

PROFISSÕES

Guia de Caracterização Profissional



Página Inicial

[Ver](#)

GESTOR DE RECURSOS HUMANOS

Natureza do trabalho

A principal função dos gestores de recursos humanos consiste em promover a eficiência e a eficácia dos trabalhadores de uma dada organização, para que esta consiga atingir os seus objectivos da melhor forma possível. Para isso, planeiam, dirigem e coordenam actividades que visam proporcionar aos trabalhadores condições que contribuam para a sua realização profissional e satisfação pessoal, de modo a que tenham uma atitude perante o trabalho mais empenhada e motivada. A actividade destes profissionais baseia-se, assim, em conciliar os interesses da organização com os interesses de quem nela trabalha.

Embora as suas tarefas variem consideravelmente de organização para organização, as suas áreas de trabalho mais comuns são as seguintes:

- *recrutamento e selecção*, no âmbito da qual são responsáveis pela afectação de novas pessoas à organização. As tarefas desta área podem incluir preparação de anúncios de emprego, escolha dos meios de comunicação mais eficazes para os publicitar (jornais, revistas, websites de emprego, escolas, etc.), selecção e análise de currículos, aplicação de provas psicológicas (testes psicotécnicos, de personalidade, de conhecimentos, etc.), realização de entrevistas e obtenção de referências sobre os candidatos junto das suas ex-entidades empregadoras. Antes de iniciarem este processo, os gestores de recursos humanos necessitam de conhecer o mercado de trabalho e os requisitos do cargo a ocupar, de modo a saberem qual o candidato que reúne as características e as qualificações mais adequadas para ocupá-lo. Além disso, devem ter um conhecimento global da estrutura e do funcionamento da organização para poderem negociar com o candidato as condições que têm para oferecer (ordenado, benefícios sociais, oportunidades

de evolução na carreira, formação, etc.). Nesta área, é também da sua responsabilidade acompanhar o processo de acolhimento e integração do candidato na organização.

- *formação e desenvolvimento*, área em que são responsáveis por conceber acções de formação com o objectivo de transmitir novos conhecimentos, desenvolver capacidades e modificar atitudes perante o trabalho, de forma a proporcionar o desenvolvimento profissional e pessoal dos trabalhadores e a sua adequação às necessidades da organização bem como prepará-los para assumirem novas funções dentro da mesma. Para programar acções de formação, os gestores de recursos humanos fazem um levantamento prévio das necessidades de formação existentes e verificam a correspondência entre os requisitos que cada cargo exige (capacidades técnicas, conhecimentos teóricos, características pessoais, etc.) e as competências do seu ocupante. Esta verificação é realizada recorrendo a técnicas e instrumentos de apreciação do desempenho e leva em consideração também os planos da organização para o futuro. Uma vez diagnosticadas estas necessidades, elaboram um programa de formação e reúnem as condições necessárias para a sua execução (formadores, instalações, material didáctico, etc.). Este processo termina com a avaliação dos resultados, através da qual averigam se houve (ou não) benefícios decorrentes das acções de formação ministradas, isto é, se houve um aumento da produtividade e da eficiência, se a qualidade dos produtos e/ou dos serviços melhorou, se o número de acidentes de trabalho diminuiu, etc.

- no contexto da *política salarial*, cabe a estes gestores estabelecer e manter um sistema apropriado de remunerações, as quais hoje em dia contemplam habitualmente componentes fixas (salário-base e subsídios) e componentes variáveis (prémios por objectivos alcançados, comissões, etc.) de acordo com o tipo de cargo exercido e com as responsabilidades inerentes. Para definir a remuneração os gestores analisam e classificam os vários cargos existentes na organização (atendendo, por exemplo, às aptidões e conhecimentos exigidos, ao esforço físico necessário, às responsabilidades envolvidas ou às condições de trabalho impostas) e avaliam o desempenho do seu ocupante (tendo em conta o volume e a

qualidade do seu trabalho, a capacidade de resolver problemas, o índice de absentismo, etc.). Esta área pode incluir também a criação e a manutenção de um sistema de benefícios sociais, o qual, além de complementar a retribuição mensal, contribui para melhorar a imagem das organizações junto dos seus trabalhadores e, conseqüentemente, aumentar a produtividade em geral. Seguros de vida e de acidentes pessoais, assistência médico-hospitalar, refeitório no local de trabalho, viatura da empresa, estacionamento privativo e subsídios para a educação dos filhos são alguns exemplos dos muitos benefícios sociais que as organizações podem conceder aos seus trabalhadores.

