

PLANO DESENVOLVIMENTO RECURSOS
HUMANOS

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

Protásio de Matos Carneiro Leão

2019

PLANO DESENVOLVIMENTO RECURSOS HUMANOS

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

Trabalho de natureza profissional apresentado no Instituto Politécnico do Porto, para atribuição do Título de Especialista em Gestão e Administração nos termos e para os efeitos previstos no Decreto-Lei n.º 206/2009 de 31 de agosto, e no Despacho n.º 14093/2011, DR n.º 200, 2ª Série, de 18 de outubro, a atribuição do Título de Especialista na área de Gestão e na subárea de Gestão e Administração.

Protásio de Matos Carneiro Leão

Julho de 2019

Resumo

A gestão estratégica integra o planeamento estratégico, as decisões operacionais e o funcionamento quotidiano da organização e a gestão de recursos humanos diz respeito a todas as decisões e ações de gestão que afetam a relação entre as organizações e os seus colaboradores. As dimensões que deverão integrar a gestão de recursos humanos serão as seguintes: a) estratégia de gestão de recursos humanos; b) atração de recursos humanos; c) formação e desenvolvimento; d) fidelização de recursos humanos e, e) gestão internacional de recursos humanos.

O aspeto mais crítico da gestão estratégica de recursos humanos situa-se ao nível da conceção e da implementação de um conjunto de políticas e práticas com coerência interna, que garantam que as pessoas contribuam para alcançar os objetivos da organização. Esta coerência e persistência internas são expressas e apoiadas pela cultura organizacional. Por isso, a gestão estratégica de recursos humanos deve ser uma gestão de e pela cultura, vista esta como um conjunto de normas, valores e crenças partilhadas pelos membros da comunidade organizacional. Por outro lado, as pessoas que integram a organização e o modo de fazer habitual constituem o fator diferenciador em relação à concorrência e constituem a sua vantagem competitiva

Para o GRUPO RANGEL, a existência de um plano de recursos humanos, constitui uma ferramenta fundamental, permitindo garantir que a organização contenha o fluxo de profissionais com perfil ajustado, na quantidade certa e no momento certo, que possibilitem à organização atingir os seus objetivos. Todas as estratégias de Recursos Humanos desenvolvidas e a desenvolver, assentam numa lógica de ATRAIR, RETER E DESENVOLVER, os vários colaboradores da organização. Promove-se, neste trabalho, uma descrição dos processos e práticas de recursos humanos já desenvolvidas e a desenvolver e médio prazo.

Abstract

Strategic management integrates strategic planning, operational decisions and the day-to-day running of the organization, and human resource management refers to all management decisions and actions that affect the relationship between organizations and their employees. The dimensions to be included in human resources management will be the following: a) human resource management strategy; b) attraction of human resources; c) training and development; d) human resources retention and, e) international management of human resources.

The most critical aspect of strategic human resource management lies in the design and implementation of a set of policies and practices with internal coherence that ensure that people contribute to achieving the organization's objectives. This internal coherence and persistence is expressed and supported by organizational culture. Therefore, strategic management of human resources should be a management of and by culture, seen as a set of norms, values and beliefs shared by members of the organizational community. On the other hand, the people who make up the organization and the habitual way of doing it are the differentiating factor in relation to the competition and constitute their competitive advantage

For GRUPO RANGEL, the existence of a human resources plan is a fundamental tool, making it possible to ensure that the organization contains the flow of professionals with an adjusted profile, in the right amount and at the right moment, to enable the organization to achieve its objectives. All Human Resources strategies developed and developed, are based on the logic of ATTRACTING, RETREATING AND DEVELOPING the various employees of the organization. In this paper, a description of human resources processes and practices already developed and developed in the medium term is promoted.

ÍNDICE

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Capítulo 1 - Introdução | 7 |
| Capítulo 2 - Plano Estratégico de Recursos Humanos | 8 |
| Capítulo 3 - Plano de Recursos Humanos do GRUPO RANGEL | 10 |
| 3.1 - Planeamento de Recursos Humanos..... | 12 |
| 3.2 - Processo de Recrutamento, Seleção e Integração..... | 12 |
| 3.2.1 - Tipos de recrutamento | 13 |
| 3.2.2 - Fontes de recrutamento | 14 |
| 3.2.3 - Técnicas de seleção | 17 |
| 3.2.4 - O acolhimento do colaborador..... | 18 |
| 3.3 - Processo de Descrição e Análise de Funções | 20 |
| 3.3.1 - Métodos de recolhas de dados | 22 |
| 3.4 - Definição de Perfis Profissionais | 23 |
| 3.5 - Processo de Avaliação de Desempenho | 25 |
| 3.5.1 - Abordagens de Avaliação de desempenho..... | 25 |
| 3.5.2 - Avaliação por objetivos | 27 |
| 3.6 - Sistema de Recompensas | 29 |
| 3.6.1 - Salário <i>Versus</i> remunerações..... | 30 |
| 3.6.2 - Pesquisa salarial..... | 32 |
| 3.7 - Política de Incentivos | 36 |
| 3.8 - Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho..... | 37 |
| 3.8.1 - A Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho e os Recursos Humanos..... | 38 |
| 3.9 - Disciplina Laboral | 41 |
| 3.10 - Legislação Laboral | 42 |
| 3.11 - Gestão de Expatriados..... | 44 |
| 3.12 - Processo de Formação Profissional | 49 |
| 3.13 - Processo de Plano de Carreiras | 53 |
| 3.13.1 - O plano de carreiras e os recursos humanos..... | 55 |
| 3.13.2 - Fases da implementação de um plano de carreiras | 56 |
| 3.14 - Sistemas de Gestão de Informação | 57 |
| 3.14.1 - Os sistemas de gestão de informação e os recursos humanos..... | 58 |
| 3.14.2 – Gestão do capital humano SAP HR (Human Resources) | 59 |
| 3.15 - Análise de dados | 65 |
| Capítulo 4 - Instrumentos para a Gestão de Recursos Humanos | 67 |
| Capítulo 5 - Conclusões | 82 |
| Capítulo 6 - Bibliografia | 84 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 – Sistema de Recursos Humanos..... | 7 |
| Figura 2 – Tipologias de Processos de Recursos Humanos do GRUPO RANGEL | 11 |
| Figura 3 – Análise intrínseca de funções | 21 |
| Figura 4 – Análise extrínseca de funções..... | 21 |
| Figura 5 – Análise extrínseca de funções..... | 60 |
| Figura 6 – Modelo de Descrição de Funções..... | 68 |
| Figura 7 – Matriz de Competências Funcionais..... | 69 |
| Figura 8 – Etapas Chave do Processo de recrutamento, Seleção e Integração..... | 70 |
| Figura 9 – Plano de Integração e Acolhimento..... | 71 |
| Figura 10 – Grelha de Avaliação de Desempenho de Colaboradores com Contrato a Termo Certo | 73 |
| Figura 11 – Avaliação Desempenho para Colaboradores com Contrato sem termo | 74 |
| Figura 12 – Perspetiva atual e futura da gestão de remunerações..... | 75 |
| Figura 13 – Modelo de avaliação de desempenho MORE..... | 76 |
| Figura 14 – Etapas do Processo Formativo..... | 77 |
| Figura 15 – Questionário de Levantamento de Necessidades..... | 78 |
| Figura 16 – Questionário de Avaliação da Reação | 79 |
| Figura 17 – Avaliação da Eficácia/Impacto da formação | 80 |
| Figura 18 – Etapas do Plano de Sucessões | 81 |

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

A gestão de recursos humanos diz respeito a todas as decisões e ações de gestão que afetam a relação entre as organizações e os seus colaboradores. Envolve, por isso mesmo, processos relativos à seleção, formação, desenvolvimento, recompensas e relações com os colaboradores.

Numa perspectiva dinâmica, pode dizer-se que, a gestão de recursos humanos deve envolver todas as ações destinadas a assegurar a negociação e a gestão dos equilíbrios precários que permanentemente emergem entre atores sociais com interesses opostos e, por vezes, irredutíveis. É ainda desejável que, se apresente como abordagem coerente e estratégica para uma gestão do ativo mais importante da organização – as pessoas que lá trabalham e que individual e, coletivamente contribuem para a realização dos seus objetivos e para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável. Os sistemas de recursos humanos onde os seus componentes têm uma estreita ligação com a estratégia da organização envolvem 4 elementos:

- Seleção, incluindo o planeamento de recursos humanos;
- Avaliação de desempenho, de forma a oferecer uma remuneração justa e estimulante, recompensando os desempenhos elevados;
- Sistema de recompensas em que o salário é decomposto em parte fixa e variável;
- Desenvolvimento que compreende as atividades de formação oferecidas a todas as categorias de trabalhadores com vista a melhorar o desempenho atual.

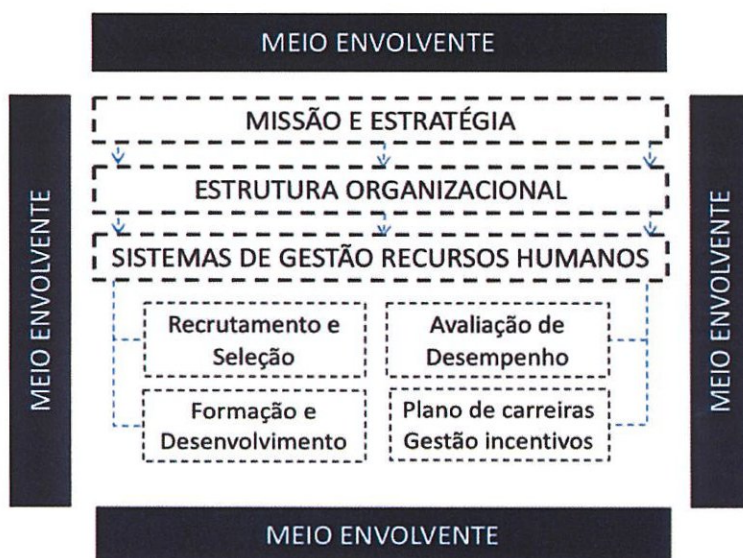


Figura 1 – Sistema de Recursos Humanos.

Fonte: Elaboração própria com base no Sistema de Gestão de RH Rangel 2018

CAPÍTULO 2 - PLANO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS

A gestão estratégica integra o planeamento estratégico, as decisões operacionais e o funcionamento quotidiano da organização. Neste âmbito, são considerados fatores críticos; a) a concorrência, b) a competitividade, c) os envolvimento de todos os níveis hierárquicos da organização permitem a partilha do sistema de valores e o fomento do espírito de corpo necessário à integração interna, sem deixar de realçar os valores da diferenciação com a atenção dada à envolvente geral e específica. Para além destes aspetos, a gestão estratégica deverá implicar:

- a identificação da missão, ou seja, o seu carácter, orientação global e forma de estar;
- a definição de objetivos que concretizam a missão;
- a análise da envolvente geral e específica, para identificar ameaças e oportunidades;
- o diagnóstico interno para evidenciar os pontos fortes e fracos;
- a escolha estratégica que permita atingir as metas e os objetivos.

Em Portugal, o campo da gestão estratégica de recursos humanos ainda é recente. O Diretor de Recursos Humanos participa na implementação da estratégia da empresa, mas o seu envolvimento ainda é pequeno, limitado e parcelar. Todavia, a preocupação, registada nos últimos anos, quanto à gestão estratégica de recursos humanos, tenderá a manter-se, aprofundando alguns dos seus atuais aspetos. As dimensões que deverão integrar a gestão de recursos humanos serão as seguintes:

- Estratégia de gestão de recursos humanos – Integra-se, neste ponto, a gestão das pessoas como fator estratégico de competitividade. Assim as ações destinadas à comunicação interna, e gestão da cultura organizacional, à construção de organizações que aprendem, entre outras, têm aqui a sua expressão;
- Atração de recursos humanos – Enquadra as ações de planeamento qualitativo e quantitativo de recursos humanos, a gestão de carreira, a gestão e avaliação de desempenho, os perfis profissionais e a análise e descrição de funções, assim como a negociação coletiva;
- Formação e desenvolvimento – A valorização das pessoas através da formação, a formação vista como um investimento e não um custo, a implicação entre formação e produtividade têm todo o cabimento nesta dimensão;

-
- Fidelização de recursos humanos – Política salarial, benefícios, ação social, higiene e segurança, entre outras técnicas de gestão de recursos humanos destinados a manter o efetivo, associam-se nesta dimensão.

Há um fator que, embora já hoje possua certo peso, tenderá a aumentar substancialmente no futuro próximo. Trata-se da dimensão internacional da gestão de recursos humanos, que começa a ser reconhecida, em ambientes de organizações internacionais, como o fator determinante do sucesso e insucesso das atividades (Ostroff e Douglas, 1992).

CAPÍTULO 3 - PLANO DE RECURSOS HUMANOS DO GRUPO RANGEL

Para o GRUPO RANGEL, a existência de um plano de recursos humanos, constitui uma ferramenta fundamental, permitindo garantir que a organização contenha o fluxo de profissionais com perfil ajustado, na quantidade certa e no momento certo, que possibilitem à organização atingir os seus objetivos. Das várias tipologias de gestão de recursos humanos existentes, a opção da empresa recai sobre a *Gestão por Processos*. Nesta dimensão é assegurada uma integração da Gestão de Recursos Humanos com a estratégia global da empresa numa lógica de processos, como sejam:

- **Recrutamento e Seleção:** a interação entre as necessidades de recrutamento e a lógica de processo pode decorrer, por exemplo
 - da previsão de crescimento do negócio;
 - do incremento dos níveis de serviço;
 - de reestruturações organizacionais e tecnológicas;
 - de uma estratégia de internacionalização.

- **Formação:** a interação entre as necessidades de formação e a lógica de processos pode decorrer, por exemplo:
 - de alterações que possam melhorar a concretização da gestão e do funcionamento dos processos;
 - da introdução de novas tecnologias;
 - da necessidade de desenvolvimento de competências transversais aos processos.

- **Desenvolvimento de competências:** podem ser construídos perfis de competências em função dos processos existentes, que por exemplo, sirvam de suporte a:
 - processos de recrutamento e seleção;
 - avaliação de desempenho;
 - plano os de desenvolvimento de carreiras internas.

- **Sistemas de Recompensas:** o sistema de recompensas pode ser composto por componentes fixas e variáveis. Para além do desempenho individual, a componente variável pode depender, por exemplo:
 - do impacto dos diferentes processos na atividade global da empresa;

- do resultado do negócio em termos de vendas;
 - do volume de faturação.
- **Avaliação de desempenho:** os objetivos do desempenho podem ser determinados:
- por cada processo;
 - ligando unidades funcionais distintas, mas cooperantes/participantes num processo;
 - em sintonia direta com a satisfação dos clientes.

Todas as estratégias de Recursos Humanos desenvolvidas e a desenvolver, assentam numa lógica de ATRAIR, RETER E DESENVOLVER, os vários colaboradores da organização. Neste sentido e, a sustentar este pressuposto, o esquema baixo indicado, ilustra os seis processos nos quais se baseia a atuação dos recursos humanos do grupo Rangel. Efetuaremos, de seguida um breve enquadramento teórico sobre cada um dos processos referidos.

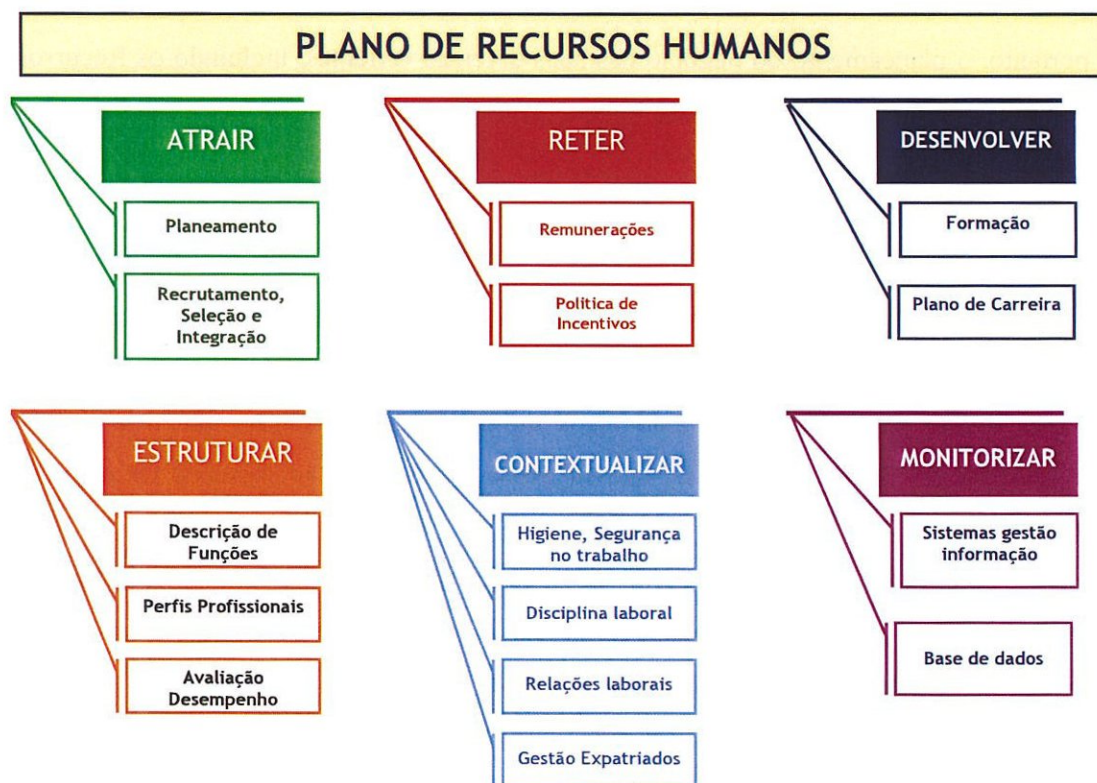


Figura 2 – Tipologia de Processos de Recursos Humanos do Grupo Rangel
 Fonte: Elaboração própria com base no Sistema de Gestão de RH Rangel 2018

O desafio dos Gestores de Recursos Humanos para atrair e reter talentos é cada vez mais complexo. O primeiro passo para atrair os recursos humanos adequados reside no **planeamento**. Vejamos, sucintamente, em que consiste

3.1 - Planeamento de recursos humanos

Consiste na tentativa de antecipar as necessidades futuras da organização relativamente ao contexto organizacional e fornecer os recursos humanos ajustados a essas mesmas necessidades. Para esta previsão o departamento de recursos humanos poderá basear-se em informações, tais como:

- estratégia de cada unidade de negócio;
- estrutura da organização;
- orçamentos;
- análise de funções;
- sistemas de informação de recursos humanos com dados atualizados.

Nunca é demais vincar que uma empresa é uma organização com fim lucrativo e que, portanto, o planeamento do negócio nas suas diversas vertentes, incluindo os Recursos Humanos, se deve subordinar a essa lógica. (Camara, Guerra, e Rodrigues, 2013).

3.2 - Processo de Recrutamento e Seleção e Integração

Podemos definir recrutamento como sendo um conjunto de procedimentos que visam atrair candidatos, potencialmente, qualificados e capazes de ocupar as funções vagas dentro da Organização. Esta etapa do processo de seleção, inicia-se com a divulgação por parte da empresa, da sua oferta de trabalho ao mercado de recursos humanos.

Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um número de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção. A partir dos dados existentes sobre as necessidades concretas da empresa, o técnico pesquisa as fontes de recrutamento.

A situação ideal é quando a necessidade de novos colaboradores é conhecida com bastante antecedência em consequência de um planeamento prévio. Mas muitas vezes, o Departamento de Recursos Humanos defronta-se com pedidos urgentes de substituição que precisam ser efectuadas tão rapidamente quanto possível.

A primeira fase do recrutamento, e isto porque o recrutamento de per si também se constitui como processo formado por várias fases, é a identificação das vagas através do próprio planeamento ou a partir dos pedidos das chefias intermédias.

A segunda fase é, a do conhecimento dos requisitos exigidos para o preenchimento dos lugares vagos a partir da informação da análise de funções ou conversas informais com os respectivos responsáveis, entre outros.

O recrutamento não é mais do que a etapa inicial do processo de seleção. É despoletado e depende da decisão de linha, que emite uma ordem de serviço ou uma requisição do empregado e a remete ao Departamento de Recursos Humanos. Quando se trata de uma pequena empresa, em primeiro lugar, deve o respectivo departamento verificar se há algum trabalhador na empresa que tenha os requisitos necessários para ocupar aquela função, caso contrário irá recrutá-lo no exterior através das técnicas de recrutamento usuais.

