

# ELEMENTOS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

## CAPÍTULO I

### IMPORTÂNCIA DA GRH:

- Melhorar a capacidade das organizações para atrair e manter os colaboradores que mais se adequam aos seus objectivos;
- Estimular comportamentos alinhados com os objectivos estratégicos;
- Adotar sistemas de remuneração associados ao desenvolvimento de competências individuais, ao desempenho das equipas e da organização como um todo.

### 3 CONCEITOS:

GRH – conjunto de acções conduzidas pela função de RH com o propósito de alcançar objectivos;

Função de RH – estrutura responsável pela componente administrativa de pessoal;

Direcção de RH – direcção dos serviços e das actividades de GRH, coordenando as pessoas que pertencem à função.

### ÂMBITO DA GRH:

- Desempenho das tarefas administrativas próprias da Gestão de Pessoal;
- Resolução dos problemas humanos e organizacionais que afectam os indivíduos e as organizações e o futuro de ambos;
- Gestão da Cultura Organizacional;
- Desenho da Estrutura;
- Gestão das Competências;
- Contribuição dos RH para a vantagem competitiva das organizações.

### PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DA GRH:

- Ajudar a organização a alcançar os seus objectivos e a realizar a sua missão;
- Proporcionar à organização colaboradores competentes e motivados;
- Fomentar o autodesenvolvimento;
- Desenvolver e manter a satisfação e a qualidade de vida no trabalho;
- Definir e manter políticas eticamente e socialmente responsáveis;
- Proporcionar competitividade à organização.

#### TIPOS DE GRH:

Gestão de Pessoas  
Gestão de Pessoas por processos  
Gestão Funcional de RH  
Gestão Administrativa de RH

#### **Gestão Administrativa de RH:**

- As actividades desenvolvidas são basicamente administrativas;
- Não existe formalização dos procedimentos ao nível das práticas de GRH;
- As actividades realizadas têm um impacto a curto prazo: processamento de salários, gestão do absentismo, duração do tempo de trabalho, realização e cessação de contractos;
- As relações de trabalho estão baseadas e reguladas nos CCT, sendo as categorias e salários por estas definidos;
- A gestão das pessoas é da competência da hierarquia.

*(Não existe um departamento de RH nem ninguém exclusivamente dedicado à função. Esta é atribuída a colaboradores da área administrativa).*

#### **Gestão Funcional de RH:**

- Políticas definidas sobre algumas práticas de RH, com impacto a curto e médio prazo, nomeadamente: recrutamento e selecção, acolhimento, competências, formação, recompensas, avaliação de desempenho e gestão de carreiras;

- A relação estabelecida com a hierarquia assume-se ao nível da consulta na preparação de decisões.

*(Existe um departamento/responsável pela função que centraliza as práticas de RH, transformando-se num órgão especialista. Não existe preocupação de articulação com a estratégia global da organização).*

### **Gestão de Pessoas na abordagem por processos:**

#### Recrutamento e selecção:

A interacção entre necessidades de recrutamento e a lógica de processos pode decorrer, por exemplo:

- Da previsão de crescimento do negócio;
- De reestruturações organizacionais ou tecnológicas;

#### Formação:

A interacção entre necessidades de recrutamento e a lógica de processos pode decorrer, por exemplo:

- Da introdução de novas tecnologias;
- Da necessidade de desenvolvimento de competências transversais aos processos;

#### Avaliação de desempenho:

Os objectivos do desempenho podem ser determinados:

- Por cada processo;
- Em sintonia directa com a satisfação dos clientes;

#### Sistema de Recompensas:

Pode ser composto por parte fixa e variável, podendo esta depender:

- Do impacte dos diferentes processos na actividade global da empresa;
- Do resultado do negócio em termos de vendas / volume de facturação;

#### 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 selecção;
- Planos de desenvolvimento de carreiras internas.

*(O departamento de RH estabelece parcerias internas para poder criar valor para os clientes externos).*

### **Gestão de Pessoas:**

*(Nesta dimensão o foco da Gestão de Pessoas está colocado nas competências).*

#### As actividades mais relevantes estão relacionadas com:

A atracção e a retenção das pessoas com elevadas competências, pois são elas que detêm o conhecimento;

O recrutamento e selecção das pessoas baseado na definição de perfis de competências;

A adequação dos sistemas de avaliação, reconhecimento e recompensas, tendo por base o critério das competências técnicas e sociais.

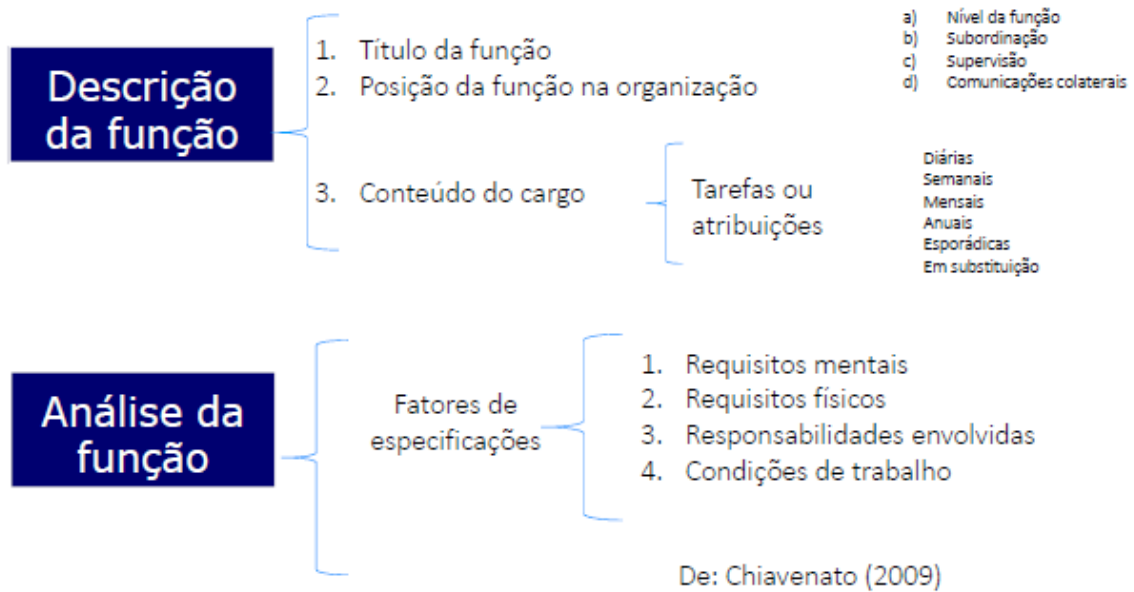
*(O departamento/responsável de RH promove o desenvolvimento das pessoas, pois este é fundamental para a estratégia da organização).*

## **CAPÍTULO II**

A **análise de funções** consiste num processo de recolha, análise e sistematização de informação acerca de uma função, com o objectivo de identificar as tarefas ou atribuições, bem como as competências necessárias para o seu desempenho.

