

angola2learn



RH

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TÍTULO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

AUTORA

CATARINA CABANELAS PEREIRA

Todos os direitos desta edição são reservados à Angola2learn.

É proibida a reprodução total ou parcial por quaisquer meios, sem autorização escrita da Angola2learn.

Este livro faz parte do curso *Gestão de Recursos Humanos* da empresa Angola2Learn e não pode ser vendido, copiado ou divulgado separadamente do curso.

© Luanda, 2015

angola2learn



Urbanização Nova Vida,
Rua 62, Casa 1561
Município de Belas – Luanda
Tel.: 222 722 149
email: geral@angola2learn.co.ao
www.angola2learn.co.ao

ÍNDICE

MÓDULO 1

| | |
|---|---|
| Introdução | 6 |
| 1.1 Visão global do curso de Gestão de Recursos Humanos | 6 |

MÓDULO 2

| | |
|---|----|
| O que é a Gestão de Recursos Humanos? | 9 |
| 2.1 A importância da GRH e o seu papel estratégico no contexto organizacional | 9 |
| 2.2 Gestão de Recursos Humanos: o que é? | 12 |
| 2.3 Ideias-chave do Módulo 2 | 14 |

MÓDULO 3

| | |
|--|----|
| O gestor de recursos humanos | 15 |
| 3.1 Os quatro papéis da GRH nas organizações | 15 |
| 3.2 O perfil de competências do gestor de recursos humanos | 16 |
| 3.3 Ideias-chave do Módulo 3 | 26 |

MÓDULO 4

| | |
|---|----|
| A análise e descrição de funções | 27 |
| 4.1 O que é a análise de funções | 27 |
| 4.2 Resultados da análise de funções: a descrição da função e os requisitos ou especificações | 30 |
| 4.3 Técnicas de recolha de informação para a análise e descrição da função | 32 |
| 4.4 Técnicas para definir os requisitos ou especificações da função | 33 |
| 4.5 Como implementar uma análise e descrição de funções? | 34 |
| 4.6 Ideias-chave do Módulo 4 | 36 |

MÓDULO 5

| | |
|---|----|
| Recrutamento e selecção | 38 |
| 5.1 O processo de recrutamento e selecção | 38 |
| 5.2 Recrutamento | 39 |
| 5.3 Selecção | 43 |

| | |
|---|----|
| 5.4 A preparação e condução de uma entrevista de selecção | 46 |
| 5.5 Contratação: a decisão final | 50 |
| 5.6 Ideias-chave do Módulo 5 | 51 |

MÓDULO 6

| | |
|---------------------------------|-----------|
| Acolhimento e integração | 52 |
|---------------------------------|-----------|

| | |
|---|----|
| 6.1 Acolhimento e integração de novos trabalhadores | 52 |
| 6.2 A socialização | 53 |
| 6.3 Ideias-chave do Módulo 6 | 57 |

MÓDULO 7

| | |
|---|-----------|
| Gestão e avaliação de desempenho | 58 |
|---|-----------|

| | |
|---|----|
| 7.1 A gestão e a avaliação do desempenho | 58 |
| 7.2 Critérios de avaliação de desempenho | 59 |
| 7.3 Fases de um processo de gestão e avaliação do desempenho | 61 |
| 7.4 Principais erros e enviesamentos na avaliação do desempenho | 62 |
| 7.5 Métodos de avaliação do desempenho | 63 |
| 7.6 As entrevistas de avaliação de desempenho | 67 |
| 7.7 Ideias-chave do Módulo 7 | 67 |

MÓDULO

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| Formação e desenvolvimento | 69 |
|-----------------------------------|-----------|

| | |
|--|----|
| 8.1 A formação e o desenvolvimento de recursos humanos | 69 |
| 8.2 Níveis de intervenção da formação | 71 |
| 8.3 Objectivos da formação | 73 |
| 8.4 As modalidades de formação | 73 |
| 8.5 O ciclo do processo de formação | 76 |
| 8.6 Ideias-chave do Módulo 8 | 79 |

MÓDULO 9

| | |
|--|-----------|
| Sistema de compensação e benefícios | 80 |
|--|-----------|

| | |
|---|----|
| 9.1 Sistemas de compensação e benefícios | 80 |
| 9.2 Objectivos do sistema de compensações | 81 |
| 9.3 Políticas de compensação: como definir a componente salarial? | 82 |
| 9.4 Ideias-chave do Módulo 9 | 84 |

MÓDULO 10

| | |
|--|-----------|
| Planeamento de RH e gestão de carreiras | 85 |
| 10.1 O planeamento de recursos humanos e a gestão de carreiras | 85 |
| 10.2 Fases do planeamento de recursos humanos | 87 |
| 10.3 Carreira: o que é? | 89 |
| 10.4 Objectivos e fundamentos da gestão de carreiras | 90 |
| 10.5 Ideias-chave do Módulo 10 | 92 |

MÓDULO 1

Introdução

OBJECTIVOS

Neste módulo ficará com uma visão global do que estudará no curso de Gestão de Recursos Humanos.

1.1 VISÃO GLOBAL DO CURSO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

– INTRODUÇÃO

Se o seu objectivo é conhecer os conceitos-chave da Gestão de Recursos Humanos e as suas diferentes técnicas e ferramentas, então este curso é feito especificamente para si!

No final do curso, esperamos que tenha adquirido os conhecimentos, as técnicas e as ferramentas principais da Gestão de Recursos Humanos (GRH).

Seja bem-vindo (a)!



O **capital humano** é o bem mais precioso de qualquer organização, todas as empresas, mesmo que virtuais, são feitas de pessoas e sem elas não existe negócio, não existe venda ou vendedor, cliente ou compra.

O **sucesso organizacional** pode ser definido como a capacidade de alcançar ou superar continuamente os objectivos estabelecidos por uma empresa.

No contexto actual, implica que as organizações consigam adaptar-se às mudanças constantes do ambiente em que operam e a ultrapassarem obstáculos e imprevistos que garantam, no mínimo, atingir os objectivos de negócio que estabeleceram.



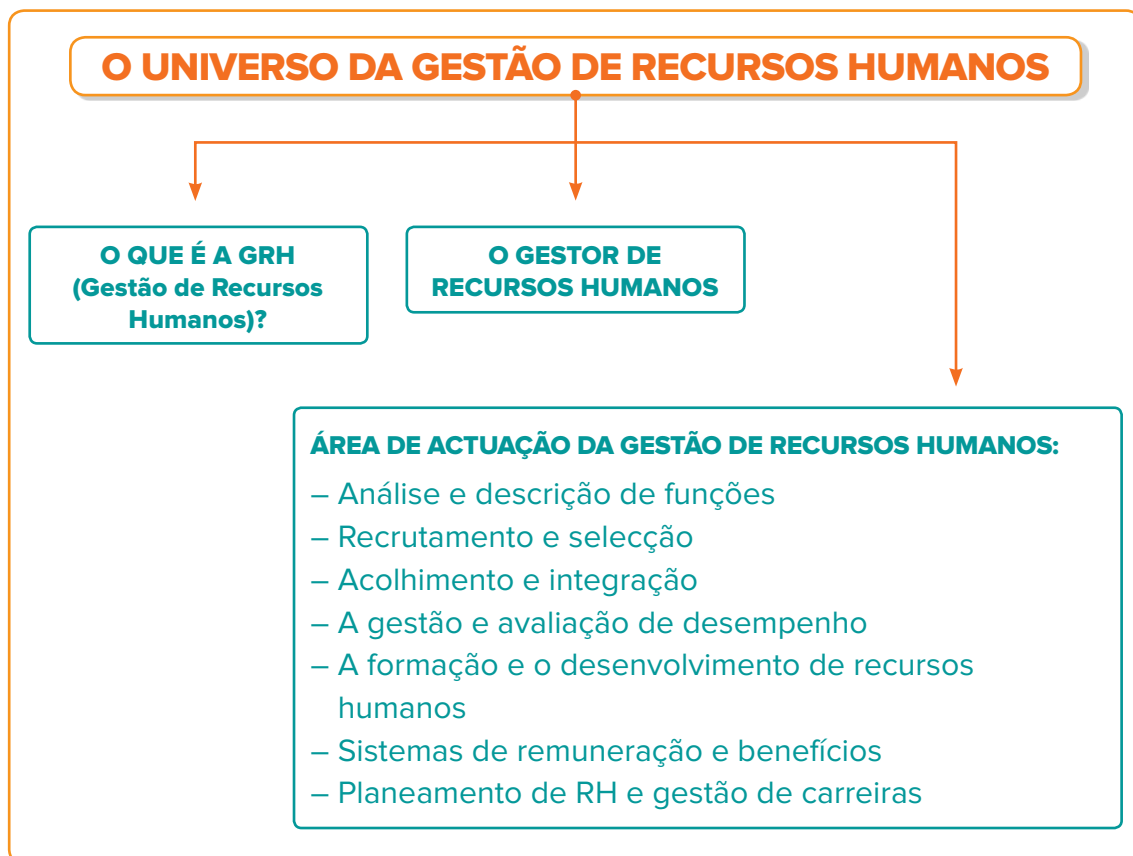
A capacidade extraordinária das organizações para garantirem a sua sobrevivência e conseguirem ter uma clara vantagem competitiva, no sentido de se destacarem dos seus concorrentes, está naturalmente ligada à forma como gerem os seus **recursos humanos (RH)**.



O grande desafio de uma Gestão de Recursos Humanos de sucesso é conseguir marcar a diferença na dinamização do desenvolvimento organizacional, promovendo e controlando a mudança, através do seu bem mais precioso: **as pessoas**.

Este manual é dirigido a pessoas e profissionais que pretendem conhecer a área da Gestão de Recursos Humanos e que têm como principais objectivos saber quais são as boas práticas e as ferramentas para gerir com sucesso recursos humanos no contexto empresarial.

VISÃO GLOBAL DO CURSO GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS



MÓDULO 2

O que é a Gestão de Recursos Humanos?

OBJECTIVOS

Neste módulo, vamos convidá-lo(a) a identificar o papel da Gestão de Recursos Humanos e a sua importância estratégica nas organizações, a definir o seu conceito e âmbito de actuação.

2.1 A IMPORTÂNCIA DA GRH E O SEU PAPEL ESTRATÉGICO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

O MODELO DE *MARKETING* INTEGRADO

No contexto actual, as mudanças económicas, sociais e políticas e a rápida velocidade em que ocorre a evolução tecnológica são factores de uma cada vez maior necessidade das organizações garantirem a qualidade e eficácia da gestão fundamentais à sua sobrevivência.

De acordo com o **Modelo de *Marketing* Integrado**, o sistema organizacional é composto por dois grandes subsistemas: o que actua directamente na envolvente, ou seja, o *Marketing* Externo e o subsistema que o alimenta, ou seja, o *Marketing* Interno.

O funcionamento destes sistemas, no sentido de se adaptarem adequadamente às necessidades da envolvente, pressupõe que qualquer alteração num destes subsistemas implica uma série de novos modelos de actuação e uma reorganização dos restantes sistemas.

Ou seja, qualquer mudança na envolvente (meio social, político, económico, comportamento dos clientes, etc.) implica uma adaptação da organização e uma resposta do *Marketing* Externo que, por sua vez, exige uma resposta adequada do *Marketing* Interno.



O modelo de *Marketing* Integrado apoia a ideia de que é a perfeita interligação e mútua adaptação destes dois subsistemas que permite dar uma resposta absolutamente adequada e eficaz à envolvente.

Partindo do princípio básico de que todas as empresas deverão ter uma missão, isto é, uma razão para a sua existência que resulta da visão dos seus fundadores no momento em que a constituíram com determinados objectivos, torna-se necessário que identifiquem claramente um conjunto de padrões de comportamentos, que definem a cultura da empresa, isto é, que operacionalizam a forma como vão actuar no mercado, ou seja, na envolvente.



Para que a missão e a cultura estejam perfeitamente alinhadas é fundamental que se analise quer as necessidades da envolvente e do mercado externo (diagnóstico do meio e necessidades dos clientes externos) e as do mercado interno (diagnóstico do mercado interno e dos clientes internos, ou seja, dos seus recursos humanos).

A maximização da satisfação das necessidades destes dois mercados (externo e interno) contribui de forma crítica e decisiva para uma missão, cultura e estratégia organizacional fundamentada e consolidada.

Assim, podemos concluir, que a estratégia de uma empresa se reflecte de duas formas:

- **Estratégia/Plano de *Marketing*** – pelo conjunto de acções que visam actuar no mercado externo, de forma a satisfazer as exigências do meio e as necessidades dos clientes.
- **Estratégia dos Recursos Humanos/Plano de *Marketing* Interno** – pelo conjunto de acções que visam actuar no mercado interno, de forma a satisfazer as exigências do meio e as necessidades dos clientes internos.

A gestão pelo *Marketing* Integrado procura maximizar a satisfação do cliente externo, através de uma série de decisões estratégicas de segmentação e posicionamento dos seus produtos e/ou serviços e da implementação das acções subsequentes.

Para responder às exigências do mercado e, conseqüentemente, à envolvente, de forma a maximizar a satisfação do cliente interno, o *Marketing* Interno propõe decisões estratégicas de segmentação e posicionamento dos seus produtos e /ou serviços internos que constituem a sua política de recursos humanos, traduzindo-as depois num plano de acção.



Neste sentido, não existe uma fórmula única para gerir os recursos humanos, mas independentemente do sector de actividade da organização, o nível de desempenho da empresa está dependente da sua estratégia para responder às exigências da envolvente em que opera, tanto da forma como está estruturada, como da forma como funciona.

A área de Gestão de Recursos Humanos é, por isso, uma área crítica para o sucesso das organizações e deve estar perfeitamente alinhada com a visão, missão e cultura da empresa que integra, de forma a que responda de forma eficaz aos seus objectivos de negócio.

Analisaremos, de seguida, o que é então a Gestão de Recursos Humanos e de que forma a poderemos caracterizar.

2.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: O QUE É?

Tem alguma ideia sobre este assunto?



Escreva o que é para si Gestão de Recursos Humanos:

Compare a sua ideia com a definição que apresentamos a seguir.



A Gestão de Recursos Humanos é um conjunto de **políticas, práticas e sistemas que influenciam as atitudes, o comportamento e o desempenho dos elementos** da organização (empresa, instituição, etc.) com o objectivo de aumentar a **competitividade** e a **capacidade de aprendizagem** da organização para responder de forma eficaz às necessidades da envolvente.

As várias práticas da Gestão de Recursos Humanos têm como objectivos principais os que de seguida se apresentam.

- Gerir a sua cultura, de forma a garantir um forte compromisso com a missão da empresa.
- Permitir o desenvolvimento de uma capacidade de agir de forma adequada às mudanças na envolvente.
- Analisar as funções e definir os perfis de competências.
- Planear as necessidades de recursos humanos e respectiva gestão de carreiras.

- Atrair potenciais novos elementos (recrutar), escolher e contratar novos membros da organização (selecção).
- Possibilitar a formação nos procedimentos de trabalho e desenvolver competências dos seus clientes internos – os trabalhadores da organização (formação e desenvolvimento).
- Desenvolver sistemas de avaliação de desempenho.
- Retribuir e motivar (benefícios e compensações).
- Garantir uma boa gestão da comunicação interna:
 - gerir o conhecimento útil para os objectivos de negócios;
 - atrair novo talento, retendo e desenvolvendo o que já existe, no sentido de incrementar o seu capital intelectual.
- Criar um ambiente de trabalho positivo (clima organizacional, construir relações de trabalho positivas, saúde ocupacional, estética e higiene e segurança no trabalho).

Das várias áreas de actuação existentes da Gestão de Recursos Humanos, iremos abordar em pormenor algumas das mais importante práticas e técnicas nos últimos módulos do curso (módulos 4 a 10).