3.2.1 – Tipos de recrutamento

Existem dois tipos de recrutamento: o recrutamento interno e o recrutamento externo. Chama-se recrutamento interno, quando os candidatos provêm da própria empresa. Neste caso, os colaboradores poderão, caso preencham os requisitos exigidos, ser transferidos quando mudam de serviço ou departamento, ser promovidos a função de nível hierárquico superior, ou serem transferidos com promoção.

Este tipo de recrutamento exige uma intensa e contínua coordenação dos órgãos de recrutamento com o dos outros órgãos da empresa, envolvendo uma série de conhecimentos actualizados, nomeadamente, resultados da avaliação de desempenho atribuída pelas chefias directas, resultados da avaliação dos programas de formação, índices de absentismo e de rotatividade de pessoal, análise de funções, construção de gráficos de potencial e informação sobre as condições gerais de promoção dos colaboradores. Vejamos as vantagens e desvantagens deste tipo de recrutamento (Cunha, Rego & Cardoso, 2003).

| RECRUTAMENTO INTERNO | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| VANTAGENS | DESvantagens |
| <ul style="list-style-type: none">• Economia e rapidez na execução do processo;• Um índice razoável de validade e segurança, dado existir, previamente, um conhecimento aprofundado sobre os candidatos; | <ul style="list-style-type: none">• Existência de certas condições aos colaboradores para serem promovidos, o que pode levar a tensões internas, gerando, inclusivé, conflitos de interesse;• Quando as promoções se restringem a determinados |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Contribui para criar um clima de motivação na empresa; • Vai possibilitar oportunidade de ascensão nas carreiras; • A empresa irá aproveitar o investimento despendido com a formação; • Promove um espírito competitivo salutar | <p>indivíduos que demonstraram possuir potencial a desenvolver. a organização pode ser acusada de privilegiar uns em detrimento de outros;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sem entrada de "sangue novo". a empresa corre o risco de estagnação e subsequente perda de inovação e de criatividade; • A evolução contínua no interior da Organização, pode contribuir para a instalação de um sistema que conduza ao <i>Princípio de Peter</i>. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

O recrutamento externo é a situação em que a organização preenche as suas vagas recorrendo a candidatos externos à empresa. Incide sobre candidatos reais ou potenciais e envolve várias técnicas de recrutamento através de uma abordagem directa ou indirecta.

Estas técnicas não são mais do que a exploração de uma série de fontes de recrutamento, sendo as mais usuais; a utilização de fichas com dados biográficos de candidatos de anteriores recrutamentos; anúncios nos jornais ou em revistas da especialidade; contactos com sindicatos e associações de classe; contactos com Universidades e Escolas Técnicas e Profissionais; contacto com outras empresas; recurso a empresas privadas especializadas em recrutamento ou ao Instituto de Emprego e Formação Profissional e eventualmente, viagens a outros locais para prospecção do mercado de recursos humanos. Seguem-se as principais vantagens e desvantagens deste tipo de recrutamento (Cardoso, 2001)

| RECRUTAMENTO EXTERNO | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| VANTAGENS | DESVANTAGENS |
| <ul style="list-style-type: none"> • A entrada na empresa de pessoas com ideias novas e outras experiências; • Renovação e enriquecimento dos quadros de pessoal; • Aproveitamento do investimento feito pelas outras empresas na preparação e formação dos candidatos. | <ul style="list-style-type: none"> • A morosidade e onerosidade do processo e a sua menor fidedignidade; • O recurso a pessoal externo vai frustrar as expectativas dos colaboradores que se sentem preteridos em função dos indivíduos de fora da Organização; • Eventual, perturbação da política salarial da empresa |

3.2.2 – Fontes de recrutamento

No Departamento de Recursos Humanos e, mais concretamente, na área de recrutamento, deverá existir, sistematicamente, uma identificação, selecção e manutenção das fontes, que podem ser utilizadas quando necessário. Para isso, exige-se dois tipos de pesquisa: Pesquisa Interna e Externa.

A pesquisa interna é efectuada na organização e trata das necessidades da mesma relativamente aos recursos humanos e às políticas por ela adoptadas. A pesquisa externa é efectuada no mercado de recursos humanos e apresenta a seguinte segmentação:

- Mão-de-obra, especializada ou não;
- Colaboradores administrativos;
- Quadros executivos, chefias ou técnicos.

O contacto com as fontes pode ser directo quando efectuado pelos técnicos da empresa, mas poderá ser feito através de intermediários: associações de classe, sindicatos ou agências de recrutamento. São normalmente fontes de recrutamento:

Informações obtidas sobre candidatos de outros recrutamentos

São um manancial importante que serve para abreviar o processo quando ficaram por admitir, por falta de vagas, candidatos com requisitos, perfeitamente, adaptáveis às novas vagas e que podem ser aproveitados, recorrendo-se a contactos prévios, telefónicos ou por escrito, perguntando se os mesmos se encontram interessados nessas funções.

Anúncios

É o meio mais usual, tanto mais que alcança uma audiência bastante ampla. Os anúncios de emprego descrevem a função e os benefícios oferecidos, indicam os requisitos exigidos e podem ou não, identificar o empregador. Esta é a forma mais vulgar de publicitar uma oferta de trabalho porque abrange um grande número de candidatos.

Quando se trata de candidatos altamente especializados, os anúncios, para além dos jornais de maior divulgação, podem ser publicados em jornais e revistas da especialidade ou de classe ligada à respectiva função, como por exemplo directores, gestores, engenheiros, economistas, advogados, etc.

Agências ou empresas de seleção de pessoal

Podem ser do Estado como é o caso dos Centros de Emprego Regionais, pertencentes ao Instituto de Emprego e Formação Profissional, ou empresas privadas, especializadas em recrutamento em geral ou de um tipo específico de recrutamento,

onde um grande número de empregadores recorre para a admissão do seu pessoal, principalmente empresas de pequena e média dimensão sem departamento de pessoal.

As empresas privadas de recrutamento e seleção destinam-se, a encontrar o candidato ideal para a vaga a preencher, utilizando métodos e técnicas de recrutamento e pré-selecção, escolhendo de dois a três candidatos aptos, cabendo por último, ao cliente empregador a tarefa da selecção final, mercê da análise dos relatórios e dos resultados da entrevista feita na empresa. Os anúncios são elaborados e mandados publicar pelas empresas colocadoras, assim como lhes competem todas as fases do recrutamento e o processo de pré-selecção.

Universidades e Escolas técnicas

É uma fonte de recrutamento importante, principalmente quando se trata de vagas iniciais de empresas em crescimento ou quando se pretende estagiários ou jovens com potencial para ocuparem futuras funções de responsabilidade na estrutura organizacional das empresas. Algumas empresas fazem pesquisa sistemática em algumas das melhores faculdades à procura dos alunos que se evidenciam e muitos dos bons alunos são indicados às empresas pelos docentes das cadeiras.

Agências de trabalho temporário

Existem empresas que se dedicam à prestação de trabalho temporário respondendo às necessidades pontuais das empresas nas mais variadas actividades e funções que vão desde as mais técnicas às menos qualificadas, em troca de uma percentagem sobre as remunerações dos indivíduos nelas inscritos.

Não proporcionam candidatos a vagas, mas são fonte de trabalhadores suplementares que vão ocupar por determinados períodos, vagas em aberto. Servem fundamentalmente para situações de férias do pessoal dos quadros em ou em situações pontuais de doenças prolongadas ou gravidez. (Chiavenato, 1999, 2004)

A pré-selecção

Terminada a fase do recrutamento, segue-se a da pré-selecção, ou seja, após a divulgação da oferta de trabalho no mercado de recursos humanos, através das técnicas referidas no capítulo anterior e da respetiva receção de candidaturas, efetuar-se-á a primeira triagem dos candidatos.

Nesta etapa serão eliminadas as candidaturas que não corresponderem às exigências pré-estabelecidas e critérios de base previamente estruturados, no que concerne a factores como experiência e formação profissional, formação académica, idade, etc.

Aos indivíduos pré-selecionados deverão ser enviadas convocatórias para as primeiras entrevistas, o que pode ser feito por carta ou telefonicamente. Os excluídos deverão ser alvo de resposta-tipo, mais ou menos padronizadas.

A entrevista preliminar ou de pré-seleção tem dois objetivos fundamentais: o primeiro consiste, através de questões convenientes, em poder decidir se o candidato deverá ou não passar à eliminatória seguinte; e o segundo, para informar os candidatos sobre as características e enquadramento do lugar ou função a que se refere a oferta de trabalho. Trata-se do primeiro contacto “cara a cara” entre a empresa, através do técnico, e o candidato, que visa aprofundar conhecimentos recíprocos.

O entrevistador deve informar o candidato das características gerais da empresa, ramo de actividade e sua implantação no respectivo mercado, em linhas breves, assim como comunicar o que esta pretende oferecer em termos de carreira profissional, o tipo de função no função específico da organização, ordenado e benefícios sociais e as técnicas a que o mesmo, caso esteja interessado, será submetido para a respectiva selecção.

3.2.3 – Técnicas de selecção

Obtidas as informações básicas a respeito da função a preencher, o outro lado da moeda é a obtenção de informações a respeito dos candidatos que se apresentam. Reunidas as informações sobre a função a ser preenchido, o passo seguinte é a escolha das técnicas de selecção para conhecer e escolher os candidatos adequados as técnicas de selecção mais utilizadas são as entrevistas, testes psicométricos.

Entrevista de selecção

A entrevista de selecção constitui a técnica de selecção mais utilizada. Trata-se de um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas interagem entre si e no qual uma da interessada em conhecer melhor o outro lado. Apesar do seu forte componente subjectivo, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos. Sendo a entrevista uma técnica subjectiva, são necessários alguns

cuidados no sentido de objectivar as avaliações efectuadas, vejamos então de forma sintética alguns deles:

Construção do processo de entrevista: o processo de entrevista pode proporcionar maior ou menor grau de liberdade para o entrevistador na condução da mesma. Ou seja, a entrevista pode ser estruturada e padronizada, como pode ficar inteiramente livre à vontade do entrevistador ou ao sabor das circunstâncias.

Testes psicométricos

Os testes psicométricos constituem uma medida objectiva e estandardizada de uma amostra do comportamento no que se refere a aptidões da pessoa. Os testes psicométricos são utilizados como uma medida de desempenho e se baseiam em amostras estatísticas de comparação, sendo aplicados sob condições padronizadas. Os resultados dos testes de uma pessoa são comparados com padrões de resultados em amostras representativas para obter resultados em *percentis*. (Caetano & Vala, 2000)

3.2.4 - O Acolhimento do colaborador

Por mais claras e abundantes que tenham sido as informações que proporcionou ao candidato escolhido sobre a empresa e a função, aquando da entrevista, nem tudo obviamente, dito e houve, também, elementos que o seu novo colaborador não reteve que lhe são importantes no seu ajustamento à empresa. Com efeito, sendo desejável, neste processo de adaptação recíproca, que exista uma aproximação entre as expectativas, por vezes inconscientes, do novo colaborador e aquilo que a empresa quer ou pode proporcionar é fundamental, nesta fase inicial, a partilha de todas as informações que clarifiquem a relação entre as partes.

A integração de um desconhecido origina, naturalmente, instintos de defesa, ou, pelo menos, atitudes de desconfiança, no seio da equipa em que será integrado, decorrentes não só, dos receios respeitantes às mudanças que sempre acontecem, mas também porque pode interferir ou condicionar as expectativas profissionais de outros elementos. É, pois, lógico que se questionem: quem é este estranho que aqui aparece? De onde vem? Que quer fazer? Que poder traz consigo? e tendam a dificultar-lhe a vida mostrando antipatia, menor colaboração, sonegando informações, enfim, armadilhas o terreno.

Este fenómeno leva a que muitos não ultrapassem os primeiros meses de ligação a empresa e outros tantos não vão além de um a dois anos, com os consequentes custos

mesmo financeiros, decorrentes não só das despesas efectuadas em recrutamento e selecção, mas, também, com indemnizações.

Para evitar estes fenómenos é fundamental proporcionar, previamente, à sua equipa todas as informações que esclareçam os receios ou dúvidas que a admissão pode sus citar, por forma a que, quando o novo colaborador se apresente, já não seja um desconhecido.

Há, por outro lado, que preparar um conjunto de acções que facilitem a sua integração na empresa, a sua socialização organizacional, já que este primeiro contacto determina muito do relacionamento futuro, quer com a equipa quer com a hierarquia. Sugerem-se, assim, alguns dos possíveis procedimentos a adoptar:

- Preparar, previamente, o espaço e demais equipamentos que estarão à disposição do novo colaborador, de modo a que este, ao chegar, não se sinta um estranho que está a mais no contexto físico da empresa.
- Reservar, na agenda, algumas horas para o receber, libertando-se de outros compromissos que interfiram na sua disponibilidade para o acolher, evitando fazê-lo esperar, confiá-lo a alguém menos preparado ou menos representativo ou deixá-lo à mercê da simpatia de outros colaboradores.
- Prepare, se forem vários novos colaboradores, caso contrário fá-lo-á individual mente, um curso de formação em que apresentará, nomeadamente, a história, cultura e principais objetivos da empresa; regras de funcionamento interno, principais direitos e deveres, horários e hábitos de trabalho; o actual organograma, principais responsáveis, enquadramento da área em que se vai inserir e respectivos objetivos; valores dominantes partilhados pela equipa com quem vai trabalhar; objetivos da função que vai desempenhar, aspetos técnicos da mesma;
- Proporcionar toda a documentação disponível sobre os temas anteriormente referidos e preveja alguém que o acompanhe no preenchimento das formalidades administrativas.
- Prever uma reunião alargada e descontraída com todos os elementos da equipa com quem vai trabalhar, por forma a conhecer cada um individualmente e a respectiva distribuição de responsabilidades. Poderá, ainda, alargar este contacto a um lanche ou almoço em conjunto, a fim de estabelecer as primeiras relações informais.
- Possibilitar uma visita acompanhada às restantes áreas para conhecer, individualmente, os principais responsáveis e adquirir uma visualização global da empresa (Oliveira, 2009).

3.3 – Processo de descrição e análise de funções

Conceito de Função

Podemos definir uma função como uma composição de todas as actividades desempenhadas por um indivíduo que podem ser englobadas num todo unificado dentro da empresa. Assim, para desempenhar as suas actividades, a pessoa que ocupa uma função deve ter uma posição definida no organograma. Esta última, define o seu nível hierárquico, a subordinação (a quem presta responsabilidade), os subordinados (sobre quem exerce autoridade) e o departamento ou divisão em que está localizado. Na realidade, as funções constituem os meios através dos quais a empresa aloca e utiliza os seus recursos humanos para alcançar objetivos organizacionais e determinar as suas estratégias.

Conceito de descrição de Funções

A descrição de função é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades da função. Define o que o ocupante faz, quando faz, como faz e porque faz. O formato comum de uma descrição de função inclui o título da função, o sumário das actividades a serem desempenhadas e as principais responsabilidades da função. A descrição da função relaciona de maneira breve as tarefas, deveres e responsabilidades. Centra-se nos aspectos intrínsecos da função, isto é, com o seu conteúdo.

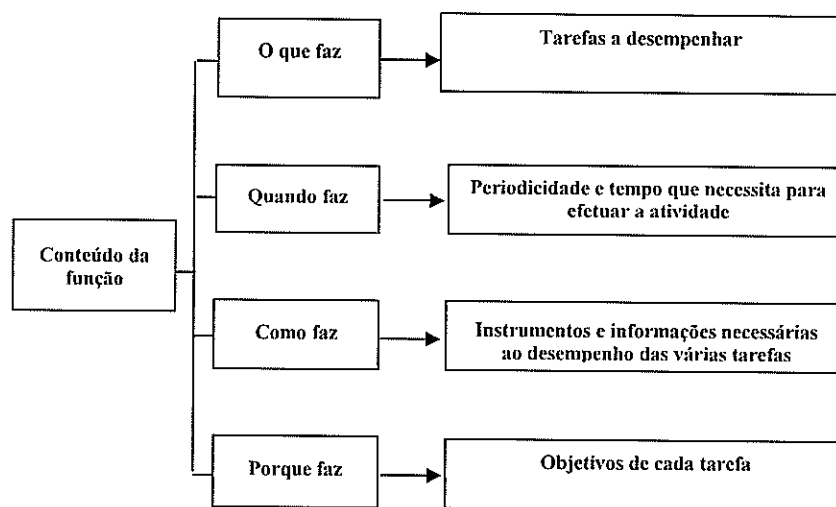


Figura 3 – Análise intrínseca de funções

(Adaptado de Oliveira, 2009)

Conceito de Análise de Funções

Analisar uma função, significa, detalhar o que esta exige do seu ocupante em termos de conhecimentos, capacidades e competências para que possa desempenhá-lo adequadamente. Desta forma, a análise de Funções procura determinar quais os requisitos físicos e mentais que o ocupante deve possuir, as responsabilidades que a função lhe impõe e as condições em que o trabalho deve ser feito. A **figura 4**, que a seguir descrevemos, especifica os vários requisitos essenciais na análise extrínseca da função.

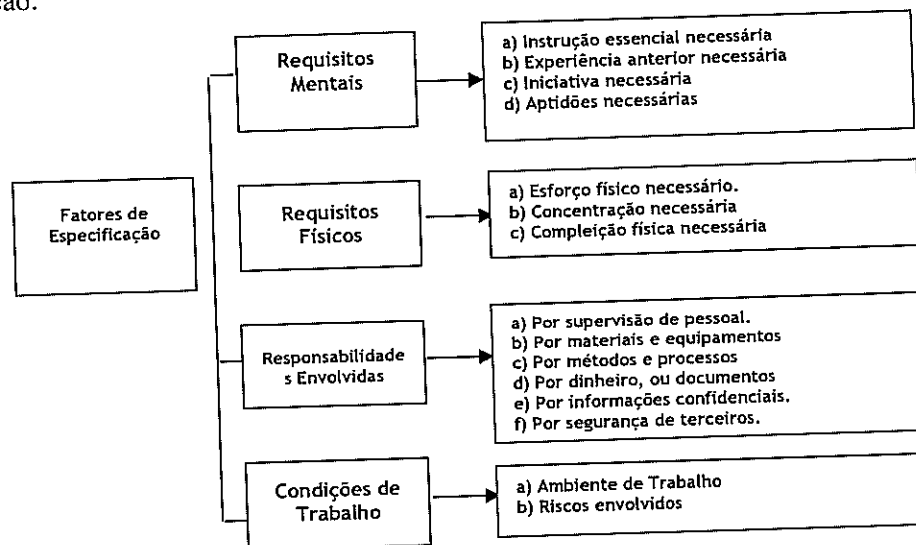


Figura 4– Análise extrínseca da função

(Adaptado de Oliveira, 2009)

3.3.1 - Métodos de recolha de Dados sobre Funções

Existem três métodos para obtenção de dados a respeito das funções, como sejam: a) entrevista, b) questionário e c) observação. Vejamos, sucintamente, cada um desses métodos.

Método da entrevista

A obtenção de dados sobre as funções pode ser feita através de entrevistas. Existem três tipos de entrevistas para tal finalidade. As entrevistas individuais com cada colaborador; as entrevistas grupais com grupos de colaboradores que exercem a mesma função e as entrevistas com o supervisor que conhece as funções a serem analisadas. As entrevistas grupais são usadas quando há um grande número de ocupantes da mesma função. O supervisor imediato deverá conduzir as sessões dos grupos ou então o

supervisor será entrevistado separadamente, para proporcionar aos colaboradores uma perspectiva pessoal sobre os deveres e responsabilidades da sua função.

A entrevista é o método mais utilizado para recolher dados a respeito das funções e determinar seus deveres e responsabilidades.

Método do questionário

A recolha de dados a respeito de uma função pode ser feita através de questionários que são distribuídos a seus ocupantes ou ao seu supervisor. Na prática, o questionário segue o mesmo roteiro da entrevista, com a diferença de que é preenchido pelo ocupante da função, ou pelo seu supervisor ou por ambos em conjunto. A principal vantagem deste método reside no facto de proporcionar um meio eficiente e rápido de recolha de informação de um grande número de colaboradores, para além disso, o seu custo operacional é menor do que a entrevista. Em contrapartida, o seu planeamento e construção requerem mais tempo e alguns testes preliminares.

Método da observação

A observação directa daquilo que o ocupante da função faz constitui uma outra forma de reunir informação sobre a função. Este método é aplicável em funções de carácter simples, rotineiros e repetitivos, como operadores de linha de montagem, operadores de máquinas, escriturários etc. É comum o método da observação utilizar um questionário para ser preenchido pelo observador a fim de assegurar a cobertura de todas as informações necessárias (Bilhim, 2004).