- *segurança, higiene e saúde no trabalho.*

Nesta área, é seu dever elaborar programas que protejam a integridade física e mental dos trabalhadores, preservando-os de riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas. Estes programas servem também para prevenir acidentes, pois visam eliminar condições que põem em causa a segurança no ambiente de trabalho, fazer cumprir normas e procedimentos de prevenção e fomentar hábitos de trabalho seguros e preventivos. A avaliação contínua das condições de trabalho dos empregados (ruído, iluminação, condições atmosféricas, etc.), a imposição de exames médicos anuais e a criação de um sistema de vigilância na empresa são algumas das responsabilidades que se incluem nesta área.

- no âmbito das *relações laborais*, estes profissionais concebem e aplicam a política de relacionamento da organização com os trabalhadores e/ou seus representantes. As suas funções nesta área consistem, por exemplo, em resolver conflitos entre a entidade empregadora e os trabalhadores ou negociar com os sindicatos matérias relativas a salários, benefícios sociais e condições de trabalho.

- na área do *planeamento de recursos humanos*, estes gestores avaliam as necessidades futuras da organização relativamente aos seus recursos humanos, ou seja, determinam o número e o tipo de pessoas que a organização precisará para atingir os seus objectivos, dentro de determinado período de tempo. É através do planeamento de recursos humanos que a organização sabe quantas pessoas necessita recrutar, formar, reconverter, transferir ou dispensar. Ao nível do planeamento, os

gestores de recursos humanos podem ainda ser responsáveis por conceber e/ou aplicar indicadores e métricas que permitam medir a eficácia e eficiência das práticas da gestão de recursos humanos e o seu alinhamento com as estratégias da organização.

As funções que estes profissionais podem desempenhar são, assim, bastante diversificadas: elaborar estatísticas, analisar e descrever cargos, aplicar e interpretar testes psicológicos, interpretar leis do trabalho, conduzir entrevistas, motivar pessoas, avaliar desempenhos, etc. Todavia, os gestores de recursos humanos podem não exercer todas estas actividades, designadamente quando, trabalhando numa grande empresa, desempenham funções apenas numa das áreas de actuação da sua profissão ou somente num dos sectores da organização.

Estes profissionais devem reunir determinadas características pessoais, entre as quais se destaca o gosto em trabalhar com muitas e diferentes pessoas: colegas, chefias, trabalhadores, formadores, advogados, sindicalistas, etc. As suas funções impõem também excelentes capacidades de comunicação e de relacionamento: devem falar e escrever correctamente e devem ser pessoas receptivas, prudentes, compreensivas, persuasivas, com forte sentido de justiça e capazes de transmitir uma imagem de confiança e de diálogo. Além disso, devem ser emocionalmente estáveis e capazes de resolver e lidar com situações delicadas, bem como devem ser resistentes à pressão diária que as suas funções impõem, pois o seu quotidiano é preenchido com situações - algumas vezes, inesperadas - que envolvem pessoas. O dinamismo, a facilidade em coordenar equipas multidisciplinares e as capacidades de reflexão, análise, síntese, resolução de problemas, liderança, planeamento e organização são, ainda, qualidades que se podem revelar bastante úteis. A capacidade de trabalhar com números é também importante, uma vez que é necessário saber elaborar e compreender estatísticas e cálculos financeiros, nomeadamente para calcular taxas de absentismo e de rotação de pessoal ou criar sistemas de remunerações e de benefícios sociais.

Emprego

A situação destes profissionais no mercado de trabalho tem evoluído de forma positiva, na medida em que são cada vez mais as empresas que reconhecem a importância da gestão de recursos humanos. Anteriormente, esta gestão era, frequentemente, reduzida à mera administração dos salários e à resolução de conflitos laborais e ocupava um plano secundário na totalidade das empresas, uma vez que requer grandes investimentos e os seus resultados não têm uma visibilidade imediata. Hoje em dia, os empresários têm mais consciência do trabalho desempenhado pelos gestores de recursos humanos, reconhecendo com maior facilidade os seus benefícios. Nos últimos anos, tem-se

assistido, assim, à autonomização das actividades integradas nesta área e, com ela, ao aparecimento de departamentos autónomos chefiados por profissionais especializados.