A **descrição de funções** constitui um sumário de tarefas, objectivos e responsabilidades de uma determinada função e, eventualmente, informação sobre condições de trabalho e a relação com outras funções.

# Análise e Descrição de Funções



## ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Permite:

- A descrição das principais actividades: o quê, porquê e como é que o trabalho é realizado (atribuições, métodos e objectivos);
- Identifica as principais tarefas de uma função;
- Descreve as competências necessárias para desempenhar as actividades;
- Fornece a importância relativa dos componentes da função.

## PROCESSO DE ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

1 – Determinação dos objectivos

*(Devem estar associados ao plano estratégico da organização)*

2 – Identificação das funções a analisar

3 – Aceder a trabalho anterior

4 – Escolha do método a aplicar

a) *Método da observação directa*

*b) Método da entrevista de análise funcional*

*c) Método do questionário*

*d) Diários*

*e) Método misto*

5 – Preparação do trabalho

6 – Recolha dos dados

*A informação a recolher deve incidir sobre: as actividades realizadas – quais são as tarefas (como, porquê e quando); as actividades do colaborador (processo de decisão, a comunicação); as máquinas, equipamentos e ferramentas; o contexto de trabalho (condições de trabalho, incentivos financeiros); requisitos humanos (habilitações, formação, experiência de trabalho, atributos pessoais).*

7 – Análise e redacção das funções

*Identificação, Organograma, Descrição sumária, responsabilidades e tarefas, tarefas secundárias, especificações, condições de exercício.*

8 – Revisão periódica

## **QUALIFICAÇÃO DE FUNÇÕES**

A qualificação/classificação das funções refere-se ao valor relativo de cada função na estrutura de funções da organização.

### Vantagens da qualificação:

- Ajuda a criar estruturas salariais que permitem a comparação com o mercado;
- Permite introduzir racionalidade nas recompensas;
- Implica o controlo de custos.

## **MÉTODOS DE CLASSIFICAÇÃO/QUALIFICAÇÃO DE FUNÇÕES:**

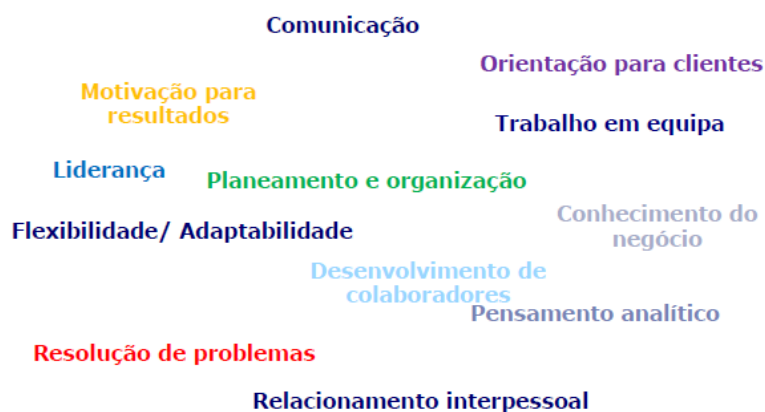
- Método do escalonamento ou job ranking – consiste em dispor as funções numa lista hierarquizada de acordo com critérios que devem ser escolhidos a partir da análise de funções.

- Método da comparação de factores – técnica analítica em que as funções são comparadas detalhadamente através de factores de avaliação. Exemplos de fatores: requisitos mentais, habilidades requeridas, requisitos físicos, responsabilidade, condições de trabalho.

- Método da avaliação por pontos – técnica analítica e quantitativa com um conjunto de etapas, que vai da escolha dos factores de avaliação, à sua ponderação, à definição de escalas, até à pontuação em cada factor.

## GESTÃO DAS COMPETÊNCIAS

A cadeia de valor das competências é constituída pelos factores pessoais e factores de suporte que têm expressão operatória nas acções que consubstanciam o exercício de cada competência. Os factores pessoais são as características específicas das pessoas, os seus traços, os seus valores, as suas motivações, etc., que, em princípio, capacitam a pessoa para exercer uma determinada competência numa situação concreta. Os factores de suporte são constituídos pelas variáveis externas à pessoa, que, num dado momento, condicionam, favorável ou desfavoravelmente, o exercício dessa mesma competência.



## COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS E PROFISSIONAIS

Competências transversais podem ser: pessoais, interpessoais e técnicas.

*Soft-skills* – são atributos e competências pessoais que permitem ao individuo melhorar as suas interações com os outros e com o mundo em seu redor.

Caracterizam-se por não serem específicas para um posto de trabalho e podem ser úteis em qualquer área profissional ao mesmo tempo que são valiosas, também, para melhorar e tornar a vida pessoal mais positiva.

*Hard Skills* – competências técnico-científicas específicas de cada área formativa.

## QUALIFICAÇÃO VS COMPETÊNCIA:

A qualificação é um qualquer conjunto de conhecimentos reconhecido e certificado por uma instituição devidamente habilitada para o efeito.

Embora a obtenção de uma qualificação seja uma resultante do empenhamento e do processo de aprendizagem realizado por uma determinada pessoa e, como tal, a habilite para vir a desenvolver competências (acções) futuras relacionadas com essa qualificação, é fundamental, todavia, assinalar que a qualificação não é a competência.

(Ou seja, a qualificação é extemporânea em relação à competência, pelo que a mesma depende da credibilidade e do valor de mercado da instituição onde ela é obtida).

## CERTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS OU CERTIFICAÇÃO DE QUALIFICAÇÕES?

As qualificações são certificadas *a priori* da performance. As competências são certificadas pela sua evidência.

Há pessoas que não têm qualificações nem têm competências. Há pessoas que têm qualificações e não têm competências. E também existem pessoas que, não tendo qualificações, têm as competências necessárias, num determinado contexto.

(Fica assim a questão sobre o que queremos valorizar na certificação: se a sobredeterminação do formal em relação à substância ou se vamos valorizar a própria substância, secundarizando o formal).

