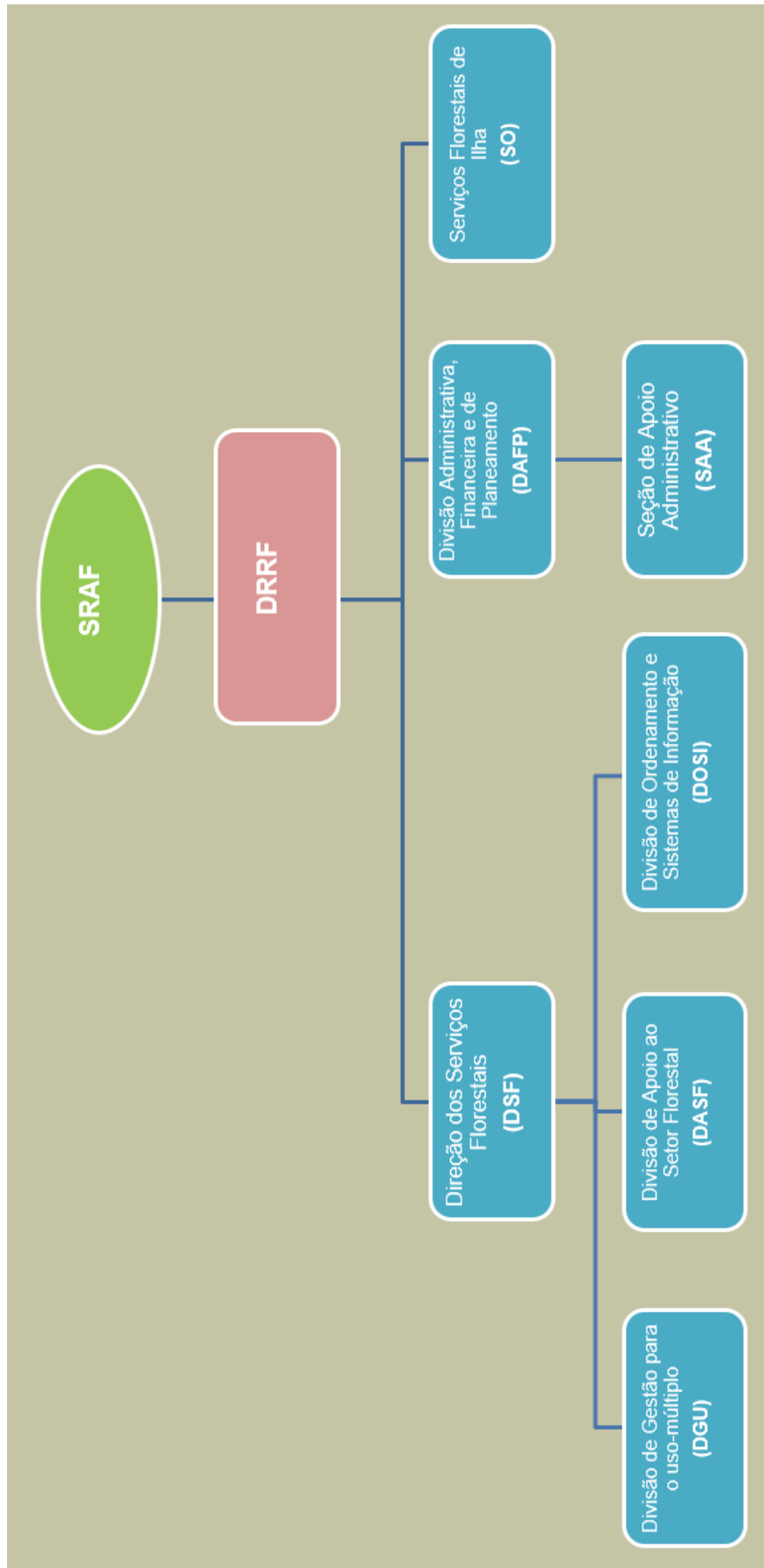
Outra sugestão seria abordar como os colaboradores dos programas de emprego da DREQP são “encarados” pelos responsáveis pela GRH. Se são vistos como potenciais colaboradores para a organização, como são incluídos nas políticas da organização, etc.