3.4 - Definição de Perfis profissionais

O conceito de competência desenvolve-se a partir da década de 80, assumindo nos últimos anos, uma forma de repensar as interações entre as pessoas, os seus saberes e capacidades e a organização. Dos vários estudos desenvolvidos nesta área, um dos mais utilizadas foi o de Woodruff (1991), que propôs a classificação das competências em:

- *Competências essenciais (hard competencies)* – caracterizam-se pelos conhecimentos e capacidades que um individuo necessita possuir para ser eficaz no seu trabalho (ex.: conhecimentos de gestão, informática, línguas,

comércio internacional, entre outras). Essas competências podem ser adquiridas pela formação e através do próprio desenvolvimento pessoal;

- *Competências diferenciais (soft competencies)* – caracterizam-se por todo um conjunto de capacidades e conhecimentos que poderão traduzir-se numa mais-valia para o desempenho da função (ex.: liderança, capacidade de trabalho em equipa, autoconfiança, entre outras) (Spencer *et al*, 1990, 1993).

As dimensões organizacionais das competências

No seguimento da teoria de competências de Spencer (1990) e Woodruff (1991), as competências organizacionais podem assumir diferentes dimensões:

Competências essenciais – São as competências que diferenciam a organização perante concorrentes, clientes e constituem a razão da sua sobrevivência. Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização.

Exemplos de Competências essenciais

3M – Conhecimentos tecnológicos de abrasivos e adesivos;
Kodak – tecnologia de processamento de imagens fotográficas;
Wal-Mart gestão de logística

Competências funcionais – São as competências específicas de cada uma das áreas da organização (ex.: vendas, produção). Estão presentes nas equipas e indivíduos de cada área.

Exemplos de Competências funcionais

- Pesquisa e desenvolvimento;
- Marketing e Vendas;
- Recursos Humanos.

Competências individuais – São as competências individuais e compreendem as competências de gestão. Apesar da dimensão individual, podem exercer uma influência importante no desenvolvimento das competências das equipas ou até mesmo da organização.

Exemplos de Competências de gestão

- Planeamento e organização de atividades;
- Reconhecer e avaliar oportunidades;
- Resolução de problemas;
- Gestão da informação.

Os modelos de gestão de competências podem ser utilizados, não apenas para a avaliação dos colaboradores, mas como uma verdadeira ferramenta de Recursos humanos, propiciando:

- **Novas práticas de recrutamento e seleção**, através da identificação de requisitos de seleção mais rigorosos de acordo com os perfis de competências definidos;
- **Maior eficácia no processo de acolhimento e integração do novo colaborador**: nomeadamente, na formação de integração podem ser detetadas lacunas ao nível de competências a desenvolver, quer sejam de carácter técnico ou comportamental;
- **Mobilidade interna**: substituição da progressão de carreira pela antiguidade, por promoções com base as competências. O que fomenta o empenho do colaborador na aquisição de um conjunto de competências que permitam alcançar os objetivos funcionais definidos. A organização por sua vez, deverá promover o desenvolvimento dessas competências, implementando um sistema de promoção vertical e horizontal;
- **modificação do sistema de remuneração**: a gestão das remunerações, poderá ser construído em função do sistema de competências existente;
- **processo de avaliação de desempenho**: onde se procuram detetar lacunas de competências ou antever possibilidades de desenvolvimento de competências latentes no colaborador.
- **Formação profissional**: deverá ter como ponto de partida o gap existente entre os vários tipos de competências requeridas para a função e o resultado da avaliação de desempenho do colaborador.

3.5 – Processo de avaliação de desempenho

A Avaliação de Desempenho é um processo pelo qual são formulados juízos sobre o desempenho passado, e presente, assim como sobre o potencial dos profissionais. Trata-se de identificar as capacidades que os profissionais possuem de

modo a que se possa determinar o que eles podem realizar no futuro, ou seja, em que medida podem ser afetados a funções mais importantes.

A Avaliação de Desempenho consiste, assim, em formular uma apreciação sobre as atividades desenvolvidas por uma pessoa durante um período determinado. Esta apreciação, deve apoiar-se em critérios e normas objetivos e explícitos de modo a que o avaliador possa emitir um juízo global e objetivo sobre o rendimento e potencial do avaliado (Cascão, 2004).

3.5.1 – Abordagens da avaliação de desempenho

A história da avaliação de desempenho, está fortemente associada ao tipo de metodologias que foram sendo desenvolvidas desde o início do sec. XX. Os diferentes instrumentos tentaram sempre superar as falhas psicométricas dos anteriores. O que a seguir se apresenta, é uma breve descrição das principais abordagens que foram surgindo relativamente à problemática da avaliação de desempenho.

| ESCALAS ANCORADAS EM TRAÇOS | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| VANTAGENS | DESVANTAGENS |
| <ul style="list-style-type: none"> - Rápidas na construção. - Rápidas na avaliação. - Facilidade na comparação entre os avaliados. | <ul style="list-style-type: none"> - Dependentes do poder discricionário do avaliador. - Não permitem o controlo do erro de halo, ou severidade nem tendência central. - Baseiam-se em atributos difíceis de objetivar pelo que o feedback não é específico. |
| TÉCNICA DOS INCIDENTES CRÍTICOS | |
| VANTAGENS | DESVANTAGENS |
| <ul style="list-style-type: none"> - Focaliza aspetos comportamentais específicos. - Permite captar fatores situacionais específicos em que ocorre o desempenho. - Dá feedback específico. - Não se coloca o problema dos “erros” porque não existe quantificação. | <ul style="list-style-type: none"> - Elevado consumo de tempo na observação e no registo. - O feedback pode ser dado muito tempo depois do incidente ter ocorrido. - Não quantifica o que dificulta comparações entre indivíduos. |
| ESCOLHA FORÇADA | |
| VANTAGENS | DESVANTAGENS |
| <ul style="list-style-type: none"> - O avaliador não pode distorcer a cotação que dá aos colaboradores controlo dos “erros”. | <ul style="list-style-type: none"> - O avaliador não pode dar feedback específico ao avaliado sobre a classificação atribuída. - Os avaliadores resistem à sua utilização por não terem acesso às cotações. - Muito difícil de conceber pela dificuldade de produzir conjuntos de quatro afirmações que cruzem dimensões com deseabilidade e discriminação. |

| ESCALAS ANCORADAS EM COMPORTAMENTOS | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| VANTAGENS | DESVANTAGENS |
| <ul style="list-style-type: none"> - Permite controlar os “erros”. - Permitem quantificar a avaliação. - Facilidade em dar feedback devido à ancoragem em comportamentos específicos que permitem reforçar os desempenhos desejáveis. - A construção da escala pode funcionar como um processo de formação para os avaliadores sensibilizando-os para os erros. | <ul style="list-style-type: none"> - Custo de construção elevado. |
| COMPARAÇÃO COM OS OUTROS | |
| VANTAGENS | DESVANTAGENS |
| <ul style="list-style-type: none"> - Ausência de custos exteriores ao momento de avaliação. - Podem fundamentar decisões ao nível da gestão de pessoal – ex. promoção. | <ul style="list-style-type: none"> - Falta de ancoragem em comportamentos. - Não permite dar um feedback adequado ao avaliado. - O erro de halo não é manifesto, mas pode estar subjacente à ordenação dos avaliados. - Os critérios de ordenação podem permanecer desconhecidos para a organização. - A distribuição forçada pode criar um tipo de erro quando se está perante um grupo de colaboradores com muito bom ou muito fraco desempenho. |

(Adaptado de Caetano, 1996)

3.5.2 – Avaliação por objetivos

Na abordagem centrada nos resultados, parte-se do resultado do desempenho do avaliado e avalia-se em que medida é que esses resultados estão de acordo com os padrões de desempenho, ou com os objetivos previamente estabelecidos para um determinado período.

O método da gestão por objetivos foi concebido por Drucker (1954), no final dos anos 50 adotado por muitas das grandes empresas americanas. Os Objetivos são os resultados/metastas devidamente mensuráveis, relacionados com o desenvolvimento de uma atividade específica, desempenhada por um colaborador ou por uma equipa num determinado período de tempo. Têm em vista avaliar os contributos individuais para a concretização dos resultados previstos (Bergamini, & Beraldo, 1983).

Princípios considerar na definição de objetivos

A definição de objetivos deve ter em conta três princípios fundamentais, são eles:

1. Definição em coerência com a missão da unidade orgânica.

Os objetivos devem ser definidos do topo para a base da estrutura organizacional, em coerência com o plano de atividades da empresa e tendo em consideração a atividade dos diversos sectores da empresa. Assegura-se assim, a coerência entre os resultados da avaliação individual dos colaboradores e os resultados obtidos pela empresa no cumprimento dos seus objetivos globais.

2. Focalização nos resultados prioritários:

Os objetivos devem estar diretamente associados aos resultados considerados mais relevantes no período de avaliação, não devendo o seu número ser excessivo sob pena de não serem cumpridos.

3. Articulação entre objetivos de equipa e objetivos individuais

A definição de objetivos para cada colaborador deve considerar não só o desempenho individual, mas, igualmente, o compromisso com objetivos de equipa.

Como definir Objetivos

A definição de objetivos assenta em cinco regras fundamentais, que passamos a descrever sucintamente.

1. Os objetivos devem traduzir-se em resultados e não em atividades.

Os objetivos devem corresponder aos resultados esperados do colaborador, e não às atividades que caracterizam a sua função. Pretende-se orientar e responsabilizar os colaboradores para os resultados da sua função, reconhecendo o desempenho efetivamente demonstrado na sua obtenção.

2. Os objetivos devem estar definidos no tempo

Pretende-se que os objetivos sejam específicos para cada colaborador durante o período de avaliação. Neste sentido, os objetivos devem incluir os prazos estimados para a respetiva realização.

3. Os objetivos devem estar associados a uma meta

Cada objetivo deve estar, sempre que possível, associado a uma métrica quantitativa que seja do conhecimento do avaliador e avaliado. É com base nesta métrica que será definida uma meta para cada objetivo. A definição de metas é um processo fundamental de forma a:

- Clarificar os níveis de exigência requeridos no cumprimento do objetivo;
- Tornar mais transparente o processo de avaliação;
- Possibilitar um acompanhamento contínuo por parte do avaliado, ao nível da realização do objetivo ao longo do ano, para que possa tomar medidas corretivas em caso de incumprimento.

4. A definição das metas deve ser ambiciosa, mas realista

O indicador de medida possibilitar o exceder do objetivo. A definição de metas pressupõe um equilíbrio entre ambição e possibilidade de cumprimento do objetivo. Uma meta realista pressupõe a possibilidade de os objetivos serem alcançados. Uma meta realista e ambiciosa pressupõe que não será alcançada por alguns colaboradores e que será superada por poucos. Neste sentido, importa que a definição dos objetivos assente em indicadores que permitam que o mesmo objetivo seja excedido, numa ótica de melhoria contínua. Para a implementação de um sistema de avaliação por objetivos é necessário que o colaborador saiba:

- O que se espera dele
- Quais os parâmetros de avaliação
- A calendarização dos resultados esperados.

Paralelamente, torna-se vital efetuar com cada colaborador um contrato individual de desempenho, para que o envolvimento deste na concretização das metas propostas seja de 100%. Neste campo, se os objetivos parecem dificilmente alcançáveis (stretch targets), o avaliado exigirá a implementação de medidas de apoio para os tornar realizáveis. Acompanhamento/*Coaching*.

5. Para cada objetivo deve ser atribuída uma ponderação

Para cada objetivo deve o avaliador determinar a respetiva ponderação na avaliação global de objetivos. A atribuição de ponderação aos diversos objetivos no início do ano permite que o avaliado saiba, antecipadamente, qual o objetivo que vai

exigir mais empenho da sua parte, por ser o mais valorizado no final. (Rocha & Dantas, 2007)

3.6 – Sistema de recompensas

O sistema de recompensas, caracteriza-se como “*um conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo emprego aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e de se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade*” (Câmara, 2000, p. 87). Esta definição congrega todas as componentes determinantes de qualquer sistema de recompensas, como sejam, a) a coerência dos seus componentes, b) o seu alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa, c) o facto de ter componentes materiais e imateriais; d) o facto do critério de atribuição se basear no desempenho e contribuição para os resultados do negócio e, e) o propósito de ser fonte de motivação e produtividade.

Qualquer sistema de remuneração deve possuir três componentes: compensação base (salário/vencimento), incentivos destinados a recompensar os colaboradores pela qualidade do desempenho e benefícios de compensação indireta. A compensação direta é integrada por duas componentes: o salário de avaliação de funções ou parte fixa e o salário de desempenho ou parte variável. Esta última é composta pela parte ligada ao desempenho pessoal e pela parte devida ao desempenho da equipa ou do departamento onde o trabalho se insere. O objetivo primordial dos sistemas de compensação é o reforço do grau de satisfação no trabalho e da produtividade e da excelência organizacional e permitem:

- atrair e reter colaboradores;
- motivar;
- socializar;
- estimular a ambição por novos desafios dentro da organização;
- reduzir custos.

Desenhar um sistema de recompensas

Na escolha de um sistema de remunerações, a organização deverá ter em conta um conjunto de fatores, que garantem a viabilidade do sistema criado, são eles:

- equidade interna e externa;

- parte fixa e variável da remuneração;
- remunerar a realização ou a pertença à organização;
- remunerar a função ou o indivíduo (competência);
- tender para um sistema igualitário ou elitista;
- remunerar acima ou abaixo do mercado externo;
- recompensas monetárias e não monetárias;
- comunicar ou esconder remunerações;
- centralização no DRH ou descentralização da fixação de remunerações.

3.6.1 - Salário Versus Remuneração

Juridicamente, existem diferenças entre salário e remuneração. Salário é a contraprestação devida pelo empregador em função do serviço prestado pelo empregado. Objetivamente, salário é o preço da força de trabalho que o empregado coloca à disposição do empregador através do contrato de trabalho. O seu valor é determinado pelo mercado de trabalho, em função da necessidade de mão-de-obra. Assim, o salário tem o seu valor fixado de acordo com a lei da oferta e da procura, sempre respeitado o mínimo legal.

Remuneração é tudo aquilo que o empregado recebe como consequência do trabalho que desenvolve. Enquanto o salário é ajustado no contrato de trabalho, a remuneração pode ser composta de parcelas que vão surgindo no seu curso, como prêmios, gratificações habituais, adicional por tempo de serviço, etc. Assim, a remuneração representa o total dos ganhos obtidos pelo empregado em função do contrato de trabalho e pela prestação do serviço, inclusive os valores recebidos de terceiros.

Remuneração fixa- São os valores pagos a título de salário base, e, ainda os itens referentes à política de benefícios. Este tipo de remuneração, privilegia a homogeneização e padronização dos salários, facilitando a obtenção de equilíbrio interno e externo dos salários. Permite, igualmente, o controle centralizado por um órgão de administração salarial, proporcionando uma base lógica para a distribuição dos salários e focaliza a atividade rotineira das pessoas em função do tempo (horário de trabalho) que elas estão à disposição da organização. Contudo, a remuneração fixa e estável não consegue motivar as pessoas. Funcionam como mero fator higiênico e não

incentiva a aceitação de riscos e de responsabilidades. Vejamos as principais vantagens e desvantagens desta modalidade.

| REMUNERAÇÃO FIXA | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| VANTAGENS | DESVANTAGENS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Facilita o equilíbrio interno (consistência dos salários dentro da organização) e o equilíbrio externo (consistência dos salários da organização com os do mercado); • Homogeneiza e padroniza os salários dentro da organização • Facilita a administração dos salários e o seu controle centralizado. • Permite uma base lógica e racional para a distribuição dos salários • Focaliza a execução rotineira das tarefas e a busca da eficiência • Afeta diretamente os custos fixos da organização. | <ul style="list-style-type: none"> • Não apresenta motivação intrínseca: • Funciona apenas como fator higiênico. • Não incentiva o espírito empreendedor, nem a aceitação de riscos e maiores responsabilidades. • Funciona como elemento de conservação da rotina e do status quo. • Remunera as pessoas em função do tempo disponibilizado no horário de trabalho ou pelas competências oferecidas e não pelo desempenho ou pelo alcance de metas e resultados. |

remuneração variável - é o conjunto de diferentes formas de recompensa oferecidas aos empregados, complementando a remuneração fixa (ex.: prêmio por alcance de resultados; comissões). Os objetivos da remuneração variável são:

- Criação de vínculos entre o desempenho e a recompensa;
- partilha dos resultados da empresa e,
- Transformação do custo fixo em variável. Encontra-se, muitas vezes, vinculada ao cumprimento de metas preestabelecidas de desempenho individual de equipas e da organização como metas de produção etc.

| REMUNERAÇÃO VARIÁVEL | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| VANTAGENS | DESVANTAGENS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ajusta a remuneração às diferenças individuais das pessoas, ao seu desempenho e ao alcance de metas e resultados. • Funciona como motivação intrínseca, ou seja, como fator motivacional, dando ênfase à autorrealização pessoal. • Premeia o bom desempenho e incentiva o desempenho excepcional. • Focaliza os resultados e o alcance dos objetivos. • Permite uma autoavaliação de cada pessoa, pois funciona como retroação. • Esclarece uma remuneração adicional e contingencial. | <ul style="list-style-type: none"> • Altera as estruturas salariais lógicas e rigidamente estabelecidas, instalando a contingência em função do desempenho. • Quebra a isonomia dos ganhos dentro da organização. • Reduz o controlo centralizado dos salários. • Pode provocar queixas dos funcionários não beneficiados e possíveis pressões sindicais. |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Não produz impacto sobre os custos fixos da organização. | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

3.6.2 – Pesquisa salarial

É uma ferramenta utilizada para adequar e oferecer subsídios para a política de funções e salários adotada na organização. O primeiro é garantido pela avaliação e classificação de funções utilizada na empresa e o segundo, é obtido através de pesquisas salariais que visam verificar o que o mercado de trabalho está a oferecer. Para a implementação de um plano de funções e salários é fundamental a realização de uma pesquisa salarial, a pesquisa compreende as seguintes fases:

- Definição das funções a serem pesquisados;
- Definição das empresas participantes;
- Elaboração do material de recolha;
- Convidar as empresas selecionadas;
- Análise e triagem dos dados coletados;
- Tabulação dos dados;
- Análises dos dados;
- Emissão dos relatórios;
- Apresentação dos resultados para a empresa; e
- Devolutiva ao mercado.

A pesquisa salarial deve possuir características mínimas, a saber:

1. Tipologia das funções selecionados para servirem como amostras (funções-chave), devem representar as demais funções da organização;
2. Área geográfica – empresas participantes da pesquisa (convidadas) devem operar na mesma área de atuação ou influência da organização;
3. As empresas convidadas devem possuir o mesmo tamanho e, preferencialmente, o mesmo ramo de atividade da Organização; e

4. Política salarial das empresas convidadas deve refletir o desejo da organização. Há que existir compatibilidade de salários dentro da organização (equilíbrio interno) e dentro do mercado (equilíbrio externo).

Estrutura Salarial

A estrutura salarial, é um agrupamento de funções em classes, com uma faixa salarial para cada classe de funções, dividida em níveis salariais. Nesta fase, a empresa deverá fazer o "casamento" entre a Avaliação de Funções e os Resultados da Pesquisa Salarial: é o momento onde se calcula os valores das faixas salariais para cada função ou grupo de funções da empresa, bem como é o momento onde a organização vai determinar o grau de agressividade definido pelo salário médio de mercado.

Todos os funções têm o seu valor relativo, ou seja, o seu valor em relação às demais funções da organização. Avaliação de funções é o processo de analisar e comparar o conteúdo das funções, no sentido de ordená-las em classes, que proporcionarão a estrutura do sistema de remuneração. Os métodos de avaliação de funções são baseados nas informações fornecidas pelas análises e descrições de funções.