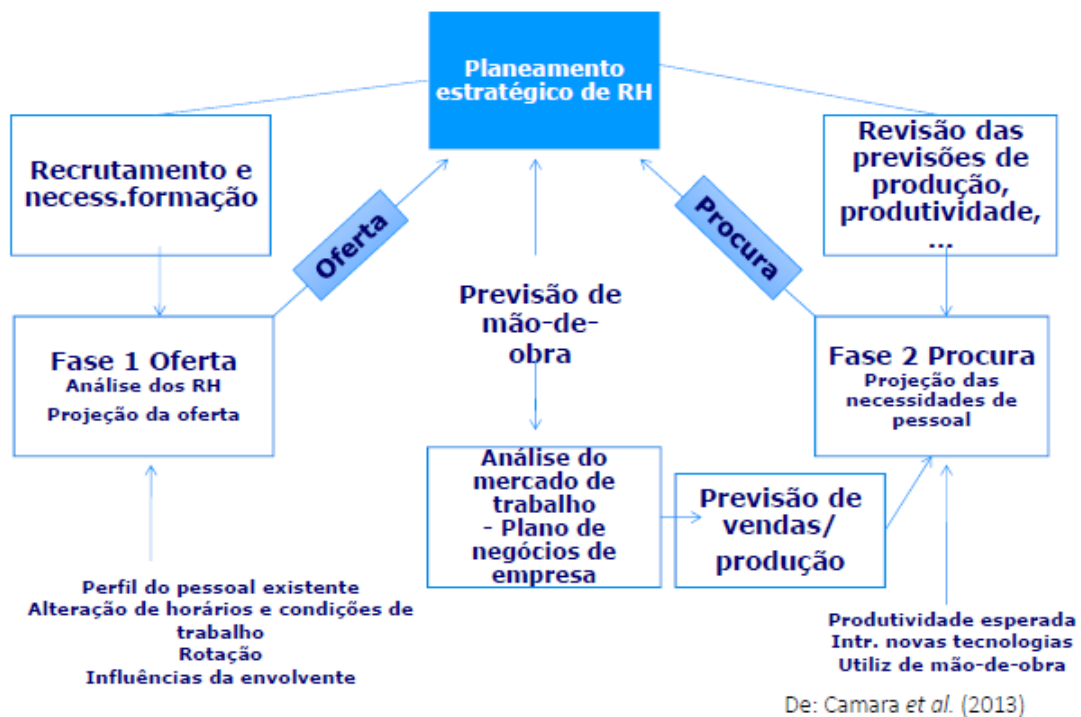
## GESTÃO PREVISIONAL DE RH

O Planeamento dos Recursos Humanos (PRH) deve assegurar à empresa um fluxo de profissionais, com o perfil necessário, nas quantidades pretendidas e no momento ideal para corresponder às necessidades de negócio.

Assim, o objectivo primordial do PRH é permitir à empresa identificar, com antecedência, os pontos críticos em que é mais provável que ocorram faltas, excessos ou uso ineficiente de pessoal.

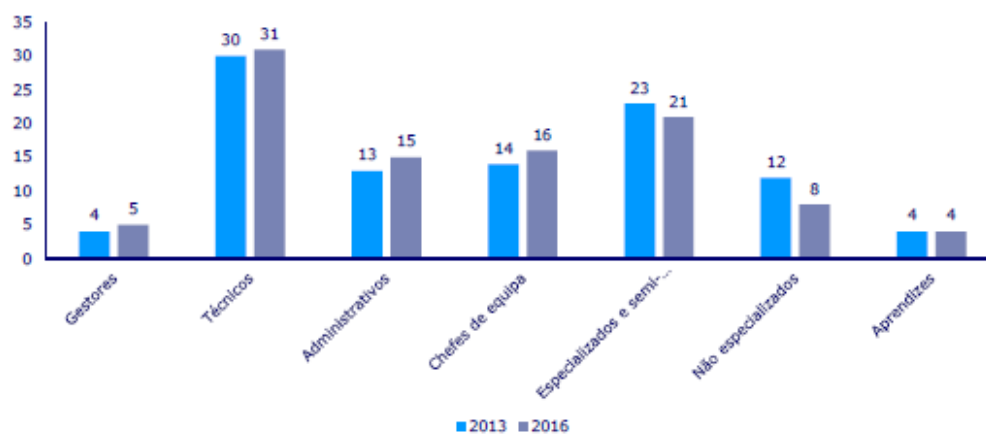


## 2.3. Gestão Previsional de RH



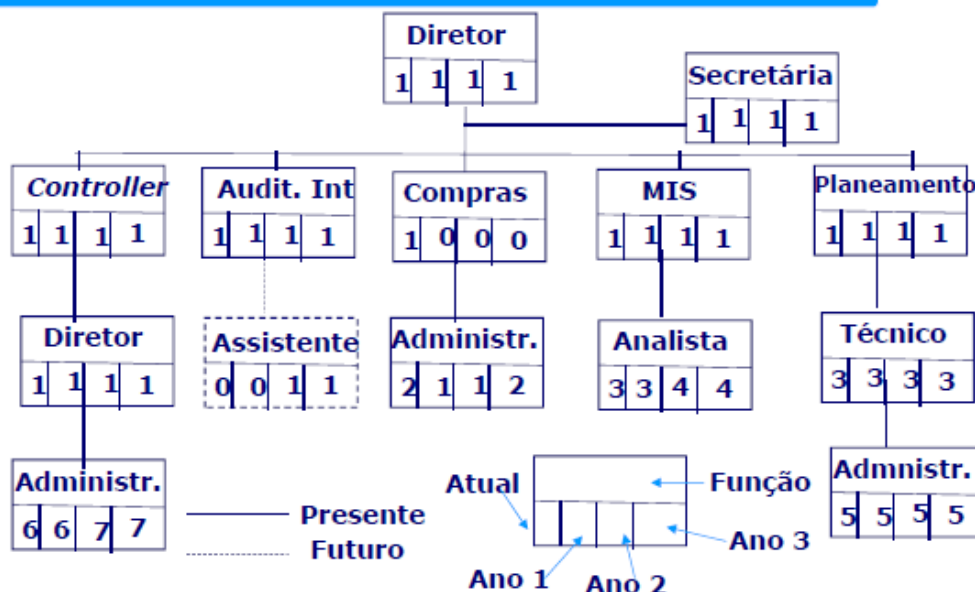
## 2.3. Gestão Previsional de RH

### Projeção das necessidades de pessoal



## 2.3. Gestão Previsional de RH

### Projeção das necessidades de pessoal



O PRH permite:

- Determinar as necessidades de recrutamento e a sua calendarização;
- Detectar as potenciais redundâncias, avaliar as possibilidades de reconversão e evitar despedimentos desnecessários;
- Definir, com rigor, as necessidades de formação;
- Estabelecer uma base racional para a construção de planos de desenvolvimento individual;
- Avaliar o impacto das novas tecnologias no volume e na produtividade;

#### O PLANO DE RH

Da compatibilização entre as necessidades projectadas de RH e os recursos disponíveis na empresa surge a articulação entre a oferta e a procura, que permitem:

- Comparar as projecções do pessoal existente na empresa com o pessoal necessário para a realização dos objectivos de negócio;
- A identificação de áreas críticas que carecem de acção dos gestores;
- Considerar antecipadamente formas de ultrapassar faltas ou excessos de pessoal;

- Reexaminar, no geral, a forma como as Pessoas estão a ser utilizados.