São sete as seguintes técnicas da Gestão de Recursos Humanos que iremos detalhar:



2.3 IDEIAS-CHAVE DO MÓDULO 2

- A Gestão de Recursos Humanos ou capital humano de uma organização desempenham um papel estratégico no seu sucesso e são uma importante fonte de vantagem competitiva.
- As várias práticas da Gestão de Recursos Humanos têm como principais objectivos a gestão da cultura da organização, a atracção, retenção e o desenvolvimentos dos recursos humanos, facilitar a capacidade de adaptação à mudança, definir as funções e os perfis de competências, planejar as necessidades de recursos humanos, efectuar a gestão de carreiras, criar e implementar sistemas de avaliação de desempenho, retribuir e motivar e garantir uma boa gestão da comunicação interna e um ambiente de trabalho positivo.
- Sete das principais áreas de actuação da Gestão de Recursos humanos são as seguintes: análise e descrição de funções; recrutamento e selecção; acolhimento e integração; a gestão e avaliação de desempenho; a formação e o desenvolvimento de recursos humanos; sistemas de remuneração e benefícios; planeamento de RG e gestão de carreiras.

MÓDULO 3

O gestor de recursos humanos

OBJECTIVOS

Neste módulo vamos convidá-lo(a) a identificar os quatro papéis da Gestão de Recursos Humanos nas empresas e as competências críticas para o sucesso do(a) gestor(a) de recursos humanos.

3.1 OS QUATRO PAPÉIS DA GRH NAS ORGANIZAÇÕES

Tradicionalmente, o papel da Gestão de Recursos Humanos era essencialmente o de gestão administrativa e técnica de pessoas. Nos dias de hoje, face ao enorme desafio das organizações para se adaptarem a uma envolvente em constante mudança, torna-se fundamental estender o âmbito de influência desta área a domínios mais estratégicos.

Dependendo da orientação da empresa, para objectivos mais estratégicos ou mais operacionais e da orientação para as pessoas ou processos, identificamos quatro papéis fundamentais da GRH:

O *especialista administrativo* leva a cabo processos eficientes, como o recrutamento e selecção, a formação, a compensação e benefícios e a gestão do desempenho.

O *parceiro* (estratégico) alinha as iniciativas dos recursos humanos com os objectivos estratégicos.

O *campeão* (dos colaboradores) maximiza a contribuição e o empenhamento dos trabalhadores respondendo às suas necessidades e desenvolvendo as suas competências tendo como objectivo a eficácia organizacional.



O *agente de mudança* ajuda a empresa a adaptar-se às mudanças da envolvente.

As organizações mais competitivas devem conciliar estes quatro papéis e promover o seu desenvolvimento interna ou externamente com eficácia.

3.2 O PERFIL DE COMPETÊNCIAS DO GESTOR DE RECURSOS HUMANOS

Num contexto de enorme complexidade em permanente mudança, para fazer face às várias necessidades de gestão dos recursos humanos, o gestor de RH deve ter um perfil de competências adequado aos diferentes papéis que esta área assume na empresa.

Para além de competências instrumentais e técnica, deve assumir o domínio de questões mais estratégicas ligadas à sua função. A tendência verificada nas direcções de recursos humanos, em todo o mundo, vai no sentido da redução do número de efectivos, recorrendo à contratação externa (*outsourcing*) no que respeita a uma série de questões técnicas específicas, passando a concentrar em poucas pessoas competências de grande amplitude estratégica, ligadas à visão da empresa e do negócio.

O(a) Gestor(a) de Recursos Humanos também deve reunir competências necessárias à gestão da mudança, para facilitar os processos adaptativos que as pessoas e as empresas têm de enfrentar em mercados de grande dinamismo e volatilidade. Neste caso, assumem uma particular importância as competências comportamentais e interpessoais, assim como o desenvolvimento da autoconfiança e da resiliência, verdadeiramente imprescindíveis para actuar neste contexto de turbulência.



Neste âmbito, podemos identificar 16 competências que integram o perfil do(a) Gestor(a) de Recursos Humanos ideal.

1. Compreensão estratégica

Compreender a visão e a estratégia da empresa, incluindo o contexto de mercado onde se insere a actividade, fazendo reflectir essa compreensão em orientações operacionais claras e na identificação dos factores críticos para o sucesso e para o desenvolvimento do negócio.

2. Liderança

Dinamização das pessoas e das equipas, através da utilização das potencialidades dos colaboradores, definindo objectivos tangíveis e convergentes com os objectivos organizacionais, motivando-os e envolvendo-os, visando a obtenção de resultados e o desenvolvimento em permanência das suas competências.

3. Orientação para resultados

Orientação para alcançar os objectivos estabelecidos e vontade de atingir um padrão de excelência por iniciativa própria, tendo em vista o ajustamento dos objectivos, dos métodos e dos processos de trabalho individuais às necessidades dos clientes e do mercado, salvaguardando os procedimentos e os imperativos de gestão instituídos na organização.

4. Capacidade de adaptação à mudança

Manutenção da força e da energia necessárias para gerir e lidar com diferentes situações de mudança, superando os obstáculos e as resistências, pessoais e a dos outros, e presença de um sentido bem fundamentado e claro de direccionamento, orientado por valores e por princípios de ética pessoal e profissional.

5. Análise e resolução de problemas

Reacção pronta às situações-problema, apresentando soluções alternativas e formulação de opções perante alternativas possíveis.

6. Negociação e influência

Ações de negociação, influência e persuasão de todos os intervenientes da organização, no sentido do desenvolvimento de comportamentos

adequados para o cumprimento dos objectivos e das políticas da organização, potenciando o alcance dos resultados definidos.

7. Networking

Comportamentos orientados para o estabelecer e manter de uma rede de contactos profissionais e sociais que permita, a cada pessoa, não só manter-se actualizada sobre as possibilidades de mercado, tanto nos negócios como no mercado de trabalho, como ainda reunir rapidamente apoios diversificados para a resolução de problemas na sua vida pessoal e profissional.

8. Capacidade de comunicação

Transmissão clara, precisa e objectiva de ideias, mensagens e informações, garantindo que os receptores as compreendam, sendo permanentemente aberto e sensível ao *feedback* dos outros.

9. Gestão da diversidade cultural

Manifestação de comportamentos de adaptação positiva a contextos e categorias socioculturais diferentes, trabalhando eficazmente em equipas multi e interculturais.

10. Resiliência

Manifestação de comportamentos que evidenciam capacidade de recuperação rápida de descompensações emocionais resultantes de experiências difíceis, dolorosas e altamente stressantes e traumatizantes.

11. Capacidade de auto-desenvolvimento

Condução da acção para a procura contínua de novos saberes e/ou técnicas que sejam relevantes para a sua actividade profissional, tendo em vista as novas experiências da sua área específica, em resposta às condicionantes de mercado.

12. Flexibilidade

Adaptação e funcionamento eficazes em situações distintas e variadas, com grupos e processos diversos, mudando o estilo de comportamento ou o método de abordagem quando necessário, para atingir um objectivo, ajustando-o de acordo com as necessidades das situações.

13. Planeamento e organização

Manifestação de comportamentos pelos quais a pessoa evidencia o estabelecimento de uma sequência de acções para alcançar um objectivo específico, determinando prioridades e fazendo uma gestão do tempo e dos recursos de uma forma eficaz, definindo prazos realistas.

14. Compreensão interpessoal (empatia)

Manifestação de compreensão pelos sentimentos e pelas perspectivas dos outros, reconhecendo o interesse pelas suas preocupações, escutando-as, lendo os sinais não-verbais, valorizando as suas perspectivas e o modo como sentem e pensam.

15. Iniciativa

Manifestação de acções proactivas e autónomas, em vez de esperar passivamente por ordens ou instruções, não se limitando a pensar em acções futuras, procurando uma resposta imediata ou em tempo útil às solicitações dos clientes.

16. Autoconfiança

Manifestação de comportamentos que evidenciam que uma pessoa apresenta uma relação positiva consigo própria, é realista em relação aos seus pontos fortes e aos seus pontos fracos e considera-se, habitualmente, como a primeira responsável por aquilo que lhe acontece, assumindo que está nas suas mãos controlar o seu próprio destino.



**Saber mais – Competências da GRH para o futuro**

As competências que estão a emergir e que se prevêem necessárias a uma boa Gestão de Recursos Humanos nos próximos anos, são as que a seguir se apresentam.

- Competências relacionadas com a inovação (curiosidade, mudança, desafio, incentivo à assumpção de riscos).
- Competências que ajudam a transformar as empresas num bom lugar para trabalhar (competências emocionais como a capacidade de gerar na equipa um ambiente positivo e de bom-humor).
- Capacidade de gerar o norte cultural, ou seja, o comprometimento.
- Visão estratégica e compreensão do negócio.
- Capacidade analítica e de agregar valor.
- Capacidade para gerir e reter talento.
- Visão integrada de sistemas de informação.
- Participação nas definições estratégicas.
- Participação na gestão da diversidade (não apenas cultural, mas também funcional e nos processos de integração e desenvolvimento de competências).
- Participação nos processos de *e-learning*.
- Competências necessárias no âmbito de processos/projectos de responsabilidade social e compatibilização entre vida profissional e vida familiar.
- Competências ligadas à comunicação.
- Simplificar processos e utilizar as potencialidades da tecnologia de informação na construção de instrumentos e ferramentas que permitam e suportem os novos modelos de trabalho.
- Competências de gestão que permitam gerir equipas globais e multiculturais que podem estar dispersas por diferentes geografias.
- Capacidade de recrutar, desenvolver e reter.

...cont.

- Capacidade para implementar processos/ferramentas que garantam uma oferta de trabalho diferenciada, oportunidades de desenvolvimento de competências e de carreira, um pacote de benefícios feito à medida que seja o reflexo (mensurável) do comportamento/desempenho dos colaboradores.
- Gestão da mobilidade.
- Recrutamento de pessoas melhores do que “nós” e com mais potencial do que “nós”.
- Consciência da importância das pessoas de elevado potencial e elevados desempenhos, e capacidade de motivá-las e fazê-las crescer.
- Competências no sentido de integrar as equipas nos planos estratégicos.
- Capacidades para gerar e manter uma cultura de empresa forte e de provocar um grande sentido de adesão dos recursos humanos ao projecto.
- Consciência política (capacidade de fazer uma leitura adequada das realidades da organização e das realidades externas, sociais e políticas).
- Inovação, capacidade de antecipação e proactividade.
- *Coaching*.
- Gestão de *outsourcing*.

Realize agora de seguida um exercício com vista a analisar as principais competências de um gestor de recursos humanos.

**EXERCÍCIO 1**

Identifique a ordem de importância (de 1 – *mais importante* a 16 – *menos importante*) que atribui a esta lista de competências, pensando no perfil de competências de um gestor de recursos humanos ideal.

| COMPETÊNCIAS | N.º DE ORDEM | COMPETÊNCIAS | N.º DE ORDEM |
|-----------------------------------|--------------|------------------------------------|--------------|
| Compreensão estratégica | | Gestão da diversidade cultural | |
| Liderança | | Resiliência | |
| Orientação para resultados | | Capacidade de autodesenvolvimento | |
| Capacidade de adaptação à mudança | | Flexibilidade | |
| Análise e resolução de problemas | | Planeamento e organização | |
| Negociação e influência | | Compreensão interpessoal (empatia) | |
| Networking | | Iniciativa | |
| Capacidade de comunicação | | Autoconfiança | |

É agora altura de comparar a sua análise com as dos gestores de recursos humanos. Veja a seguir.

**EXERCÍCIO 1 – RESPOSTA**

Os gestores de recursos humanos atribuem maior importância às competências como a compreensão estratégica, a de liderança e de orientação para resultados no exercício das suas funções.

Por outro lado, atribuem como de menor importância as de autodesenvolvimento, *networking* e de gestão da diversidade cultural e, não significando isto que estas sejam desprezadas, são apenas consideradas como as menos importantes das 16 competências apresentadas. De forma mais específica, apresentamos

EXERCÍCIO 1 – RESPOSTA (CONT.)

de seguida a ordem pela qual os gestores de recursos humanos de sucesso classificam esta lista de 16 competências:

| COMPETÊNCIAS | N.º DE ORDEM | COMPETÊNCIAS | N.º DE ORDEM |
|-----------------------------------|--------------|------------------------------------|--------------|
| Compreensão estratégica | 1.º | Gestão da diversidade cultural | 16.º |
| Liderança | 2.º | Resiliência | 11.º |
| Orientação para resultados | 3.º | Capacidade de autodesenvolvimento | 14.º |
| Capacidade de adaptação à mudança | 4.º | Flexibilidade | 8.º |
| Análise e resolução de problemas | 5.º | Planeamento e organização | 13.º |
| Negociação e influência | 7.º | Compreensão interpessoal (empatia) | 10.º |
| Networking | 15.º | Iniciativa | 9.º |
| Capacidade de comunicação | 6.º | Autoconfiança | 12.º |

E, por último, realize mais um exercício com vista a analisar o seu perfil pessoal e competências enquanto gestor(a) de recursos humanos.



EXERCÍCIO 2

Perfil pessoal

1. Fundamentando-se na sua experiência profissional ou pessoal, identifique, numa escala de 0 a 4, qual o nível das suas competências de Gestão de Recursos Humanos:

GRAU DE
COMPETÊNCIA
MANIFESTADA

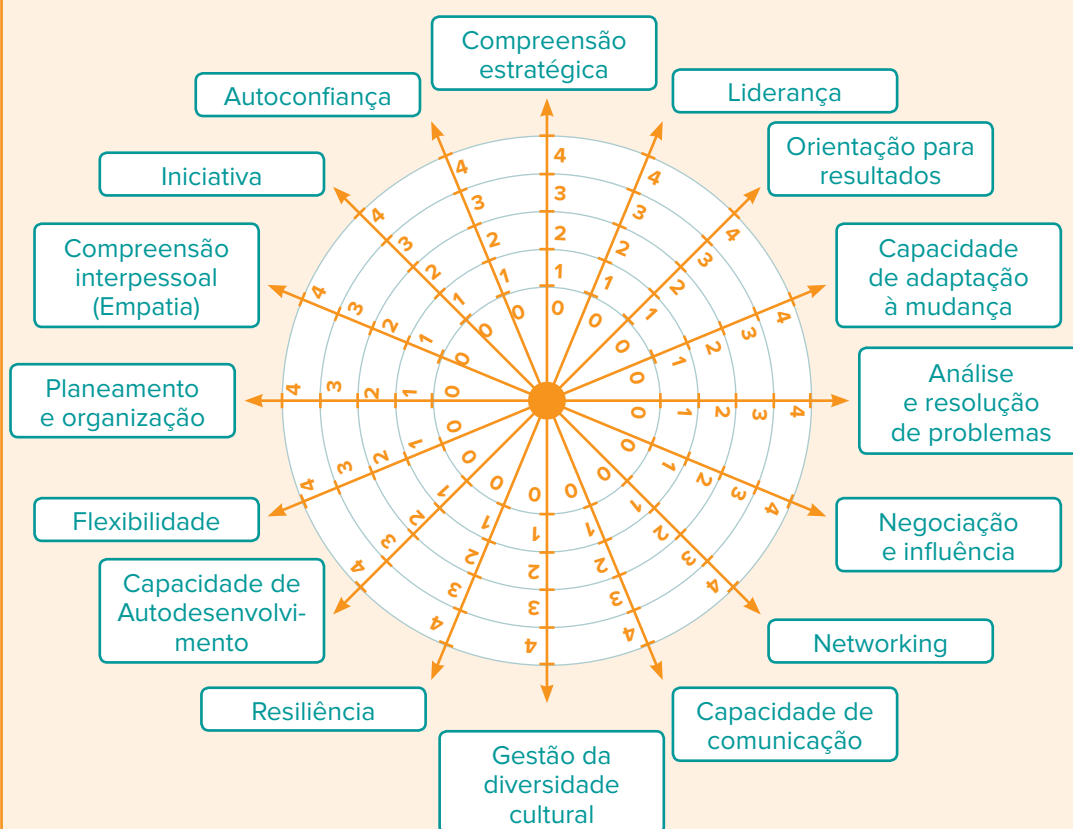
0 — inexistente

2 — algumas vezes

4 — quase sempre

1 — raramente

3 — frequentemente



EXERCÍCIO 2 (CONT.)

| COMPETÊNCIA | NÍVEIS | | | | |
|------------------------------------|--------|---|---|---|---|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Compreensão estratégica | | | | | |
| Liderança | | | | | |
| Orientação para resultados | | | | | |
| Capacidade de adaptação à mudança | | | | | |
| Análise e resolução de problemas | | | | | |
| Negociação e influência | | | | | |
| Networking | | | | | |
| Capacidade de comunicação | | | | | |
| Gestão da diversidade cultural | | | | | |
| Resiliência | | | | | |
| Capacidade de autodesenvolvimento | | | | | |
| Flexibilidade | | | | | |
| Planeamento e organização | | | | | |
| Compreensão interpessoal (empatia) | | | | | |
| Iniciativa | | | | | |
| Autoconfiança | | | | | |



EXERCÍCIO 2 – RESPOSTA

1. Idealmente, o seu perfil de gestor(a) de recursos humanos deverá ter todas as competências identificadas no nível 4. Por isso, para cada competência situada nos níveis 0, 1 e 2, identifique que acções pode empreender para as otimizar.

| COMPETÊNCIA DE NÍVEL 0, 1 OU 2 IDENTIFICADA | ACÇÕES DE MELHORIA A EMPREENDER |
|---|---------------------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

3.3 IDEIAS-CHAVE DO MÓDULO 3

- De acordo com o foco para objectivos mais estratégicos ou mais operacionais e da orientação das actividades para as pessoas ou para processos, identificamos quatro papéis fundamentais da GRH. São estes o de especialista, o de parceiro estratégico, o de campeão ou o de agente de mudança.
- Entre as várias competências necessárias à função de gestor de recursos humanos, estes atribuem maior importância, para o seu sucesso, às competências de compreensão estratégica, liderança e de orientação para resultados.