As novas formas de remuneração

remuneração por desempenho - Associa os pagamentos adicionais aos colaboradores. Para além dos aumentos do salário básico, a cada colaborador são definidos objetivos no início do ano. Dependendo no nível de sucesso no final do ano, o colaborador recebe uma quantia em dinheiro que é paga além do salário anual. A remuneração por desempenho é apropriada tanto para os colaboradores individualmente como para equipas. O desempenho individual pode ser recompensado por incentivos e prêmios e o desempenho da equipa pode ser reconhecido através de remuneração por resultados.

| REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| VANTAGENS | DESVANTAGENS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Aprimora o desempenho de cada colaborador; • Cria vínculo forte entre as metas e os objetivos da empresa e as metas e objetivos dos colaboradores; e • Melhora a retenção e o recrutamento de pessoal – os colaboradores consideram-se recompensados por seus esforços. | <ul style="list-style-type: none"> • Pode promover excesso de competitividade entre os colaboradores e minar a cultura de equipe • Pode levar os gestores, a ignorarem o desenvolvimento informal de colaboradores e a melhoria de desempenho; • Pode conceder remunerações baseadas em métodos e padrões de avaliação incompatíveis; • Exige tempo e recursos significativos para administrar; • Pode sofrer objeção dos sindicatos; • Com a sua avaliação; e • Conter um sistema de revisão e avaliação. |

Remuneração por competência - para Minamide (2008), a remuneração por competências cresceu por diversos fatores como sejam: a) o crescimento do setor de serviços, b) o aumento por profissionais qualificados, c) a redução da estrutura hierárquica rígida. Perante este cenário, as empresas procuram identificar os conhecimentos, comportamentos e atitudes que os profissionais devem possuir para enfrentar essa nova realidade.

O significado de *competências* pode ser definido como um conjunto de conhecimentos, capacidades e atitudes requeridos no processo/função, visíveis e mensuráveis, e que são essenciais para o alcance dos objetivos organizacionais

Ao definir o sistema de remuneração por competências, a organização tem que ser totalmente transparente, ética e explicar como o sistema irá funcionar. Nesse contexto, é indispensável o envolvimento de todos os gestores para desempenhar seus papéis na manutenção junto com a Gestão de Pessoas, além de serem altamente estratégicos na implantação do processo.

Distribuição de ações da empresa pelos colaboradores - É distribuída gratuitamente a determinados funcionários como forma de compensação. É uma outra maneira de se fazer remuneração flexível.

Participação nos lucros ou resultados alcançados - É relacionado ao desempenho do colaborador no alcance de metas e resultados estabelecidos para um determinado período de tempo. Significa uma percentagem nos resultados da empresa ou do departamento que ajudou a atingir por meio do seu trabalho pessoal ou em equipa.

Para funcionar, estes programas precisam do comprometimento das pessoas e, quase sempre, as empresas cometem o erro de colocar em prática esses programas sem uma prévia campanha de divulgação, participação e compromisso.

Formas de recompensas não-monetárias

Para Chiavenato (2010) recompensas não-monetárias, *“são aquelas que podem ser enfatizadas como trabalhos mais interessantes ou segurança no emprego.”* Os prêmios não-monetários são intangíveis e incluem: o trabalho interessante e agradável, os desafios e o reconhecimento público. Certos prêmios não-monetários podem ser transformados em dinheiro no futuro, como por exemplo, a aquisição de ações da empresa ou os planos de reforma. As recompensas organizacionais não-monetárias são:

- **Oportunidade de desenvolvimento** - capacidade que a empresa tem de proporcionar aos seus colaboradores as seguintes situações: a) exposição das suas ideias e a partilha das informações; b) participar em novos projetos existentes; c) possuir um plano de carreira; d) obter ajudas de custo em novas formações;
- **Reconhecimento e autoestima** - Significa reconhecer o empenho na execução das atividades diárias, e outros fatores que incluem a pontualidade, a assiduidade e o alcance dos objetivos estabelecidos.
- **Qualidade de vida no trabalho** - Segundo Chiavenato (2002, p. 391), *“a qualidade de vida no trabalho, tem o objetivo de assimilar duas posições antagônicas: por um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e a satisfação no trabalho, por outro, o interesse das organizações quanto a seus efeitos sobre a produção e a produtividade”*.
- **Orgulho da empresa e do trabalho** - O colaborador satisfeito com a autoestima equilibrada, sente orgulho de “vestir a camisa da empresa da qual faz parte” e dos resultados que obtém com seu trabalho.
- **Promoções** - É avaliado o colaborador como indivíduo único e como parte do todo, são avaliadas as suas aptidões e os seus resultados ao longo de um determinado período. Após essa avaliação, se preencher todos os requisitos, será promovido. Terá um novo desafio profissional, acompanhado de mais responsabilidades inerentes à função.

• **Liberdade e autonomia no trabalho** - Poder tomar decisões, ter liberdade de expor as suas ideias, desde que pertinentes. Além de oferecer elevada motivação intrínseca; desempenho de alta qualidade e elevada satisfação com o trabalho. Tais recompensas afetam a satisfação das pessoas. Daí a necessidade de considerar todas as recompensas no seu conjunto total.

3.7 - Política de Incentivos

Está comprovado o quão os programas de Incentivo são eficazes como recurso de valorização e motivação de funcionários de empresas. Sem dúvida nenhuma, o efeito positivo causado por tal tipo de programa repercute, posteriormente, na execução das atividades de forma mais comprometida e criativa, levando a resultados extremamente compensadores para todos os lados.

Um programa de incentivos é uma ação planeada para motivar, todos os colaboradores de uma organização. Sendo assim, o programa de incentivos deve ser idealizado através de uma campanha criativa, oferecendo prémios diferenciados e efetivamente “cobiçados” pelos vários colaboradores.

Uma característica positiva dos programas de incentivos são a “auto-sustentabilidade”, ou seja, não geram prejuízos para a empresa, e os custos com os prémios costumam rondar os 10% sobre os ganhos adicionais alcançados, deixando uma boa margem positiva. Para construir um programa de incentivo é necessário:

1. fazer um *briefing* com o intuito de recolher informações junto dos clientes e colaboradores;
- 2 investigar a fundo os dados obtidos com o intuito de identificar os “problemas” a serem resolvidos ou “contornados”;
- 3 determinar clara e objetivamente as metas a serem atingidas, delineando quais os problemas que deverão ser “atacados”;
- 4 identificar o público-alvo da campanha, bem como suas características, motivações, gostos e desejos;
- 5 definir a “temática”, pois toda campanha de incentivo tem como eixo principal a motivação, merecendo especial cuidado em sua escolha. Afinal o erro pode levar ao fracasso;
- 6 fundamentar a campanha, na qual se deve apresentar de forma clara e transparente as regras da competição e, também, esclarecer totalmente qualquer dúvida;

- 7 ter um período pré-estabelecido;
- 8 assegurar a manutenção do clima motivacional positivo,
- 9 oferecer uma recompensa justa

3.7 - Higiene e Segurança no Trabalho

Até meados do século 20, as condições de trabalho nunca foram levadas em conta, sendo sim, importante a produtividade, mesmo que tal implicasse riscos de doença ou mesmo à morte dos trabalhadores. Para tal contribuía dois factores, uma mentalidade em que o valor da vida humana era pouco mais que desprezível e uma total ausência por parte dos Estados de leis que protegessem o trabalhador.

Apenas a partir da década de 50 / 60, surgem as primeiras tentativas sérias de integrar os trabalhadores em actividades devidamente adequadas às suas capacidades. Presentemente, a segurança, higiene e saúde no trabalho, assumem-se, cada vez mais como um domínio específico da gestão de recursos humanos, graças à compreensão de que, para obter elevados níveis de qualidade, desempenho e motivação dos trabalhadores, é imprescindível contemplar um conjunto de medidas e princípios de melhoria das condições de trabalho. Tal como em muitas outras áreas, o desafio para a GRH, neste contexto, consiste em obter os maiores benefícios possíveis para os colaboradores, com o menor custo para a empresa. Antes de avançarmos para uma breve análise legal da segurança e higiene no trabalho, seguem-se algumas definições essenciais

Segurança no trabalho – refere-se a um conjunto de metodologias adequadas à prevenção de acidentes de trabalho, tendo como principal campo de ação o reconhecimento e o controlo de riscos associados ao local de trabalho e ao processo produtivo (materiais, equipamentos e modos operacionais);

Higiene no trabalho – refere-se a um conjunto de metodologias não médicas necessárias à prevenção das doenças profissionais (técnicas e medidas incidindo no ambiente de trabalho, controlo do agentes físicos, químicos e biológicos);

Saúde no trabalho – refere-se à vigilância médica dos trabalhadores (exames médicos individuais, admissão, periódicos, ocasionais) e controlo dos elementos físicos e mentais que possam afetar a sua saúde.

Perspetiva legal

A obrigatoriedade legal, regulamentada pelo DL 441/91 de 14 de Novembro, impulsionou a difusão da segurança e higiene nas empresa, difundindo, igualmente, a prestação de serviços nesta área. Assim, a organização, poderá desenvolver as várias atividades neste domínio optando por, três modalidades de intervenção, como sejam:

Serviços internos – são integrados na estrutura da própria empresa, sendo obrigatórios para empresas com mais de 800 trabalhadores (ou mais de 200, quando as atividades estiverem regulamentadas por legislação específica de risco de doença profissional);

Serviços inter-empresas –envolvem várias empresas, visando os seus respetivos trabalhadores (necessária aprovação da ACT);

Serviços externos – são contratadas as entidades prestadoras de serviços na área de segurança e higiene no trabalho, devidamente credenciadas.

3.8.1 - A segurança e higiene no trabalho e os recursos humanos

No contexto da gestão de recursos humanos, será por certo, importante uma gestão proativa que permita a criação e otimização de:

- serviços de saúde ocupacional (medicina no trabalho);
- criação de brigadas de primeiros socorros e de incêndios;
- serviços de ergonomia (ex.: estudo de *layout* dos postos de trabalho);
- sistemas de sinalização de segurança;
- equipamentos de segurança;
- proporcionar formação geral e específica sobre as várias vertentes.

Uma das principais vertentes da higiene e segurança na empresa consiste na análise do ambiente físico de trabalho, nomeadamente:

- ambiente sonoro (exposição ao ruído, perceção de sinais auditivos, entre outros);
- ambiente térmico (exposição ao frio, calor, ventilação, entre outros);

- higiene atmosférica (qualidade do ar, presença de poeiras, fumos, vapores, gases, entre outros);
- irradiações (exposição a ondas de hiperfrequência, radiações ultravioletas, infravermelhos entre outras);
- estado do solo (presença de produtos escorregadios, revestimentos defeituosos, entre outros);
- eletricidade estática;
- estado geral do local de trabalho (limpeza, cores, obstáculos)
- vibrações.

A utilização de equipamentos de proteção individual

Para minimizar o impacto de todas as situações referidas anteriormente, as empresas utilizam critérios muito rigorosos de segurança, que se traduzem, na maior parte das vezes, na criação de fichas de segurança e na utilização de Equipamentos de Proteção Individual (EPI'S), como por exemplo:

- a) capacetes de proteção;
- b) auriculares;
- c) óculos ou viseiras;
- d) máscaras (antigás, antipoeiras);
- e) luvas;
- f) mangas protetoras;
- g) sapatos de proteção (botas de biqueira de aço, isolantes, antiestáticos);
- h) vestuário de proteção (casacos, "fatos de macaco", aventais).

A aposta na sensibilização e divulgação das várias ações neste área cabe, igualmente, ao departamento de recursos humanos que deverá:

- fazer com que os colaboradores compreendam que os procedimentos de segurança nesta área visam, em primeiro lugar, a sua segurança física;
- apostar claramente na prevenção, em detrimento de ações corretivas (identificação de riscos previsíveis, planificação e organização de meios, proteção individual e coletiva, vigilância à saúde individual);
- analisar com maior detalhe os efeitos sobre a qualidade do trabalho, a segurança e a saúde dos trabalhadores que se encontram em situação de trabalho noturno e por turnos;

- exercer uma maior vigilância sobre os postos de trabalho que impliquem a manipulação de máquinas, ferramentas, materiais ou produtos potencialmente perigosos;
- compreender as doenças profissionais.

Para obter níveis elevados de segurança, saúde e bem-estar na empresa, há normas que, se observados, podem ser úteis, como sejam:

1. querer, efetivamente, desenvolver o sistema de prevenção dos riscos profissionais.
 2. ter presente que o colaborador é obrigado a assegurar a segurança e a saúde dos trabalhadores em todos os aspetos relacionados com o trabalho.
 3. definir, formalmente, uma política de segurança, saúde e bem-estar, aprovada pela Direção e comunicada a todos os colaboradores, com vista a uma cultura de prevenção na empresa.
 4. integrar a prevenção no sistema geral de gestão da empresa.
 5. elaborar plano de prevenção de riscos profissionais que deverá definir a estrutura organizativa, as responsabilidades, as funções, os procedimentos e os recursos necessários para a atividade preventiva.
1. garantir a organização e o funcionamento dos serviços de segurança, saúde e trabalho, podendo o colaborador optar pelas modalidades de serviços internos, externos, interempresas, trabalhadores designados ou exercício das atividades de prevenção pela entidade patronal.
 2. proceder à identificação e avaliação dos riscos de acidente ou de doença profissional;
 3. planificar e implementar as medidas preventivas, de acordo com os princípios gerais de prevenção;
 4. informar e formar, adequadamente, os trabalhadores sobre os riscos e medidas de prevenção, estimulando a sua participação, tendo em vista garantir condições de trabalho seguras;
 5. proceder a revisões periódicas das condições de trabalho e ao controlo da eficácia das medidas de prevenção adotadas.

3.9 - Disciplina laboral

As relações laborais correspondem à regulação, numa aceção lata, do trabalho e do emprego. Essa regulação integra tanto regras formais (acordos internos, convenções coletivas, leis, regulamentações, etc.) como as respetivas regras informais (nomeadamente fundadas sobre os costumes e as tradições) e abrange uma teia complexa de processos sociais e um campo de resistência, ou seja, uma luta real e potencial.

As relações laborais, em Portugal, nos últimos quarenta anos, acompanharam e influenciaram a evolução política, económica e social, no entanto, ainda estamos longe de ter atingido um nível de amadurecimento e de estabilidade. Segundo o estudo realizado pela Fundação para a Melhoria das Condições de Vida e do Trabalho (Fröhlich; Gill; Krieger, 1993), as relações laborais portuguesas são fortemente marcadas por dois fatores fundamentais: o período ditatorial que se manteve durante quase meio século e a crise económica que prevaleceu no período de 1976 a 1984.

Assim, o Estado assume ainda um elevado grau de regulação, que se espelha na forma como se estruturam os representantes dos trabalhadores e das empresas, na estipulação dos processos, conteúdos e formas de negociação coletiva (Fröhlich; Gill; Krieger, 1993: 203), bloqueando, muitas vezes, a negociação entre os parceiros, na medida em que não permite contemplar determinados assuntos na negociação coletiva (Cerdeira e Dias, 1998).

Em resultado da fragmentação dos parceiros sociais, a união e articulação entre os diferentes níveis de representação dos trabalhadores parece ser precária, dando origem a uma multiplicidade de estratégias nem sempre convergentes o que retira poder negocial aos trabalhadores. Por outro lado, em resultado da legislação, esta deficiente articulação entre os diferentes níveis de negociação é piorada ainda mais pela inexistência de uma hierarquização dos acordos realizados (Cerdeira e Dias, 1998: 5-7).

Resultados de um estudo mais recente (Kovács; Moniz; Cerdeira, 1993) revelam não existirem muitas alterações a este cenário, reforçando, inclusivamente, algumas daquelas conclusões. Para além de afirmar o desajustamento entre os instrumentos de regulação coletiva e a realidade, reafirma-se a fraqueza relativa das organizações dos trabalhadores. A novidade reside na identificação de novas formas de diálogo e participação nas empresas, como é o caso dos círculos de qualidade; na realidade, os círculos de qualidade parecem assumir uma importância relevante, na medida em que

tomam para si um papel de negociação, reservado por lei aos sindicatos. No entanto, estas formas inovadoras de representação poderão conduzir ainda mais ao enfraquecimento do poder negocial dos trabalhadores e das instituições formais de representação se não forem articuladas com as estratégias e procedimentos tradicionais.

Podemos dizer, deste modo, que Portugal apresenta bastantes semelhanças com o modelo de relações laborais comunista (Cerdeira e Rosa, 1992), modelo este que se caracteriza por uma dependência dos sindicatos em relação aos partidos políticos, fortes divisões sindicais e, finalmente, um predomínio de estratégias de oposição e conflito permanente. Numa enumeração muito sintética dos problemas mais importantes que o caracterizam destacamos:

- O fraco papel da negociação autónoma entre os atores patronal e sindical;
- A excessiva intervenção dos poderes públicos na resolução dos conflitos do trabalho;
- O alcance limitado das convenções coletivas negociadas, em particular dos contratos coletivos de trabalho. Não raras vezes são desrespeitados pelos empregadores. Para além disso, negociados por vezes há mais de uma década, muitas das cláusulas gerais dos contratos estão ultrapassadas e pouco ajustadas às condições atuais do funcionamento das empresas.
- As tabelas salariais negociadas reportam-se de uma forma geral a níveis mínimos e, por isso, não são praticadas, como referimos nas melhores empresas do sector;
- O tecido económico débil, com grande peso de PME's, com fraca presença dos sindicatos;
- A imposição frequente de plataformas máximas para a negociação dos salários, resultantes da necessidade de atingir metas económicas (controlo ou redução da taxa de inflação, moeda única);
- A divisão sindical e patronal e fraqueza financeira das suas organizações;
- A multiplicação de processos negociais paralelos e de convenções coletivas, fruto da forte divisão sindical e da ausência de dispositivos legais limitando o poder de negociação aos atores mais representativos na unidade a negociar.

3.10 - Legislação Laboral

É habitual definir o direito do trabalho como o conjunto de normas jurídicas que regulam as relações individuais e coletivas de trabalho, cujo objeto é o trabalho subordinado e retribuído.

No fundo, o Direito do Trabalho, à semelhança dos outros ramos do direito, visa regular determinadas relações sociais. No caso deste ramo, o objetivo é prevenir e dirimir conflitos que nascem pelo facto duma pessoa colocar a sua força de trabalho ao serviço de outras, em contrapartida duma retribuição.

Direito do Trabalho e Gestão de Recursos Humanos

As organizações são o campo privilegiado de aplicação do Direito do Trabalho. Na verdade, sendo este ramo do direito o que regula as relações entre empregadores (e seus representantes) e colaboradores, é nas empresas que ele encontra a principal arena de aplicação.

Contudo, será um enorme erro pensar que as relações organizacionais são essencialmente (ou mesmo maioritariamente) reguladas pelo Código do Trabalho. Na verdade, o Código apenas define o quadro geral e os mínimos que ambas as partes deverão respeitar.

Os principais paradigmas económicos dos tempos que vivemos, nomeadamente a globalização, a velocidade crescente, a complexidade e a disponibilidade e redução do custo do dinheiro, fizeram com que hoje seja pacificamente aceite que o grande fator de sucesso duma organização são os seus empregados.

Neste enquadramento, a gestão das relações com os empregados passou a ser um fator decisivo para a sobrevivência e o êxito de qualquer organização, tendo-se nas últimas décadas do século XX, desenvolvido um conjunto de técnicas com o objetivo de conseguir que cada colaborador dê à organização o máximo em termos de conhecimento, energia e criatividade.

Na segunda metade do século XX desenvolveu-se, especialmente, no mundo ocidental, uma nova ciência que se centrou sobre o comportamento das pessoas nas organizações, que se passou a denominar “Comportamento Organizacional”. Esta ciência, que se debruçou sobre fenómenos como, por exemplo, a comunicação entre pessoas e grupos, a liderança, a motivação e o trabalho em equipa, tornou-se na base duma nova forma de gestão, a que se chamou de gestão de Recursos Humanos, cujo objetivo principal é o potenciar a energia e criatividade de cada colaborador para os objetivos da organização.

Há muito que as empresas perceberam que a sua sobrevivência só é possível com empregados competentes, motivados e focalizados nos objetivos da organização e

também que isto não é possível ser conseguido através de um contrato jurídico, por mais completo, detalhado e bem elaborado que ele seja.

Há, aliás, quem defenda a ligação entre um colaborador e uma empresa é feita por dois contratos. Um contrato legal que define os direitos e deveres mínimos de cada uma das partes. E um contrato psicológico, que faz com que as organizações apoiem os seus colaboradores muito para além daquilo a que estavam legalmente obrigadas e que faz com que os colaboradores pensem na empresa como sua e, muitas vezes, coloquem os interesses da organização acima de quaisquer outros, incluindo os seus e das suas famílias.

Consideramos que conhecer os aspetos de aplicação mais quotidiana das leis laborais é importante para qualquer pessoa que lidere uma equipa, como forma para evitar a violação de direitos básicos dos seus colaboradores. No entanto, estamos certos que o sucesso do projeto dessa equipa dependerá mais da capacidade do líder de motivar a equipa e de congregar esforços do que das cláusulas do contrato que foi estabelecido com cada um deles. O contrato legal é importante. O contrato psicológico é determinante.