O desenvolvimento/reconhecimento da gestão de recursos humanos tem sido sobretudo visível nas organizações que empregam um elevado número de pessoas. O facto de serem as grandes organizações as principais entidades empregadoras destes profissionais tem criado, porém, algumas dificuldades de inserção no mercado de trabalho, uma vez que o tecido empresarial português é maioritariamente constituído por pequenas e médias empresas, sendo as oportunidades de emprego necessariamente reduzidas. Este facto leva, ainda, a que a oferta de emprego se localize sobretudo nos grandes centros urbanos e nas regiões mais industrializadas, registando-se uma grande competitividade profissional nessas zonas. Além disso, e como é comum nas áreas profissionais que evoluem rapidamente, têm surgido diversas formações académicas na área da gestão de recursos humanos, conduzindo a um aumento excessivo de profissionais especializados.

Apesar do exercício da actividade por conta de outrem ser a situação dominante, as oportunidades de trabalho destes profissionais não se restringem a essa condição: existem alguns que exercem a sua actividade como profissionais liberais, nomeadamente como consultores em gabinetes ou empresas que prestam serviços na área da gestão de recursos humanos a outras empresas. Este tipo de gabinetes tem-se generalizado nos últimos anos, uma vez que os custos e o tempo envolvidos nas actividades ligadas a esta área levam muitas organizações a optar por entregar a sua realização a empresas especializadas. O recurso a empresas que prestam serviços especializados numa determinada área constitui, actualmente, uma prática corrente no mundo empresarial (designada de outsourcing). As empresas podem solicitar a ajuda de um consultor de recursos humanos, por exemplo, para rever a sua estrutura organizacional, definir funções e responsabilidades, apoiar o recrutamento, selecção e formação de trabalhadores, diagnosticar necessidades de formação, executar um programa de formação interno ou construir um sistema de remunerações ou de avaliação de desempenho.

Formação e Evolução na Carreira

Quem queira enveredar por uma carreira nesta área tem ao seu dispor diversos cursos superiores no domínio da *Gestão de Recursos Humanos* (v. <http://www.acessoensinosuperior.pt>). Existem também outros na área da sociologia e da psicologia que permitem adquirir os conhecimentos necessários ao desempenho desta profissão, tais como *Sociologia do Trabalho* ou *Psicologia Social e das Organizações* (ou do *Trabalho*). Devido ao

carácter interdisciplinar desta profissão e à diversidade das suas funções, os planos curriculares dos cursos vocacionados para a gestão de recursos humanos incluem normalmente matérias gerais - como sociologia, psicologia, economia, matemática, estatística ou direito - e matérias específicas da área, tais como técnicas de selecção de pessoal, desenvolvimento organizacional, gestão de sistemas de remuneração, direito do trabalho, negociação colectiva ou programas/políticas de formação e desenvolvimento.

O acesso a esta profissão não está, contudo, limitado a profissionais com formação especializada, pois as organizações também admitem pessoas diplomadas em *Gestão de Empresas, Sociologia, Psicologia* ou *Direito*, por exemplo. Para os licenciados nestes cursos é aconselhável, porém, obter uma formação complementar nesta área profissional, nomeadamente através de pós-graduações ou cursos de formação profissional. Para algumas empresas, a formação mais adequada para o exercício desta profissão consiste, por exemplo, numa licenciatura em *Gestão de Empresas*, com especialização ou formação complementar em *Gestão de Recursos Humanos*.

Embora a evolução na carreira dependa de empresa para empresa, ela processa-se normalmente da seguinte maneira: de início, estes profissionais são admitidos na empresa como técnicos de recursos humanos e começam por realizar tarefas práticas que lhes permitem conhecer o funcionamento e a estrutura da organização, tais como a descrição e classificação de postos de trabalho, a aplicação de questionários e o processamento de informações acerca dos trabalhadores. Nesta fase, é habitual receberem alguma formação profissional ministrada pela empresa, como é prática nas grandes organizações. Após este período inicial - cuja duração é muito variável -, são destacados para junto de pessoas com experiência no exercício das suas funções, para que possam realizar tarefas que exigem um maior grau de responsabilidade e de autonomia, participando designadamente em processos/programas de recrutamento e selecção, de formação profissional ou de segurança, higiene e saúde no trabalho. Nalguns casos, e após algum tempo, avançam para posições de gestão, levando a cabo programas da sua autoria e responsabilidade (planos de remunerações, sistemas de benefícios sociais, etc.). O topo de carreira nesta área corresponde à responsabilidade máxima sobre tudo o que se passa na organização em matéria de recursos humanos. Chegando a este nível, alguns destes profissionais avançam, ainda, para cargos de direcção-geral e assumem responsabilidades sobre todas as áreas funcionais da organização. Alguns, pelo contrário, optam por deixar a sua entidade empregadora e estabelecem-se por conta própria, prestando serviços de consultoria na sua área.