MÓDULO 4

A análise e descrição de funções

OBJECTIVOS

A análise e descrição de funções é uma das áreas da Gestão de Recursos Humanos e no final deste módulo, o(a) formando(a) deverá saber caracterizar esta área da gestão e as suas técnicas.

4.1 O QUE É A ANÁLISE DE FUNÇÕES

A **análise de funções** consiste no estudo de uma ou mais funções de uma organização e implica a recolha de informações sobre o conteúdo e o contexto envolvente dessas funções.

A forma como esta área é desenvolvida nas organizações difere de empresa para empresa no que respeita à sua extensão, rigor, custos e nível de organização: pode limitar-se a uma conversa rápida entre o analista (pessoa responsável pela análise de funções) e o ocupante do cargo, de modo a conseguir extrair o conteúdo relevante e as exigências do trabalho ou pode implicar uma maior complexidade e, por isso, maior rigor.

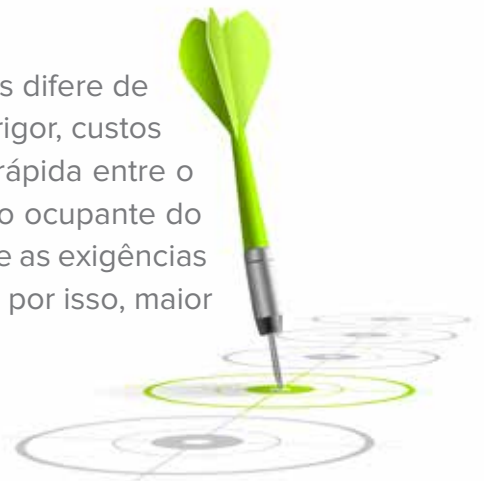
Neste último caso, implica uma maior estruturação e sistematização do processo de recolha e organização da informação, sobre as tarefas e operações que uma pessoa ou de um grupo de pessoas devem realizar no âmbito do seu trabalho.

Partindo da definição de organização, como um conjunto de pessoas agrupadas para alcançar objectivos, então é também uma estrutura integrada de actividades, ou seja, um conjunto de pessoas que trabalham de acordo com padrões de comportamento pré-estabelecidos e em que as funções equivalem a estes padrões.

Concluindo:



A **análise de funções** é um processo organizado e sistemático e estruturado cujo produto final é o de conhecer a função e o trabalho.



Para cada função na organização, deverá ser feita a análise de funções que permitirá conhecer:

- Quais as principais exigências da função e tarefas subjacentes.
- Quais as suas relações funcionais da função na estrutura da empresa.
- Quais os produtos ou serviços realizados ou materiais processados.
- Quais as condições de trabalho e normas de segurança necessários.
- Quais os equipamentos e ferramentas utilizadas.
- Quais os padrões de desempenho ou requisitos de qualidade esperados.
- Quais os atributos pessoais e de formação exigidos ao desempenho de cada função.



Ou seja, a **análise e descrição de funções** fornece as informações imprescindíveis para a tomada de decisão da GRH nas suas áreas de actuação:

- Recrutar e seleccionar os potenciais colaboradores com o perfil mais adequado às exigências da função.
- Avaliar o desempenho com base em critérios válidos e indicadores relevantes.
- Desenvolver os recursos humanos de forma eficaz e que garanta um retorno do investimento efectivo.
- Planeamento de recursos humanos com base no entendimento detalhado do conjunto de conhecimentos, capacidades e aptidões.
- Desenvolver um sistema de remunerações adequado ao valor efectivo das funções e equitativo.

- Planear as carreiras, através da definição de grupos profissionais em que as várias funções estejam articuladas entre si e que a progressão de um nível para o outro seja natural no desenvolvimento profissional do indivíduo.

GLOSSÁRIO DA ANÁLISE DE FUNÇÕES

- **Função:** conjunto de tarefas com um ou mais objectivos que identificam um posto de trabalho.
- **Tarefa:** conjunto de operações ou elementos que se desenvolvem numa determinada área funcional e que visam o alcance de um objectivo específico.
- **Operação/elemento ou “pacote de trabalho”:** cada uma das partes mais básicas em que o trabalho pode ser decomposto, formadas por elementos específicos.
- **Posto de trabalho:** conjunto de actividades e respectivos meios de execução correspondente a um trabalhador.
- **Carreira profissional:** agrupamento de categorias profissionais de forma ordenada com possibilidades de progressão entre as mesmas, de acordo com determinados critérios (tempo, desempenho, etc.).
- **Categoria profissional:** designação de uma função ou funções similares, a que corresponde uma determinada situação jurídica, remuneratória e de posicionamento na carreira.
- **Definição da função:** descrição sintética da função, centrada no(s) seu(s) objectivo(s).
- **Especificação da função:** conjunto de características pessoais requeridas para o bom desempenho da função.
- **Factor:** critério utilizado para valorizar as funções (Por exemplo: formação, responsabilidade, experiência).
- **Nível:** cada factor ou subfactor é graduado em diversos níveis claramente definidos e delimitados.
- **Ponderação de factores:** atribuição de peso – valor – relativo a cada um dos factores.
- **Ficha de descrição de funções:** ficha de registo da descrição e análise funcional.
- **Inventariação de funções:** individualização e ordenação de todas as funções.
- **Manual de qualificação de funções:** instrumento destinado a qualificar as funções numa dada empresa e a orientar os analistas de funções.
- **Posto-chave:** postos típicos, claramente definidos, que representam os tipos de trabalho mais importantes na empresa.
- **Perfil de funções:** descrição de funções.
- **Qualificação de funções (Job evaluation):** atribuição de um valor ou pontuação comparativa às funções, estabelecendo uma hierarquia entre elas.
- **Monografia da função:** documento que contém a descrição da tarefa que constitui a função. É feita a seguir à descrição.

Exemplo da função Professor

- **Função:** leccionar as matérias, assegurar as aprendizagens e avaliar os alunos, publicar trabalhos de investigação em revistas internacionais.
- **Tarefas:** preparar aulas e materiais de apoio, expor as matérias, coordenar os trabalhos em grupo, elaborar os exercícios de aprendizagem e exames, corrigir as respostas, lançar as notas.
- **Operações:** procurar referências, ler livros, artigos ou outros, condensar as matérias lidas, etc.
- **Categoria profissional:** monitor, assistente, professor auxiliar, etc.

4.2 RESULTADOS DA ANÁLISE DE FUNÇÕES: A DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO E OS REQUISITOS OU ESPECIFICAÇÕES

Os resultados da análise de funções são registados de várias formas e podem ter várias utilizações e aplicações.

De uma forma geral, são registados de forma escrita, contendo a **descrição**, as **especificações**, as **categorias** e a **qualificação**. Outro resultado mais recente da análise de funções são os **mapas de competências**.

A **descrição da função**, ou seja, a identificação das principais responsabilidades e tarefas, equipamentos utilizados, comportamentos e padrões de desempenho desejados. É o “QUÊ”, o “COMO” e o “PORQUÊ” da função.

Frequentemente é constituída pelos elementos que a seguir se apresentam.

- Identificação da função: designação do título, posição na estrutura formal (nível hierárquico, subordinação, supervisão, etc.).
- Objectivos globais da função: iniciando-se por verbos (Por exemplo: executar, supervisionar, coordenar, gerir, etc.).
- Deveres e responsabilidades: descreve a função em termos dos seus deveres e responsabilidades.

- Materiais, máquinas, equipamentos, ambiente físico (condições físicas, envolventes da função) e social (n.º de pessoas perto da função em causa).
- Outras condições de empregabilidade, como benefícios e regalias associadas à função (sazonalidade, regime contratual, relações com os sindicatos, etc).

Os **requisitos ou especificações da função** são a identificação das capacidades cognitivas e físicas, das responsabilidades e condições de trabalho para a boa execução da função. Especificamente usam-se termos como requisitos cognitivos (por exemplo: habilitações literárias mínimas, experiência anterior), requisitos físicos (por exemplo: esforço físico necessário, acuidade visual, destreza física, etc.), responsabilidades (por exemplo: supervisão de pessoas, dinheiro, informação, materiais, etc.) e condições de trabalho (por exemplo: características do ambiente de trabalho, riscos envolvidos, etc.).

Categorias da função – são a agregação das funções em famílias, com base nas suas semelhanças quanto à formação académica, experiência ou conhecimento exigido.

Qualificação e avaliação da função – é a determinação dos valores relativos a cada função dentro da organização, atribuindo-lhes depois pontos que expressam a sua importância para a organização.

Mapas de competências – podemos designar por competência, uma característica de um indivíduo que causa o elevado desempenho numa função. A gestão por competências assenta no pressuposto de que a organização sabe quais são os aspectos do desempenho a serem valorizados. Conhecendo o conteúdo da função é possível identificar atributos comportamentais que diferenciam trabalhadores eficazes de menos eficazes. Estas competências diferenciadoras podem ser utilizadas posteriormente, por exemplo, para construir critérios de selecção.

Exemplos:

Orientação para os objectivos, trabalho em equipa, orientação para o cliente, planeamento e organização, etc.



4.3 TÉCNICAS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO PARA A ANÁLISE E DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO

Existem vários métodos que devem ser utilizados de forma complementar, para recolher o maior número de informações sobre a função e garantir a qualidade e relevância das mesmas.

Apresentamos de seguida os mais utilizados:

| DESCRIÇÃO DA TÉCNICA | VANTAGENS | DESVANTAGENS |
|--|--|--|
| Observação directa O analista de funções, observa e regista as tarefas realizadas pelos titulares do posto de trabalho. |  Rapidez. |  Método limitado a tarefas fisicamente visíveis.  Os titulares que estão a ser observados podem sentir-se constrangidos por estarem a ser observados. |
| Questionário estruturado Os titulares da função e a chefia directa assinalam afirmações que descrevem a função. |  Rapidez e inclusão de todos os elementos que desempenham a função. |  Caso o questionário seja pouco desenvolvido, a informação relevante pode ficar incompleta. |
| Questionário aberto Os titulares da função e a chefia directa descrevem as tarefas na sua própria linguagem. |  Capta os elementos específicos da função. |  Exige uma certa capacidade verbal dos respondentes. |
| Entrevista O analista entrevista os titulares da função e/ou a sua chefia directa. |  Capta os elementos específicos da função. |  Pode ser demorado.  Possibilidade das respostas serem distorcidas e/ou incorrectas. |
| Recolha de documentação Pesquisa e recolha de documentos escritos, como manuais de instruções de trabalho, relatórios de trabalho, manuais de formação, registos de manutenção, etc. |  Não atrapalha o funcionamento do trabalho nem os titulares da função |  O nível de análise e de pormenor pode não ser o desejável. |

4.4 TÉCNICAS PARA DEFINIR OS REQUISITOS OU ESPECIFICAÇÕES DA FUNÇÃO

Com base na descrição da função, identificam-se as exigências que determinada função exige aos seus titulares. Sugerimos o seguinte método:

1. Identificar junto dos titulares do cargo e da chefia directa, uma lista de conhecimentos, capacidades, aptidões, experiência anterior e responsabilidades que considerem essenciais ao desempenho da função.
2. Para cada um destes requisitos, confirmar com os titulares do cargo e respectiva chefia directa as seguintes informações:
 - É essencial que novos trabalhadores possuam esta característica para desempenharem a função com sucesso?
 - É possível medir esta característica? Como?
 - Níveis diferentes desta característica provocam níveis diferentes de desempenho? Como?
3. No caso das respostas a estas questões serem negativos, abandona-se o requisito, mantendo apenas os requisitos sobre os quais as respostas são todas positivas.



4.5 COMO IMPLEMENTAR UMA ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES?

O processo de análise de funções é moroso e com custos elevados, pelo que deve ser bem planeado e executado para minimizar os custos e rentabilizar o seu investimento. Apresentamos um guia para o desenho e implementação de uma análise de funções eficaz:

FASE 1 – Definição da estratégia e objectivos da análise de funções (AF)

- Identificar qual o objectivo da AF
(Exemplos: seleccionar novos empregados, definir necessidades de formação de uma determinada categoria profissional ou criar um sistema de avaliação de desempenho);
- de quem vai executar o trabalho
(Exemplos: *outsourcing* ou internamente) e quais são os recursos necessários à sua realização e implementação.

FASE 2 – Planeamento

- Definição das funções a estudar.
- Elaboração do cronograma de trabalho, identificando por onde se inicia a AF, de cima para baixo, por que departamento, etc.
- Escolha das técnicas e métodos, ou seja decidir qual ou quais os métodos que se vão utilizar.
- Enquadrar legalmente o processo, nomeadamente identificar os procedimentos e consequências no âmbito da qualificação, quanto à definição de categorias e carreiras já previstas em acordos colectivos de trabalho e novas estruturas salariais.

FASE 3 – Preparação

- Preparação dos analistas.
- Preparação do material de trabalho: formulários, impressos, materiais, etc.
- Preparação do ambiente, que inclui a informação e o envolvimento de todos os profissionais que vão participar e intervir no processo.

FASE 4 – Execução

- Recolha dos dados sobre as funções utilizando as técnicas e métodos escolhidos.
- Triagem dos dados obtidos.
- Redacção provisória das descrições e especificações das funções.
- Revisão da informação com os titulares, grupo de trabalho e/ou chefias directas.
- Redacção definitiva dos produtos da AF.

FASE 5 – Utilização dos produtos da AF

- Utilização do produto final para concretizar o objectivo inicialmente definido e/ou elaboração de manual de AF que possa ser utilizado operacionalmente por qualquer trabalhador.

FASE 6 – Utilização futura e actualização

- Determinar como é que a informação pode ser utilizada no futuro e quando deve ser revista e actualizada.

Exemplo de descrição de função e especificações

1. Secretário(a) de Direcção

Título: Secretário(a) de Direcção

Departamento: Administrativo

Posição do supervisor imediato: Gestor

a) Descrição geral das responsabilidades

Dactilografa, recebe e distribui correspondência a clientes e a pessoal de apoio interno. Transmite e verifica vários tipos de relatórios respeitantes às operações diárias.

b) Responsabilidades específicas

- Dactilografa a correspondência diária assim como as ordens de vendas para nove grandes clientes, utilizando meios informáticos (40%).
- Redige documentos especializados para o departamento de *marketing* (20%).
- Verifica e prepara as cópias finais para distribuição (10%).

- Recebe relatórios e mantém actualizado o ficheiro de correspondências (5%).
 - Transmite documentos via informática, utilizando equipamento de telecomunicações (10%).
 - Recebe e distribui prioridades a clientes especiais ou projectos especiais (5%).
 - Apoia o trabalho de recepcionista (5%).
 - Actualiza e mantém um registo completo sobre o pessoal e clientes (4%).
 - Desempenha outras tarefas não especificadas (1%).
- c) Especificidades da função
- Licenciatura na área de secretariado e comunicação.
 - Experiência em dactilografar via computador.
 - Capacidade para classificar dez documentos por minuto, sem erro.
 - Capacidade para produzir documentos e relatórios de elevada qualidade.
 - Competência para trabalhar com pessoas.