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

3.11 – Gestão de expatriados

Com a globalização, cada vez mais empresas portuguesas, não só as grandes, mas também as PME, sentem a necessidade de manter alguns colaboradores fora das nossas fronteiras. Estes empregados deslocados no estrangeiro asseguram, essencialmente, tarefas de supervisão, gestão ou apoio técnico e podem trabalhar tanto em filiais da empresa nacional como em empresas locais associadas, por exemplo, através de acordos de *joint venture*, ou ainda em empresas do grupo empresarial. No que diz respeito às empresas portuguesas, este número ainda não é muito elevado, mas tenderá a crescer nos anos mais próximos com o aumento da integração de Portugal na União Europeia e conseqüente internacionalização da economia portuguesa. Assim, é importante analisar as principais questões que estes trabalhadores colocam à gestão dos

recursos humanos das empresas nacionais. Convém recordar, desde já, que não se trata tão só de um problema de gestão de pessoal, já que faz intervir questões laborais, fiscais e até sociológicas e psicológicas. Uma abordagem abrangente, e adequada a cada empresa é a resposta certa para esta questão (Rivera, 2001).

Motivos para expatriar

São essencialmente, três as razões pelas quais as empresas deslocam um ou vários empregados para o estrangeiro por períodos que vão de 2 ou 3 anos a 5 anos, em média. A saber:

- Para preencher postos de trabalho para os quais não existe a competência no país de destino, transferindo o *know-how* da empresa-mãe em Portugal;
- Para preencher lugares de gestão, assegurando o controlo das, ou a influência nas decisões pela empresa portuguesa;
- Para adquirir conhecimentos que serão mais tarde transferidos para a empresa portuguesa.

A escolha dos candidatos

O perfil para ser um colaborador da empresa deslocado no estrangeiro não coincide, necessariamente, com as características mais marcantes para um trabalhador da empresa situado no país de origem. Assim, é preciso ter em atenção alguns aspetos concretos quando se escolhe qual a pessoa, seja ela interna ou recrutada especialmente para o efeito, que vai trabalhar para o estrangeiro.

O primeiro ponto a considerar é, a idade do candidato. De preferência, este deverá ter menos de 30 anos, quando a sua situação profissional e familiar ainda é facilmente alterável, ou mais de 50 anos, quando, normalmente os seus filhos já são independentes. No entanto, é óbvio que, devido a vários fatores, será frequentemente nesta faixa etária, entre os 30 e os 50 anos, que acabarão por ser escolhidos os candidatos.

É frequente falar dos portugueses como um povo com grande capacidade de adaptação a outros países e culturas, dando, como exemplo, os descobrimentos e a vaga de emigração. No entanto, quando se trata de escolher um colaborador para trabalhar no estrangeiro, as coisas são mais complicadas e exigem um estudo aprofundado. Para facilitar a escolha podem colocar-se de parte os seguintes candidatos:

- Aqueles cuja competência profissional não seja muito elevada: um erro no estrangeiro pode atingir proporções maiores do que no país de origem;
- Aqueles cuja motivação exclusiva ou principal é o dinheiro: terão pouca propensão para solucionar problemas não previstos;
- Aqueles que não dominam, à partida ou depois de um curso intensivo, a língua do país em questão: o inglês é importante, mas não se deve considerar que é suficiente;
- Aqueles que nunca viveram fora do país e que não efetuaram visitas frequentes ao estrangeiro: a sua capacidade de adaptação pode ser mais reduzida;
- Aqueles cuja situação pessoal ou familiar está numa fase difícil: a falta de estabilidade emocional pode dificultar a obtenção de resultados. Refira-se ainda dois pontos essenciais:
- Os que já foram empregados expatriados uma vez terão muito mais probabilidade de terem sucesso e também de quererem outra experiência do mesmo tipo;
- É necessário para o escolhido não somente aperfeiçoar a língua do país para onde vai como informar-se dos costumes e dos hábitos de conduta sociais e nos negócios. Estingoy, Michel e Cazals (1998).

O pagamento ao expatriado

Saber quanto se deve pagar ao empregado expatriado é uma questão difícil de resolver. Alguns estudos apontam para que o custo efetivo para a empresa de um trabalhador fora das fronteiras pode representar 2,5 a 3 vezes mais do que o custo equivalente ao de um trabalhador no país de origem. A política que é mais vezes seguida pelas empresas internacionais é a de proporcionar ao trabalhador expatriado o mesmo nível de vida que usufruía no país de origem: Assim, se o nível de vida for superior no país de destino, a empresa pagará um acréscimo. Mas se o nível de vida for inferior, é possível que estes ganhos sejam deduzidos no ordenado. Os componentes mais usuais da remuneração de um trabalhador expatriado são de quatro tipos:

Salário-base- Normalmente, as empresas pagam ao trabalhador de acordo com as funções exercidas no país de origem, mas também é possível a opção contrária, que consiste em ajustar o pagamento às condições praticadas na empresa de destino.

A remuneração poderá ser paga na totalidade no país de destino, mas, frequentemente, o trabalhador opta por um desmembramento do salário, muitas vezes a melhor maneira de não perder o direito à segurança social.

Bónus: São muitos os tipos de bónus que as empresas pagam aos expatriados:

| | |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bónus de expatriação | pago em duas tranches: dois terços no início e um terço no fim; corresponde normalmente a 10 ou 20% do salário; |
| Bónus de instalação | permite ao expatriado comprar os bens mais urgentes na altura da deslocação; pode chegar a dois meses de salário, mas vai depender das condições que existirem no país de destino (casa mobilada, etc.); |
| Bónus de desempenho | está associado ao desempenho do trabalhador nas suas novas funções. |

Subsídios - Da mesma forma que os bónus, a empresa pagará regularmente vários subsídios aos seus expatriados. Alguns exemplos:

| | |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Subsídio de custo de vida | Tem em conta a diferença do custo de vida no país de origem e no país de destino; existem várias tabelas internacionais publicadas para avaliar qual o verdadeiro nível dos preços dos mais variados bens em determinados países |
| Subsídio de alojamento | Permite ao expatriado alugar uma habitação da mesma categoria da que dispõe no país de origem |
| Subsídio de educação | Frequentemente as empresas pagam 100% das despesas de educação dos filhos em idade escolar com limite ou 75% dessas despesas sem limite. |
| Subsídio de riscos cambiais | Existe para precaver os expatriados de diferenças de cambio desfavoráveis e podem chegar a 5% do salário. |
| Subsídio de perigosidade | Para determinados países com forte instabilidade. |

Benefícios - As empresas sediadas em território nacional já preveem vários benefícios para os seus quadros. Para os expatriados, existem as mesmas regalias, eventualmente acrescidas de um ou outro *fringe-benefit* adicional. Alguns exemplos:

- Alojamento,
- Viagens,
- Férias,
- Seguros,
- Transporte de mobília,
- Cursos de línguas.

Avaliar os aspetos fiscais

O facto de manter trabalhador expatriado pode colocar problemas novos e de resolução difícil às empresas. Por exemplo, é preciso conhecer bem as várias legislações dos países de destino no que diz respeito aos impostos laborais e às obrigações em

relação à segurança social. Assim, é aconselhável fazer apelo a empresas especializadas que funcionarão como assessoras e que podem ter duas funções principais:

- Escolha das medidas que asseguram a máxima eficiência fiscal no país de destino;
- Cálculo do salário líquido mais justo, tendo em conta todas as condicionantes, a pagar ao expatriado.

Repatriar

O regresso ao país de origem de um expatriado é frequentemente uma situação difícil de resolver por parte da empresa. É difícil de prever uma posição no seio da casa-mãe com três, quatro ou cinco anos de antecedência. Cada repatriamento, deverá assim, ser gerido caso a caso, mas aplicam-se algumas regras:

- A posição a ocupar deverá ser da mesma categoria da que o expatriado ocupava no lugar de destino;
- Deve-se encontrar meios eficazes, formais ou informais, para o repatriado poder transmitir os conhecimentos adquiridos para os outros trabalhadores da empresa;
- O expatriado que regressa deverá estar nos lugares cimeiros da lista dos futuros expatriados, para outros países, desde que a experiência tenha sido positiva para ele e proveitosa para a empresa.

Em suma....

Será conveniente ter em mente algumas regras-base para gerir todo o processo de expatriação, uma questão na qual a maioria das empresas tem pouca ou nenhuma experiência:

- O recurso a expatriados, sendo uma política cara, deverá ser utilizado de forma restrita, para poucos empregados e por períodos curtos;
- Passar alguns anos fora do país poderá ser uma forma de prosseguir na carreira profissional e pode ser condição necessária para ascender a altas funções de gestão;
- Uma política de expatriação de empregados implica um estudo aprofundado de todos os aspetos fiscais e laborais o que implica a contratação dos serviços de uma empresa especializada;
- Uma política de expatriação implica estabelecer canais de comunicação com os que estão fora de forma a que não fiquem esquecidos.

Assim, a gestão dos expatriados não se limita a mandar algumas pessoas lá para fora. Implica um esforço e empenho por parte dos gestores de topo da empresa. É importante frisar que o contacto com outras empresas, outras culturas, outros países e outras formas de trabalhar só pode ser benéfico para o expatriado e, conseqüentemente, também para a empresa (Câmara, 2008).

3.12 - Processo de formação profissional

Um plano de formação é um instrumento de gestão dos recursos humanos. Inclui uma série de ações que visam melhorar as competências dos colaboradores, o que permitirá à empresa cumprir os seus objetivos e estabelecer outros mais ambiciosos. Do ponto de vista dos formandos, um plano de formação poderá ser a base da consolidação e progressão nas suas carreiras profissionais. A proposta de desenvolvimento de um plano de formação poderá ter quatro origens:

1. Formações pedidas pelos gestores das diversas unidades de negócio: São pedidas devido a solicitações individuais dos colaboradores ou à necessidade de obtenção de determinadas competências específicas para cumprir os objetivos do departamento.
2. Formações pedidas pelos gestores de determinadas unidades de negócio para toda a empresa: Por exemplo, o departamento de informática pode pedir a formação para todos (ou quase) os colaboradores da empresa, para saberem, por exemplo, trabalhar com um novo software.
3. Formações propostas pela direção geral da empresa: destinadas a todos os funcionários e centradas em objetivos estratégicos.
4. Formações específicas para determinadas categorias profissionais: por exemplo, um curso de técnicas de venda para os vendedores (Meigant, 1999)

Passos de um plano de formação

O planeamento de ações de formação deverá ser feito com bastante antecedência e, de preferência, revisto anualmente. Deverá subdividir-se nas seguintes etapas:

Identificação das necessidades e orientações da formação

O departamento interno da empresa encarregue de fazer o plano de formação (normalmente o de recursos humanos) contacta os diretores das várias unidades de

negócio, (financeira, operacional, comercial, etc.) e reúne com cada um deles para identificar os elementos de mudança na empresa e nos departamentos, nomeadamente: novos investimentos, novas qualificações necessárias, objetivos de desempenho mais ambiciosos, etc. Estes devem justificar os objetivos definidos e os recursos que serão necessários para os cumprir. Entre os objetivos mais comuns de uma política de formação contam-se os seguintes:

- ✓ Melhoria do desempenho do departamento;
- ✓ Melhoria dos desempenhos individuais;
- ✓ Acompanhar o investimento em novas máquinas, informática, etc.;
- ✓ Mudanças na organização hierárquica, que exija uma maior polivalência;
- ✓ Evolução da carreira: integração, promoções, mobilidade interna, etc.;
- ✓ Evolução das qualificações.

Desta etapa deverá resultar um documento que resuma as necessidades de formação e os objetivos e que sirva de base de referência para todas as fases seguintes.

Descrição das ações que concretizam cada objetivo

Nesta fase, os responsáveis pelo planeamento das ações de formação poderão complementar as informações constantes no documento realizado na fase anterior ou criar uma nova grelha. Nesta, colocarão as necessidades de formação a satisfazer, os objetivos, os respetivos temas para as ações de formação necessárias, o número previsto de formandos e a duração. Não é necessária uma descrição muito pormenorizada

Desdobramento das ações no tempo

É importante fazer uma previsão da extensão do tempo de formação. Poderá ser mais vantajoso e menos penalizante para as empresas e para os profissionais a diminuição da duração de cada sessão; neste caso, os cursos estender-se-ão por um período de tempo maior. Por isso, é importante prever e planear todas as alternativas possíveis, que serão apresentadas, normalmente, pelos responsáveis de recursos humanos e posteriormente discutidas com os potenciais formandos e também com os formadores.

Orçamentação previsional

Inclui os custos diretos de formação (remuneração dos formadores, em deslocação, etc.) e a previsão dos custos de funcionamento (aluguer/utilização das instalações para a formação, custos de operação das ações de formação, etc.). Uma discussão frequente nas empresas está relacionada com o cálculo dos custos de oportunidade devidos à ausência das pessoas em formação e os eventuais custos de substituição. Porém, normalmente, este tipo de custos não é contemplado no plano de formação anual da empresa, mas nos orçamentos individuais de cada unidade da empresa. Cabe aos responsáveis de divisão realizar os orçamentos individuais e fazer as estimativas dos efeitos que a formação terá na sua atividade e nos custos de mão-de-obra. (Cruz, 1998)

Pesquisa de mercado

Esta fase não se aplica nas empresas que organizam as ações de formação internamente, com formadores da própria empresa. No caso de as ações de formação serem subcontratadas a empresas de formação ou a formadores individuais, é este o momento em que os responsáveis pela elaboração do plano de formação da empresa devem fazer uma prospeção de mercado. Ao analisarem todas as condições, poderão ter que fazer ajustes ao orçamento previsto. Devem ter em conta:

- ✓ **Credibilidade das empresas de formação:** De preferência, deverão ser empresas acreditadas para dar cursos de formação, por entidades como o ministério da educação ou o INOFOR - Instituto para a Inovação na Formação.
- ✓ **Qualificações dos formadores:** Quando a formação é subcontratada a empresas fidedignas, a qualidade dos formadores é, à partida, assegurada por elas, até porque é a sua imagem de qualidade que está em causa. Quando se tratam de formadores individuais, é importante ter conhecimentos do seu currículo como formador, das suas qualificações nas áreas em que irão dar formação aos seus colaboradores e, de preferência, serem certificados pedagógica e profissionalmente pelo IEFPP- Instituto do emprego e formação profissional.
- ✓ **Local da formação:** O local onde se irão realizar as ações de formação depende, na maioria dos casos, do número de formadores e das condições logísticas que a empresa que encomenda a formação tem. Se tem um grande número de colaboradores para assistir a uma determinada formação, o mais frequente é que os

formadores subcontratados se dirigam às suas instalações, caso contrário, serão os colaboradores que terão que se deslocar. Porém, a sua empresa pode não ter, por exemplo, salas disponíveis, ou equipamento de projeção e vídeo de que os formadores necessitam. Nestes casos, negocie todas as condições de que necessita com a empresa de formação.

- ✓ **Custos:** Os preços cobrados pelas empresas de formação são, normalmente, elevados. Deverá efetuar-se, uma análise comparativa dos preços praticados pelas entidades credíveis que dão os cursos de que a sua empresa necessita. Não se esqueça de esclarecer o preço incluindo todas as condições necessárias. Os principais custos que as empresas de formação cobram são: a) construção da ação; b) organização e gestão da formação; c) coordenação da ação e formadores; d) logística (salas, equipamentos, correios, telefones, etc.) e e) elaboração de documentos ou outros instrumentos pedagógicos.

Implementação e controlo

Depois de ser feito o orçamento previsional, de serem realizados alguns ajustes que tenham sido considerados necessários e de os membros da direção o terem aprovado, resta implementar o plano de formação. A direção de recursos humanos deverá contactar os responsáveis de cada departamento para acordarem as datas mais adequadas para a formação (depois de contactarem os formadores, para saberem qual a sua disponibilidade em termos de tempo). Os formandos serão informados das datas e ações de formação a que terão que assistir, de preferência, pelo seu superior hierárquico direto.

Muitas empresas estão a optar por um sistema de avaliação dos formandos no final das ações de formação, para irem acompanhando o seu grau de aproveitamento e a sua evolução. Por outro lado, os formandos também terão normalmente a oportunidade de fazerem a avaliação da qualidade do curso e dos formadores. Cordeiro & Martins, (1990).

Organizações que não aprendam e não inovam estão condenadas a ser vítimas da sua inércia. A inovação e a mudança partem, pois, do reconhecimento da inevitabilidade da mudança e procuram tirar bom partido da sua existência. (Cunha, [et al.], 2014).

3.13 – Processo de plano de carreiras

Segundo Jackson (2000), entende-se o desenvolvimento de carreiras como um processo de avaliação, alinhamento e conciliação entre as necessidades, oportunidades e mudanças organizacionais e individuais, através do recurso a múltiplas abordagens e metodologias. De um modo geral, o desenvolvimento de carreiras permite que:

- o próprio colaborador e a organização possam conhecer melhor as características do colaborador e os seus interesses;
- exista um melhor conhecimento sobre as opções e carreira do colaborador;
- se faça um planeamento específico e concreto da ação;
- se desenvolvam as competências dos indivíduos;
- se concretize uma gestão do mercado interno em consonância com as necessidades da organização e com a cultura organizacional.

Segundo Schein (1978) uma carreira pode ser desenvolvida em 5 fases, são elas:

- **Fase de Exploração** – caracteriza-se pela transição do mundo académico para o mundo do trabalho. É, muitas vezes, influenciada por familiares, amigos, professores. As escolhas efetuadas nesta fase, podem muitas vezes ter uma influência determinante nas escolhas seguintes.
- **Fase do Estabelecimento** – fase do primeiro emprego é, digamos assim, a primeira escolha “real” – aceitar ou não um primeiro emprego, um estágio remunerado ou não.
- **Fase do desenvolvimento** – Trata-se de um período de grande produtividade, com desempenho de excelência que podem conduzir a novas ambições profissionais. Pode também e, em virtude das escolhas efetuadas, anteriormente, ser um período pouco frutífero.
- **Fase da maturação** – Nesta fase, o indivíduo passa a desempenhar papéis relacionados com o *coaching*. O processo de transferência de conhecimento tácito e também explícito passa a ser essencial, até mesmo como fonte desmotivação para o indivíduo.

- **Fase do declínio** – Trata-se da preparação formal para a reforma. A atividade do indivíduo deixa de estar estruturada em função da atividade profissional.

Orientações de carreira

Uma das tipologias mais utilizada sobre carreiras é a tipologia de Schein (1984) e Derr (1986). Este autor, refere dois tipos de carreiras a interna e a externa.

Em termos de carreira interna, o autor considera que são as sucessivas experiências profissionais que o indivíduo desenvolve que lhe permitem obter um autoconceito sobre os seus conhecimentos, capacidades, motivações e necessidades.

A carreira externa, tem segundo Derr (1986), 3 componentes relevantes: a cultura organizacional, as oportunidades de carreira e as opções para o desenvolvimento da carreira. A cultura organizacional tem um papel fulcral nas carreiras na medida em que influi na forma como o indivíduo confronta a sua aspiração de carreira individual com a cultura organizacional dominante. As oportunidades de carreira colocam-se tanto no interior como no exterior da organização. Um movimento de carreira deve ser realizado no momento mais adequado da carreira e da vida pessoal do indivíduo. Assim sendo, a carreira do indivíduo numa organização pode ser analisada em 3 dimensões, que correspondem a três tipos de movimentos, como sejam:

- os **movimentos horizontais** que assentam em conceitos de polivalência e rotatividade de postos de trabalho. Neste caso, existem alterações ao nível do conteúdo e dos processos de trabalho. Normalmente, as alterações implicam a execução de tarefas mais complexas que requerem novas competências;
- os **movimentos verticais** que implicam uma progressão e, mais do que isso, promoção de carreira, assente num sistema de níveis hierárquicos;
- os **movimentos internos** assentes em processos informais de obtenção de influência e poder. A pertença e proximidade ao núcleo de poder e influência da organização, conduzem, normalmente, a movimentos verticais.

3.13.1 – O plano de carreiras e os recursos humanos

Assumindo ou não um papel mais estratégico na organização, cabe aos Recursos Humanos, um papel decisivo na gestão e desenvolvimento de carreiras na organização. Neste âmbito terá como principais responsabilidades:

- Alinhar as expectativas dos colaboradores com a estratégia da empresa;
- Desenvolver os colaboradores com vista à sua promoção;
- Diminuir os níveis de *turnover*;
- Promover o potencial dos colaboradores;
- Promover a mobilidade interna;
- Promover a mobilidade internacional.

