



---

# TRABALHO DE ALUNOS COM CTESP - GESTÃO

---

Tema A – Recrutamento, seleção e contratação



**ALEXANDRE COELHO**

Questão 1 – Comente detalhadamente o sistema de gestão de recursos humanos antes e depois da reestruturação empreendida em 2015. Analise vantagens e desvantagens dos dois sistemas. Como procederia para recrutar e seleccionar os 40 operadores e os dois supervisores de linha (Não se esqueça de referir as técnicas que utilizaria e as vantagens e desvantagens que lhe estão associadas).

Começo por comentar a gestão de recursos humanos inicial, ou até 2015, em que era definido que os trabalhadores tinham conhecimento das tarefas adstritas aos seus postos trabalho, sendo que maioria delas, eram repetitivas e não representavam qualquer desafio. Pegando neste exemplo, declaro que existe um problema na gestão. Este problema consiste no facto de não existir a reverência de que uma boa gestão de recursos de natureza humana, esta que deve consistir na liberdade de explorar os talentos, as capacidades, as aptidões e os conhecimentos de cada pessoa, para maximizar o rendimento dos recursos humanos. O facto de estarem restritos a um conjunto de tarefas e o facto de estas serem repetitivas, não dá margem de manobra aos recursos humanos de poderem demonstrar nenhuma das caracterizações anteriormente referidas (talentos, capacidades, etc.) noutros setores de atividades da Fumeiro Regional Lda. Cito uma frase (retirada das sebatas – Capítulo 6, Página 271) que expressa exatamente o meu ponto de vista relativo ao problema detetado:

*“Recursos Humanos não devem ser considerados apenas instrumentos de gestão, mas sim clientes internos, com necessidades e **aspirações que é preciso identificar e às quais é necessário dar respostas adequadas, de forma a atrair, reter e desenvolver as pessoas que mais possam contribuir para o desenvolvimento sustentado da organização**”.*

Refiro também que quanto ao nível de intervenção da gestão de recursos humanos, não consideraria o facto de os trabalhadores estarem confinados a um leque de tarefas, muitas vezes repetitivas, como um nível de intervenção funcional, mas mais como um nível de intervenção organizacional.

Referindo me agora ao pós-reestruturação de 2015, comentando inicialmente o pré 2016, a **organização dos trabalhadores em equipas**, fazendo com que conhecessem o posto de trabalho de todos os membros da sua equipa, e exigindo uma rotação regular entre si, no meu ponto de vista, é uma das formas de aplicar uma boa gestão de recursos humanos. Note-se que desde os nossos antepassados, que o ser humano é mais eficaz na sua adaptação e evolução quando se organiza em grupos/equipas para qualquer tarefa designada, ou seja, o facto do trabalho em equipa e rotativo ser benéfico para qualquer organização, não é novidade. Juntando a estes argumentos, a responsabilidade de os trabalhadores planearem as suas próprias tarefas a executar, a responsabilidade de resolverem os seus problemas de trabalho, a responsabilidade

pelo controlo da produção ,o facto de poderem propor medidas necessárias à melhoria da qualidade e a responsabilidade de apresentar sugestões para a redução de custos, demonstra um sentido de liberdade existente no local de trabalho, bem como uma imposição de responsabilidade nos trabalhadores, fatores estes, que na minha opinião, causam um aumento de motivação e de impulsividade no trabalho. Quanto a 2016, onde ocorreu uma implementação de uma avaliação de desempenho, pensando que seria um sucesso devido a ter sido um sucesso anteriormente. Eu apoio que certamente seria bem-sucedido, se não tivesse sido implementado através de um package informático, mas sim através de uma avaliação humana, efetuada pelo Diretor de Recursos Humanos em conjunto com os trabalhadores. Não iria conter nenhuma parcialidade ou favoritismo, pois seria com base em resultados reais, e também não existiria uma avaliação de desempenho individual, mas sim uma avaliação de desempenho em equipa, método de trabalho do qual os trabalhadores já se encontravam habituados. Esta avaliação permitiria implementar um clima de satisfação e um clima de competição expectavelmente amigável entre os trabalhadores. Os métodos mais utilizados para uma avaliação de desempenho podem ser distinguidos em três categorias:

- Avaliação de comportamentos individuais;
- Comparação de desempenhos entre funcionários;
- Avaliação orientada para os resultados.

Sendo que neste caso, não sou a favor da primeira categoria, mas não excluiria as outras duas categorias, sendo que quanto à segunda categoria (comparação de desempenho entre funcionários), compararia os desempenhos através de uma comparação aos pares, esta que consiste, numa avaliação aos pares dos operadores, distinguindo qual o melhor em cada par, até serem todos avaliados entre si (aplicado devido à organização em equipa dos operadores, sendo que um grupo par, indica uma organização em equipa). A comparação de desempenho é finalizada com uma ordenação de acordo com a pontuação obtida por cada trabalhador. Para a avaliação orientada para os resultados, seria aplicada a Entrevista de Avaliação, que consiste numa avaliação um a um, onde é efetuada a revisão do desempenho, e uma demonstração singular de desempenho, alertando aos pontos que é necessário existir uma melhoria. Esta avaliação é muito melhor em relação com a demonstração das avaliações a toda a organização da empresa, que causou aparato no exemplo problemático.