Vamos ver nos próximos módulos como é que a informação da análise e descrição de funções e seus requisitos vai influenciar o sucesso de recrutamento e selecção de novos colaboradores, os sistemas de compensação e benefícios, a formação e a avaliação de desempenho.

4.6 IDEIAS-CHAVE DO MÓDULO 4

- A análise de funções é um processo organizado, sistemático e estruturado, cujo produto final é o de conhecer a função e o trabalho.
- A análise de funções implica obter informações fundamentais para a tomada de decisão da GRH em áreas como o planeamento de recursos humanos, o recrutamento e selecção, a avaliação de desempenho, a formação e desenvolvimento de recursos humanos, o planeamento de carreiras e o desenvolvimento de sistemas de compensações e benefícios;
- As técnicas de análise de funções devem ser complementares, podendo recolher-se a informação necessária através de observação directa, resposta a questionários estruturados ou abertos, entrevistas e recolha de documentação

- As fases de implementação de um programa de AF integram a definição da estratégia e objectivos da AF, o planeamento, a preparação, a execução, a utilização dos produtos da AF para o momento imediato e futuro e a definição dos momentos de actualização do documento final.

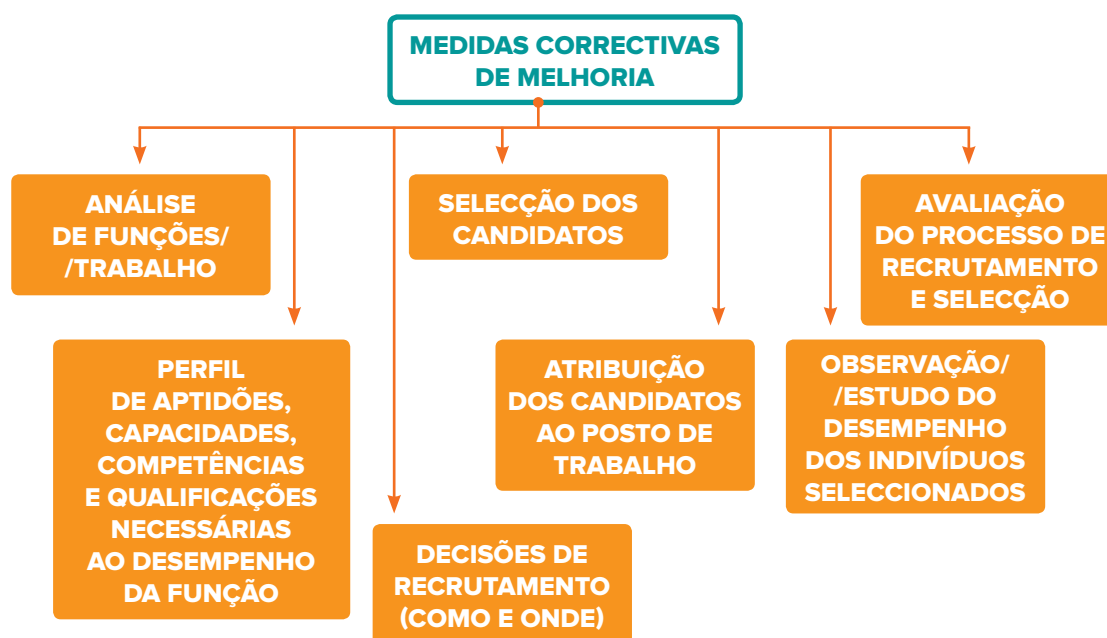
MÓDULO 5

Recrutamento e selecção

OBJECTIVOS

O recrutamento e selecção é uma das áreas da Gestão de Recursos Humanos e no final deste módulo, o(a) formando(a) deverá saber caracterizar esta área da gestão e as suas técnicas.

5.1 O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO



O processo de recrutamento e selecção inicia-se geralmente com a análise de funções, exposto anteriormente e, para cada função/carreira, determinam-se então as aptidões, as capacidades, as competências, os esforços e as qualificações necessárias para executá-las.

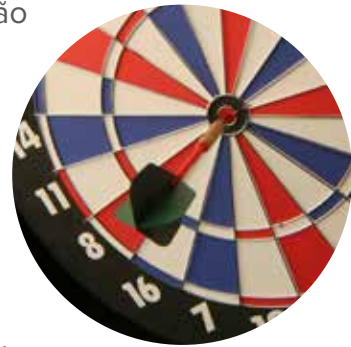
Deste conjunto de informações resulta o desenho do perfil adequado para o exercício da função e determinam-se os parâmetros mínimos que os candidatos, potenciais colaboradores, deverão apresentar para satisfazer determinados critérios e/ou as pontuações globais que deverão obter num conjunto de indicadores.

Determinam-se os métodos de recrutamento para atrair os candidatos. Estas decisões são normalmente tomadas considerando os custos e as condições do mercado de trabalho, com vista à atracção do maior número de candidatos com o melhor talento.

De seguida, procede-se à selecção dos candidatos, iniciando-se com a primeira triagem dos que cumprem as condições mínimas e que apresentam adequação aos requisitos da função. A escolha incide sobre os indivíduos que demonstram capacidades para obter melhores desempenhos na função e que melhor se empenharão na prosperidade da equipa e da organização. Os critérios de selecção e os métodos utilizados permitem efectuar esta selecção de forma eficaz.

Após um período razoável no exercício da função (por exemplo, seis meses), deve fazer-se uma avaliação do processo, que se conclui eficaz, no caso do(s) candidato(s) selecionado(s) denotare(m) os resultados de desempenho previamente identificados.

Este processo de avaliação é fundamental para aferir qual o grau em que o recrutamento causou os resultados pretendidos e em que medida será necessário empreender medidas correctivas e de melhoria dos processos semelhantes no futuro.



5.2 RECRUTAMENTO

O QUE É O RECRUTAMENTO?



Podemos definir **recrutamento** como o conjunto de actividades levadas a cabo por uma organização com o principal objectivo de identificar um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para a empresa e retendo-os num prazo estabelecido ou indeterminado.

Planear e implementar um recrutamento deve originar um conjunto de candidatos com um perfil com a qualidade necessária para efectuar a sua selecção.

TIPOS DE RECRUTAMENTO: INTERNO E EXTERNO

O recrutamento pode ser:

1. **Interno**, quando a empresa pretende promover a mobilidade interna dos seus recursos humanos.
2. **Externo**, quando pretende ou precisa de recorrer ao mercado de trabalho externo.

| TIPO | VANTAGENS | DESVANTAGENS |
|----------------------|---|---|
| RECRUTAMENTO INTERNO | <ul style="list-style-type: none"> • Custo mais baixo do que o do recurso ao mercado externo, a menos que implique uma série de movimentações encadeadas e que destas resultem um recrutamento externo. • Elimina o risco de não existir integração cultural da pessoa na organização, porque ela já pertence à empresa. • Permite desenvolver e dar oportunidades de carreira aos actuais empregados, o que é motivador para toda a organização e reforça o compromisso individual do empregado escolhido para com a empresa. | <ul style="list-style-type: none"> • Morosidade do processo. É mais lento que o recurso ao exterior, porque depois de seleccionado o candidato interno, ter-se-á que garantir a sua substituição e pode ocorrer um período de sobreposição com a antiga função, até que a hierarquia lhe permita ocupar o novo lugar. • Relutância por parte da hierarquia em dar o seu acordo à saída dos seus melhores colaboradores (os candidatos seleccionados são normalmente bons profissionais). • Se não houver normas claras (por exemplo, período mínimo de permanência no cargo de um ano), pode provocar grande rotatividade entre os funcionários, com curvas de aprendizagem elevadas e consequentes perdas de eficiência. • Se for necessário rejeitar alguns candidatos internos é preciso gerir posteriormente as suas expectativas frustradas e mantê-los motivados. |
| RECRUTAMENTO EXTERNO | <ul style="list-style-type: none"> • Celeridade do processo, uma vez que não são necessárias outras movimentações encadeadas, nem períodos de passagem de tarefas antes da sua efectivação. • A entrada de sangue novo na empresa, de pessoas que trazem novas formas de pensar e de encarar os problemas, enriquecendo o leque de competências existentes na organização. • A identificação de candidatos que embora não sejam ideais para a ocupação da vaga, permitem a constituição ou enriquecimento de um banco de candidatos para futuras oportunidades que surjam. • A visibilidade que a empresa obtém no mercado de trabalho e reforço da sua imagem como empregadora de qualidade. | <ul style="list-style-type: none"> • Mais dispendioso e normalmente mais caro que o recrutamento interno. • Comporta riscos maiores de incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa, podendo levar à sua rejeição pelo grupo e, por fim, ao seu fracasso. • Frustrar as perspectivas de carreira dos colaboradores da empresa, dando a noção que as oportunidades que surgem são dadas a pessoas de fora e não há a preocupação de desenvolver quem já está na organização. |

MÉTODOS DE RECRUTAMENTO

1. Recrutamento interno

- **Fonte de recrutamento interno:** conjunto de trabalhadores da empresa que podem desempenhar a função. Quer através de promoções ou quer por transferências internas.
- **Métodos para promover a mobilidade interna**
 - Divulgação das vagas, com a descrição das funções e especificação dos requisitos funcionais, às quais os trabalhadores da empresa interessados e que reúnam os requisitos se podem candidatar.
 - Desenvolvimento de gestores, ou seja, preparação de um ou mais trabalhadores, individualmente, para assumir responsabilidades de direcção, através de uma sequência planeada de formação e nomeações para cargos com responsabilidade crescente.



2. Recrutamento externo

A lista de métodos de recrutamento externo é extensa. Como exemplos ilustrativos, incluem-se:

- **Base de dados de candidaturas espontâneas** – base de dados com *curricula vitae* de indivíduos que espontaneamente demonstraram interesse em trabalhar na empresa.
- **Métodos informais**, isto é, através das referências de colaboradores da empresa.
- **Empresas de recrutamento** – empresas contratadas para obter candidaturas às vagas.
- **Empresas da concorrência ou outras** – empresas que tenham funções idênticas às que se pretendem preencher.
- **Universidades ou outras escolas**, cujos alunos reúnam as capacidades específicas para determinadas funções.

- **Associações profissionais.**
- **Serviços de emprego.**
- **Empresas de *head-hunting* e *executive search***, que se dedicam à procura de candidatos para posições de gestão de topo.
- Redes sociais.
- Respostas a anúncios em jornais, revistas, TV, rádio, portais de emprego.



Os graus de eficácia dos métodos são distintos e podem ser inadequados para diferentes funções ou em situações diferentes de mercado:

- algumas investigações sugerem que os anúncios de recrutamento proporcionam candidatos que, após a selecção, mostram maior rendimento nas funções;
- os métodos informais são mais propícios a obter trabalhadores com menores taxas de absentismo e de abandono da empresa, provavelmente porque exista maior ajustamento entre os candidatos e o empregador e por criar sentimentos de compromisso pessoal entre os candidatos e os representantes organizacionais;
- a procura de candidatos com elevado rendimento e menor tendência para o abandono não é compatível com o recurso a empresas de recrutamento. Estas são mais apropriadas para funções relacionadas com o trabalho temporário;

- a Internet é bastante adequada para candidatos com literacia informática mas pode ser inadequada para candidatos com baixas qualificações e/ou baixa literacia informática. Este método é mais célere e permite obter um maior número de candidaturas, embora nem sempre as mais adequadas;
- o recrutamento de executivos de topo tende a ser mais eficaz através do recurso aos métodos informais, ao *executive search* ou ao *head-hunting*.

5.3 SELECÇÃO

O QUE É A SELECÇÃO?

Se o objectivo do recrutamento é atrair candidatos, a **selecção visa seleccionar aqueles que mais se adequam às suas necessidades e que têm maior potencial para obter elevados desempenhos**, no caso de serem seleccionados.

A selecção e a atribuição dos candidatos ao posto de trabalho é um processo que está intimamente ligado com a estratégia da empresa. As qualidades a exigir aos potenciais trabalhadores estão altamente dependentes dos objectivos do negócio, da missão e cultura da empresa. Há características individuais que podem ser desenvolvidas pela gestão (conhecimentos e competências) mas outras mantêm-se relativamente estáveis ao longo da vida dos indivíduos (aptidões, traços de personalidade, valores). Dependendo do esforço que a gestão pretende empreender no desenvolvimento e formação sobre os conhecimentos e competências e dos requisitos mínimos para o desempenho das funções que se pretendem ocupar, assim devem ser definidos determinados critérios de selecção.

Assim sendo, a selecção é definida como o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de determinadas funções, depois de recrutadas/atraídas.

Esta escolha deve basear-se em critérios de ética e justiça e considerar a articulação das necessidades organizacionais com as dos candidatos.



DEFINIÇÃO DOS CRITÉRIOS DE SELECÇÃO

A definição dos critérios de selecção é fundamental, considerando que:

- as pessoas diferem entre si, no que respeita aos seus atributos e condutas;
- as funções diferem entre si, no que concerne aos requisitos cognitivos, físicos comportamentais, psicológicos e éticos.

A definição de critérios consiste na definição dos atributos pessoais que os candidatos devem reunir – traços de personalidade, conhecimentos técnicos, experiência prévia, etc. – para um eficaz desempenho da função.

Estes atributos devem ser diferenciadores do bom e do mau desempenho da função, de modo a permitirem que a organização estime a sua *performance* futura, com base na recolha de informação acerca dos atributos dos candidatos, ou seja, através dos métodos de selecção.



MÉTODOS DE SELECÇÃO

Existem vários métodos de selecção e, normalmente, a sua escolha depende dos meios disponíveis, da complexidade da função a desempenhar e do número de candidatos para avaliar. A escolha do método pode ser feita mediante os critérios que a seguir se apresentam.

- Capacidade preditiva – capacidades que o método tem para prever o sucesso do candidato no exercício das funções a desempenhar.
- Amplitude de aplicação – possibilidade de aplicar o método a mais do que um grupo profissional.
- Custo.

O quadro seguinte apresenta uma classificação de vários métodos de selecção, segundo três padrões de avaliação, a validade preditiva, a aplicabilidade e o custo:

| MÉTODOS DE AVALIAÇÃO | CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO | | |
|---|------------------------|----------------|----------|
| | VALIDADE | APLICABILIDADE | CUSTO |
| Testes de inteligência | Moderado | Alto | Baixo |
| Testes de capacidades cognitivas | Moderado | Moderado | Baixo |
| Questionários ou inventários de personalidade | Moderado | Baixo | Moderado |
| Entrevistas | Baixo | Alto | Moderado |
| Amostras de trabalho (<i>Work samples</i>) | Alto | Baixo | Alto |
| Exercícios situacionais | Moderado | Baixo | Moderado |
| Informação biográfica | Alto | Alto | Baixo |
| Avaliação dos pares | Alto | Baixo | Baixo |
| Autoavaliação | Baixo | Moderado | Baixo |
| Cartas de referência | Baixo | Alto | Baixo |
| Centros de Avaliação (<i>Assesment centers</i>) | Moderado | Baixo | Alto |

Geralmente, cada processo de selecção recorre a várias técnicas, possibilitando o aumento da validade preditiva do processo de selecção.

Quem faz a selecção?

Geralmente este processo é delegado na direcção de recursos humanos ou contratado a organizações especializadas para o efeito. No entanto,

o conhecimento profundo do negócio e da cultura única da empresa assumem um papel preponderante na escolha do candidato que melhor responde aos critérios de selecção, pelo que se sugere que sempre que possível a decisão final seja efectuada pela entidade empregadora.

Quem deve conduzir as entrevistas?

Independentemente do processo de selecção ser desenvolvido pela DRH ou por empresas externas, sugerimos que a chefia directa saiba como conduzir, pelo menos, a última entrevista e classificar os candidatos após todas as entrevistas.

É frequente que as decisões de contratação serem tomadas com base nas primeiras impressões e em critérios menos relevantes, como por exemplo o aspecto físico, as semelhanças de atitudes com o entrevistador, fluência verbal, etc.

5.4 A PREPARAÇÃO E CONDUÇÃO DE UMA ENTREVISTA DE SELECÇÃO

- **Preparação do entrevistador**
 - Estudar a descrição da função e os requisitos e especificações.
 - Elaborar as perguntas com base na descrição da função e nos requisitos e especificações.
 - Reunir o conjunto de informações sobre a função para dar ao candidato (remunerações, horários, regalias, padrões de desempenho esperados, etc.).
- **Criar clima favorável**
 - Criar ambiente informal e cordial de relacionamento.
 - Manter esse clima no decorrer da entrevista.
- **Recolha de informação**
 - Fazer perguntas específicas ao candidato.
 - Criar comunicação bilateral: no máximo, o entrevistador deve falar 50% do tempo e deixar os outros 50% para o candidato. Assim, obtém-se a informação que se pretende sobre o candidato mas também se transmite informação relevante para compreender a sua aceitação ou rejeição do cargo.