Planos de sucessão

Integrado no plano de gestão de carreiras estão os chamados planos de sucessão. Consistem na substituição planeada de colaboradores na organização. Este plano, pode ser efetuado para um conjunto de funções restritas ou para um leque mais alargado de funções. A eficácia destes planos consiste em compatibilizar, adequadamente, o potencial do colaborador com as funções existentes na organização. No desenvolvimento de um plano de sucessões, a organização deverá ter em consideração:

- o plano de sucessão deverá ter o apoio da gestão de topo;
- o plano de sucessão deverá ser parte integrante do processo de gestão de recursos humanos que inclui, formação e avaliação de desempenho;
- devem ser identificadas as competências a médio, longo prazo que a organização necessita;
- devem ser identificados as funções críticas;
- devem ser identificados os colaboradores que reúnem a quase generalidade das atitudes, competências e qualificações para assumir as funções consideradas críticas;
- Deve ser feita uma análise dos colaboradores para identificar os que se retirarão nos próximos 5 anos;
- devem ser identificadas as responsabilidades e competências necessárias para colmatar essas saídas;
- a forma de comunicação dos planos de sucessão aos gestores;
- os potenciais sucessores devem ser identificados, nomeados e selecionados;

- a informação crucial sobre os potenciais sucessores deverá inclui; nível de escolaridade, experiência, competências, avaliação de desempenho e identificação de potencial;
- deve ser determinado como desenvolver as competências dos potenciais sucessores (ex.: projetos, rotação de postos de trabalho, entre outros);
- não deve ser esquecido o feedback e o encorajamento aos potenciais sucessores.

Apesar de serem, habitualmente, aceites as vantagens de um plano de sucessões, a maioria das empresas não o realiza, pelo investimento, tempo e conhecimentos necessários. Este tipo de planos deverá ser considerado como parte integrante do planeamento estratégico.

3.13.2 – Fases de implementação de um plano de carreiras

Das várias metodologias existentes no âmbito do desenvolvimento de carreiras, optamos por apresentar a proposta de Jackson (2000) e Leibowitz et al (1986). A etapas que a seguir se descrevem podem ser vistas como um continuum.

1ª. Etapa – Diagnóstico da situação inicial

Esta etapa, caracteriza-se pelo diagnóstico às funções existentes, como base na análise e descrição de funções que inclua um levantamento das competências associadas às respetivas funções.

2ª. Etapa – Estabelecimento de objetivos

O resultado do diagnóstico deverá conduzir à construção dos objetivos que se deverão centrar no desenvolvimento de competências e na gestão do mercado interno.

3ª. Etapa – Escolha das metodologias

Após a definição dos objetivos, devem ser escolhidos os métodos a utilizar. Alguns exemplos destes métodos incluem: planos de desenvolvimento pessoal, formação, planos de sucessão, mobilidade horizontal, recrutamento interno, workshop, *mentoring*, *networking*, avaliação 360 graus, entre outras.

4ª. Etapa – Integração com outras práticas

Previamente à escolha das metodologias deverá ser necessário analisar a adequabilidade a outras práticas organizacionais, como por exemplo, a influência da metodologia com o sistema de recompensas.

5ª. Etapa – Plano de ação

Após a escolha das metodologias, deve ser delineado um plano de ação que contemple aspetos como: as metodologias propostas, os resultados esperados, as prioridades dentro da lista de ações, os sistemas de suporte necessários, como formação, recompensas, os mecanismos/instrumentos de avaliar o sucesso.

6ª. Etapa – Experimentação

Aconselha-se, num primeiro momento, a realizar a implementação do sistema a um grupo piloto. Os resultados deste estudo devem ser dados a conhecer, referindo as vantagens e aspetos a melhorar.

7ª. Etapa – Divulgação e implementação

Nesta fase, procede-se à divulgação do projeto e definem-se os *timings* para a implementação.

3.14 – Sistemas de gestão de informação

Qualquer organização, necessita de informação para levar a cabo a sua atividade. Esta necessidade, varia de acordo com a complexidade das atividades e com as características da organização. Aliado ao conceito de quantidade de informação, surge a expressão *utilidade* ou o valor da informação.

A necessidade de informação ao nível organizacional, poderá ser utilizada para três fins essenciais, como sejam:

- a) **compreender o ambiente** – visa tomar consciência de mudanças ocorridas que criam descontinuidade nas atividades das organizações, identificando um conjunto de oportunidades, ameaças com as quais a organização tem de lidar;
- b) **criar novo conhecimento** - pode resultar do fato dos problemas identificados serem complexos, e de detetarem lacunas no conhecimento existente e,

c) **tomar decisões** – decorre de um processo racional que envolve a identificação e avaliação de alternativas e respetivas soluções, de acordo com as preferências e os objetivos definidos.

O desenvolvimento de sistemas de informação (DSI), é geralmente composto pelas seguintes fases: a) estudo de viabilidade, b) engenharia de requisitos, c) desenho, codificação, d) testes e implementação, e) manutenção.

O impacto das tecnologias de informação (TI), nas organizações tem-se refletido nos tipos de sistemas informáticos que têm vindo a ser desenvolvidos. É normalmente referida a 1ª. Geração, nas décadas de 50 e 60, na qual os sistemas tinham como principal objetivo aumentar a eficiência de certos processos organizacionais, como, por exemplo, os pagamentos e o controlo de inventários.

A 2ª. geração, na década de 70, caracteriza a migração dos sistemas focados na eficiência dos processos básicos para sistemas de informação de gestão e, mais tarde dos sistemas de apoio à decisão. No final da década de 70 e inícios de 80, a informação começa a ser reconhecida como um recurso estratégico e, surgem os sistemas de informação para executivos, característicos da 3ª. Geração. Na década de 90, inicia-se a 4ª. geração, caracterizada pelos sistemas de gestão de conhecimento num ambiente de conectividade global (O'Brien, 2000)

Atualmente, a preocupação central é criar organizações informadas, em vez de automatizadas e, neste caso, a forma de perspetivar os sistemas de informação assume um papel central.

3.14.1 – Os sistemas de informação e os recursos humanos

É inegável o papel atribuído, hoje em dia, à Gestão de Recursos Humanos, na otimização do contributo das pessoas que constituem a empresa para o seu sucesso, traduzido na produtividade, qualidade dos Gestores e Técnicos de recursos Humanos a nível multidisciplinar e conhecimento integrado sobre a realidade organizacional. Para este fim, é necessário tirar partido de um conjunto mais ou menos vasto de ferramentas informáticas, fundamentais para o dia-a-dia da gestão. De facto, e, embora em diferentes níveis de aplicação e desenvolvimento em qualquer departamento de recursos humanos poderemos encontrar softwares de recursos humanos, direcionados para:

- **gestão administrativa de recursos humanos** – incluindo funções principais de processamento de salários, gestão de dados pessoais, férias, absentismo, mapas oficiais, entre outros;
- **gestão estratégica e técnica de recursos humanos** – incluindo para além das funções referidas no ponto anterior, funcionalidades específicas, como recrutamento e seleção, gestão da formação, higiene e segurança, gestão de desempenho, entre outras.

Uma das categorias de software que deve receber boa parte dos investimentos são os chamados ERP (*Enterprise Resource Planning*). ERP designa um sistema multimodelar, operando sobre um banco de dados unificado com o objetivo de auxiliar a gestão das empresas reunindo e integrando informações de áreas diversas como Logística, Produção, Financeiro, Recursos Humanos, etc. A implementação de sistemas ERPs, como acontece com qualquer ferramenta, traz tanto vantagens quanto desvantagens para as organizações que optam pela sua utilização. (Rosini e Palmisano, 2003).

| REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| VANTAGENS | DESVANTAGENS |
| <ul style="list-style-type: none"> • automatização das tarefas, como consequência da eliminação de interfaces manuais; • economia de tempo; • redução de custos; • aumento da produtividade; • melhoria da qualidade da informação disponível na organização; • redução nos limites de tempo de resposta ao mercado | <ul style="list-style-type: none"> • a elevação de custos e a dependência entre os setores (se um deles não alimenta o software, outro setor pode ser prejudicado até que haja o repasse da informação); • impossibilidade de um sistema ERP em si transformar a empresa numa organização integrada. |

3.14.2 - Gestão do Capital Humano SAP HR (*Human Resources*)

A solução SAP HR, como se representa na figura 12, descreve um conjunto de funcionalidades de gestão integrada dos Recursos Humanos, dispondo de todas as ferramentas que as empresas atualmente necessitam para automatizar os processos

relativos à Gestão de Recursos Humanos, de forma a libertar determinados recursos para tarefas mais importantes, a acelerar o fluxo de informação por toda a empresa, integrando assim, os processos de Recursos Humanos com os processos de negócio. O SAP RH abre assim, novas e estimulantes perspectivas, permitindo: a) a utilização de técnicas modernas de *Workflow*, que aceleram e melhoram os processos de gestão; b) possibilidades de acesso à Internet, permitindo o acesso a um mercado global; e c) aplicações self-service, que permitem aos colaboradores assumirem o controlo e a responsabilidade das suas ações.

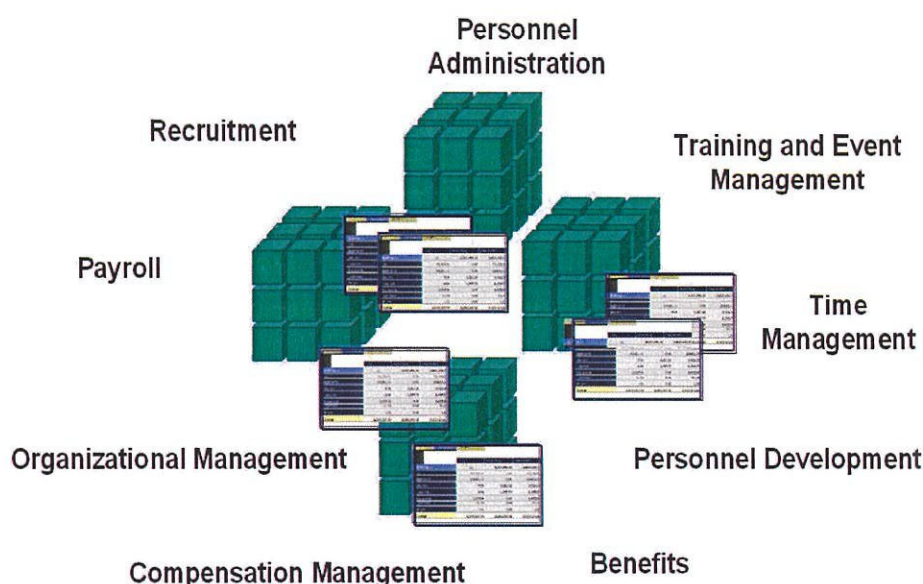


Figura 5 – Áreas de aplicação do SAP em Recursos Humanos
(Fluxo de gestão recursos humanos-Fonte apresentação SAP/Rangel)

Veja-se, de seguida, uma descrição das principais áreas englobadas neste subsistema.

Gestão Organizacional

Permite definir, com exatidão, a estrutura organizacional das empresas do grupo e aceder, sempre que necessário, a todas as informações disponíveis. Além disso, a Gestão Organizacional do SAP HR permite prever, através de uma simulação, o resultado que futuras alterações organizativas poderão provocar nas empresas.

Administração de Pessoal

A estrutura global e absoluta de dados integrados na Gestão de Pessoal do SAP HR, garante uma sólida forma de planear, controlar e supervisionar as atividades e os programas relacionados com os Recursos Humanos. A centralização de informação do SAP HR, permite que os dados, sempre atualizados, estejam acessíveis a toda a empresa. A entrada única de dados evita redundâncias, uma sofisticada proteção de dados e conceitos de autorizações garantem a máxima segurança. A estrutura integrada e completa das atividades relacionadas com os Recursos Humanos, sendo potente, simples e personalizada, permite ter, empregados com autonomia de trabalho.

Recrutamento e Seleção

A otimização de procedimentos de recrutamento e melhoria da qualidade das decisões relativas aos Recursos Humanos, decisões estas que são críticas para o sucesso e para a competitividade das empresas, vai possibilitar a definição de uma estratégia de recrutamento eficaz, gerando apoio ativo no recrutamento, também no recrutamento através da internet e a gestão de uma ampla base de informação.

Desenvolvimento de Pessoal

Ajuda a detetar, promover e explorar o potencial dos colaboradores. Constitui uma sólida ferramenta, no sentido de ajudar na tomada de decisões relativas aos Recursos Humanos e na implementação de medidas de desenvolvimento do pessoal. Permite identificar potencialidades, desenvolver qualificações e promover colaboradores, atribuindo maior transparência para as qualificações e requisitos. Permite também o planeamento de carreiras e sucessões, projetos de desenvolvimento pessoal, o desenvolvimento pessoal controlado por sistemas de avaliação e o controlo da gestão por objetivos.

Gestão de Formação e Eventos

Com a gestão de formação e eventos do SAP HR, pode-se determinar o grau de solicitações para a área da formação e, tendo como referência este valor, planear, realizar e dar seguimento às ações. É possível dar suporte a qualquer tipo de ação que

haja necessidade, sejam seminários, cursos de formação, workshops, conferências ou convenções com sessões a decorrer em paralelo. Consegue-se fazer toda a planificação e realização da formação e eventos de um modo eficiente. Sendo possível realizar inscrições e reservas de fácil acesso, obter informações e inscrições via internet. Existe uma integração sem limites, com todas as áreas de Recursos Humanos.

Gestão de Compensações

A gestão da compensação do SAP HR, fornece um conjunto de pacotes salariais fixos e variáveis, que permitem desenvolver e implementar um sistema de remunerações eficaz. Retribuição do desempenho através da gestão da compensação, representação gráfica da orçamentação, controlo flexível para políticas remunerativas individuais, são outras funcionalidades possíveis.

Gestão de Benefícios

A gestão de benefícios do SAP HR tem tudo o que é necessário, as suas poderosas funções permitem criar, gerir e detalhar todos os tipos de planos de benefícios, desde a saúde até programas de seguros ou planos de poupança.

Planeamento de Custos de Pessoal

Fornece todas as informações relativas à tomada de decisões, através de informações pormenorizadas sobre os custos gerais, comparações de custos e análises dos custos relativos ao pessoal e à organização de eventos. A aplicação otimiza o planeamento de custos com pessoal.

Gestão de Tempos

Através da gestão de tempos, reduz-se as tarefas administrativas relativas às operações de tempos, produzindo também dados e resultados que são utilizados em diversos processos de gestão: a) planeamento de turnos; b) registo dos períodos de

trabalho; c) ecrã de dados dependente de utilizador; d) otimização do desempenho; e, e) ligações com o processamento de salários.

Processamento de salários

Seja onde for que as operações internacionais do grupo estejam sediadas, as versões específicas a cada País do processamento de salários, podem lidar não só com as normas e acordos jurídicos em vigor, mas também estar de acordo com as constantes alterações.

Gestão Integrada de Despesas de deslocação

A aplicação contém funções relativas a todos os processos da gestão das deslocações, desde o pedido de viagem, até ao reembolso do empregado, em várias moedas e formatos. Permite: a) planeamento de viagens; b) gestão de pedidos de deslocação e, c) contabilização integrada (SAP FI).

Componentes e funções Complementares

A solução SAP HR permite, ainda, uma série de potencialidades de apoio à gestão, das quais se destacam as seguintes:

- Controlo e transparência graças a relatórios flexíveis;
- Possibilidade de elaboração de relatórios Standard;
- Query Ad-hoc / Query ABAP;
- Sistema de informação sobre pessoal, em relatórios em local único, sem passar por diferentes aplicações, até chegar à informação pretendida;
- *Business information warehouse*, acesso a informação imediata relativa a produtos, vendas, mercados, pessoal e outras;
- Internet e Intranet, acesso imediato a partir do sistema;

- *Employee Self-Service*, aplicação que permite aos colaboradores consultar informação privilegiada e poderem, por exemplo, marcar férias diretamente no sistema;
- *Business workflow*, possibilidade de acesso á gestão de workflow, processo indispensável para pedidos de autorização ou validações, por exemplo, de pedidos de férias;
- *Manager Self-Service*, permite ao manager gerir a atividade da sua equipa de trabalho em ambiente web;
- *Sap Learning Solution*, possibilidade de utilização da plataforma do conhecimento do grupo, contribuindo assim para o enriquecimento de cada trabalhador, permite utilizar ações de formação planeadas ou avulsas de acordo com a disponibilidade de ações na plataforma;
- Descentralização da gestão de tempos, o objetivo é o de disponibilizar às hierarquias informação de tempos dos seus colaboradores de forma rápida e simplificada.

Em suma, a Gestão do Capital Humano é agora vista como sinónimo de produtividade, a aplicação reveste-se de uma característica que antes não existia , a perspetiva de gestão integrada e atempada, forte implicação nas tomadas de decisão, devidamente fundamentadas e credível. As características de integração da solução de Recursos Humanos, com as restantes soluções da SAP, contribuem para a aceleração e simplificação dos processos dentro da organização, de que se destacam:

- Informação proveniente da componente de salários que fica imediatamente disponível para funções de outras áreas, nomeadamente a financeira e contabilidade analítica;
- Informação proveniente do sistema de planeamento de produção, que é automaticamente dada a conhecer ao sistema de controlo de presenças;
- Alterações à estrutura organizativa da Empresa, são imediatamente refletidas nos dados-mestre.

São muitos os processos de integração já disponibilizados a nível *standard*, entre a solução SAP RH e as outras soluções SAP. Podem, no entanto, sempre ser criados novos processos de integração de forma bastante simples e consistente, sem necessidade de desenvolvimento de software, pois todas as funções SAP partilham dados centrais e mantêm-se integradas com o resto do sistema. A integração dentro do próprio módulo, verifica-se entre as várias áreas que constituem, como por exemplo:

- Integração entre dados mestre e processamento de salários, para tratamento da remuneração base e variável;
- Integração entre gestão de tempos e processamento de salários, para valorização dos abonos/descontos;
- Integração entre gestão de tempos e dados mestre, para atribuição de um tipo de horário a cada funcionário;
- Integração entre gestão da formação e dados mestre, para associar ao funcionário as qualificações obtidas por via de um curso de formação.

3.15 - ANÁLISE DE DADOS

Os departamentos de Recursos Humanos presentes nas empresas estão a aperceber-se dos benefícios de adicionar o *business intelligence* às suas ferramentas operativas existentes (sistemas de pagamentos, sistemas de benefícios, sistemas de tempo de entrada, etc.). O *business Intelligence* permite aos profissionais de RH tirar melhor partido da informação operacional da sua organização para assegurar a conformidade com as regulamentações governamentais, disponibilizando um serviço aperfeiçoado à sua base de empregados e gerir, mais efetivamente, todas as matérias relacionadas com os recursos humanos.

Os colaboradores podem visualizar e gerir a sua informação pessoal, como pedidos de tempos livres, seleção de benefícios e atualizações de moradas. Os gestores estão apenas a alguns “cliques” de distância de analisar o desempenho dos trabalhadores e a assegurar a paridade dos títulos, salários e níveis de aptidões. Os vice-presidentes

podem monitorizar a área de salários de candidatos potenciais. Os gestores financeiros podem receber alertas à sua escolha, por exemplo quando um salário elevado é introduzido nos sistemas de pagamentos. Profissionais de RH asseguram a conformidade da lei do trabalho e estudam as formas de melhorar a eficiência operacional.

As bases de dados nos Recursos Humanos constituem uma poderosa ferramenta para a empresa, permitindo a tomada de decisões mais adequadas. Atualmente os sistemas de gestão de informação, de RH deixaram de ser utilizadas apenas pelo administrativo e passaram a ser uma ferramenta indispensável a vários membros da organização. Fornece suporte aos órgãos decisores e aos funcionários, permitindo a visualização de desempenho e escolha de melhores decisões; e ao administrativo, redução dos custos e tempo de processamento da informação.

Um sistema de base de dados de Recursos Humanos pode ser classificado como um conjunto de dados armazenados, organizados e relacionados, logicamente, referentes às pessoas internas e externas da organização. Algumas informações que podem conter dizem respeito a:

- Avaliação de desempenho – demonstrar com base nas competências que as funções exigem uma avaliação individual ou geral dos colaboradores, armazenando o histórico das competências e do desempenho.
- Formação – informar as necessidades formativas com base no perfil da função, seleccionar os participantes, ajudar na definição do orçamento.

Recrutamento e seleção - Visualizar currículos, efetuar triagem de candidatos por perfil estabelecido, mostrar agenda de entrevistas, fazer acompanhamento do processo de seleção.