Para recrutar e selecionar os dois supervisores efetuará um recrutamento interno, de modo a que fosse delimitada uma exclusividade aos membros mais ativos do quadro de operadores de linha da Fumeiros Regional Lda. Neste recrutamento interno, separaria por várias fases, sendo que a primeira fase de seleção consistiria numa análise dos dados curriculares e profissionais dos candidatos, excluindo aqueles que não cumpram os requisitos mínimos profissionais estabelecidos, isto é, assumindo que existe uma divergência de experiência nos quarenta operadores de linha contratados inicialmente. Após finalização da primeira fase de seleção, passaria para a segunda fase de seleção, onde procuraria saber mais sobre o candidato e avaliar a sua preparação para as exigências da função. A decisão final deste recrutamento interno é seguida de uma fase de negociação das condições remuneratórias. Este recrutamento interno, tem como intenção melhorar a moral dos trabalhadores, visto estes passarem

a ser supervisionados por dois colegas que se esmeraram e trabalharam para ter a promoção, este ponto vantajoso do recrutamento interno, tem em vista a afirmação do Sr. Ambrósio, operador de linha:

*“há oito anos que sou operador e apenas fui aumentado em três ocasiões para além de sentir que a empresa não reconhece o meu trabalho, pois nestes oito anos nunca fui promovido”.*

O recrutamento interno teria menores custos para a empresa, sendo que o recrutamento é feito internamente, apenas seria necessário um anúncio interno, em vez de colocação de anúncios externos, incentivaria os trabalhadores a procurar a progressão na carreira e também é um tipo de recrutamento muito mais rápido, tanto na seleção, como na integração deste novo trabalhador ao local de trabalho (visto já trabalhar nele anteriormente).

Mas claro, apesar de existirem pontos vantajosos, também existem desvantagens, como a falta de entrada de novas ideias, sendo que, nunca se sabe quão benéfico seria a adição de um trabalhador externo, ao processo atual da empresa. Também convém referir, que com este recrutamento, as duas posições que foram ocupadas, deixarão duas posições por ocupar (referindo-me a operadores de linha). Ou seja, teríamos de recrutar para operadores de linha, quarenta e dois em vez de apenas quarenta.

Para recrutar estes, agora quarenta e dois, operadores de linha, recorreria a recrutamento externo, sendo que este é o único recrutamento disponível, visto não existir uma posição com hierarquia organizacional semelhante ou inferior à de operador de linha. Este recrutamento externo, traria diversidade, mais competição (entre os antigos operadores e os novos), traria inovação (como referi anteriormente, “nunca se sabe quão benéfico seria a adição de um trabalhador externo, ao processo atual da empresa”) e também traria novas experiências ou novos talentos para a empresa. Mesmo sendo o único recrutamento disponível, ele apresenta desvantagens, como o custo elevado, o facto de levar mais tempo no processo de recrutamento comparando com um recrutamento interno, o risco de existir uma incompatibilidade cultural do candidato com a organização em geral, pode gerar também uma desconfiança e desmotivação nos restantes operadores de linha que já se encontravam na empresa (trabalhadores internos), a exigência salarial, sendo um recrutamento com um valor relativamente grande, pode aumentar, o que pode afetar a política de remunerações da organização. Este recrutamento externo conteria as mesmas fases que as o recrutamento interno, sendo mais específico na segunda fase, onde seria efetuado um questionário com vista a recolher elementos pessoais que não constem no Curriculum Vitae (entregue na primeira fase), também seriam efetuados testes psicométricos para medir e avaliar diferentes aptidões mentais e ainda diversas entrevistas aos candidatos.

Questão 2 – Como delinear o processo de acolhimento e integração (tenha em linha de conta que um bom sistema de acolhimento e integração, aumenta a motivação e a produtividade dos novos trabalhadores).

O processo de acolhimento e integração dos novos funcionários seria delineado com base no processo de acolhimento de novos funcionários na DGAE (Direção-Geral da Administração Escolar). Consiste no seguinte formato:

- Inicialmente, um *momento de pré-ingresso*, que consiste numa comunicação clara e uma transmissão de informação no procedimento de recrutamento e seleção (procede ao processo de acolhimento) com vista a demonstrar as expectativas da função que o/os novo/os trabalhador/es irão ocupar;
- Posteriormente, seria definido uma ação de boas vindas, uma visita acompanhada às instalações da Fumeiro Regional Lda, uma reunião informal com os respetivos supervisores (no caso dos novos operadores contratados) e uma apresentação formal do quadro administrativo;
- Nos *dias e semanas iniciais*, um programa de acolhimento com uma sessão conjunta, onde ocorreria uma formação adequada às funções a desempenhar (plano de formação) e uma obtenção do feedback dos colaboradores, relativamente ao programa de acolhimento e integração.

Seriam estes os passos gerais para o processo de acolhimento e integração que eu delinear. Existem outros fatores que podem influenciar a integração e acolhimento dos novos trabalhadores, como por exemplo, existindo uma comunicação frequente com os novos trabalhadores até uma adaptação geral ao ambiente que os circunda (isto da minha parte, sendo eu neste exemplo, o Diretor de Recursos Humanos, que por norma, é o responsável pela integração e acolhimento dos novos trabalhadores). Os outros fatores dependeriam da adaptação dos novos trabalhadores a novos postos de trabalho, tendo em conta a interação entre colegas, o método que o próprio escolhe para desempenhar as suas tarefas, entre outros.