

ANEXO B

OPERACIONALIZAÇÃO METODOLÓGICA DO CONCEITO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DOS RH.

TIPOLOGIA DE PRÁTICAS DE GESTÃO DOS RH: DECOMPOSIÇÃO DO CONCEITO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DOS RH EM DIMENSÕES, SUBDIMENSÕES E INDICADORES.

Consideramos que as práticas de gestão dos RH nas empresas surgem, de acordo com os nossos pressupostos teóricos e com os objectivos teórico-empíricos, como um composto de opções relativas a dois subsistemas de gestão:

- subsistema de gestão do emprego e da mobilidade;
- subsistema de gestão das remunerações.

Abordaremos de seguida o desdobramento de cada um destes subsistemas em dimensões, as quais serão por sua vez decompostas em subdimensões, estas operacionalizadas em indicadores

1. SUBSISTEMA DE GESTÃO DO EMPREGO E DA MOBILIDADE.

Neste subsistema consideramos as dimensões A, B, C e D, cada uma delas decomposta em subdimensões operacionalizadas por um conjunto de indicadores.

A. Processos de recrutamento.

A.1. Práticas internas e externas de recrutamento.

A.1.1. "Mercado interno de trabalho".

- Fraca utilização.
- Utilização para determinado tipo de profissionais.
- Elevada utilização.

A.1.2. "Mercado externo de trabalho".

- Fraca utilização.
- Utilização para determinado tipo de profissionais.
- Elevada utilização.

A.2. Critérios de recrutamento externo.

- Competências directa e imediatamente utilizáveis.
- Competências comportamentais e relacionais.
- Experiência profissional funcional.
- Experiência profissional em sentido lato.
- Diplomas escolares.

B. Vínculos jurídicos contratuais.

B.1. Modalidades jurídicas contratuais.

- Contratos a tempo determinado: engloba os contratos a termo certo e incerto, o emprego temporário, o emprego sazonal e o trabalhador independente permanentemente ao serviço das empresas.

- Contratos a tempo indeterminado: engloba os vínculos contratuais sem prazo temporal.

- Sem contrato de trabalho: engloba todas as situações de trabalho clandestino.

B.2. Tipo de subcontratação.

- Ausente.
- Trabalho ao domicílio.
- Subcontratação interna (serviços).
- Subcontratação externa (actividades produtivas).

C. Práticas de afastamento.

C.1. Modalidades legais de afastamento.

- Términos do prazo do contrato.
- Despedimento individual.
- Despedimento colectivo.
- Despedimento por inadaptação.
- Despedimento por extinção de postos de trabalho.
- Reforma.
- Pré-reforma.
- Reforma antecipada.
- Cessação por mútuo acordo com créditos emergentes ao contrato de trabalho.
- Cessação por mútuo acordo com créditos emergentes ao contrato de trabalho, outras compensações pecuniárias e diversos tipos de regalias (planos de reforma, complementos a pensões de reforma, apoios à recolocação profissional, etc.).

C.2. Planificação dos afastamentos.

- Planificação ausente.
- Planificação sem medidas de acompanhamento.
- Planificação com medidas de acompanhamento de reclassificação e/ou de reconversão externas.

D. Práticas de mobilidade interna.

D.1. Plano estruturado de gestão de carreiras.

- Plano de carreiras próprio ausente, prevalecendo o previsto no CCT sectorial.
- Plano estruturado de carreiras interno às empresas.

D.2. Percursos possíveis.

- Percursos fechados intra-profissão ou intra-função, isto é, no interior duma mesma profissão ou função.
- Percursos abertos inter-funções ou inter-profissões no interior duma mesma área profissional.
- Percursos abertos entre-funções e entre-profissões de diferentes áreas profissionais.

D.3. Critérios de progressão.

- Antiguidade.
- Mérito individual.
- Desempenho grupal ou de equipa.
- Acréscimo qualitativo e quantitativo de competências.
- Inadaptação ao posto de trabalho por este menosprezar as capacidades e os conhecimentos dos assalariados.

D.4. Rapidez e graus de progressão.

- Progressão lenta associada à existência de um elevado número de graus que os assalariados têm de percorrer para atingir o topo da carreira, ou seja, para se tornarem titulares de uma categoria profissional.
- Progressão mediana associada à existência de um número de graus médio a percorrer para os assalariados atingirem o topo da carreira. Neste caso, procura-se nomeadamente moderar o número de graus previstos nos CCT sectoriais, diminuindo-se os anos que os assalariados deviam estar em determinada categoria profissional.
- Progressão rápida associada à existência de um pequeno número de graus a percorrer para os assalariados atingirem o topo da carreira. A progressão está vinculada a critérios diferentes da antiguidade, nomeadamente mérito individual, desempenho grupal ou de equipa ou acréscimo, quantitativo e qualitativo, de competências.

2. SUBSISTEMA DE GESTÃO DAS REMUNERAÇÕES.

Neste subsistema consideramos as dimensões A, B e C, cada uma delas decomposta em subdimensões operacionalizadas por um conjunto de indicadores.

A. Práticas de remuneração directa fixa.

A.1. Grelhas de classificação das remunerações.

- Grelha de classificação salarial estipulada no CCT sectorial.
- Grelha de classificação salarial estipulada no CCT sectorial ainda com alguns ajustamentos à realidade das empresas.
- Grelha de classificação salarial própria concebida no interior das empresas com base no critério tipo de função (qualificação do posto de trabalho).
- Grelhas de classificação salarial própria concebida no interior das empresas com base no critério aptidões e conhecimentos dos assalariados (qualificação do trabalho).

A.2. Cumprimento dos mínimos salariais.

- Não cumprimento dos mínimos salariais: salários inferiores aos definidos na grelha de classificação salarial estipulada no CCT sectorial.
- Cumprem-se estritamente os salários mínimos definidos na grelha de classificação salarial estipulada no CCT sectorial.
- Salários ligeiramente superiores ao salário mínimo estipulado na grelha de classificação salarial definida no CCT sectorial.
- Salários nitidamente superiores ao salário mínimo estipulado na grelha de classificação salarial definida no CCT sectorial.

A.3. Carácter dos aumentos salariais.

- Aumentos salariais gerais, aplicados de forma equitativa a todos os assalariados.
- Aumentos salariais hierarquizados, aplicados segundo formas de cálculo para determinados profissionais ou segundo o critério aptidões e conhecimentos dos assalariados.

B. Práticas de remuneração directa variável.

B.1. Individualização das remunerações por função.

- Inexistentes.
- Pouco frequentes, sobretudo afectas aos operacionais.
- Relativamente frequentes, sobretudo afectas aos operacionais e às funções de enquadramento directo ou operacional (chefias directas e intermédias).
- Muito frequentes e generalizados a todo o núcleo operacional.

B.2. Tipos de individualização.

- Prémios de produtividade e de assiduidade.
- Retribuição do mérito individual.

- Retribuição do desempenho organizacional com participação nos ganhos/resultados.

C. Práticas de remuneração indirecta.

C.1. Remuneração indirecta por função.

- Ausentes.
- Remuneração indirecta para todas as funções do núcleo operacional.
- Remuneração indirecta pontual para as funções de enquadramento directo ou operacional (chefias directas e intermédias).

C.2. Tipo de remuneração indirecta.

- Remuneração indirecta no domínio da saúde, da doença e da reforma.
- Remuneração indirecta no domínio do apoio à prossecução dos estudos dos assalariados e educação dos seus descendentes e à maternidade/gravidez.