ANEXOS

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 - Organograma da Direção Regional dos Recursos Florestais.....	69
Anexo 2 - População empregada segundo os Censos: total e por sector de atividade económica.....	70
Anexo 3 - População empregada segundo os Censos: total e por sexo.....	71
Anexo 4 - População empregada segundo os Censos: total e por grupo etário.....	72

ANEXO 1 - Organograma da Direção Regional dos Recursos Florestais



ANEXO 2 - População empregada segundo os Censos: total e por sector de atividade económica

Territórios		Sectores de atividade económica			
		Total	Primário	Secundário	Terciário
Âmbito Geográfico	Anos	2011	2011	2011	2011
Município	Nordeste	1 862	334	410	1 118

Fontes de Dados: INE - X, XII,
XIV e XV Recenseamentos Gerais da
População

Fonte: PORDATA

Última atualização: 2015-09-01

ANEXO 3 - População empregada segundo os Censos: total e por sexo

Territórios		Sexo		
		Total	Masculino	Feminino
Âmbito Geográfico	Anos	2011	2011	2011
Município	Nordeste	1 862	1 192	670

Fontes de Dados: INE - X, XII, XIV e
 XV Recenseamentos Gerais da População
 Fonte: PORDATA
 Última atualização: 2015-06-26

ANEXO 4 - População empregada segundo os Censos: total e por grupo etário

Territórios		Grupos etários								
		Total	12-14	15-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65+	
Âmbito Geográfico	Anos	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011
Município	Nordeste	1 862	//	198	452	513	444	228	27	

Fontes de Dados: INE -
XII, XIV e XV
Recenseamentos Gerais da
População

Fonte: PORDATA
Última atualização: 2015-
06-26

Apêndices

GUIÃO ENTREVISTA RESPONDIDO

Questões	
<p>Caracterização do Serviço Florestal do Nordeste</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Missão, Objetivos, Visão e Valor • Atividades • Estrutura Organizacional • Estrutura Recursos Humanos
<p>1. Quais são os objetivos, a missão e os valores do Serviço Florestal do Nordeste?</p>	<p>R: Missão: Contribuir para a definição da política regional nos domínios do ordenamento, proteção, desenvolvimento e uso dos recursos florestais, dos recursos cinegéticos e dos recursos piscícolas das águas interiores, bem como orientar, coordenar e controlar a sua execução. Visão: Garantir uma utilização sustentável dos recursos florestais, cinegéticos e piscícolas das águas interiores, da Região Autónoma dos Açores.</p>
<p>2. Quais as principais atividades?</p>	<p>R: Gestão dos Perímetros Florestais e Matas Regionais assente nos padrões das iniciativas do FSC - Forest Stewardship Council (Conselho de Gestão Florestal) e do PEFC - Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes (Programa para o Reconhecimento de Sistemas de Certificação Florestal).</p>
<p>3. Qual é a estrutura organizacional?</p>	<p>R: Governo Regional dos Açores Secretaria Regional da Agricultura e Florestas Direção Regional dos Recursos Florestais Serviços Operativos</p>
<p>4. Qual é a estrutura dos Recursos Humanos?</p>	<p>Diretora do Serviço Corpo de Técnicos Assistentes Técnicos Corpo de Polícia Florestal Assistentes Operacionais</p>