Como resultado desse confronto entre a oferta e a procura, deverão ser projectadas necessidades de pessoal, no período abrangido pelo plano, detalhando:

- . O n.º global de empregados
- . Os níveis de qualificação
- . O cronograma de entradas
- . O custo estimado
- . As necessidades de substituição, por rotação
- . Os candidatos internos potenciais
- . As necessidades de formação/reconversão
- . Os ganhos de produtividade estimados

O PRH com estas componentes, deve ser discutido e formalmente aprovado pela gestão de topo da empresa. A partir de então, passará a ser o “guião” que orientará a acção do Departamento de RH e permitirá planear com antecedência as acções a tomar, nomeadamente no que toca à preparação dos quadros da empresa para uma evolução na carreira.

## **GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS**

O conceito de carreira focaliza-se sobretudo no individuo e nas suas necessidades. No entanto, ele não pode centrar-se apenas na perspectiva individual, devendo implicar uma análise à dinâmica decorrente da relação entre a organização e o individuo. Daí que se considere mais pertinente e abrangente utilizar o termo desenvolvimento de carreiras ao invés de gestão de carreiras.

Assim, deve entender-se por desenvolvimento de carreiras um processo de avaliação, alinhamento e conciliação entre as necessidades, oportunidades e mudanças organizacionais e individuais, através do recurso a múltiplas abordagens e metodologias.

### **Duas abordagens:**

1 – A carreira profissional pode ser analisada tendo como referência os estados de evolução da carreira. Segundo Schein existem 5 estados/fases de uma carreira:

- a) A fase de exploração – transição da escola para o mundo do trabalho;
- b) A fase do estabelecimento – quando se inicia a procura do 1.º emprego;
- c) A fase do desenvolvimento – onde ocorrem situações de transferências, promoções;
- d) A fase da maturação – onde o indivíduo passa a desempenhar papéis de coach/mentor;
- e) A fase de declínio - fase de balanço e fase de mudança de papéis com a reforma à vista.

2 – Movimentações de carreira. A carreira do indivíduo pode ser analisada segundo três dimensões: movimentos horizontais, movimentos verticais e movimentos internos.

Os movimentos horizontais assentam em conceitos como a polivalência e a rotação de postos de trabalho. Existem alterações ao nível dos conteúdos e dos processos de trabalho, aumentando a complexidade das tarefas e as competências para as realizar.

Os movimentos verticais implicam uma progressão, melhor, uma promoção, assente num sistema de níveis hierárquicos.

Os movimentos internos estão assentes em processos informais de obtenção de influência e poder. A pertença ou proximidade ao núcleo de poder conduz a movimentos verticais.

## **METODOLOGIAS**

1. Planos de sucessão: consiste na substituição planeada de colaboradores na organização.
2. Aconselhamento e coaching: o aconselhamento de carreira consiste num processo que permite que os indivíduos utilizem os seus recursos para gerir as suas carreiras.
3. Mentoring: baseia-se numa relação de suporte entre um colaborador com menor experiência na função e na organização e um colaborador, normalmente, mais velho, mais experiente e com um cargo de gestão, que não seja o superior hierárquico. O mentor deve estar familiarizado com a organização e ter capacidade de aconselhamento e orientação no desenvolvimento de carreiras.

## **CENTROS DE AVALIAÇÃO E CENTROS DE DESENVOLVIMENTO**

**Assessment Centre:** Está em causa um conjunto de exercícios construídos e aplicados para avaliar as características pessoais dos indivíduos. Estes exercícios combinados com métodos, como testes psicométricos e as entrevistas, são usados para avaliar algumas competências, por exemplo: adaptabilidade e flexibilidade, liderança, comunicação, planeamento e organização.

**Development Centre:** São utilizados para permitir a aprendizagem e o desenvolvimento de competências dos colaboradores. A metodologia permite: diagnosticar as forças e fraquezas em termos de competências estabelecendo-se uma plataforma para o futuro desenvolvimento; sinalizar colaboradores com potencial para futuras promoções; demonstrar o investimento da organização no desenvolvimento dos seus RH.

## **PLANO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL**

Consiste num plano de acção construído para o desenvolvimento de competências e conhecimentos. Este plano permite que o individuo planeie o seu desenvolvimento a curto, médio ou longo prazo, com base nas suas necessidades interesses e aspirações.

## **OUTPLACEMENT**

Consiste num serviço que a organização coloca ao dispor do colaborador que vai deixar a empresa (normalmente numa forma involuntária). Por ex: preparação de um curriculum vitae, elaboração de um projecto profissional, identificação de oportunidades de trabalho, etc.

## **CAPÍTULO III**

### **O RECRUTAMENTO E SELECÇÃO (objectivos, critérios, formas e fontes)**

Recrutamento - conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

Seleção - conjunto de técnicas e procedimentos que visam escolher o candidato que mais se adequa à função.

Objectivos do processo de recrutamento e selecção:

1. Fornecimento à organização das Pessoas necessárias de forma a considerar a eficácia organizacional, garantindo aos candidatos iguais oportunidades de serem escolhidos para o posto a ocupar;
2. Garantir que o seleccionado preencherá o lugar que mais lhe convém a si e à organização.

### **CONSEQUÊNCIAS DA CONTRATAÇÃO INADEQUADA:**

#### Em termos de TEMPO E ESFORÇO:

- a) Os colaboradores recém-contratados que demonstram um mau desempenho exigem maior acompanhamento do que os restantes;
- b) Os colaboradores recém-contratados que demonstram um pior desempenho interferem com o trabalho de equipa e requerem maior esforço de formação.

#### Ao nível PRODUTIVIDADE:

- a) Os colaboradores com melhor desempenho não apreciam estar na mesma equipa de colaboradores com baixo desempenho.

#### Ao nível da CRIATIVIDADE:

- a) Os colaboradores com pior desempenho “produzem” menos ideias;
- b) Caso este sejam chefias, bloqueiam ideias porque não as entendem.

#### Em termos de IMAGEM E RELAÇÕES PÚBLICAS:

- a) Os colaboradores recém-contratados que demonstram um mau desempenho dão uma imagem negativa perante os concorrentes e perante os seus colegas;
- b) Uma elevada rotação de pessoal dá uma imagem negativa aos candidatos a emprego.

#### Em termos de SUBSTITUIÇÃO DE PESSOAS:

- a) Os colaboradores recém-contratados que demonstram um mau desempenho tendem a ter um nível mais elevado de absentismo;
- b) Os colaboradores recém-contratados que demonstram um mau desempenho necessitam de mais formação;
- c) Podem ser necessários mais colaboradores para “cobrir” o período que medeia a saída e a admissão de novos colaboradores para substituir os colaboradores que saíram por mau desempenho.

#### Em termos de CUSTOS ADICIONAIS:

- a) Existe o custo do recrutamento de novos colaboradores para substituir os colaboradores que saíram por mau desempenho;
- b) Os colaboradores recém-contratados que demonstram um mau desempenho cometem mais erros e originam reclamações.

#### Em termos de TEMPO E IMAGEM DO DRH:

- a) Responsabilidades extra para disciplinar e desvincular os colaboradores com mau desempenho;
- b) Trabalho suplementar no recrutamento de novos colaboradores que substituam os que demonstram mau desempenho;
- c) Uma selecção deficiente reflecte-se na imagem do DRH.