Durante a carreira, é importante que estes gestores se

mantenham actualizados relativamente à área de negócio da sua empresa e no contexto da sua área profissional. Com este objectivo, podem frequentar cursos universitários de pós-graduação ou cursos de formação profissional (promovidos pela sua entidade empregadora ou por iniciativa própria) e participar em seminários ou encontros de carácter nacional e internacional. Os cursos na área da legislação laboral, gestão de sistemas de informação, organização e métodos ou história do trabalho podem-se revelar particularmente benéficos para quem pretenda evoluir mais rapidamente na carreira. Quem não possua bons conhecimentos de informática e de línguas estrangeiras - especialmente o inglês - deve também procurar obtê-los, pois, além de serem globalmente exigidos no mercado de trabalho, são muito necessários quando se desempenham funções de gestão.

Condições de Trabalho

Muitos destes profissionais trabalham em regime de isenção de horário, em virtude da grande disponibilidade que lhes é exigida, pois há necessidade de estarem presentes onde e quando são precisos: para contactos regulares com colaboradores, reuniões com chefias, negociar acordos com trabalhadores e/ou seus representantes, realizar entrevistas de selecção, assistir e participar em eventos promovidos pela organização ou pelos trabalhadores (cerimónias, festas, distribuição de prémios), etc.

Apesar destes gestores desenvolverem maioritariamente a sua actividade nos seus gabinetes, as características do seu trabalho levam a que sejam frequentes as deslocações a outros serviços ou sectores da empresa e, em alguns casos, para fora desta. Nas empresas que têm delegações ou filiais, por exemplo, estes profissionais precisam de as visitar com alguma regularidade, em virtude da forma personalizada como devem exercer as suas funções.

Perspectivas

As empresas têm cada vez mais consciência de que o seu sucesso depende do compromisso e da dedicação das pessoas que nelas trabalham, para além de uma sólida estrutura financeira, uma importante quota de mercado ou uma tecnologia avançada. Crescentemente preocupadas com a produtividade e a qualidade dos seus produtos e/ou serviços, é natural que as empresas invistam cada vez mais nos seus recursos humanos, com vista a fazer face a problemas decorrentes da maior complexidade dos postos de trabalho, do envelhecimento da mão-de-obra e da utilização de novas tecnologias que tornam os conhecimentos dos trabalhadores obsoletos. Deste modo, é de prever que a gestão de recursos humanos continue a ganhar importância e valor

estratégico no âmbito do mundo empresarial.

Contudo, e ao contrário do que tem sucedido nos últimos anos, a grande maioria das oportunidades futuras de emprego não deverão ser proporcionadas pelas empresas em geral, mas pelas empresas de consultoria que prestam serviços nesta área, em virtude da prática generalizada do outsourcing. Apesar de se estender a vários países, esta tendência será particularmente visível no nosso país, onde a maioria das empresas são de pequena e média dimensão e não têm capacidade financeira para recrutar profissionais especializados, preferindo recorrer a serviços externos.

Não obstante o quadro optimista, espera-se que a competitividade registada entre estes profissionais se mantenha ou até venha a aumentar. Efectivamente, a existência de vários cursos superiores nesta área e o facto das empresas admitirem profissionais com diferentes formações académicas para o exercício desta profissão deixam adivinhar a continuação da oferta excessiva de mão-de-obra perante as oportunidades do mercado de trabalho. As exigências das entidades empregadoras tenderão, assim, a aumentar, pelo que quem pretenda enveredar por esta profissão deva investir o máximo possível nas suas qualificações. Tendo em conta as necessidades do mercado de trabalho, deve-se apostar num curso superior com um grande número de cadeiras práticas, em estágios curriculares e profissionais que permitam ganhar experiência e em cursos de aperfeiçoamento em áreas específicas da gestão de recursos humanos.

Contactos para Informações Adicionais

Existem várias entidades que podem fornecer informações adicionais sobre esta profissão, nomeadamente:

*** Ass. Port. de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos** (sede nacional), Av. António Augusto de Aguiar, n.º 106 - 7º, 1050-019 Lisboa, Tlf. 213522717/213580912, C. Electrónico: global@apg.pt, Página na Internet: <http://www.apg.pt>

LISTA DAS PROFISSÕES

© DGERT.2004-2005

contacto: dgert@dgert.msst.gov.pt website: www.dgert.msst.gov.pt