- **Encerramento da entrevista**
 - Dar indicação (verbal e/ou não verbal) da proximidade do fim da entrevista
 - Indicar ao candidato como e quando voltará a ser contactado
- **Avaliação**
 - Antes de receber o candidato seguinte, registar as respostas e impressões gerais, com base nos critérios de selecção.
 - Utilizar uma grelha, igual para todos os candidatos, sobre os critérios de selecção, para registar as respostas e impressões. Esta grelha permitirá ao entrevistador comparar a informação de todos os candidatos e não apenas dos últimos, que são os que melhor se recordam.

**Saber mais – Condução da entrevista: o guião de entrevista**

As perguntas a fazer aos candidatos, tal como outros métodos de selecção, variam consoante a descrição de funções e devem ser preparadas com base nesta.

No entanto, existe um conjunto de perguntas, que podem ser utilizadas na maioria das situações:

- **Perguntas sobre a experiência profissional**
 - Conte-me/Fale-me sobre a sua experiência profissional.
 - Que funções já desempenhou?
 - O que o(a) levou/leva a deixar o seu último emprego?
 - De todas as experiências que teve, qual foi a que gostou mais? O que gostou mais de fazer? E menos?
- **Formação**
 - Qual é a sua formação?
 - Trabalhou enquanto estudou? Como?
 - Já fez algum tipo de formação? Qual?
 - Fala outras línguas? Quais? Em que nível se situa?
- **Motivos da candidatura**
 - O que o levou/leva a candidatar-se a esta função?
 - O que é para si mais atractivo nesta empresa?
 - O que lhe chamou a atenção no anúncio?
 - Onde viu o anúncio?
 - Porque é que respondeu?/Porque é que nos contactou espontaneamente?
 - O que pensa que pode contribuir de forma positiva para esta organização?/O que pensa que nos pode dar?
 - O que sabe sobre a nossa empresa?
- **Projectos de carreira**
 - Quais são os seus objectivos de trabalho a curto e médio prazo?
 - O que o leva a pensar que pode ser bem-sucedido nesta função?
 - Como é que vê a função que lhe propomos?

...cont.

- **Personalidade**

- Fale-me de si.
- Quais os seus pontos fortes? E aspectos que pode ou acha que deve melhorar? Em que situações é que os revelou?
- Quais foram as experiências que mais contribuíram para a sua formação?
- Qual a função de maior responsabilidade que já assumiu?
- Já chefiou ou coordenou pessoas? Quantas? Em que situações?

- **Comportamentos no trabalho**

- Como tem sido a sua relação com as chefias? Dê-me um exemplo ilustrativo de como essa relação se revela
- Gosta de trabalhar em grupo? O que o leva a gostar/não gostar? Dê-me um exemplo de situações em que teve que trabalhar em grupo. O que, especificamente, correu bem/mal?
- Como organiza o seu trabalho?

- **Limitações**

- Pode deslocar-se para fora da sua área de residência? Com que frequência?
- Aceita mudar de residência por causa desta função?
- Quando estará disponível?
- Tem carta de condução? Tem automóvel?
- Qual a sua situação militar?

- **Salário**

- Quanto ganhava no seu último emprego?
- Quanto pretende ganhar nesta função?

- **Situação familiar**

- Qual é o seu estado civil?
- Tem filhos? Quais são os projectos em relação aos seus filhos?
- Já falou com o seu cônjuge acerca desta oportunidade?

- **Interesses extraprofissionais**

- Que outros interesses tem? Quais são as suas actividades extraprofissionais?

5.5 CONTRATAÇÃO: A DECISÃO FINAL

De acordo com a informação recolhida sobre cada candidato, ao longo do processo de selecção, através dos testes, entrevistas, exames médicos, requisitos de formação, etc. toma-se a decisão de acordo com uma determinada estratégia.

Podem ser adoptadas **três estratégias** para esta tomada de decisão:

1. **Não compensatória:** há um nível mínimo ou resultado mínimo para cada um dos critérios de selecção, abaixo do qual o candidato é excluído.

Exemplos:

Para a selecção de um piloto de aviação comercial, há níveis mínimos nos testes de acuidade visual, capacidade motora e resistência física.

2. **Compensatória:** um resultado baixo numa das dimensões avaliadas é compensado por outro mais elevado noutra dimensão.

Exemplos:

Na selecção de um Director de Marketing, o n.º de anos de experiência pode ser compensado pela capacidade de iniciativa, de liderança e classificação num de especialidade ou pelo êxito de uma determinada campanha já realizada.

3. **Combinada:** há um requisito mínimo obrigatório mas é utilizada a estratégia compensatória para outros critérios de selecção.

Exemplos:

Na selecção de um secretário, o candidato tem de passar no teste de processamento de texto com "0" erros, mas os critérios de organização, arquivo, apresentação pessoal, podem ser compensados uns com os outros.

5.6 IDEIAS-CHAVE MÓDULO 5

- O recrutamento consiste num conjunto de actividades que visam atrair um grupo de candidatos com um determinado perfil para desempenhar uma função na organização.
- O recrutamento pode ser feito internamente, recorrendo ao mercado de recursos humanos da empresa, ou externamente, recorrendo ao mercado externo.
- A selecção consiste na avaliação dos candidatos recrutados, segundo critérios pré-definidos de modo a escolher aqueles que reúnem as qualidades que mais se ajustam às necessidades da empresa para um bom desempenho da função.
- A escolha dos métodos de selecção deverá depender dos critérios de validade, aplicabilidade e custos associados.
- A entrevista de selecção deve ser preparada e conduzida de forma estruturada, de forma a garantir uma objectiva classificação dos candidatos.

MÓDULO 6

Acolhimento e integração

OBJECTIVOS

O acolhimento e integração de novos trabalhadores é uma das áreas da Gestão de Recursos Humanos e no final deste módulo, o(a) formando(a) deverá saber caracterizar esta área da gestão e as suas técnicas.

6.1 ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO DE NOVOS TRABALHADORES

O acolhimento e integração de novos trabalhadores devem ocorrer após a sua selecção, no momento em que integram a organização. Nesta altura, é frequente que estes indivíduos tenham uma série de expectativas que foram formando durante todo o processo de selecção e que são favoráveis ao seu processo de integração.

Este processo, que inclui a aprendizagem sobre a cultura organizacional, começa ainda antes da integração do colaborador na empresa e continua com as actividades de acolhimento, prolongando-se durante toda a vida do indivíduo na organização.

As organizações, a partir do seu departamento de Gestão de Recursos Humanos, devem desenvolver medidas que permitam reter os seus colaboradores e induzi-los a adoptar atitudes e comportamentos que levem a um melhor desempenho na organização.



6.2 A SOCIALIZAÇÃO

A socialização pode ser definida como o processo através do qual o indivíduo aprende os valores, as competências, os comportamentos esperados e o conhecimento social fundamental para assumir um papel organizacional e participar como um verdadeiro elemento da empresa, seja quando é integrado pela primeira vez numa determinada função, seja quando já pertencendo à empresa, é integrado numa nova e diferente função ou hierarquia.

Este processo deve incluir:

- a aquisição, pelo indivíduo, de comportamentos apropriados, no sentido de vir a exercer o seu papel de forma adequada;
- o desenvolvimento de competências e capacidades relacionadas com o trabalho;
- o alinhamento com os valores e normas do grupo/empresa.

AS TRÊS FASES PRINCIPAIS DO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO

Os processos de integração e socialização podem ter características diferentes, de empresa para empresa mas, de forma geral, podemos identificar três grandes fases:

1. Pré-integração: *prometer o que pode cumprir*
2. Encontro: *cumprir o prometido*
3. Metamorfose

1. Pré-integração

Inclui o processo de recrutamento e selecção e os conhecimentos e experiências anteriores do indivíduo relativamente à vida empresarial: durante a experiência de vida do indivíduo, seja através da escola e da universidade, seja pelas referências de amigos e/ou familiares, às notícias fornecidas pela comunicação social e pelas divulgações da empresa, por exemplo, pela *web*, os indivíduos constroem imagens e expectativas relativamente à empresa.

Na fase de recrutamento e selecção, a organização faculta diversas informações sobre as suas políticas, condições de trabalho, remunerações oferecidas e oportunidades de desenvolvimento de carreira, que obviamente também sugerem a construção e/ou consolidação das suas ideias e expectativas sobre a empresa.

O principal aspecto que devemos considerar nesta fase é a importância de que as informações disponibilizadas pela organização sejam o mais realistas possíveis para não correremos o risco de induzir expectativas irrealistas nos novos elementos e diminuir os seus níveis de confiança na organização e nos seus decisores, e/ou no seu desempenho, podendo culminar no abandono da empresa.



2. Encontro

Esta fase inicia-se quando o indivíduo assume as novas funções. Durante este período é desejável que aprenda as competências necessárias ao exercício da função, os valores e padrões de comportamento que constituem a cultura da empresa e que compreenda exactamente o que é esperado do seu desempenho.

Nesta fase, as pessoa estão atentas a vários aspectos, tais como o comportamento dos seus pares, a forma como a sua chefia reage ao seu comportamento, como se comportam os gestores de topo, qual a relação entre as pessoas, qual o grau de acessibilidade das chefias, qual o grau de importância e relevância atribuída aos procedimentos formais/informais, como é o comportamento dos trabalhadores na relação com os clientes, qual a documentação disponível e em que medida tudo isto é compatível ou não com a realidade observada, que tipo de actuações são reconhecidas e recompensadas e quais as que são punidas e qual o grau de desafio nas tarefas que lhes são atribuídas.



É crítico para o sucesso desta fase que a empresa dê relevância à forma como se desenvolvem as interações entre os pares e os superiores, sobretudo quando estamos a integrar indivíduos com menos experiência, para minimizar as consequências que as incertezas e ansiedades podem provocar, bem como para desenvolver os laços afectivos entre o novo trabalhador e a organização.

3. Metamorfose

Este é o momento em que o novo trabalhador assume por completo o seu papel. Espera-se, nesta fase, que a pessoa se sinta confortável com o cargo e com a organização e que já tenha interiorizado as suas normas, compreendendo-as e aceitando-as, que tenha compreendido o sistema de valores da organização e que se sinta acolhido pelos seus pares, confiando na possibilidade de executar o seu cargo com sucesso.

É frequente nesta fase a existência de um ritual formal, como por exemplo uma cerimónia oficial, um jantar, etc. ou de um momento informal, por exemplo, através de um convite para almoçar ou participar em alguma actividade do grupo.

Espera-se que nesta fase já exista um sentido de pertença e de aceitação mútua e de elevados níveis de empenhamento, motivação e satisfação. Se esta metamorfose não ocorre, existe forte probabilidade de abandono, desconforto e de existência de conflitos indesejáveis.



O CONTEÚDO DA SOCIALIZAÇÃO: O QUE DEVEM APRENDER OS NOVOS COLABORADORES?

A Gestão de Recursos Humanos deve identificar quais as áreas de integração em que deve actuar, determinando quais são os aspectos que o novo colaborador deve aprender para se tornar um elemento proficiente e confortável na organização:

| DIMENSÕES | ASPECTOS PERTINENTES |
|---|--|
| CONHECIMENTOS ACERCA DA HISTÓRIA DO GRUPO/EMPRESA | <ul style="list-style-type: none"> • Familiarização com a história do grupo/departamento. • Familiarização com os costumes, rituais, cerimónias e celebrações da organização. • Conhecimento das tradições organizacionais. |
| CONHECIMENTOS DA LINGUAGEM TÍPICA DO GRUPO/EMPRESA | <ul style="list-style-type: none"> • Domínio da terminologia especializada e do vocabulário da sua profissão. • Domínio do calão e jargão especializado da empresa. • Compreensão das abreviaturas e acrónimos da organização. |
| CONHECIMENTOS DO TERRENO POLÍTICO DO GRUPO/EMPRESA | <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento do modo como «as coisas funcionam» na empresa. • Conhecimento das redes de influência. • Compreensão do terreno político da empresa. • Conhecimento sobre como fazer para obter as atribuições de trabalho mais agradáveis. • Compreensão dos motivos subjacentes às actuações de outras pessoas na organização. • Identificação das pessoas relevantes para que «as coisas sejam feitas». |
| RELACIONAMENTO INTERPESSOAL | <ul style="list-style-type: none"> • Criação de relações próximas com os colegas de trabalho. • Inclusão nas redes sociais da organização. • Reconhecimento, por parte dos elementos do grupo, como elemento integrante. • Criação de relação afectiva positiva, por parte dos seus colegas. |
| CONHECIMENTOS ACERCA DOS VALORES E OBJECTIVOS ORGANIZACIONAIS | <ul style="list-style-type: none"> • Construir-se um bom representante da organização. • Assumir como seus os objectivos da empresa. • Bom alinhamento com a organização. • Crença nos valores da empresa. • Compreensão e apoio dos objectivos da empresa. |
| PROFICIÊNCIA/DESEMPENHO | <ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem com sucesso e eficiência das funções. • Domínio das tarefas a seu cargo. • Desenvolvimento completo das suas aptidões e competência para executar com sucesso as suas funções. • Compreensão das responsabilidades/deveres do seu cargo. |

Algumas investigações apontam para o facto de que quando os indivíduos mais evoluem nestes conteúdos, denotam, mais tarde, níveis mais elevados de desempenho, satisfação e identificação com a organização e menores intenções de abandonar a organização.

6.3 IDEIAS-CHAVE DO MÓDULO 6

- O acolhimento e integração de novos colaboradores tem como objectivo principal facilitar a sua retenção, induzindo a adopção de atitudes e comportamentos que os levem a ter um melhor desempenho na organização.
- O processo de integração e socialização ocorre em três fases principais: a pré-integração, o encontro e a metamorfose.

MÓDULO 7

Gestão e avaliação de desempenho

OBJECTIVOS

A gestão e avaliação de desempenho é uma das áreas da Gestão de Recursos Humanos e no final deste módulo, o(a) formando(a) deverá saber caracterizar esta área da gestão e as suas técnicas.

7.1 A GESTÃO E A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

O QUE SÃO SISTEMAS DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO?

A **gestão do desempenho** pode ser definida como um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento dos indivíduos e equipas e de alinhamento do respectivo desempenho com os objectivos estratégicos da organização.

No âmbito da GRH, a gestão do desempenho não deve ser limitada apenas à avaliação do desempenho. Pressupondo-se que o desempenho da organização depende da soma dos contributos individuais dos seus elementos mas que paralelamente à concepção de sistemas de avaliação de desempenho se estruture a forma como se gerem os desempenhos individuais e de equipa com o objectivo de promover as boas práticas dos indivíduos e das equipas e facilitar, assim, o seu plano de desenvolvimento.

Os sistemas de gestão e avaliação de desempenho devem contemplar a definição dos padrões de resultados e valores organizacionais de acordo com a estratégia e objectivos da organização, considerando a evolução ao longo do tempo. Estes sistemas devem também estimular a melhoria das actividades, dos processos, das actividades e dos resultados do trabalho dos elementos da organização, de forma a atingir ou superar os padrões definidos.



OBJECTIVOS E ACTIVIDADES DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Os objectivos da gestão e avaliação de desempenho podem ser resumidos da seguinte forma:

- Definir para cada função o que se considera como um desempenho eficaz e eficiente, tendo em vista os objectivos estratégicos da empresa.
- Promover o desenvolvimento e motivação dos elementos e/ou das equipas.

Assim, os sistemas de gestão e avaliação de desempenho integram as seguintes actividades:

- Definição de objectivos organizacionais.
- Implementação do sistema de avaliação de desempenho.
- Desenho de sistemas de compensação adequados e que reforcem o desempenho esperado.
- Estratégias de formação e desenvolvimento.
- *Feedback*, comunicação e acompanhamento que permitam definir as melhorias relativamente a desempenhos passados.
- Planeamento de carreiras.
- A gestão da e pela cultura.