<p>Organização do trabalho e trabalhadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de constituição das equipas de trabalho • Processo de atribuição de tarefas • Definição das características do posto de trabalho • Controlo e/ou coordenação do trabalho 	<p>5. Como funciona o processo de constituição de equipas de trabalho? R: As equipas de trabalho já estão definidas e já sabem quais são as suas tarefas anuais (trabalhando em função dos objetivos definidos para o serviços), embora possam ser ajustadas.</p> <p>6. Como funciona o processo de atribuição de tarefas (é definido pelos membros da equipa ou pela hierarquia)? R: Mediante o anteriormente referido, o coordenador depois distribui na sua equipa as tarefas de forma a atingir os objetivos definidos.</p> <p>7. Há definição formal das características do posto de trabalho, dos procedimentos ou modos operatórios? R: Definição Formal é a que está legalmente definida. Quanto aos procedimentos ou modos operatórios são definidos pelo coordenador.</p> <p>8. Como é feito o controlo e/ou coordenação do trabalho (supervisão direta, relações informais entre trabalhadores, pela própria equipa)? R: O controlo é feito pelo próprio coordenador, Diretora de Serviços ou Técnico Superior, caso se aplique.</p>
<p>Práticas de Gestão de Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento e seleção <ul style="list-style-type: none"> ➢ Perfil dos candidatos ➢ Competências são valorizadas nos candidatos ➢ Tipo de recrutamento e seleção (interno / externo) ➢ Fontes de recrutamento ➢ Processo de seleção 	<p>9. Como é feito o recrutamento e a seleção dos colaboradores? R: Através de procedimentos de contratação pública, publicitados na BEPA-Açores, de acordo com o estabelecido na Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, com as respetivas adaptações à Região Autónoma dos Açores.</p> <p>10. Modo de definição do perfil dos candidatos (quem define e como define; que instrumentos de suporte são utilizados)? R: O perfil dos candidatos, é definido com base nas funções que vão desempenhar e são avaliados de acordo com as provas de avaliação definidas na Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, designadamente: Avaliação Curricular, Prova de Conhecimentos, Entrevista Profissional de Seleção, entre outras facultativas.</p> <p>11. Quais as competências valorizadas nos candidatos (competências técnicas e sociais)? R: As competências valorizadas nos candidatos dependem em grande parte da categoria que vão ocupar, no entanto podemos enumerar algumas que são transversais a todas as categorias: a formação, a capacidade de trabalho em equipa, a autonomia, o empenho, entre outras.</p>

		<p>12. Quais os tipos de recrutamento e seleção (Interno / externo) utilizados? Contrato de trabalho por tempo indeterminado e por tempo determinado, este último que pode ser a termo resolutivo certo e incerto.</p> <p>R: Os estabelecidos na Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, com as respetivas adaptações à Região Autónoma dos Açores.</p> <p>13. Quais as fontes de recrutamento que recorrem (concurso público, anúncio, empresa de consultadoria, candidatura espontânea, etc.)?</p> <p>R: Através de procedimentos de contratação pública, publicitados na BEPA-Açores, de acordo com o estabelecido na Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, com as respetivas adaptações à Região Autónoma dos Açores.</p> <p>14. Qual o processo de seleção adotado (entrevista, testes psicotécnicos, provas de conhecimentos, provas de simulação, análise do CV, etc.)?</p> <p>R: Os estabelecidos na Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, com as respetivas adaptações à Região Autónoma dos Açores.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Acolhimento e Integração <ul style="list-style-type: none"> ➤ Programa de acolhimento ➤ Forma de acolhimento (individualizada ou em grupo) ➤ Responsável pelo processo de acolhimento ➤ Objetivos e conteúdos do programa de acolhimento 	<p>15. O Serviço Florestal dispõe de um programa formal de acolhimento?</p> <p>R: Não, no entanto, logo no início das funções é dada uma breve formação sobre Segurança e Higiene no trabalho a todos os novos colaboradores, bem como, a apresentação dos colaboradores e respetivas funções de cada um.</p> <p>16. Se sim, quais os objetivos e conteúdos?</p> <p>17. O acolhimento de novos colaboradores é feito de forma individualizada ou em grupo?</p> <p>R: Como já referi, não há propriamente um programa formal de acolhimento, no entanto a cada colaborador é explicado o funcionamento do Serviço e as funções de cada colaborador.</p> <p>18. Quem realiza o processo de acolhimento e integração (técnicos de recursos humanos, chefia direta, colegas, etc.)?</p> <p>R: Em regra o novo colaborador é acolhido pela Diretora do Serviço, no entanto, em caso de impossibilidade é indicado um dos técnicos superiores.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Formação <ul style="list-style-type: none"> ➤ Como funciona o processo de formação ➤ Os formadores ➤ Destinatários da formação ➤ Objetivos e conteúdos da formação 	<p>19. Como funciona o processo de formação? R: No princípio do ano os funcionários preenchem uma ficha de autoavaliação, relativamente ao ano anterior, a qual tem um campo para identificarem as formações que necessitam. Paralelamente a diretora de serviço antes do fim do ano solicita aos assistentes técnicos, técnicos superiores e corpo de polícia floresta que identifiquem igualmente as suas necessidades de formação e das equipas que coordenam. Todos os anos o CEFAPA - Centro de Formação da Administração Pública dos Açores, publicita as ações de formações disponíveis que são divulgadas por todos os funcionários.</p> <p>20. Há um limite de ações de formação por colaborador (anualmente)? R.: Sim, há limites à frequência nas formações, dependendo do número de horas e da categoria que ocupam. Relativamente aos técnicos superiores, poderão frequentar até ao limite de 100 horas anuais, os assistentes técnicos e operacionais até 70 horas anuais.</p> <p>21. As formações são realizadas internamente ou externamente? R: Ambos</p> <p>22. Os formadores são internos ou externos? R: Ambos</p> <p>23. Quem são os destinatários das formações (todos os colaboradores ou apenas alguns)? R: Depende do tipo de formação</p> <p>24. Quais são os objetivos e conteúdos da formação? R: Aquisição de competências e qualificação profissional.</p> <p>25. As ações de formação são de carácter obrigatório? Os colaboradores podem escolher ações de formação? R: Alguma são obrigatórias, porque o serviços as destina a determinados colaboradores. No entanto o colaborador pode escolher formações e a diretora de serviço depois estabelece prioridades.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de desempenho <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sistema de avaliação de desempenho ➤ Instrumentos utilizados 	<p>26. O serviço Florestal dispõe de um sistema de avaliação de desempenho? R: Sim</p>