#### **CRITÉRIOS MAIS COMUNS USADOS NO RECRUTAMENTO E SELECÇÃO**

- **Raciocínio**, onde se valoriza mais a abordagem aos problemas do que, propriamente, os conhecimentos específicos sobre o problema.
- **Habilitações literárias**, onde o percurso escolar é altamente valorizado. Pode ainda valorizar-se não só o grau obtido como a instituição de ensino que o conferiu e a classificação obtida.
- **Formação profissional**, onde se valoriza a aquisição de competências técnicas específicas para o desempenho da função.
- **Experiência profissional**, onde a experiência anterior é um fator relevante, já que representa, supostamente, uma mobilização na prática de conhecimentos.
- **Competências técnicas**, independentemente do local e da forma de aquisição.
- **Competências sociais e de relacionamento.**
- **Local de residência.** Algumas empresas preferem empregar pessoas que não necessitam de grandes deslocações entre a residência e o emprego;
- **Inserção de pessoas portadoras de deficiência e/ou em situação de exclusão.** Esta discriminação positiva, para algumas funções, pode enquadrar-se na política de cidadania empresarial.

#### **FORMAS DE RECRUTAMENTO**

Recrutamento Interno – captação de indivíduos que já trabalham na organização, que por via do seu desempenho ou por via da aquisição de novas competências, mostraram aptidão, potencial e disponibilidade para o exercício da função a preencher.

Recrutamento Externo – havendo determinado posto de trabalho vago, a organização procura preenchê-lo com candidatos externos à organização.

*Cuidado a ter: este procedimento deve ser antecedido de uma prospeção interna à organização, sobretudo quando possam existir colaboradores em condições de ocupar esses lugares vagos e que implicam uma promoção.*

### Vantagens e desvantagens do Recrutamento Interno

#### VANTAGENS

- Mais económico em termos monetários e de tempo (os custos com a prospeção de candidatos, com empresas de seleção, a atribuição de remuneração motivante, etc.).
- Mais rápido porque não se perde tempo no acolhimento e integração dos indivíduos.
- Maior índice de validade e de segurança porque se conhece as pessoas.
- Maior motivação dos colaboradores porque permite oportunidades de carreira.
- Estimula a motivação para o auto-aperfeiçoamento e aquisição de novas competências.
- Aproveita os investimentos da empresa em formação, porque se evita a “fuga” de colaboradores.

#### DESvantagens

- Exige condições de potencial desenvolvimento para que os colaboradores possam ser promovidos.
- Pode gerar situações de frustração, desmotivação e baixo moral dos que não conseguiram o desenvolvimento de carreiras.
- Princípio da incompetência.
- Pode existir descapitalização dos recursos humanos se não se investir nas competências do novo colaborador.
- A fixação do *modus vivendi* instituído e a relação continuada com as mesmas pessoas podem gerar incapacidade crítica para questionar os procedimentos e reduzir as possibilidades de inovação.
- Sem regresso (se existe promoção não existe retorno ao cargo anterior).



## Vantagens e desvantagens do Recrutamento Externo

### VANTAGENS

- Entrada de “sangue novo” (novas formas de pensar e encarar os problemas) e novas experiências para a empresa.
- Renova e enriquece as pessoas da organização.
- Aproveita investimentos feitos, em formação, por outras empresas ou pelos próprios candidatos.
- Maior visibilidade da empresa no mercado de trabalho.
- Identificação de candidatos que permitem a constituição ou enriquecimento de uma base de candidaturas útil para futuras oportunidades.

### DESVANTAGENS

- Mais demorado e com custos elevados do que o recrutamento interno.
- Comporta maiores riscos devido ao desconhecimento dos candidatos.
- É factor de desmotivação quando monopoliza todas as vagas existentes porque frustra as perspectivas de carreira dos colaboradores da empresa.
- Pode afetar a política salarial da empresa.
- Pode trazer maiores riscos de incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa.

### **Selecionar a fonte de recrutamento vai depender:**

- a) Do tempo disponível para encontrar o candidato certo. Pouco tempo para o processo pode obrigar a medidas consonantes.
- b) Do custo possível ou desejável. Funções mais vitais para a organização podem conduzir a processos potencialmente mais onerosos.
- c) Do mercado disponível. A existência ou não de muitos potenciais candidatos no mercado para o desempenho da função condiciona a escolha da fonte.
- d) Da “comunicação interna” em prática na organização. A selecção de alguém para um lugar de responsabilidade pode condicionar a fonte de recrutamento a uma fonte de recrutamento interno.

### **FONTES DE RECRUTAMENTO INTERNO**

Transferência: Faculta a oportunidade de, dentro da Organização, os colaboradores poderem encontrar desafios. É privilegiada a mobilidade horizontal.

Reconversão: Promovendo a aquisição de novas competências por parte dos colaboradores, permite a ocupação de novos lugares na organização; muitas das vezes permitindo a extinção de funções obsoletas sem recurso ao despedimento.

Promoção: Depende das práticas de “avaliação de desempenho” e “desenvolvimento de carreiras”. Dá-se primazia à ocupação de um lugar de responsabilidade por parte de um elemento interno à organização premiando-se o desempenho.

## **FONTES DE RECRUTAMENTO EXTERNO**

Recrutamento académico: As empresas vão às escolas recrutar candidatos com elevado potencial. Este recrutamento pode acontecer junto de finalistas, ou pode decorrer por via de parcerias que as empresas estabelecem com as escolas (Estágios profissionais).

Centros de emprego: Os centros de emprego constituem uma fonte de recrutamento privilegiada para determinadas profissões.

Empresas especializadas: Fornecem um painel de candidatos e auxiliam na selecção.

Head-hunting: Para funções-chave da organização é comum a identificação do melhor candidato potencial ao lugar (efectuado por empresas especializadas ou pela O. contratante).

Anúncio: Muito frequente, tem uma elevada exposição pelo que a O. deverá ponderar muito bem a sua utilização.

Candidaturas espontâneas: Passa pelo arquivamento das candidaturas e pela sua utilização em caso de necessidade. Actualmente as pessoas à procura de emprego usam muito o correio electrónico para enviar o curriculum vitae em vez da tradicional carta.

Anteriores processos de recrutamento e selecção: Os arquivos de currículos de candidatos que a empresa guarda de processos anteriores, e dos quais existe uma apreciação positiva.

Recrutamento online (e-Recruitment): Tem a ver com um conjunto de instrumentos que permitem a prospecção, recepção e realização de triagens de candidatos on-line. Mais dirigido para quadros médios ou superiores.

Informal: Extremamente utilizada. É o vulgar “conheces alguém para trabalhar aqui”?

## **SELECÇÃO:**

É um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências oferecidas pelos candidatos.