7.2 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Na definição do desempenho eficaz e eficiente para cada função é necessário identificar as dimensões relevantes da função, sobre as quais se avaliam os desempenhos, ou seja, é necessário identificar quais são os critérios de avaliação.

A escolha destes critérios deve ser fundamentada na descrição de funções e, de preferência, envolvendo as chefias directas desses cargos. Assim, determinam-se quais as dimensões mais relevantes e críticas do sucesso da função e as suas respectivas ponderações na avaliação global do desempenho, nessa função.

Exemplos:

A avaliação do desempenho de um vendedor pode contemplar os seguintes critérios:

- a) Volume de Vendas.*
- b) Apresentação.*
- c) Relação com os colegas.*
- d) Relação com o cliente.*

Estes critérios podem ser combinados através da seguinte fórmula, em que “A” significa a avaliação do desempenho global:

$$A = 3 (a) + 2 (b) + 1 (c) + 2 (d)$$

Desta forma, permitimos clarificar o que é que a organização espera do desempenho dos seus trabalhadores e em que componentes da sua função devem empreender maior esforço, para otimizar o seu desempenho.



7.3 FASES DE UM PROCESSO DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

As fases do processo de gestão e avaliação de desempenho podem ser diferentes de organização para organização e ocorrer em períodos temporais diferentes. Contudo, sugerimos que para cada período estabelecido, trimestral, semestral ou anual se definam as seguintes fases:

1. Definição dos critérios e respectivas ponderações

Desde que o colaborador é integrado na organização ou na nova função, deve ser apresentado o sistema de avaliação e identificados os critérios de avaliação, bem como as ponderações para cada dimensão avaliada.

2. Classificação do desempenho

Registo pelo avaliador da classificação dos vários critérios pré-definidos, para o período de avaliação em causa, nos instrumentos desenvolvidos para o efeito.

3. Sessão de *feedback* e revisão

Ocorrência de sessões entre o avaliador e o avaliado, para apresentação da classificação, discussão das divergências, reflexão sobre as dificuldades existentes e estabelecimento de objectivos para o período de avaliação seguinte.

4. Período de observação e *feedback* contínuo

O avaliador deve observar e registar os comportamentos dos avaliados e estabelecer um sistema de *feedback* periódico para verificar os progressos e problemas existentes.



7.4 PRINCIPAIS ERROS E ENVIESAMENTOS NA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Em qualquer sistema de avaliação, existe sempre a possibilidade de ocorrer alguma subjectividade, ocorrendo erros sistemáticos cometidos pelos avaliadores e que podem comprometer a objectividade das avaliações. Identificamos os mais frequentes:

- **Complacência**

Tendência para avaliar acima da média na escala de avaliação. É um erro comum quando as avaliações se destinam apenas a aumentos salariais.

- **Tendência central**

Tendência para evitar atribuir classificações nos extremos da escala. É um erro comum quando os instrumentos de avaliação exigem justificação nas notas extremas - muito boas ou muito más.

- **Ideia fixa**

Quando o avaliador toma uma decisão acerca da qualificação do desempenho ainda antes da reunião de avaliação e mantém a decisão mesmo perante evidências do desempenho que são contrárias.

- **Efeito de halo**

Tendência para que a opinião global sobre o profissional em causa influencie a apreciação pontual de cada atributo/indicador a avaliar.

- **Recentidade/proximidade temporal**

Tendência para sobrevalorizar negativa ou positivamente os comportamentos observados mais perto do fim do período a que se reporta a observação

ESTRATÉGIAS PARA MINIMIZAR A OCORRÊNCIA DESTES ERROS

Apesar de serem frequentes existem alguns aspectos que podemos considerar para minimizar ou contornar a possibilidade da sua existência, tal como:

- (In)formar os avaliadores no sistema de gestão e avaliação de desempenho, nomeadamente sobre a existência destes erros comuns e identificar claramente quais são os indicadores de desempenho a observar, como e quando, bem como sobre a importância de efectuar registos de evidências que fundamentem as suas avaliações.

- Envolver a gestão de topo no processo de gestão e avaliação de desempenho.
- Avaliar os avaliadores na sua capacidade de avaliação.
- Implementar de forma efectiva as sessões de revisão e de *feedback*.



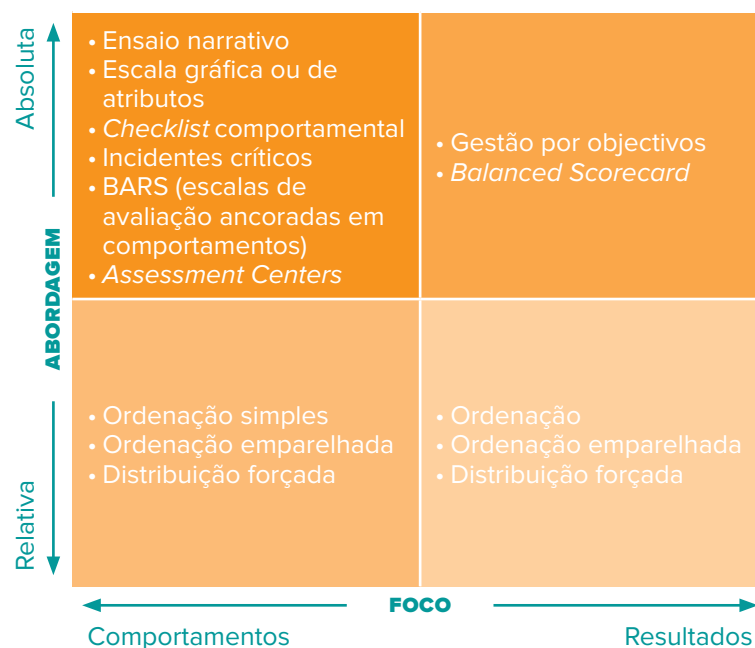
7.5 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Os sistemas de avaliação de desempenho podem medir uma grande variedade de aspectos. Por vezes são concebidos para avaliar **comportamentos**, outras para avaliar **resultados**, outras ainda para avaliar os dois.

Por outro lado, a avaliação pode ser **quantitativa** ou **qualitativa** e pode ainda assumir uma abordagem **absoluta**, em que a classificação individual não é afectada pela classificação de outros indivíduos ou **relativa**, em que a classificação de cada indivíduo depende da comparação com outros indivíduos.

Apresentamos os métodos mais frequentes, segundo dois eixos.

- Avaliação **absoluta** vs. **relativa**
- Avaliação sobre **comportamentos** e atributos individuais vs. **resultados**



MÉTODOS DE AVALIAÇÃO ORIENTADOS PARA OS COMPORTAMENTOS

O **ensaio narrativo** é forma de avaliação do desempenho mais simples, consistindo na descrição escrita dos pontos fortes e fracos do colaborador, assim como das suas potencialidades, apresentando sugestões para melhoria.

A **escala gráfica ou de atributos** consiste em classificar o desempenho numa escala (por exemplo entre “insatisfatório” e “excelente”) relativamente a uma série de atributos (por exemplo, “assiduidade”, “qualidade do trabalho”, “relacionamento”, etc.). Estas características são relacionadas com elevados níveis de desempenho na função.

A **checklist comportamental** é uma das formas mais populares de avaliação. Consiste num conjunto de afirmações relacionadas com o trabalho e a tarefa do avaliador é pontuar o desempenho do colaborador, em cada afirmação, com base numa escala, por exemplo de cinco pontos. No final somam-se as pontuações para obter a classificação de desempenho.

Incidentes críticos

Referem-se a acontecimentos de trabalho com impacto significativo no desempenho. Os avaliadores são convidados a descrever os comportamentos/ acontecimentos especialmente positivos ou negativos com regularidade e a avaliação é efectuada com discussão desses acontecimentos para efeitos de desenvolvimento. Este método é também utilizado como a primeira etapa na definição das dimensões avaliativas dos métodos **escala gráfica** ou **de atributos** e **checklist comportamental** conferindo-lhes realismo.

BARS (escalas de avaliação ancoradas em comportamentos)

Estas escalas são ancoradas em comportamentos e constituem uma variação das escalas de ordenação gráfica. O sistema BARS providencia um quadro de referência comum para os avaliadores, minimizando o risco de as mesmas pontuações de diferentes avaliadores representarem diferentes comportamentos ou desempenhos.

Assessment Centers

São um procedimento habitual utilizado para avaliar dimensões baseadas no comportamento ou no desempenho, nos quais os participantes são avaliados mediante diversos exercícios e/ou simulações. São utilizados maioritariamente na avaliação de chefias, quadros de direcção e comerciais, sobretudo para

determinar pontos fortes e fracos, para fins de desenvolvimento e certificação, bem como para avaliar o seu potencial de progressão na carreira.

Ordenação simples

Neste método é pedido ao avaliador que liste todos os empregados desde o melhor ao pior, considerando determinadas dimensões, como o desempenho global ou o potencial.

Comparação emparelhada

É uma forma sistemática de comparar empregados entre si e consiste em contrastar cada pessoa com cada uma das outras, habitualmente utilizando um critério (por exemplo valor para a empresa). A tarefa do avaliador consiste em escolher o melhor em cada “par”, sendo a posição individual determinada pelo número de vezes que uma dada pessoa foi considerada “melhor”.

Distribuição forçada

Constitui outra forma de comparar trabalhadores. Os avaliadores são forçados a distribuir os avaliados segundo uma dada distribuição.

MÉTODOS DE AVALIAÇÃO ORIENTADOS PARA RESULTADOS

Gestão por objectivos

Consiste num processo de gestão assente na teoria de gestão por objectivos. Os objectivos são definidos a nível estratégico e, em seguida são desdobrados em cascata por todos os níveis da organização até ao nível individual. A avaliação por objectivos representa uma medida da contribuição de cada elemento para o sucesso estratégico sustentado pela organização.

Balanced Scorecard (BS)

Este método é um instrumento de medição do desempenho organizacional que acrescenta critérios referentes aos clientes, aos processos internos e à aprendizagem e crescimento numa relação causa-efeito. O principal objectivo do BS é traduzir a visão e os objectivos da organização em termos operacionais, desde a gestão de topo até às actividades quotidianas dos elementos da base da hierarquia.

Resumindo, os métodos baseados nos atributos, como as escalas de ordenação gráfica são frequentemente utilizados devido à sua facilidade de desenvolvimento

e aplicação. No entanto, apresentam desvantagens na qualidade do *feedback* que permitem e à confiança que suscitam. As medidas comportamentais, como o BARS, são mais eficazes relativamente à qualidade do *feedback* e à sua aceitação pelos envolvidos mas podem provocar problemas de relevância caso não sejam articulados com os objectivos organizacionais.

Os métodos orientados para os resultados diminuem a subjectividade mas não são imunes à influência de factores não controláveis pelos avaliadores e avaliados e apesar de mostrarem o que deve ser atingido (e o que foi realmente atingido) não identifica como foi e como é esperado que seja, o que do ponto de vista da gestão do desempenho fornece pouca informação sobre como pode ser o desempenho melhorado para atingir o que se pretende.

A GESTÃO EFICAZ DO DESEMPENHO: O PAPEL DO *FEEDBACK*

O *feedback* fornecido aos avaliados tem como objectivo dar-lhes informações que permitam compreender as acções positivas que têm tomado e aquelas que podem estar a contribuir de forma menos positiva para o sucesso dos seus desempenhos, as suas origens e consequências e promover a compreensão sobre que formas, no futuro, podem ser minimizados, melhorados e optimizados.

Assim, é fundamental que o sistema e respectivos métodos de avaliação de desempenho contemplem a existência de *feedback*, não só no momento da avaliação mas em vários períodos entre avaliações. Se, ao longo do período de avaliação, o *feedback* do desempenho for dados com regularidade permitirá ao avaliado alterar os comportamentos necessários e, desta forma, não ficar surpreendido na avaliação final.



7.6 AS ENTREVISTAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Estes momentos assumem particular importância na avaliação e podem ser de dois tipos:

- As entrevistas de avaliação.
- As entrevistas de gestão do desempenho e desenvolvimento.

Vejamos as diferenças entre as duas:

| | ENTREVISTAS DE AVALIAÇÃO | ENTREVISTAS DE GESTÃO DO DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO |
|---------------------|---|---|
| OBJECTIVOS | Transmitir a avaliação de desempenho, num dado período, ao colaborador. Justificar decisões (p/ex. aumentos salariais). | Discutir o desempenho do colaborador, a qualidade da relação entre ele e o superior, os factores responsáveis pelo desempenho futuro. |
| FOCO TEMPORAL | Passado | Passado, mas sobretudo futuro. |
| TIPO DE COMUNICAÇÃO | Sobretudo unilateral (do avaliador) | Bilateral (ambos contribuem para a discussão e para a identificação de medidas a tomar). |
| ASSUNTO | O desempenho do avaliado no período anterior | O desempenho de ambos; as razões do desempenho; os modos de melhorar a relação e o desempenho futuro; a formação ministrada e necessária, ambiente físico e responsabilidades mútuas. |

7.7 IDEIAS-CHAVE DO MÓDULO 7

- Os objectivos dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho são a definição, para cada função do que se considera como um desempenho eficaz e eficiente, tendo em vista os objectivos estratégicos da empresa e a promoção do desenvolvimento e motivação dos elementos e/ou das equipas.
- As principais fases dos sistemas de gestão e avaliação do desempenho consistem na definição de critérios e ponderações de avaliação, classificação do desempenho, sessões de *feedback* e revisão e observação e *feedback* contínuo.
- Um dos aspectos críticos para o sucesso da avaliação do desempenho é a consciência por parte dos avaliadores da possibilidade de ocorrência

de erros e enviesamentos e a respectiva utilização de estratégias para os minimizar e controlar, permitindo uma avaliação o mais objectiva possível.

- Na avaliação do desempenho os métodos podem ser mais orientados para a avaliação dos comportamentos ou para os resultados.
- As políticas de compensação podem ser baseadas na função, nas competências ou no mercado.

MÓDULO 8

Formação e desenvolvimento

OBJECTIVOS

A formação e o desenvolvimento de recursos humanos é uma das áreas da Gestão de Recursos Humanos e no final deste módulo, o(a) formando(a) deverá saber caracterizar esta área da gestão e as suas técnicas.

8.1 A FORMAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

A formação e o desenvolvimento de recursos humanos são essencialmente ferramentas de gestão de recursos humanos orientadas para o alcance das metas organizacionais, através da transmissão de estratégias e modos operacionais para melhorar o desempenho na função.

Assim, as empresas investem em formação:

- Se os resultados desse investimento se traduzirem num aumento efectivo da produtividade e rentabilidade das empresas.
- Se o mercado de trabalho não produzir as capacidades e qualidades necessárias a determinadas funções, constituindo-se assim um requisito do processo produtivo.

A formação nas organizações é apoiada por três orientações fundamentais:

- A orientação técnica, relativa à indispensável actualização tecnológica.
- A orientação de gestão que visa colocar em acção os métodos de gestão por objectivos ou de gestão participativa por objectivos.
- A orientação comportamental, que visa desenvolver comportamentos alinhados com os objectivos organizacionais.



O QUE É A FORMAÇÃO?

Podemos definir **formação** como o conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objectivo de induzir uma mudança nos conhecimentos, atitudes, capacidades e comportamentos dos empregados no trabalho.

Estes novos conhecimentos, atitudes, capacidades e comportamentos devem ser aprendidos e aplicados no trabalho, com o objectivo de melhorar o desempenho da empresa.

A formação pode actuar em duas vertentes:

- **Reactiva**

O seu objectivo é repor os níveis desejados e está consubstanciada numa lógica linear do tipo causa-efeito: Se falta, temos de dar!

A formação do tipo reactivo visa:

- a **aquisição de novas competências**, ou seja, a formação visa que os colaboradores adquiram as competências de que carecem;
- o **desenvolvimento de competências**, ou seja, a formação pretende repor o nível das competências (que já existem) dos colaboradores no nível necessário para desempenhar as suas funções com eficiência e eficácia.

- **Proactiva**

Face à cada vez maior complexidade organizacional, a actuação nas competências é feita de forma que se estimule o sistema e renove os modelos de acção, não apenas numa lógica de necessidade-resposta mas também numa dinâmica de *acção sobre*, optimizando a energia e a informação do próprio sistema organizacional.