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Avaliadores ➤ Periodicidade do processo ➤ Feedback aos avaliados ➤ Objetivos da avaliação do desempenho 	<p>27. Se sim, que tipo de instrumentos recorrem para proceder à avaliação? R: Observação direta e apoio dos coordenadores de equipa. (Técnicos, Corpo de Polícia Florestal e Chefe de oficinas)</p> <p>28. Quem são os avaliadores? R: O avaliador é o diretor de serviço, mas é apoiado pelos coordenadores de equipa</p> <p>29. Qual a periodicidade do processo de avaliação? R: A partir de 2015, de dois em dois anos, conforme estabelecido por lei.</p> <p>30. Como é dado o feedback aos avaliados? R: É dado conhecimento da nota ao colaborador, antes e depois da homologação, sendo que cada colaborador efetua a sua autoavaliação, e poderá dialogar com o diretor de serviço quanto à nota ou caso não se chegue a acordo o colaborador pode recorrer da nota junto ao órgão estabelecido na legislação.</p> <p>31. Quais os principais objetivos da avaliação do desempenho (determinar necessidades de formação, promoção, proceder a diferenciação salarial, mudança de escalão, etc.)? R: Na região existem dois tipos de avaliações, uma por objetivos e competências, e outro por competências. Apenas o SIADRAPA 2 e os técnicos são avaliados por objetivos e competência, sendo todos os outros apenas por competências. A avaliação de desempenho visa essencialmente avaliar postura, comportamentos, empenho no serviço, vontade de colaborar e inovar, aprender, melhorar e colaboração de cada um na superação dos objetivos de cada um dos serviços. Para os colaboradores os três últimos pontos serão sem duvidas uma motivação para a realização do anteriormente definido.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração <ul style="list-style-type: none"> ➤ Política salarial ➤ Critérios de diferenciação salarial 	<p>32. Existe uma política de diferenciação salarial? R: Sim. Constanam da Portaria nº 1553-C/2008. Dependendo da carreira/categoria e da antiguidade do colaborador, o número de posições remuneratórias são diferentes, bem como, o vencimento de início de carreira. Assim, o técnico superior tem 14 posições remuneratórias, sendo o vencimento de início de carreira de 1.201,48 euros; O assistente técnico tem 9</p>