## MÉTODOS DE SELECÇÃO

Análise curricular: Permite obter uma ideia do percurso pessoal, profissional e escolar do candidato, portanto das suas competências, sem que este tenha de estar presente.

Testes psicológicos: Conjunto de provas que se aplicam para apreciar o desenvolvimento mental, as aptidões, habilidades e conhecimentos dos candidatos.

Testes de personalidade: Podem ser gerais ou específicos. Permitem analisar os diversos traços de personalidade: traços determinados pelo carácter (traços adquiridos) ou pelo temperamento (traços inatos).

Testes de aptidão física: Permitem aferir da aptidão física para o desempenho da função.

Testes de competências específicas (línguas, técnicos, etc.): Trata-se de testes estruturados em torno de competências exigidas para desempenho da função que as organizações consideram necessário testar.

Testes de simulação: São construídos ou adaptados exercícios de simulação de acordo com as situações críticas, exigências e competências associadas à função. Os exercícios baseiam-se em problemas reais de desempenho e visam proporcionar a expressão de comportamentos pertinentes para a função.

Entrevistas: É talvez o método mais frequentemente utilizado e permite: i) Avaliar algumas competências (normalmente as comportamentais) ii) Testar o esquema de raciocínio que os candidatos empregam na resolução de problemas; iii) Iniciar algum ajustamento de expectativas, como avaliação das posições do candidato face a questões críticas do negócio e da função; iv) Informar o candidato sobre a função, a organização, as perspectivas de carreira e as possibilidades de desenvolvimento; v) Preservar a imagem organizacional da empresa.

Assessment Centres: É um método que permite estimar o nível de adaptação a uma determinada função, através de um conjunto de exercícios, testes e entrevistas. O assessment centre é uma técnica muito dispendiosa em tempo e financeiramente, daí ter sido denominada de Rolls-Royce da selecção.

---

A ideia a reter é a de que não há, neste caso, como em nenhum outro da gestão, one-best way.

Logo, a implementação de práticas de GRH ou da sua alteração deve ser trabalhada no seio da própria Organização, tendo em conta a cultura organizacional.

A prática de recrutamento e selecção encontra-se relacionada com outras actividades da política de recursos humanos. Práticas como a análise e descrição de funções, a avaliação de desempenho, a gestão de competências, o desenvolvimento de carreiras e o sistema de recompensas podem contribuir com dados para o recrutamento, assim como o recrutamento pode contribuir para as referidas práticas.

O ato de selecção consiste na apresentação da proposta ao candidato escolhido, para lhe fazer uma proposta de emprego, sua negociação e aceitação pelo candidato.

O processo de acolhimento é acima de tudo, fornecer ao elemento as melhores condições de integração para que, tão rápido quanto possível, se sinta membro da Organização. Uma boa integração pode, por vezes, criar as primeiras bases para motivar e reter as pessoas.

O processo de integração visa, entre outros objectivos: Dar a conhecer a organização; Acolher no novo grupo o novo membro, permitindo-lhe a partilha de sentido e a integração na função; Consciencializar o novo colaborador para a missão da organização.

## **CAPÍTULO IV**

### **SISTEMA DE RECOMPENSAS**

É um conjunto de princípios e directrizes que a empresa/organização define relativamente aos seus colaboradores, em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial, em contrapartida do trabalho realizado, devendo:

- Assegurar a equidade interna;
- Permitir competir no mercado de trabalho, atendendo à equidade externa;
- Permitir a individualização dos salários, através da utilização de factores de mérito individual.

### **OBJECTIVOS**

#### **- Atracção e retenção de colaboradores**

*(o nível e qualidade de recompensas influencia o tipo de candidato que é atraído por uma organização e o que continuará nela a trabalhar)*

#### **- Motivação**

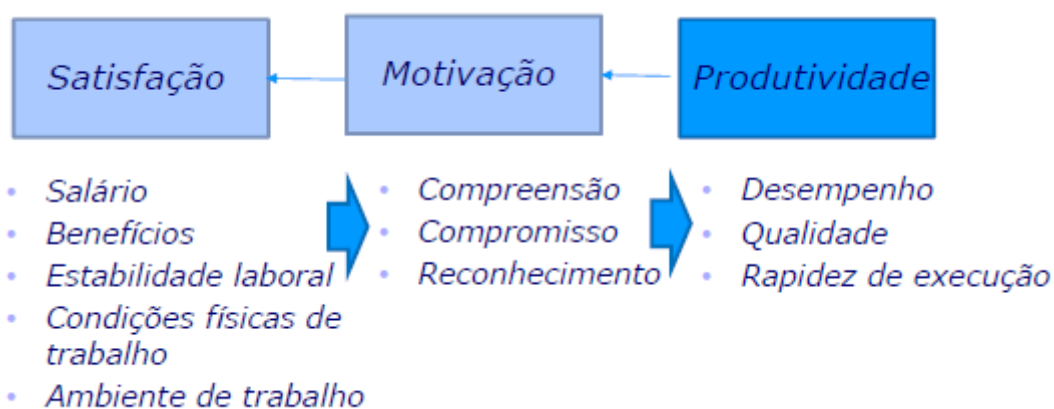
(os colaboradores tendem a comportar-se da forma que eles consideram que conduz à obtenção de recompensa a que eles dão valor)

#### - Cultura

(na medida em que podem reforçar e apoiar uma cultura de empreendedores, de inovação, de criatividade, participativa e assente no desempenho, ou, na antiguidade e na experiência, etc.)

#### - Reforço e Definição da Estrutura

(as recompensas podem ajudar a definir o estatuto e a hierarquia dentro da organização)



### **FACTORES DOS SISTEMAS DE RECOMPENSAS**

- a) Categoria profissional (Instrumentos de Regulação Colectiva de Trabalho)
- b) Antiguidade (ainda muito usado, mas gerador de iniquidades)
- c) Nível de responsabilidade (Tem por base uma análise e qualificação de funções agrupando-as de seguida no mesmo nível de responsabilidade)
- d) Desempenho (Combinação do nível de responsabilidade com o nível de desempenho. Dois colaboradores com idêntica responsabilidade mas com diferentes desempenhos terão diferentes salários)
- e) Potencial (O critério tem por base a capacidade que o colaborador tem em adaptar-se e em desempenhar, de forma satisfatória, funções de nível superior ao actual)
- f) Resultados individuais/colectivos (aplicável sobretudo para recompensas variáveis em função de objectivos definidos)

g) Mercado (os estudos salariais permitem manter o sistema de recompensas alinhado com o que é praticado por outras empresas no mesmo segmento de mercado)

## **FACTORES QUE INFLUENCIAM O SR**

**POSITIVOS:** O sistema de recompensas é aceite de uma forma generalizada, quando existe uma política de credibilidade e transparência. Informação clara e acessível dos princípios e variáveis, permitindo uma percepção de rigor na sua aplicação.