É importante que as empresas tenham consciência que as bases de dados são muito mais do que armazenamento. Se os dados não são processados, não se transformam em informações e não são auditadas, será inviável avaliar a eficiência e eficácia das políticas e práticas de gestão de RH, quer na área de Recrutamento e Seleção, quer na área de formação, desenvolvimento pessoal e organizacional ou qualquer outra área (Lopes, Morais & Carvalho, 2005).

CAPÍTULO 4 - INSTRUMENTOS PARA A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

No 1º. Capítulo deste trabalho abordamos, teoricamente, os vários processos de recursos humanos desenvolvidos pelo Grupo Rangel. As práticas efetivas de recursos humanos são essencialmente marcadas pelas regras e por um conformismo com as normas ditadas pelos imperativos da Qualidade. O grupo Rangel, dispõe de um conjunto de instrumentos específicos de recursos humanos, designadamente a descrição dos perfis de competências, o Manual de Acolhimento do Colaborador e a reformulação do instrumento de avaliação de desempenho. O acolhimento consiste numa ação em que são explicitados os objetivos e uma breve caracterização da empresa e dos direitos e deveres dos trabalhadores. Posteriormente o trabalhador é integrado no posto de trabalho onde recebe formação *on job*.

A formação profissional dada pela empresa é essencialmente formação on job para os operadores (seguindo as tendências do sector) e relacionada com a Qualidade e a necessidades impostas pelo cliente. A deteção das necessidades de formação dos operadores é realizada pelos chefes de equipa que os avaliam relativamente à sua capacidade de rotatividade do posto de trabalho e de versatilidade de tarefas inerentes à produção.

A avaliação de desempenho é realizada anualmente e tem como fontes a avaliação da chefia. A empresa possui um instrumento de avaliação de desempenho, centrada nos comportamentos. O principal objetivo da avaliação é decidir a passagem ao quadro permanente aquando da caducidade do contrato de trabalho a termo certo e, no caso dos trabalhadores com contrato permanente é alertá-los para a necessidade de melhorar o desempenho e para as implicações inerentes à diminuição do desempenho individual.

DESCRIÇÕES DE FUNÇÕES

O GRUPO RANGEL, desenvolveu recentemente, um processo de revisão das descrições de funções existentes, elaborando um manual de funções por empresa. O modelo utilizado é o que a seguir se apresenta.


|  | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|---------------------|
| Descrição da Função | | | |
| Nome (completo e em maiúsculas): _____ | | | |
| Direção: _____ | | | |
| Departamento: _____ | | | |
| Função: _____ | | | |
| Enquadramento: _____ | | | |
| Reporte: _____ | | | |
| 1 Atividade: | | | |
| | Tarefas | Descrição | Interlocutores |
| 1.1 | | | |
| 1.2 | | | |
| 1.3 | | | |
| 1.4 | | | |
| 2 Atividade: | | | |
| | Tarefas | Descrição | Interlocutores |
| 2.1 | | | |
| 2.2 | | | |
| 2.3 | | | |
| 2.4 | | | |
| 3 Atividade: | | | |
| | Tarefas | Descrição | Interlocutores |
| 3.1 | | | |
| 3.2 | | | |
| 3.3 | | | |
| 3.4 | | | |
| Colaborador _____ | | Responsável _____ | Data ____/____/____ |

Figura 6 – Modelo de Descrição de Funções

Paralelamente ao processo de descrição de funções e o desenvolvimento de um manual de funções por empresa, desenvolveu-se uma matriz de competências funcionais, abaixo descrito, também por empresa que irá permitir um maior ajustamento dos candidatos selecionados às exigências da função, bem como um conjunto de informações determinantes para o processo de avaliação de desempenho.

| FUNÇÃO | | | | |
|----------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------|----------------------|-------------------|
| COMPETÊNCIAS TÉCNICAS | | | | |
| ESCALA | | | | |
| | Não Relevante para a função (0) | Útil, mas não importante (1) | Muito Importante (2) | Indispensável (4) |
| CONHECIMENTOS | | | | |
| ESPECIALIZAÇÃO TÉCNICA | | | | |
| COMPETÊNCIAS RELACIONAIS | | | | |
| 1) CAPACIDADE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS | Não Relevante para a função (0) | Útil, mas não importante (1) | Muito Importante (2) | Indispensável (4) |
| Capacidade de Análise | | | | |
| Síntese | | | | |
| Método | | | | |
| Imaginação | | | | |
| Eficácia | | | | |
| Capacidade de Iniciativa | | | | |
| 2) CAPACIDADE DE GESTÃO E COORDENAÇÃO | Não Relevante para a função (0) | Útil, mas não importante (1) | Muito Importante (2) | Indispensável (4) |
| Delegação | | | | |
| Controlo dos Objetivos | | | | |
| Liderança | | | | |
| Estratégia | | | | |
| Tomada de Decisão | | | | |
| Apreciação dos Colaboradores | | | | |
| 3) CAPACIDADE DE RELACIONAMENTO | Não Relevante para a função (0) | Útil, mas não importante (1) | Muito Importante (2) | Indispensável (4) |
| Trabalho de Equipa | | | | |
| Capacidade de Comunicação/Expressão | | | | |
| Capacidade de Escuta ativa | | | | |
| Capacidade negociação | | | | |
| Sentido de serviço | | | | |
| 4) CAPACIDADE COMERCIAL/MARKETING | Não Relevante para a função (0) | Útil, mas não importante (1) | Muito Importante (2) | Indispensável (4) |
| Sentido de Qualidade | | | | |
| Cumprimento de prazos | | | | |
| Sentido de Cliente interno e externo | | | | |
| 5) CAPACIDADE COMERCIAL/MARKETING | Não Relevante para a função (0) | Útil, mas não importante (1) | Muito Importante (2) | Indispensável (4) |
| Entusiasmo | | | | |
| Implicação | | | | |
| Investimento pessoal | | | | |
| Adesão aos valores da empresa | | | | |

Figura 7 – Matriz de Competências Funcionais

RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO

O procedimento de recrutamento, seleção e integração levado a cabo pelo departamento de recursos humanos do GRUPO RANGEL, descrito no âmbito do SGQ da empresa, respeita as etapas presentes no esquema a seguir referido.

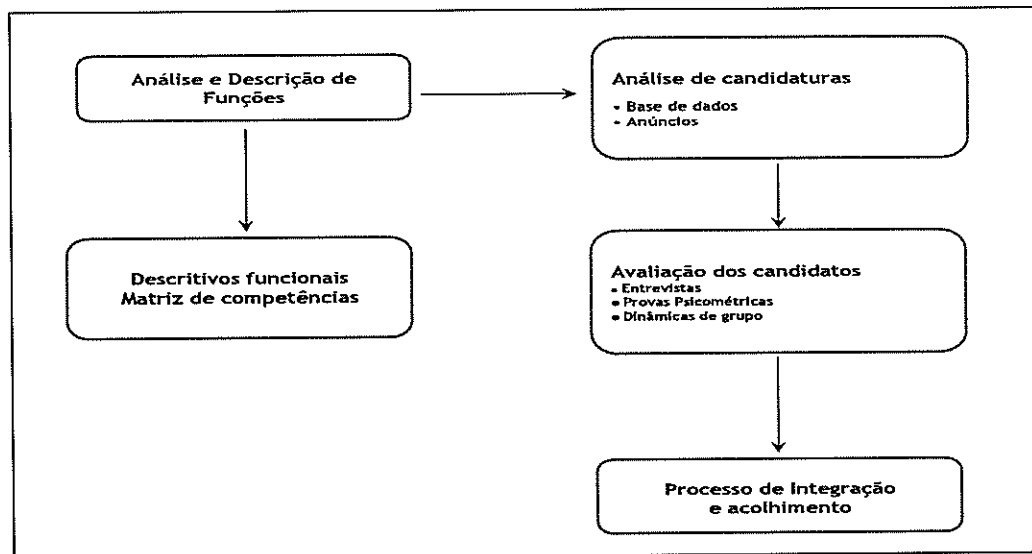


Figura 8 - Etapas chave do Processo de Recrutamento, Seleção e Integração – Grupo Rangel

No esquema acima referido, consideramos mais relevante uma abordagem ao processo de integração de colaboradores, do Grupo Rangel, que implica a realização de um plano de formação, com a duração mínima de 40 a 80 horas, dependendo do tipo de funções. O plano de formação inicial, contempla o acompanhamento da atividade desenvolvida nos departamentos considerados relevantes para o exercício da função em causa; treino *on-job*, formação sobre as aplicações informáticas associadas às funções entre outros temas. Através deste procedimento, procuramos garantir a aquisição dos conhecimentos necessários para o correto exercício da atividade. Todas as propostas acima referidas representam vantagens significativas, como sejam:

- receção de pedidos de recrutamento com a informação útil, coerente com os descritivos funcionais e perfis existentes, evitando discrepâncias com as estruturas funcionais;
- otimização de bases de dados de candidatos para recrutamentos mais céleres;

- proporcionar informação atualizada sobre os procedimentos, auxiliando o processo de tomada de decisão;
- salvaguarda dos *timings* dos processos, evitando perda de candidatos e melhor organização interna. Segue-se um exemplo de um modelo de plano de integração e acolhimento.

| Plano de Formação de Integração & Acolhimento | | | | |
|-----------------------------------------------|----------------------|--------------|-----------------|----------|
| Empresa: | | | | |
| Formando/Colaborador: | | | | |
| Departamento: | | | | |
| Data | Hora | Departamento | Temas Abordados | Formador |
| __/__/__ | __ h: __ __ h: __ | | | |
| __/__/__ | __ h: __ __ h: __ | | | |
| __/__/__ | __ h: __ __ h: __ | | | |
| __/__/__ | __ h: __ __ h: __ | | | |
| __/__/__ | __ h: __ __ h: __ | | | |
| __/__/__ | __ h: __ __ h: __ | | | |
| __/__/__ | __ h: __ __ h: __ | | | |
| __/__/__ | __ h: __ __ h: __ | | | |
| __/__/__ | __ h: __ __ h: __ | | | |
| __/__/__ | __ h: __ __ h: __ | | | |
| Assinatura do formando: __/__/__ | | | | Data: |

Figura 9 – Plano de Integração e Acolhimento

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Relativamente ao processo de avaliação de desempenho, o Grupo Rangel, efetua uma avaliação a todos os colaboradores com vínculo contratual a termo certo. O resultado da avaliação efetuada pela Chefia direta é determinante na decisão de renovação contratual. Existe igualmente, um modelo de avaliação anual, aplicado a todos os colaboradores do GRUPO RANGEL, que apresenta a configuração a seguir descrita

| AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (COLABORADORES COM CONTRATO A PRAZO) | | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------|----|-------|
| Empresa: | | | Direção/Departamento: _____ | | | | |
| Nome do avaliado: | | | Período de avaliação: ____/____/____ | | | | |
| Função do Colaborador: | | | | | | | |
| Competências técnicas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | CP | Valor |
| Conhecimentos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | |
| Especialização técnica | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | |
| Objetivos estratégicos da função | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | |
| Capacidade de resolução de problemas | | | | | | | |
| Capacidade de análise | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | |
| Síntese | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | |
| Método | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | |
| Imaginação | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | |
| Eficácia | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | |
| Capacidade de iniciativa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | |
| Capacidade de gestão e coordenação | | | | | | | |
| Delegação | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | |
| Controlo dos objetivos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | |
| Liderança | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | |
| Estratégia | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | |
| Tomada de decisão | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | |
| Apreciação dos colaboradores | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | |
| Capacidades Relacionamento | | | | | | | |
| Trabalho em equipa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | |
| Capacidade de Comunicação/Expressão | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | |
| Capacidade de Escuta Ativa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | |
| Aptidão para negociar | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | |
| Sentido de rentabilidade | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | |
| Sentido de serviço | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | |
| Capacidades Comerciais / Marketing | | | | | | | |
| Sentido da qualidade | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | |
| Sentido do Prazo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | |
| Sentido do cliente interno e externo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | |
| Motivação | | | | | | | |
| Gosto pelo Empreendimento | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | |
| Entusiasmo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | |
| Implicação | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | |

| | | | | | | | |
|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--|--|
| Investimento pessoal | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | |
| Adesão aos valores da Empresa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | |
| Formação recomendada: | | | | | | | |
| Avaliação Geral do Colaborador: | | | | | | | |
| Assinatura do Avaliador | | | | Assinatura da Direção | | | |
| _____ | | | | _____ | | | |
| Data: ___/___/___ | | | | | | | |

Figura 10 – Grelha de Avaliação de Desempenho para Colaboradores com contrato a termo certo

AVALIAÇÃO E GESTÃO DO DESEMPENHO

| | | |
|-----------------------------|------------------|---------------------------|
| <i>Período de Avaliação</i> | | <i>Empresa:</i> |
| | <i>Avaliado:</i> | <i>Gestor Responsável</i> |
| <i>Nome</i> | | |
| <i>Título da Função</i> | | |
| <i>Local de Trabalho</i> | | |
| <i>Tempo na Função</i> | | |

SECÇÃO I – AUTO-AVALIAÇÃO - BALANÇO DA ACTIVIDADE

| |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Descreva Sumariamente as finalidades da Função</i> |
| |
| <i>Descreva as principais realizações que considera terem tido maior contribuição para o desenvolvimento da sua secção/ departamento/ direção ao longo do Ano anterior</i> |
| |
| <i>Enuncie as áreas / competências que considera que carecem de melhoria</i> |
| |

SECÇÃO II – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO vs OBJECTIVOS FIXADOS

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <i>Após descrição do resultado obtido vs objetivos propostos, classifique o desempenho de acordo com os seguintes parâmetros, sabendo que:</i> | |
| OBJECTIVO 1: | RESULTADO OBTIDO: |
| EXCEPCIONAL - Se o empregado teve um desempenho que <u>excedeu largamente</u> todos os requisitos da função que ocupa, bem como os objetivos que lhe foram fixados para o período de avaliação. | |
| SUPERIOR - Se o empregado <u>excedeu</u> a maioria dos requisitos da função e dos objetivos que lhe foram fixados. | |
| BOM: - Se o empregado <u>cumpriu</u> integralmente os requisitos da função e os objetivos fixados, tendo mesmo excedido alguns deles. | |
| A MELHORAR: - Se o empregado <u>somente atingiu</u> , de modo satisfatório, <u>alguns</u> dos requisitos e objetivos fixados. | |
| INSATISFATÓRIO- Se o empregado <u>não atingiu</u> satisfatoriamente <u>nenhum dos requisitos e objetivos fixados</u> . | |

SECÇÃO III – AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (*) Fator de Importância: Tendo em consideração o quadro de exigências da função que o empregado presentemente ocupa, trace o perfil de competências exigido, considerando, para o efeito, uma escala de 1 a 4 | |
| 1. | É uma competência <u>NÃO RELEVANTE PARA A FUNÇÃO</u> pelo que, tem raramente, algo a ver com o desempenho. |
| 2. | É uma competência <u>ÚTIL, MAS NÃO IMPORTANTE</u> , pelo que contribuiria para melhorar o desempenho. |
| 3. | É uma competência <u>MUITO IMPORTANTE</u> , pelo que seria muito difícil o desempenho sem a ter. |
| 4. | É uma competência <u>INDISPENSÁVEL</u> , sem a qual não seria possível o desempenho. |
| (**) Avaliação: Tendo em consideração o perfil de competências Rangel, indique o grau de competência do titular da função, considerando, para o efeito, a seguinte classificação: | |
| (D) DOTADO | ultrapassou, de forma consistente esta competência. |

| | | | |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------|----------------|--------------------------|
| (S) SUPERIOR | ultrapassou, muitas vezes, esta competência. | | |
| (C) COMPETENTE | atinge todos os requisitos da função nesta competência. | | |
| (ED) EM DESENVOLVIMENTO | deverá desenvolver-se mais nesta competência. | | |
| (I) INSATISFATORIO | não está qualificado nesta competência. | | |
| COMPETÊNCIA (Perfil Rangel) | Fator de importância (*) | Avaliação (**) | Evolução do ano anterior |
| | | | |

SECÇÃO IV – CLASSIFICAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO

Com base nas avaliações efetuadas nas Secções II e III, estabeleça agora uma avaliação global individual:

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Excepcional | Superior | Bom | A Melhorar | Insatisfatório |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

SECÇÃO V – PLANO DE DESENVOLVIMENTO

Descreva que ações acordou com o colaborador com vista à melhoria das suas competências e satisfação na função (ex. ações de formação, etc.). Por favor, seja específico e indique de forma detalhada que tipo de experiências e qualificações serão necessárias, referindo como e quando poderão ser alcançadas.

SECÇÃO VI – OBJECTIVOS PARA O PRÓXIMO PERÍODO DE AVALIAÇÃO

OBJECTIVO 1

SECÇÃO VII – OBJECTIVOS ESPECÍFICOS PARA ATRIBUIÇÃO DE BÓNUS ANUAL

No caso de ter na sua equipa de trabalho colaboradores que estejam abrangidos pela política de atribuição de bônus anual, deverá preencher o espaço que abaixo se indica.
Para efeito, importará redigir dois (2) objetivos específicos relativos à atividade do colaborador, os quais deverão ter uma relação direta com projetos relevantes para o seu departamento /secção e cujo impacto se estenda ao longo do próximo ano.

OBJECTIVO ESPECÍFICO 1

Prazo: _____ Indicador de Medição: _____

SECÇÃO VIII – EVOLUÇÃO DE CARREIRA

Indique os seus principais objetivos de carreira profissional dentro do Grupo Rangel, num período de tempo de 1 a 3 Anos.

Colaborador: _____

Comentário da Chefia: (manutenção, promoção ou mudança na função): _____

Mobilidade: Tendo em conta os objetivos de carreira anteriormente expressos, considera poderem existir restrições geográficas ou de outra ordem que possam comprometer a referida evolução?

Não ; sim Se sim, quais _____

SECÇÃO IX - COMENTÁRIOS / OBSERVAÇÕES

| | | |
|---------------------|---------------|---------------------|
| AVALIADO | AVALIADOR | |
| | | |
| CHEFIA DO AVALIADOR | | |
| | | |
| AVALIADO | AVALIADOR | CHEFIA DO AVALIADOR |
| Data __/__/__ | Data __/__/__ | Data __/__/__ |

Figura 11 – Avaliação de Desempenho colaboradores com contrato sem termo

SISTEMA DE RECOMPENSAS

Relativamente aos sistemas de recompensas do GRUPO RANGEL, segue-se uma breve descrição dos aspetos considerados neste sistema.

Iniciando pelas funções situados no nível hierárquico mais baixo, a gestão das remunerações é efetuada tendo por base a negociação coletiva (Ex.: CCT'S, APAT; ANTRAN, CDO, PRT – Administrativos).

A negociação coletiva, efetuada, pelas diferentes Associações Sindicais, impõe determinadas restrições, uma vez que não permite: a) a gestão das compensações; b) determina o salário prevalecente e, c) defende a política de salários fixos e baseados na antiguidade

Nas funções de cariz técnico e de gestão, a remuneração assenta em estudo de mercado (ex.: Hays, Michael Page), assim como através de levantamento das remunerações praticadas pelas empresas concorrentes, através do processo de recrutamento e seleção. No caso das funções comerciais e para além da situação referida anteriormente, acresce na análise das remunerações a atribuição de prémios e comissões, em bases trimestrais e anuais. A fim de ilustrar a perspetiva atual e futura do sistema de recompensas do Grupo Rangel, apresentamos o esquema abaixo indicado.

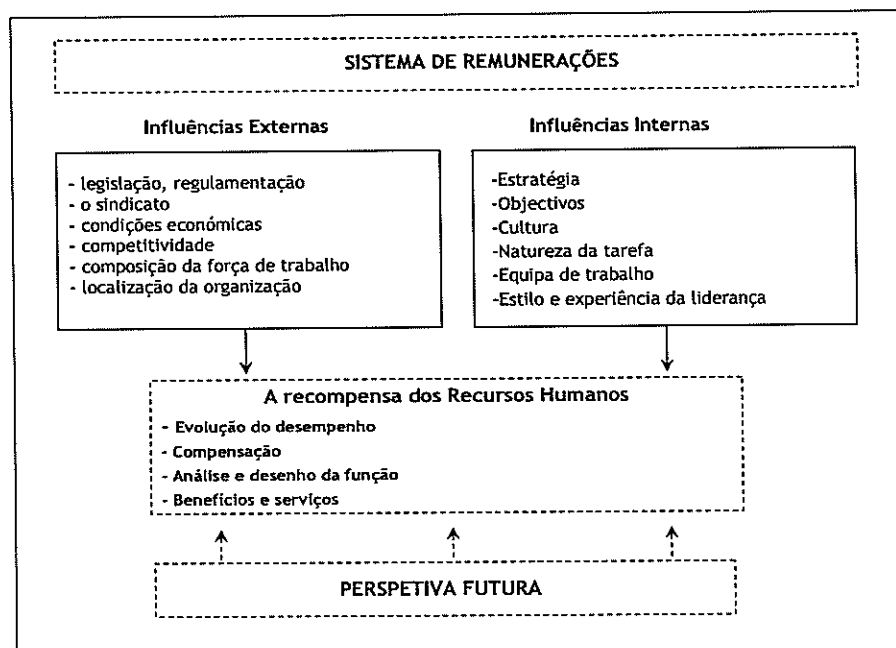


Figura 12 – Perspetiva atual e futura da gestão de remunerações – Grupo Rangel.