	<p>➤ Tipo de benefícios atribuídos</p>	<p>posições remuneratórias, sendo o vencimento de início de carreira de 683,13 euros e o assistente operacional tem 8 posições remuneratórias, sendo o vencimento de início de carreira o correspondente à RMMG, que nesta data é de 557,00 euros. Para além destas categorias ainda existem outras como os coordenadores, que são posicionados na referida tabela, de acordo com a categoria.</p> <p>33. Quais os critérios de diferenciação salarial? R: Os critérios de diferenciação salarial são, como acima referido, a carreira e a antiguidade. As alterações de posicionamento/progressão na carreira são feitas com base nas avaliações de desempenho.</p> <p>34. São praticadas remunerações para além do salário direto fixo? De que tipo? (prémios de assiduidade, de produtividade individual/grupal, mérito) R: Apenas horas extraordinárias quando se aplicar.</p>
<p>Caracterização dos Recursos Humanos\Contratos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de trabalhadores • Trabalhadores consoante o género • Idade dos trabalhadores • Residentes no concelho • Tipos de contratos elaborados • Programas Centro de Emprego 	<p>35. Quantos trabalhadores tem o Serviço Florestal do Nordeste? R: 91</p> <p>36. Quantos trabalhadores são do género feminino e do masculino? R: 23 do género feminino e 68 do género masculino</p> <p>37. Qual a idade do trabalhador mais novo e do mais velho? R: 26 e 67 anos (média 52 anos)</p> <p>38. Quantos são residentes no concelho? R: 88</p> <p>39. Quais os tipos de contratos elaborados (contrato a termo resolutivo (certo ou incerto), termo indeterminado)? R: Ambos (2 termos resolutivo certo e os restantes por termo indeterminado).</p> <p>40. Celebram contratos através de programas do centro de emprego? R: Sim</p>

Referências Bibliográficas

- BAYLÃO, André luís da Silva, ROCHA, Ana Paula de Sousa (2014). A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial - <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>
- BONI, Valdete; QUARESMA, S. Jurema. (2005). Aprendendo a Entrevistar: Como Fazer Entrevista em Ciências Sociais. Revista electrónica dos pós-graduados em sociologia política da UFSC, Vol. 2 nº 1 (3), janeiro-julho/2005: pp. 68 – 80 - <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976>
- BRESSAN, Flávio. (2000). O Método do Estudo de Caso - http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm
- CAETANO, António, CAL, Marta, BOGALHO, Susana. (2000). As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho Organizacional. In Caetano, A., Passos, A., Cal, M., Carmo, M., Alcobia, P., Alves, P., Bogalho, S. & Tavares, S (Eds.), Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Observatório do emprego e formação profissional. - <http://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/309/280>
- CAETANO, António; VALA, Jorge (2002). Gestão de Recursos Humanos, contextos, processos e técnicas. 2ª Edição – Lisboa: Editora RH.
- CHIAVENATO, Idalberto (1998). Recursos Humanos – Ed. Compacta. 5ª Edição – São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto (1999). Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 9ª Edição - Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda.
- CHIAVENATO, Idalberto (2004). Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2ª Edição - Rio de Janeiro: Editora: Elsevier.
- CUNHA, M. P.; Rego, A.; Cunha, R., Cabral-Cardoso, C.; Marques, C. e Gomes, J. (2010). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. 2ª Edição - Edições Sílabo.
- GIL, António Carlos (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social. 5ª Edição – São Paulo: Atlas.

GUERRA, Elaine Linhares de Assis (2014). Manual de Pesquisa Qualitativa. Grupo
Ănima EducaĂo, Belo Horizonte. -

http://disciplinas.nucleoad.com.br/pdf/anima_tcc/gerais/manuais/manual_quali.pdf

GUERRA, Isabel C. (2006). Pesquisa Qualitativa e AnĂlise de ConteĂdo - sentidos e
formas de uso. 1ª EdiĂo - PrncĂpia Editora, Lda., Estoril.

PERETTI, Jean Marie, (1998). Recursos Humanos. 2ª EdiĂo - Lisboa: EdiĂo SĂlabo,
Lda.

YIN, Robert K. (2001). Estudo de caso: planejamento e mĂtodos. 2ª EdiĂo - Porto
Alegre: Bookman.

http://drrf-sraa.azores.gov.pt/areas/DRRF/Paginas/Historia_SF.aspx 13-11-17

[https://pt.wikipedia.org/wiki/Nordeste_\(A%C3%A7ores\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Nordeste_(A%C3%A7ores)) 26-09-17

<http://cmnordeste.pt/turismo/pt/freguesias/> 26-09-17

UNIVERSIDADE DOS AÇORES

Faculdade de Economia e Gestão

Rua da Mãe de Deus

9500-321 Ponta Delgada

Gestão dos Recursos Humanos no Serviço Florestal do Nordeste
Graça Maria Pimentel Barbosa

DM