Recompensas variáveis baseadas na gestão por objectivos. Aqui existe uma relação clara entre retribuição e desempenho, necessitando, todavia, de estar apoiada num sistema credível de incentivos/desempenho.

Equilíbrio entre a satisfação dos objectivos individuais e a prossecução dos objectivos organizacionais, poderá contribuir para uma maior dedicação dos colaboradores, proporcionando-lhes como contrapartida um nível de recompensas superior.

Reconhecimento e a realização profissional são factores de motivação importantes, uma vez que, após cada etapa ultrapassada, intensifica-se a vontade de conquistar novos e superiores níveis de realização pessoal.

## **NEGATIVOS:**

Falta de clareza, provocando insatisfação, lançando a dúvida sobre a justiça do sistema e conduzindo a um clima de desconfiança. A percepção da injustiça mina o compromisso e a identidade com a empresa e pode conduzir ao decréscimo da produtividade e da qualidade do trabalho.

Inexistência de equidade interna. Será muito difícil explicar porque é que a funções iguais, com conteúdos e desempenhos de igual qualidade, níveis de qualificação e competências similares, correspondem remunerações claramente distintas.

Inexistência de equidade externa. Esta pode representar a falta de competitividade externa da empresa quando, da sua prática de recompensas, exista um desvio negativo significativo em relação ao mercado, levando, inclusivamente à perda de colaboradores críticos para o sucesso da empresa.

**Relacionando as necessidades de Maslow com o sistema de recompensas, podemos fazer as seguintes associações:**

- As necessidades fisiológicas são satisfeitas através das componentes base do salário, por exemplo: salário + subsídio de alimentação
- As necessidades de protecção serão satisfeitas para além das componentes de salário, com outras recompensas, por exemplo: seguros
- As necessidades sociais com um sistema de recompensas que englobe, por exemplo, utilização de viatura, cartão de crédito, prémios de equipa
- As necessidades de auto-estima com a participação em eventos promovidos pela empresa, por exemplo: participação em reuniões internacionais para identificar novas ideias de negócio
- As necessidades de auto-realização satisfazem-se com um sistema de recompensas que englobe oportunidades de efectiva evolução na empresa

**Segundo Herzberg, factores que produzem satisfação ou factores intrínsecos ou motivacionais**

- A realização pessoal, o reconhecimento, o conteúdo de trabalho, a responsabilidade e promoção.

**Segundo Herzberg, factores que produzem descontentamento ou factores extrínsecos ou higiénicos**

- A política de administração da empresa, as relações com o superior imediato e/ou subordinados, a remuneração, as relações com os colegas, as condições de trabalho, as competências técnicas do enquadramento, o estatuto na empresa, a vida pessoal.

Com base nestes factores, Herzberg, propôs como forma de motivação o enriquecimento individual de tarefas, de forma a que as tarefas adquirissem características correspondentes aos factores de motivação, designadamente: suprimindo alguns controlos, aumentando a iniciativa de cada um, introduzindo novas tarefas mais difíceis que ainda não tivessem sido realizadas, atribuindo ao colaborador uma tarefa que permitisse tornar-se um especialista, etc.

**RECOMPENSAS EXTRÍNSECAS E INTRÍNSECAS**

Recompensas extrínsecas – são de natureza material, assumindo, em muitos casos a forma de prémios monetários.

Exemplos:

- O Salário – é uma recompensa directa do trabalho. Pode ter uma parcela fixa, que inclui o salário base acrescido dos subsídios e uma parte variável, atribuída em função dos objectivos atingidos.

- Os Incentivos – são componentes variáveis do salário, por ex: comissões e bónus. Existem ainda as stock options (opção de compra de acções) e as phantom shares (unidades de participação no capital da organização, para empresas não cotadas em bolsa).

- Os Benefícios Sociais – são uma componente da retribuição que visa suprir necessidades primárias e de segurança dos colaboradores. Ex: subsídios de doença, subsídios de transporte, seguros de saúde, etc.

- Os Símbolos de Estatuto – têm como objectivo distinguir os cargos de gestão e chefias da organização. Ex: utilização de viatura a título pessoal, motorista, cartão de crédito, etc.

Recompensas intrínsecas – são de natureza não material, intangíveis. São mecanismos de reconhecimento.

Exemplos:

Quadros informativos em espaços da empresa onde se podem incluir as menções honrosas; Informações na intranet ou no site da internet da empresa; Referência na revista, jornal ou newsletter da empresa; Eventos organizados para premiar os melhores; Feedback positivo sobre tarefas e responsabilidades nas quais se evidenciem desempenhos de qualidade; Maior autonomia e responsabilidade no exercício das tarefas atribuídas; Oportunidades de desenvolvimento profissional: Investimento em formação; recompensas de carácter temporal – por ex: + dias de férias.

## **AVALIAÇÃO E GESTÃO DO DESEMPENHO**

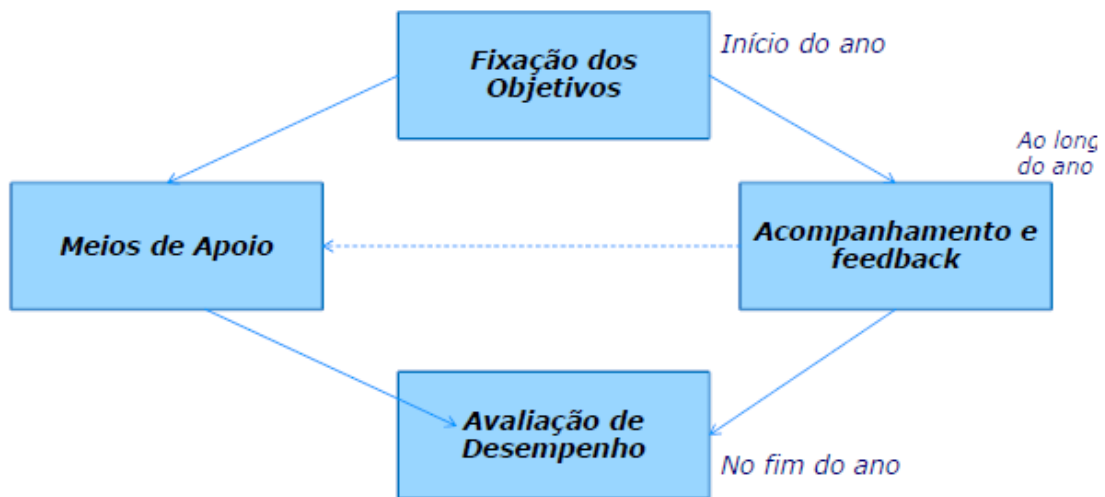
Para se criar um sistema de avaliação e gestão do desempenho individual deve ter-se em conta a estratégia global da organização. É por isso recomendável considerar, para a construção, implementação, e desenvolvimento de um Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho, o desencadeamento de um processo de questionamento da organização.