Neste caso, pretende-se:

- a **activação proactiva de competências**, ou seja, a formação que visa introduzir energia no sistema e pode ser meramente motivacional ou

que promova o desenvolvimento pessoal do colaborador, sem qualquer ligação ao trabalho que este desenvolve. Por outro lado, podem tratar-se de acções sobre competências que apenas serão necessárias no futuro;

- a **inibição de competências**, ou seja, perante a existência de competências que estão associadas a mapas mentais ultrapassados, resultados de objectivos de negócio antigos e de dinâmicas que já não existem, torna-se tão importante saber aprender como desaprender o que se aprendeu. Se o processo de auto-organização não resultou por si só, cabe à formação desencadear a inibição desses comportamentos.



8.2 NÍVEIS DE INTERVENÇÃO DA FORMAÇÃO

No que respeita ao nível de actuação, as áreas de intervenção da formação são variadas:

- **Saber saber:** permite adquirir e melhorar conhecimentos gerais e específicos, necessários ao exercício da função e capacidades cognitivas (exemplos: conhecimento, memória, compreensão, análise/avaliação) – é o campo dos conhecimentos.
- **Saber fazer:** permite adquirir e melhorar capacidades motoras e outras capacidades e competências para realizar o trabalho, ou seja, instrumentos, métodos e técnicas necessárias para o bom desempenho e aplicar os seus conhecimentos concretos e operacionais – o campo das habilidades e da destreza.
- **Saber-ser/estar:** permite adquirir e melhorar atitudes, comportamentos e modos de estar adequados à função e às necessidades da organização (exemplos: competências de comunicação e relação interpessoal, capacidade de relacionamento com os clientes, capacidade para gerir conflitos, etc.) - o campo das atitudes, interesses e do comportamento.
- **Querer-fazer:** permite promover os aspectos motivacionais que consubstanciam uma competência – o campo da motivação. Este é um elemento fundamental para que qualquer um dos níveis anteriores se

manifeste. De pouco serve que a pessoa tenha os conhecimentos, as habilidades, as atitudes se não estiver motivada para ter o comportamento para o qual terá, à partida, a competência.

- **Poder-fazer:** esta área não faz parte de nenhum grupo de competências a desenvolver mas é fundamental considerá-la quando queremos desenvolver qualquer uma das outras, ou seja, é fundamental que os trabalhadores tenham condições para aplicar no seu dia-a-dia as competências exigíveis - é o campo dos meios e recursos.

É muito frequente, perante as dinâmicas organizacionais, as novas competências não se manifestarem apenas porque não existem meios e recursos para tal ou porque aparece a impossibilidade de o poder-fazer. Uma das estratégias apontadas para que se possa fazer é através do envolvimento do maior número de níveis hierárquicos possíveis, utilizando o processo de formação em cascata.

Podemos concluir que, as áreas da intervenção da formação subdividem-se da seguinte forma:

- conhecimento (saber);
- técnica (saber-fazer);
- comportamental (saber-ser/estar);
- motivacional (querer-fazer)
- desenvolvimento pessoal (saber e/ou saber-fazer e/ou saber-ser e/ou querer-fazer).



- **Formação presencial, em sala**
São as acções realizadas em sala de formação tendo por base um diagnóstico de necessidades (técnicas e/ou comportamentais), a partir do

qual são estruturados objectivos e consequentes itinerários pedagógicos que possibilitem uma dinâmica ajustada aos objectivos definidos. Este tipo de formação é muitas vezes alternada com formação *on the job* e/ou com formação *online* (*e-learning*).

- **No local de trabalho (*on-the-job*)**

A acção formativa é realizada no local de trabalho. Exige uma preparação adequada e baseia-se em metodologias de explicação/demonstração e consequente imitação. Este ciclo demonstração-imitação repete-se até ser conseguida a consolidação da aquisição das novas competências. A formação *on-the-job* pode ser acompanhada pela formação em sala e /ou formação *online* (*e-Learning*).

- **No exterior (*outdoor*)**

A acção é realizada em espaço aberto, envolvendo, normalmente, actividades em equipa. Trata-se de uma actividade formativa que visa desenvolver competências interpessoais, através da vivência de actividades práticas desafiadoras. Com base nas necessidades definidas, são concebidas actividades práticas que potenciem os resultados desejados. O ciclo de formação que caracteriza um *outdoor* deve passar pelas seguintes fases:

1- Vivência, 2- Relato do que a vivência despertou; 3- Transposição dos sentimentos da fase anterior para os resultados práticos gerados; 4- Integração, ou seja, a transposição para a realidade da empresa.

- **Online**

O processo formativo é efectuado via Internet ou intranet, e é designado por *e-learning*. É uma forma de formação que se tem generalizado permitindo ao colaborador assumir o seu próprio desenvolvimento e a sua auto-formação. Estas actividades podem decorrer de forma **síncrona** (em tempo real) permitindo intercomunicação, no momento, entre participantes (que pode ser um grupo) e formadores, ou **assíncrona** (diferida no tempo) em que a comunicação entre o formador e os participantes não acontece ou está desfasada no tempo.

Uma outra modalidade que integra a formação *online* é o **Balended Learning** (*B-Learning*), que se caracteriza pela alternância de várias modalidades de formação. Ou seja, o que caracteriza o *B-Learning* é a utilização de vários contextos formativos como por exemplo: *E-Learning* + Sala + *on the job*; *E-learning* + *coaching*, entre outras.

- **Coaching** Um-a-Um

Caracteriza-se pelo acompanhamento individual de um colaborador durante um período estimado de tempo. Neste contexto, inclui-se o *mentoring* e o *coaching*. O *mentoring* caracteriza-se por um acompanhamento individual que visa aconselhar e guiar o colaborador no seu dia-a-dia organizacional, sendo muito utilizada na formação de novos executivos, para facilitar as relações com os outros colaboradores quer para promover a dinâmica no negócio e na cultura da empresa, proporcionando ao alvo do *mentoring* um *feedback* constante; é muito utilizado no acompanhamento da gestão de carreira de colaboradores com potencial.

O *coaching* distingue-se do *mentoring* por ter um carácter mais operacional e mais regular. Esta modalidade visa actuar sobre o desenvolvimento de competências e na mobilização para resultados operacionais.





Saber mais – Principais diferenças entre *coaching* e *mentoring*

| COACHING | MENTORING |
|---|---|
| Contactos regulares (diários, semanais ou, no máximo, trimestrais). | Contactos desfasados no tempo (mensais, semestrais) ou motivados por situações concretas. |
| Relação: treinador-treinado. | Relação: protector-protégido. |
| Objectivo: desenvolver o foco no desempenho e no desenvolvimento. | Objectivo: aconselhar e guiar o desempenho, acompanhando o desenvolvimento. |
| Foco no curto médio prazo. | Foco no médio longo prazo. |
| Motivação para o presente. | Motivação para o futuro. |
| Carácter operacional e de desenvolvimento. | Carácter estratégico e de desenvolvimento. |
| Liderança operacional e por vezes transformacional. | Liderança transformacional. |
| <i>Feedback</i> positivo preferencialmente no momento. | <i>Feedback</i> positivo tendencialmente desfasado no tempo. |

8.5 O CICLO DO PROCESSO DE FORMAÇÃO

A formação, como processo, pode ser desdobrada em várias fases - o **ciclo de formação**.

O PLANO DE FORMAÇÃO

A etapa preparatória consiste na identificação do plano de formação que deve ser feita pelo responsável da formação, em conjunto com as diferentes chefias, quer na óptica da melhoria do desempenho da função, como do desenvolvimento de carreira.

Este conjunto de necessidades de formação detectado, função a função, é consolidado num plano de formação da empresa e analisado pela gestão de topo quanto à sua consistência global, oportunidade e custo.

O plano de formação de uma empresa tem, por norma, uma periodicidade anual e é elaborado pelo departamento de recursos humanos, com base na informação recebida da hierarquia e nas necessidades detectadas pelo próprio responsável da formação.

Para permitir seleccionar as acções de formação mais adequadas, o responsável pela formação deve preparar, no início do ano, uma lista de todas as acções de formação programadas para esse ano em que, para além do título da acção de formação, devem constar:

- os seus objectivos e programa;
- a data e a sua duração;
- o local de realização;
- o prazo de inscrição e o custo por formando.

Ao desenvolver o plano, o gestor de recursos humanos deve prever a forma como irá avaliar cada acção de formação.

AS FASES DO CICLO DE FORMAÇÃO



1.

A primeira fase é designada por **diagnóstico de necessidades** e consiste na perfeita compreensão das necessidades de formação dos formandos-alvo e da sua

realidade no dia-a-dia de trabalho e é crucial para o sucesso da acção. Nesta fase, devemos ter uma visão global das competências técnicas e/ou comportamentais exigíveis aos sujeitos-alvo da formação. Para tal é fundamental garantirmos uma boa definição dos objectivos a atingir na acção formativa.

Nesta fase é ainda crucial definir os critérios de avaliação da acção que possibilitem aferir a sua eficácia, após a realização do processo formativo.

2.

A **preparação** ocorre com base no diagnóstico anterior. Nesta fase é necessário conceber e planear a acção de forma a atingir os objectivos propostos. É nesta fase que definimos a modalidade ou modalidades da acção de formação (em sala e/ou *on the job* e/ou *online* ou *outdoors* e sua alternância), os métodos de trabalho pedagógico, respectivas técnicas e meios a utilizar, bem como os planos de sessão e respectivos itinerários pedagógicos (*curriculum* da acção).

3.

A **execução** da acção de formação consiste na introdução da mudança para o estado do comportamento ou conhecimento desejado. Nesta fase, pretendemos facilitar o processo de descrystalização e recristalização num estágio de desenvolvimento superior, de acordo com os objectivos previamente definidos. Esta é a fase de implementação da concepção, desenvolvida na fase anterior.

4.

A **avaliação** da formação deve ser efectuada de modo a permitir aferir como correu a formação - se as expectativas dos formando foram atingidas -, reflectir sobre as decisões tomadas, estratégias utilizadas nas restantes fases do processo e, sobretudo, de que forma ocorreu a aquisição e/ou desenvolvimento de conhecimentos e competências, no sentido de verificar o gap entre os estados desejado e actual.

Nesta fase, convém distinguir entre **avaliação** e **validação**.

A primeira diz respeito à verificação das competências adquiridas e à análise da reacção dos formandos às acções de formação, geralmente feita no final de cada acção. A validação remete para a análise do impacto da formação no indivíduo ou grupo de trabalho no posto de trabalho e na própria organização.

8.6 IDEIAS-CHAVE DO MÓDULO 8

- A formação pode ser definida como o conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, promovendo uma mudança nos conhecimentos, atitudes, capacidades e comportamentos dos empregados no trabalho, com o objectivo de melhorar o desempenho da empresa.
- Os níveis de intervenção da formação são o saber/saber; o saber/fazer, o saber ser/estar, o querer fazer e o poder fazer.
- Os objectivos da formação podem ser orientados para o cargo, para o desenvolvimento, para a estratégia, para a inibição de competências e para a motivação.
- As modalidades de formação, de acordo com os recursos mobilizados, podem ser internas ou externas. Dependendo do contexto, podem ser presenciais em sala, *on-the-job*, no exterior, *online* ou em sessões de um para um.
- Após a definição e aprovação do plano de formação, o processo de formação deve contemplar as fases de diagnóstico de necessidades de formação, de preparação da acção de formação/desenvolvimento, a execução e a avaliação e validação da acção.

MÓDULO 9

Sistema de compensação e benefícios

OBJECTIVOS

Os sistemas de compensação e benefícios são uma das áreas da Gestão de Recursos Humanos e no final deste módulo, o(a) formando(a) deverá saber caracterizar esta área da gestão e as suas técnicas.

9.1 SISTEMAS DE COMPENSAÇÃO E BENEFÍCIOS

O QUE É A COMPENSAÇÃO?

Definimos compensação, também designada por vencimento ou salário, como sendo a retribuição que o colaborador tem pela sua participação na actividade de uma organização. Na verdade, constitui-se como uma transacção na qual um empregador paga um determinado valor em troca de tempo, aptidões, conhecimentos, experiência e empenho.



AS TRÊS COMPONENTES DA COMPENSAÇÃO

A compensação pode ser dividida em três componentes principais:

- **Retribuição fixa**

Diz respeito a todos os valores pagos em dinheiro ligados à função ou às competências. Inclui o salário e os subsídios atribuídos de forma fixa (mensalmente, semanalmente ou noutros períodos de tempo fixados).

- **Retribuição variável**

É a remuneração que varia conforme os resultados ou objectivos atingidos. Pode ser atribuída em função do desempenho individual e/ou do grupo e/ou da empresa e toma várias formas, como a participação nos lucros ou a partilha dos ganhos. Esta retribuição pode ser de curto-prazo (em relação ao ano anterior) ou estender-se no tempo.

- **Benefícios ou compensação indirecta**

É constituída pelos benefícios atribuídos sob formas não remuneratórias (automóvel, telemóvel, seguros de saúde, etc.). Destes, alguns são iguais para todos os colaboradores, outros podem ser superiores, mediante a posição hierárquica. Estes benefícios constituem-se como mecanismos de atracção e retenção dos colaboradores.



9.2 OBJECTIVOS DO SISTEMA DE COMPENSAÇÕES

O sistema de compensações e benefícios visa sobretudo responder aos seguintes objectivos:

- **Alinhar os comportamentos individuais com os objectivos da organização**, compensando o alcance dos objectivos desejados.
- **Alcançar ou manter um estado de equidade:**
 - **Interna**, ou seja, o grau de justiça existente das remunerações entre os diferentes cargos e funções da empresa.
 - **Externa**, ou seja, o grau de justiça existente entre as remunerações da empresa e as das outras empresas.
 - **Individual**, ou seja, o grau de justiça existente das remunerações para a mesma função.
- **Reforçar positivamente os bons desempenhos** e negativamente os maus desempenhos e, desta forma, **manter níveis de motivação apropriados e atrair e reter os melhores empregados.**
- **Manter os custos sob controlo**, não remunerando excessivamente os produtos/serviços da organização e garantindo a capacidade de adaptação dos custos da empresa às variações da envolvente.

9.3 POLÍTICAS DE COMPENSAÇÃO: COMO DEFINIR A COMPONENTE SALARIAL?

Na maioria das situações, as políticas salariais são definidas com base na função, nas competências ou no mercado.

COMPENSAÇÃO BASEADA NA FUNÇÃO

Os métodos baseados na função determinam a compensação segundo as características e exigências do posto de trabalho: quanto mais exigente e complexa é a função, maior deverá ser a compensação correspondente.

Neste tipo de políticas, podemos considerar **quatro métodos de qualificação de funções**:

- **Escalonamento de funções**

Disposição crescente ou decrescente de cada função em relação a um critério pré-definido (por exemplo a relevância da função para a organização).

- **Classificação de funções**

A partir do escalonamento de funções, determina-se um conjunto de categorias, constituídas com base nas capacidades e responsabilidades exigidas aos respectivos ocupantes.

- **Comparação de factores**

Cada função é comparada detalhadamente com os múltiplos factores de avaliação definidos (por exemplo, requisitos físicos, requisitos mentais, aptidões específicas, responsabilidade, contribuição para os objectivos da organização).

- **Avaliação por pontos**

É um dos métodos mais utilizados. Inicia-se com a escolha dos factores compensáveis. Estes factores são características das funções que as empresas valorizam e decidem pagar. Estão, normalmente, identificados na análise de funções (por exemplo, capacidades/aptidões/competências, esforços, responsabilidades e condições do posto de trabalho).

Estes factores são decompostos em vários elementos (por exemplo, a responsabilidade pode decompor-se em responsabilidade por recursos financeiros, por pessoas, por informação confidencial, por bens físicos, etc.).

De seguida, processa-se à ponderação dos factores compensáveis, atribuindo-se a cada factor um peso relativo. Esta ponderação pode variar de empresa para empresa. Posteriormente, cada um dos factores compensáveis é dividido por níveis diferentes que reflectem até que ponto este factor existe em cada uma das diferentes funções. No final, com base na descrição das funções procede-se à pontuação de cada função, diferenciando as funções numa organização de acordo com o seu valor relativo para essa organização.