POLÍTICA DE INCENTIVOS

Neste âmbito, o GRUPO RANGEL, aplica um sistema formal de atribuição de incentivos nas atividades ligadas ao negócio Expresso através da análise de indicadores de desempenho. Esta situação, justifica-se para além de uma estratégia enraizada neste tipo de negócio e na identificação para com a política MORE, que preconiza o alinhamento com os drivers estratégicos, representados em cascata, em articulação entre objetivos individuais, de equipa e de área, compromisso entre avaliador e avaliado, e foco nos resultados.

Existe um sistema formal de atribuição de prémios em todas as empresas do Grupo, existe também um plano de atribuição de prémios a todos os owners de orçamentos (definido aquando da sua aprovação).

| Grupos funcionais | Drivers | | | |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------|-------|
| | M Mercado e Clientes O Organização e Pessoas R Resultados E Eficiência/Processos | 4 a 6 | n.a | n.a |
| | M Mercado e Clientes O Organização e Pessoas R Resultados E Eficiência/Processos | 2 (advém dos objetivos direção) | 3 | n.a |
| | M Mercado e Clientes O Organização e Pessoas R Resultados E Eficiência/Processos | n.a | 2 a 3 | 2 a 3 |
| | M Mercado e Clientes O Organização e Pessoas R Resultados E Eficiência/Processos | n.a | 2 a 3 | 2 a 3 |
| | M Mercado e Clientes O Organização e Pessoas R Resultados E Eficiência/Processos | n.a | 2 a 3 | 2 a 3 |
| | M Mercado e Clientes O Organização e Pessoas R Resultados E Eficiência/Processos | n.a | 2 a 3 | 2 a 3 |

Figura 13 – Modelo de avaliação de desempenho MORE – Grupo Rangel.

FORMAÇÃO PROFISSIONAL

O processo de formação no Grupo Rangel, respeita as etapas descritas, no esquema abaixo referido.

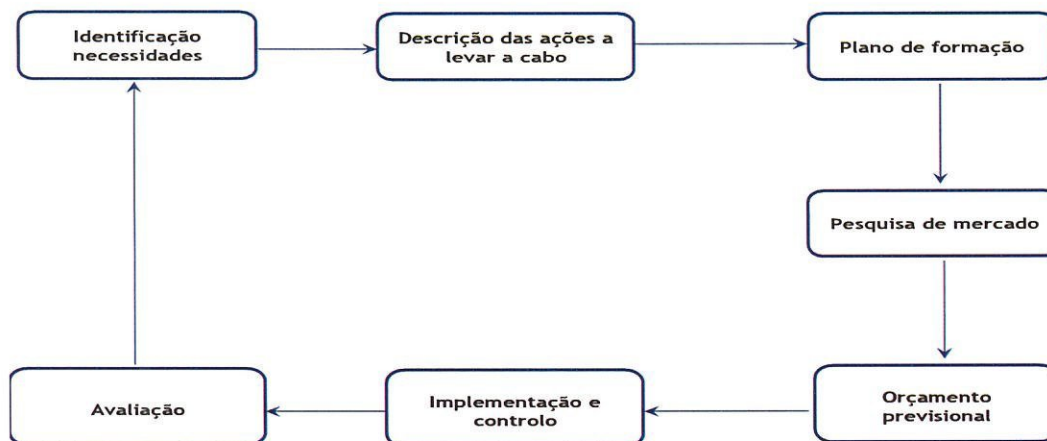


Figura 14 – Etapas do processo Formativo – Grupo Rangel

Tal como se pode verificar pelo esquema acima referido, o processo formativo tem início com a identificação individual das necessidades formativas de cada colaborador. A análise dos resultados permite a construção de um plano de formação por empresa a ser desenvolvido durante o ano seguinte. A primeira etapa relevante para a operacionalização do plano de formação definido, consiste na pesquisa de mercado e deteção de eventuais empresas que possam satisfazer as necessidades formativas existentes, estabelecendo-se após a análise orçamental, quais as ações que serão ministradas por empresas externas. Em muitos casos, recorrer-se-á a formadores internos pelo *know-how* técnico exigido e, muitas vezes, impossível encontrar em empresas externas.

Após as definições anteriores, inicia-se a implementação e controlo das várias ações em curso corrigindo eventuais desvios existentes. O processo ficará concluído com a realização das avaliações de reação e eficácia. De entre os instrumentos mais utilizados, apresentamos nas páginas seguintes, um exemplo do modelo de diagnóstico de necessidades de formação existente, de uma avaliação da reação e de eficácia.

DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO - QUESTIONÁRIO

Tendo em conta a generalidade os colaboradores que estão sob sua gestão, assinale se as competências precisam, ou não, ser desenvolvidas através da formação, referindo o nº de colaboradores sempre que a sua resposta for "Sim". (Assinale com X e com números em *Sim)

| Competências | Precisam ser desenvolvidas através da formação | | Competências | Precisam ser desenvolvidas através da formação | |
|-----------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------|
| | * Sim (nº colab.) | Não | | * Sim (nº colab.) | Não |
| Exercer as funções com autonomia | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Demonstrar iniciativa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gerir discussões | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Resolver problemas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tomar decisões | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <i>Ser eficiente no exercício funcional</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ser eficaz no exercício funcional | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Trabalhar em equipa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Liderar equipas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Gerir bem o tempo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Adaptar-se à mudança</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <i>Inovar</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Motivar o grupo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Promover o bom relacionamento interpessoal | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Estar motivado para a profissão | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Agir de acordo com a ética | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Manter-se atualizado | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Usar as novas tecnologias da informação | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Parte II : Necessidades e Interesses de Formação

1. Considere, como exemplo, as áreas de formação abaixo referidas e seleccione as que poderão ter maior interesse para si e para os seus colaboradores, no curto e médio prazo. (Assinale com X)

| Áreas | Para si | Para os seus colaboradores | Nº de colaboradores |
|---------------------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Formação Compartmental | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Formação em Gestão/ Organização Empresarial | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Formação específica | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Formação em Qualidade | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Formação Técnica | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 – ACTIVIDADES/ÁREAS DE NEGÓCIOS | | | |
| Transitários | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

2. Classifique o interesse dos seguintes tipos de formação e práticas pedagógicas: (Assinale com X)

| Tipos de formação e práticas pedagógicas | Importância Baixa Elevada | | | | |
|------------------------------------------|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Formação em e-learning | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Formação presencial (em sala) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Formação em contexto real de trabalho | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Formação Intraempresa (à medida) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Formação Interempresas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!!

Figura 15 – Questionário de Levantamento de Necessidades de Formação

AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO PELOS FORMANDOS

CURSO:

FORMADOR:

Agradecemos a sua colaboração, que nos ajudará a corrigir e melhorar as próximas ações, adequando-as às necessidades dos colaboradores e da organização.

1. Esta ação foi globalmente:

Deficiente Razoável Muito Boa

2. De acordo com as expectativas os assuntos foram tratados de uma forma:

Superficial Demasiado Aprofundada Bem Equilibrada

3. Foram focados todos os pontos do seu interesse:

Sim Não

4. Indique os assuntos que mais lhe interessaram e que gostaria de ver desenvolvidos em futuras ações.

5. Indique os assuntos que considerou com menor interesse.

6. A distribuição dos assuntos pelo tempo disponível foi:

Deficiente Razoável Boa Muito Boa

7. O curso foi monitorado de uma forma predominante:

Teórica Prática Teórico / Prática

8. A metodologia aplicada ao desenvolvimento do curso foi:

Não Participativa Participativa Muito participativa

9. Os meios de apoio técnico-pedagógico disponibilizados foram:

Deficientes Razoáveis Bons Muito Bons

10. A qualidade da documentação de apoio foi:

Fraca Suficiente Boa Muito Boa

11. A duração da ação pareceu-lhe conveniente:

Sim Não

II

1. O relacionamento humano entre os participantes foi:

Fraco Suficiente Bom Muito Bom

2. O curso permitiu-lhe a troca de informações e experiências com os restantes participantes:

Com frequência Às vezes Nunca

3. A dinâmica conseguida no trabalho de grupo foi:

Deficiente Razoável Boa Muito Boa

FORMADOR:

| | MUITO BOM | BOM | SUFICIENTE | FRACO |
|--|-----------|-----|------------|-------|
| | | | | |

CRÍTICAS / SUGESTÕES:

_____/_____/_____
Obrigado pela sua colaboração!

Figura 16 – Questionário de Avaliação da Reação

Avaliação da Eficácia/Impacto da Formação
(A preencher pela Chefia direta do Colaborador)

| | |
|----------------------------------|---------|
| Nome do Participante: | |
| Empresa: | Função: |
| Ação de formação que frequentou: | |
| Principais objetivos da ação: | |
| Data de realização da ação: | |

Avalie o impacto da ação de formação sobre o desempenho do colaborador:

| Impacto ao nível do Desempenho Profissional | Alteração percecionada | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Fatores funcionais (O curso contribuiu para...) | | | | | | |
| 1 - Nível de competência do colaborador no processo de trabalho, após a formação | | | | | | |
| 2 - Relações interpessoais do colaborador no processo hierárquico em que está inserido | | | | | | |
| 3 - Cooperação e integração do colaborador no ambiente de trabalho, com os outros serviços e com os clientes | | | | | | |
| 4 - Comportamento do colaborador relativamente à iniciativa e/ou apresentação de sugestões | | | | | | |
| 5 - Comportamento do colaborador relativamente ao conhecimento dos procedimentos a executar e das tarefas inerentes à função | | | | | | |
| 6 - Comportamento do colaborador em relação à capacidade de organização e controlo | | | | | | |
| 7 - A melhoria do desempenho do colaborador | | | | | | |
| 8 - Qualidade do trabalho do colaborador | | | | | | |
| 9 - Diminuição da frequência ou gravidade de erros/enganos da responsabilidade do colaborador | | | | | | |

Legenda:

- | | |
|-------------------------------|--------------------------|
| 0 Não aplicável | 3 Alguma melhoria |
| 1 Sem alteração | 4 Melhoria significativa |
| 2 Fraco impacto no desempenho | 5 Melhoria excepcional |

Assinatura _____

A preencher pela Direção dos Recursos Humanos:

Resultado e Conclusão da Avaliação: _____

Medidas Corretivas a aplicar: _____

Figura 17 – Questionário de Avaliação do Impacto da Formação

PLANO DE CARREIRA/PLANO DE SUCESSÕES

Atualmente, no Grupo Rangel, estão identificados um conjunto de colaboradores com características/potencial para assumir funções de Direção, ou participar em projetos internacionais. Em função dos projetos específicos são desenvolvidas ações de assessment que permitem aferir a adequabilidade de alguns colaboradores para esses processos.

No que diz respeito ao Plano de Carreiras, para além das referências às várias fases que este processo poderá vir a assumir, futuramente, no GRUPO RANGEL e cuja descrição apresentaremos aquando da referência aos projetos de melhoria, apresentamos de seguida, um esquema que poderá servir de base ao desenvolvimento ao plano de sucessões que fará parte do projeto de gestão de carreiras a ser definido.

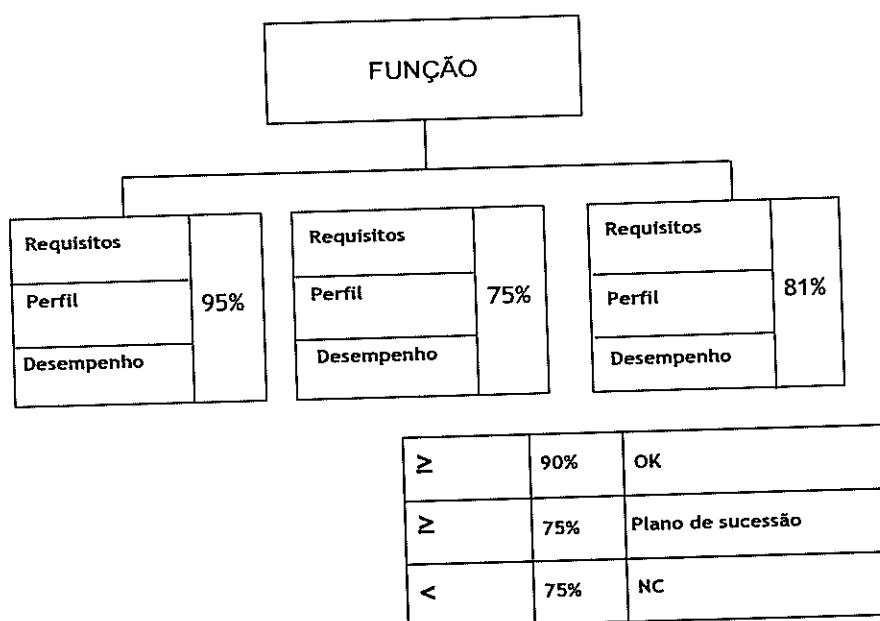


Figura 18 – Etapas do Plano de Sucessão

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES

O atual ambiente dinâmico em que atuam as organizações coloca desafios poderosos que obriga à construção de configurações organizacionais funcionalmente maleáveis e integradas. Assim, torna-se imprescindível uma gestão estratégica dos recursos humanos, o que significa uma parceria e uma proximidade dos gestores de recursos humanos em relação aos seus gestores de topo na condução do negócio da organização, estabelecendo e gerindo a relação entre os colaboradores e articulando de forma estreita a estratégia económica e a gestão de recursos humanos.

Por seu lado, tendo em conta uma época marcada pela incerteza e pela mudança organizacional, os contratos psicológicos tornam-se menos claros e definitivos, o que obriga as organizações a gerir os seus recursos humanos de forma a não só atrair e reter o talento, mas também apostar no desenvolvimento das suas competências, criando organizações emocionais e moralmente inteligentes.

A gestão estratégica de recursos humanos, procura adequar os talentos humanos para a consecução dos resultados significativos da organização. Uma intervenção estratégica nos recursos humanos, envolve os seguintes aspetos:

Cultura e clima Organizacional;

Desenvolvimento Organizacional;

Gestão da Mudança;

Treino e Desenvolvimento de Competências;

A gestão estratégica de recursos humanos contribui para identificar o estado atual e o estado desejado da organização. Possibilita, através de suas intervenções, a criação de um desenvolvimento organizacional direcionado à visão de futuro. Assim, o aspeto mais crítico da gestão estratégica de recursos humanos situa-se ao nível da conceção e da implementação de um conjunto de políticas e práticas com coerência interna, que garantam que as pessoas contribuam para alcançar os objetivos da organização.

Esta coerência e persistência internas são expressas e apoiadas pela cultura organizacional. Por isso, a gestão estratégica de recursos humanos deve ser uma gestão de e pela cultura, vista esta como um conjunto de normas, valores e crenças partilhadas pelos membros da comunidade organizacional. Por outro lado, as pessoas que integram a

organização e o modo de fazer habitual constituem o fator diferenciador em relação à concorrência e constituem a sua vantagem competitiva.

A gestão de recursos humanos terá de procurar integrar progressivamente os indivíduos e a organização e, nessa medida, será colocada mais energia na identificação das competências e das capacidades necessárias ao bom desempenho das funções de gestão.

As organizações tendem a apoiar-se menos nas técnicas de entrevista para a seleção e a dar mais espaços aos centros de diagnóstico (*assessment centers*). Tende-se a dar mais importância a estes centros de diagnóstico no processo de promoção e progressão na carreira. A organização tenderá a ter de encontrar uma racional explicação para o tipo de seleção que faz e esta será cada vez menos feita com base na intuição. Tem de se prestar também mais atenção ao desenho de funções, como base de satisfação no trabalho e de dar aos trabalhadores, progressivamente, uma palavra a dizer no seu processo de promoção.

CAPÍTULO 6 - BIBLIOGRAFIA

Bergamini, C. W. & Beraldo, R. G. (1983). *Avaliação de Desempenho humano na empresa*. São Paulo, Edições Atlas S. A.

Bilhim, J. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa. Etigrafe, Lda.

Caetano, A. (1996). *A avaliação de Desempenho – metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa RH Editores.

Câmara, P. (2000). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: D. Quixote.

Câmara, P. (2008). *A gestão de pessoas em contexto internacional*. Lisboa: D. Quixote.

Cardoso, A. (2001). *Recrutamento & Selecção de pessoal*. Lisboa: Lidel

Cascão, F. (2005). *Entre a gestão de Competências e a gestão de Conhecimento: Um estudo exploratório de Inovação na gestão das pessoas*. Lisboa: RH Editora.

Cerdeira, M. Conceição & Rosa, M. Tereza (1992), Políticas Sindicais, in: Marinús pires de Lima et al., *A Acção Sindical e o Desenvolvimento*, Lisboa: Salamandra, pp. 79-100

Cerdeira, M. Conceição & Dias, João (1998), Tradition and Change in Labour Relations: The portuguese case, *Documento de Trabalho n.º 6/98*, Lisboa: ISEG, CEDIN

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus, Lda.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional. A dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Thompson.

- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas, remunerações*. São Paulo: Editora Campus.
- Cordeiro, M., & Martins, Ltd (1990). *Formação profissional: Virtualidades e limites Emprego e Formação*. Lisboa.
- Cruz, V. J. (1998). *Formação Profissional em Portugal – do levantamento de necessidades à avaliação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, P. M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso C., Neves P. (2016). *Manual do comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Dantas J. & Rocha J. A. Oliveira (2007). *Avaliação de Desempenho e Gestão por Objectivos*. Lisboa.Rei dos Livros.
- Derr, C. B. (1986). *Managing the new careerists*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Drucker, F. P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row
- Estingoy, M.& Cazals, B.; A.(1998). *Gestão das Diferenças Culturais in 10 Instrumentos Chave da Gestão*. Publicações Dom Quixote
- FRÖHLICH, Dieter; GILL, Colin; KRIEGER, Hubert (1993), *Workplace Involvement in Technological Innovation in the European Community, Vol. I: Roads to Participation*, Dublin: *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*
- Jackson, T. (2000). *Career development*. Bristol. Institute of personnel and Development.
- Kovács, Ilona; Moniz, A. B.; Cerdeira, M. Conceição (1993), *Mudança Tecnológica e Organização do Trabalho na Indústria Portuguesa*, Lisboa: DGIPEDIP/CGTP/CESO
- Leibowitz, Z. B. et al. (1986). *Designing career development systems*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Lopes, C., Morais, P., & Carvalho, J. (2005). *Desenvolvimento de Sistemas de Informação*. Lisboa: FCA.

Meignant, A. (1999). *A Gestão da Formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Minamide, C. M. (2008). *Sistemas de remuneração tradicionais e a remuneração estratégica*. Disponível em <http://cerreiras.empregos.com.br>.

Oliveira, M. (2009). *O recrutamento e a seleção de pessoal*. Porto. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto.

Ostroff, F. & Smith, D. (1992). *The horizontal organization*. The Mckinsey Quarterly, Vol. 1.

Spencer, L. M. & Spencer S. M. (1993). *Competence at work: models for Superior Performance*. New York: J. Wiley & Sons.

Rivera, P. (2001). *A gestão dos expatriados. Gestão de Talentos*; Pergaminho

Spencer, L. M., McClelland, D. C. & Spencer, S. M. (1990). *Competency assessment methods: History and State of the Art*. Boston: Hay/Mcber Research Press.

Schein, E. H. (1978). *Careers dynamics: Matching individual and organizacional needs*. Boston: Reading MA. Addison Wesley.

Schein, E. H. (1984). Culture as an environmental context for careers. *Journal of Occupational Behaviour*. 5.

Vala, J., & Caetano, A. (2000). *Gestão de Recursos Humanos, contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora

Woodruff, C. (1991). Competent by any other name. *Personnel Management*. 23
www.psychometrics.co.uk

Camara, P. B. e Guerra, P. B. e Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 6ª Edição atualizada, Publicações Dom Quixote.

Cunha, M.P. [et al.], (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda