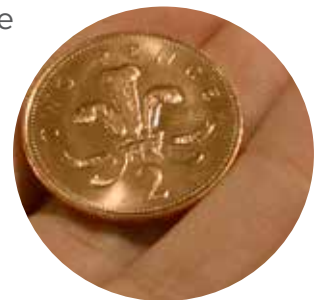
COMPENSAÇÃO BASEADA NAS COMPETÊNCIAS

Esta política tem por base a ideia de que mais importante do que aquilo que a pessoa deve fazer é aquilo que é capaz de fazer, como resposta às necessidades da empresa. A regra é compensar os trabalhadores em função das competências, pressupondo que estas são relevantes para os objectivos estratégico da organização (por exemplo, um operário fabril pode ser recompensado por cada nova máquina que aprende a operar, bem como por cada nova função de apoio que seja capaz de executar, por exemplo, inspecção, manutenção, formação de novos operários, etc.).

Este método de compensação favorece o desenvolvimento de uma força de trabalho multi-especializada e premeia os trabalhadores de acordo com as funções que são capazes de realizar, independentemente de as terem que exercer habitualmente.

Normalmente, este esquema funciona numa base horizontal em que os trabalhadores aprendem um conjunto de unidades de conhecimento num determinado escalão organizacional e completado esse escalão com níveis de desempenho elevados e consistentes ao longo do tempo, os trabalhadores podem ascender a um novo escalão.

Por vezes, as empresas optam por adoptar uma política mista em que o aumento de competências não garante automaticamente uma mudança salarial mas sim um aumento do salário potencial, ou seja, o aumento efectivo do salário é obtido pelo mérito do bom desempenho.



COMPENSAÇÃO BASEADA NO MERCADO

Este método de compensação define os níveis remuneratórios de acordo com o valor de uma função para as empresas recrutadoras de um determinado perfil. Neste caso, a equidade externa prevalece sobre a interna. Este tipo de compensação é utilizado pelas empresas quando pretendem recrutar candidatos qualificados e para ser bem-sucedida, necessita praticar remunerações ao nível ou acima do nível das práticas de mercado.

Embora existam vários tipos de políticas de compensação, é fundamental que sejam congruentes e alinhadas com a estratégia do negócio e da organização. Deve por isso ser decidida pela gestão de topo e constituir um instrumento para a implementação da estratégia organizacional.

9.4 IDEIAS-CHAVE DO MÓDULO 9

- A compensação é uma transacção na qual um empregador paga um determinado valor em troca de tempo, aptidões, conhecimentos, experiência e empenho.
- A compensação pode ser fixa, variável ou indirecta.
- Os principais objectivos de um sistema de compensações devem ser alinhar os comportamentos individuais com os objectivos da organização, garantir um estado de equidade (interna, externa e individual), permitir e manter níveis de motivação adequados, atraindo e retendo os trabalhadores com melhores desempenhos e manter os custos sob controlo.

MÓDULO 10

Planeamento de RH e gestão de carreiras

OBJECTIVOS

O planeamento de recursos humanos e a gestão de carreiras é uma das áreas da Gestão de Recursos Humanos e no final deste módulo, o(a) formando(a) deverá saber caracterizar esta área da gestão e as suas técnicas.

10.1 O PLANEAMENTO DE RECURSOS HUMANOS E A GESTÃO DE CARREIRAS

O planeamento global de recursos humanos é realizado no médio/longo prazo (cerca de três anos) e deve procurar responder simultaneamente aos interesses organizacionais e às necessidades de desenvolvimento específicas dos seus recursos humanos.

- O objectivo principal do planeamento de RH é garantir um fluxo de profissionais com o perfil ideal, na quantidade necessária e no momento certo, que permitam à empresa atingir os seus objectivos de negócio.
- O objectivo principal da gestão de carreiras consiste fundamentalmente na identificação de colaboradores de elevado potencial e dar-lhes uma perspectiva de desenvolvimento a médio e longo prazo e num ritmo compatível com as suas ambições e com a capacidade de resposta organizacional.



PLANEAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Planear os recursos humanos implica identificar com antecedência os momentos críticos em que é mais provável que ocorram faltas, excessos ou uso ineficiente de pessoal, de modo a permitir:

- Determinar as necessidades de recrutamento e respectiva calendarização.
- Detectar a existência de excesso de pessoal em determinadas funções e avaliar a possibilidade de reconversão, evitando despedimentos desnecessários.

- Definir as necessidades de formação.
- Construir planos de desenvolvimento individual compatíveis com os interesses organizacionais e, obviamente, com as necessidades de desenvolvimento dos seus colaboradores.
- Avaliar o impacto das novas tecnologias na quantidade e produtividade da mão-de-obra.
- Estimar o impacto da introdução de novas e diferentes formas de organização do trabalho na empresa, nomeadamente, a polivalência e o trabalho em equipa.
- Avaliar as necessidades futuras de espaços de trabalho.



O ponto de partida do plano de recursos humanos **são os objectivos de negócio projectados** para o período estimado (três anos).

Estes objectivos são convertidos em **necessidades de mão-de-obra** (homem/ano; homem/hora), considerando a introdução de novas tecnologias, os ganhos de produtividade, os métodos de trabalho, a quantidade de produtos a fabricar, o portefólio de serviços, etc. Desta análise, resulta a **procura de recursos humanos**.

Por outro lado, é necessário **identificar os recursos humanos existentes** na empresa, o seu perfil de aptidões, capacidades, nível etário, mobilidade, potencial, etc., ou seja, a oferta de mão-de-obra.

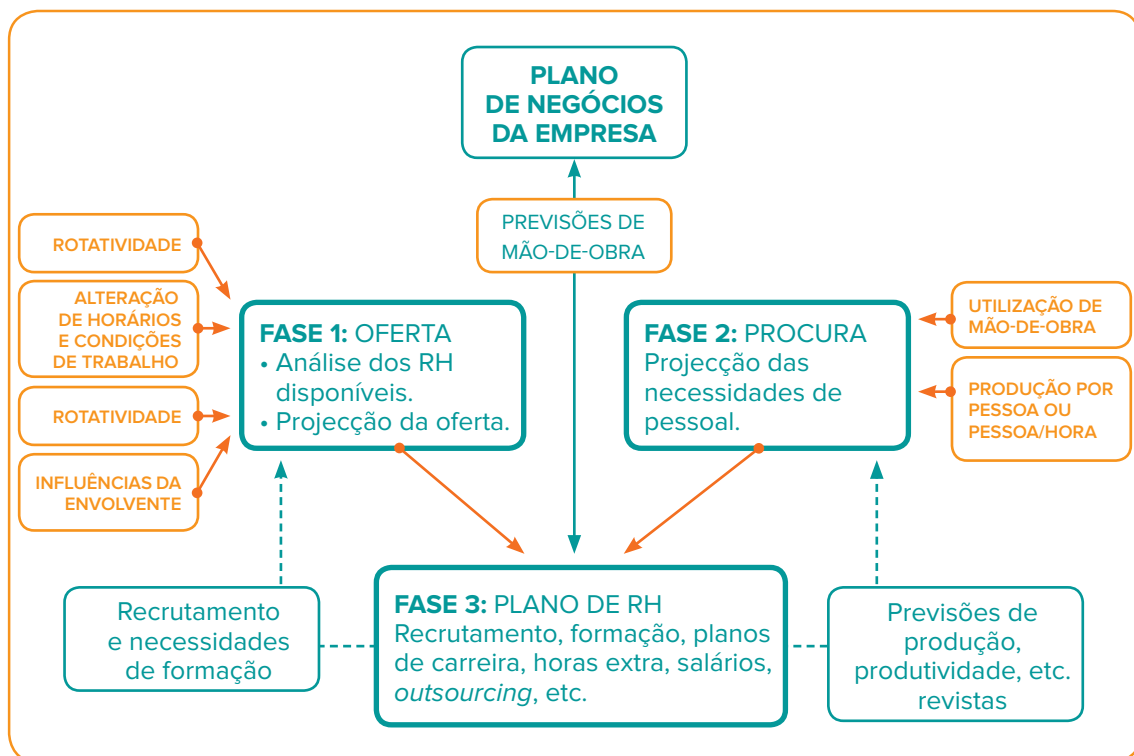
Além disto, é necessário avaliar outros dados, como os colaboradores que podem vir a sair da empresa, mudar de funções e quantos os vão substituir, bem como as mudanças que estão ou irão operar na envolvente e que têm um impacto imediato nas condições de prestação do trabalho, quer por trazerem limitações, restrições regulamentares, regalias adicionais, etc..



É na comparação entre as necessidades projectadas e as disponibilidades existentes de RH, que resulta a identificação de:

- Lacunas a preencher pelo recrutamento.
- Existência de excesso de mão-de-obra a reconverter ou despedir.
- Identificação de oportunidades de *outsourcing*.
- Definição de necessidades de recrutamento, formação e reconversão.
- Estruturação dos planos de carreira.

10.2 FASES DO PLANEAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



- **Oferta e projecção de necessidades de recursos humanos**

Esta fase fundamenta-se no volume de actividade e/ou vendas que resultam do plano de negócios da empresa e é recolhida quer pelos responsáveis operacionais acerca das necessidades de pessoal que estimam para cada ciclo do planeamento, pela extrapolação de necessidades de pessoal, com base nas necessidades do passado, pelo recurso a estudos de evolução do sector de actividade da empresa ou pela previsão de aumentos de produtividade.

- **Plano de recursos humanos**

É feito na articulação das necessidades projectadas de recursos humanos (procura) e a disponibilidade de recursos existentes (oferta), detalhando:

- o número global de colaboradores;
- os níveis de qualificação;
- o cronograma de entradas;
- o custo estimado;
- as necessidades de substituição, por rotação;
- os potenciais candidatos internos;
- as necessidades de formação ou reconversão;
- os ganhos de produtividade estimados.

Após a aprovação do PRH, pela gestão de topo da empresa, este passará a funcionar como o guião de orientação do departamento de recursos humanos, permitindo o planeamento das acções a tomar, nomeadamente, no que respeita à preparação dos quadros para uma evolução na carreira.

10.3 CARREIRA: O QUE É?

O conceito de carreira assume múltiplos significados no contexto da gestão de recursos humanos.

Tradicionalmente, a carreira descreve uma sequência de posições ocupadas por uma pessoa ao longo da sua vida profissional, normalmente ascendentes, na hierarquia da organização e sobretudo definidas por esta.

Globalmente e na maioria das situações de vida profissional nos dias de hoje, **carreira** é o cumular de experiências de trabalho que um indivíduo vai ganhando ao longo da sua vida e não limitando o seu percurso numa única organização.



Tipos de carreiras

Na maioria dos sectores, especialmente nos mais competitivos, a gestão de carreiras já não é uma responsabilidade exclusiva das organizações, mas sim partilhada entre indivíduos e organizações.

Hoje em dia, as empresas continuam a ter necessidade de empreender acções de motivação e retenção dos seus colaboradores mas a gestão de carreiras é feita sobretudo através da adopção de mecanismos de promoção e desenvolvimento, adaptados ao tempo contemporâneo de volatilidade, incerteza e de quebra de antigos laços de lealdade.

O planeamento de carreiras pode ser definido como o conjunto de acções programadas que tem por objectivo permitir o desenvolvimento pessoal e profissional de um colaborador, de modo a que este consiga, no médio prazo, atingir o potencial que lhe foi detectado.

Existem dois conceitos relativos ao tipo de progressão na carreira:

- **Carreira como movimentação vertical**, isto é, a movimentação ascendente para cargos de maior responsabilidade.
- **Carreira como movimentação em ziguezague**, ou seja, em que os profissionais circulam entre diferentes funções, em movimentações

laterais e que lhes permite ter uma visão global do negócio e ganhar novas competências, sendo promovidos na empresa, de forma muito gradual.

O planeamento e a gestão de carreiras, nos dias de hoje, são pensados em função dos perfis de competências, com especial enfoque nas áreas comportamentais. As movimentações realizadas permitem assumir que o profissional em vez de ser um “financeiro”, “comercial” ou “gestor de recursos humanos” passa a ser um quadro com capacidades para se dedicar a um projecto complexo, coordenar uma equipa particular ou conduzir uma negociação-chave.



10.4 OBJECTIVOS E FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE CARREIRAS

Os objectivos da gestão de carreiras são:

- Dar prioridade ao recrutamento interno, procurando no interior da organização os colaboradores com elevado potencial capazes de satisfazerem as necessidades da empresa a médio prazo.
- Permitir aos colaboradores uma visão de oportunidade de emprego e de desenvolvimento dentro da empresa, como forma de reforçar o seu compromisso e assegurar a sua retenção.
- Assegurar um carácter sistemático e permanente no desenvolvimento dos colaboradores com elevado potencial na empresa.

Para garantir a viabilidade da construção de planos de carreiras, a gestão de recursos humanos deve fundamentar o plano nos seguintes aspectos:

- Identificação de necessidades de recursos humanos, no médio prazo (três anos) resultantes do plano de recursos humanos.
- Satisfação das necessidades da organização, pelo desenvolvimento das pessoas que já existem na empresa.
- Visão clara da evolução do negócio a médio prazo.
- Avaliação do impacto das novas tecnologias nas necessidades de mão-de-obra e/ou de grau de qualificação.
- Avaliação do desempenho dos colaboradores e respectiva identificação do seu potencial.
- Cumprimento dos planos de desenvolvimento traçados para os colaboradores.
- Articulação com uma política de gestão de talento.
- Retorno do investimento.



10.5 IDEIAS-CHAVE DO MÓDULO 10

- A conjugação entre os objectivos do planeamento de recursos humanos e os da gestão de carreiras permite que a organização tenha uma força de trabalho produtiva, motivada e alinhada com os objectivos da empresa.
- O objectivo principal do planeamento de recursos humanos é garantir a quantidade de recursos humanos necessária, num determinado período de tempo de forma a permitir à empresa atingir os seus objectivos de negócio.
- A gestão e os planos de carreiras devem permitir o desenvolvimento a médio e longo prazo dos colaboradores com elevado potencial que vá ao encontro das suas perspectivas profissionais.
- Existem dois grandes tipos de carreiras, a carreira como movimentação vertical, que permite a ascensão nas responsabilidades assumidas e a carreira em zigue-zage, que permite uma visão global do negócio e a aquisição de novas competências.



angola2learn

Urbanização Nova Vida,
Rua 62, Casa 1561
Município de Belas – Luanda
Tel.: 222 722 149
email: geral@angola2learn.co.ao
www.angola2learn.co.ao

GLOSSÁRIO DA ANÁLISE DE FUNÇÕES

- **Função:** conjunto de tarefas com um ou mais objectivos que identificam um posto de trabalho.
- **Tarefa:** conjunto de operações ou elementos que se desenvolvem numa determinada área funcional e que visam o alcance de um objectivo específico.
- **Operação/elemento ou “pacote de trabalho”:** cada uma das partes mais básicas em que o trabalho pode ser decomposto, formadas por elementos específicos.
- **Posto de trabalho:** conjunto de actividades e respectivos meios de execução correspondente a um trabalhador.
- **Carreira profissional:** agrupamento de categorias profissionais de forma ordenada com possibilidades de progressão entre as mesmas, de acordo com determinados critérios (tempo, desempenho, etc.).
- **Categoria profissional:** designação de uma função ou funções similares, a que corresponde uma determinada situação jurídica, remuneratória e de posicionamento na carreira.
- **Definição da função:** descrição sintética da função, centrada no(s) seu(s) objectivo(s).
- **Especificação da função:** conjunto de características pessoais requeridas para o bom desempenho da função.
- **Factor:** critério utilizado para valorizar as funções (Por exemplo: formação, responsabilidade, experiência).
- **Nível:** cada factor ou subfactor é graduado em diversos níveis claramente definidos e delimitados.
- **Ponderação de factores:** atribuição de peso – valor – relativo a cada um dos factores.
- **Ficha de descrição de funções:** ficha de registo da descrição e análise funcional.



- **Inventariação de funções:** individualização e ordenação de todas as funções.
- **Manual de qualificação de funções:** instrumento destinado a qualificar as funções numa dada empresa e a orientar os analistas de funções.
- **Posto-chave:** postos típicos, claramente definidos, que representam os tipos de trabalho mais importantes na empresa.
- **Perfil de funções:** descrição de funções.
- **Qualificação de funções (*Job evaluation*):** atribuição de um valor ou pontuação comparativa às funções, estabelecendo uma hierarquia entre elas.
- **Monografia da função:** documento que contém a descrição da tarefa que constitui a função. É feita a seguir à descrição.