Um sistema de avaliação e gestão de desempenho tem, sempre de ter consequências. As mais evidentes são as mais diversas recompensas ou servir de inputs para o sistema de gestão de competências. O que não pode acontecer é a implementação de um sistema de avaliação e gestão de desempenho sem que daí resultem consequências e sem que estas sejam claras e conhecidas por todos.

A Avaliação de Desempenho permite medir o contributo individual e da equipa para a prossecução dos objectivos estratégicos da organização e detectar lacunas de competências ou antever possibilidades de desenvolvimento de competências latentes no colaborador e que podem vir a contribuir para novas orientações estratégicas da empresa.

### **Modelo genérico de gestão do desempenho:**



### **OBJECTIVOS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**

- Cumprimento dos objectivos estratégicos da organização, onde os objectivos individuais decorrem directamente das grandes metas organizacionais;
- Potenciar a inovação e a promoção da adaptação à mudança organizacional;
- Superação dos desempenhos médios, para a alteração de comportamentos, na senda da excelência;
- Melhoria da comunicação interna;
- Fundamentar as decisões de recursos humanos.

## CRITÉRIOS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Os critérios da avaliação de desempenho devem cumprir determinadas condições:

- Serem quantificáveis;
- Serem previamente negociados os recursos para atingir os objectivos;
- Serem exequíveis.

### Exemplos de funções com critérios quantitativos mensuráveis:

- **Produção:** volume de produção, custos, número de horas de produção.
  - Diminuir os custos fixos em cerca de 10%.
- **Vendas:** volume de vendas, número de novos clientes.
  - Aumentar o volume de vendas em 20% face ao ano passado.
- **Marketing:** quota de mercado, incremento das vendas em função de campanhas.
  - Aumentar a quota de mercado em 5% como resultado da campanha publicitária de relançamento do produto A.
- **Manutenção:** número de horas de funcionamento das máquinas, custos de manutenção, número de avarias.
  - Reduzir o número de avarias em 15% face ao ano passado.
- **Recursos Humanos:** resultado das acções de formação, absentismo, desempenho dos novos colaboradores, promoções.
  - Reduzir em 10% o absentismo total da empresa face ao ano passado.
- **Financeiro:** aplicações financeiras realizadas, custos financeiros, taxas de juros conseguidas.
  - Aumentar em 10% a taxa de retorno das aplicações financeiras realizadas, durante o ano corrente face ao ano anterior.
- **Informática:** desenvolvimento e/ou aquisição de sistemas que funcionem e que satisfaçam as necessidades dos clientes internos e externos, custos de desenvolvimento de sistemas.
  - Atingir, a 99%, a satisfação das necessidades dos clientes internos, na utilização dos sistemas informáticos, no ano corrente.

### Exemplos de factores ou critérios de natureza qualitativa:

CRITÉRIO	DESCRIÇÃO
Sentido de Responsabilidade	Avalia o comprometimento e a fiabilidade com que o colaborador executa as suas funções, designadamente a forma como assume as consequências das suas acções e decisões.
Desenvolvimento de Competências	Avalia o empenho que o colaborador demonstra no seu desenvolvimento pessoal e profissional.
Adaptação e Flexibilidade	Avalia a permeabilidade do colaborador à mudança, tendo em conta as características das situações concretas em que as suas funções se realizam e o contexto em que a execução das mesmas se insere.
Iniciativa	Avalia a forma como o colaborador, por si próprio, procura soluções e apresenta sugestões com vista a uma melhoria contínua.
Inovação e Criatividade	Avalia o desenvolvimento pelo colaborador de novos métodos, técnicas e procedimentos, bem como a apresentação de ideias novas que contribuam para a solução dos problemas e para a optimização do trabalho.
Trabalho em Equipa	Avalia a participação e cooperação do colaborador no trabalho de grupo, bem como a sua contribuição para a obtenção dos resultados da equipa.
Liderança	Avalia a forma como o colaborador estabelece as estratégias necessárias à prossecução dos objectivos e resultados da sua unidade e dos seus colaboradores.

## **OS AVALIADORES**

A decisão sobre quem avalia deve estar intimamente ligada com os objectivos estratégicos da avaliação.

### - Avaliação pela chefia directa

Segundo alguns autores, a chefia é o indivíduo que possui as melhores condições para acompanhar e verificar o desempenho de cada colaborador

### - A auto-avaliação

Segundo McGregor, este tipo de avaliação tem as seguintes vantagens: i) permite um auto-exame para melhor definir quer os seus pontos fracos quer os seus fortes; ii) possibilita um fim construtivo porque incide sobretudo sobre o futuro e não sobre o passado; iii) como a avaliação incide sobre o desempenho ou questões relativas aos objectivos, há uma diminuição da tendência para apreciar a personalidade individual; iv) tem uma grande legitimidade na medida em que são os avaliados que melhor podem avaliar o seu desempenho face à função exercida.

Como desvantagem podemos assinalar a eventualidade da avaliação poder ser inflacionada, surgindo sem o acordo da chefia.

### - Avaliação pelos colegas

Consiste na Avaliação que é feita pelos colegas que trabalham directamente com o avaliado (da mesma área e do mesmo nível hierárquico).

### - Avaliação pelos subordinados

Trata-se de um tipo de avaliação raro para avaliar o desempenho. A gestão tem receio que este tipo de avaliação acabe por retirar poder às chefias. Por outro lado, os subordinados poderão distorcer as avaliações por receio de represálias.

### - Avaliação por múltiplas fontes: a avaliação de 360º graus

Na avaliação de 360 graus, teoricamente, um colaborador é avaliado pelo círculo de pessoas que afectam e são afectadas pelo seu desempenho na organização. Isto é, pelos superiores hierárquicos, o próprio, colegas, subordinados, clientes e fornecedores. A grande vantagem deste tipo de avaliação é o avaliado receber feedback sobre o seu desempenho tendo em conta diferentes perspectivas.

## **PERIODICIDADE DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**

Há que referir que, frequentemente, a avaliação de desempenho é realizada informalmente, ou seja, é realizada a qualquer momento, sem recurso a critérios nem métodos de avaliação.

A periodicidade da avaliação coloca-se quando tratamos da avaliação formal. Normalmente tem carácter anual para os níveis superiores da organização, sendo habitualmente realizada no decurso de uma entrevista. As funções operacionais têm, muitas vezes, uma periodicidade mais curta, trimestral e, mesmo, mensal.

## **MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

- Métodos da Escala Gráfica – é o mais utilizado, divulgado e simples. Avalia o desempenho através de factores de avaliação previamente definidos e graduados.

- Método da Escolha Forçada – consiste em avaliar o desempenho dos colaboradores por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual.

- Método de Pesquisa de Campo – é feito pelo chefe, com assessoria de um especialista. O especialista entrevista a chefia sobre o desempenho de seus colaboradores e elabora o relatório.

- Método dos Incidentes Críticos – é uma técnica sistemática por meio da qual a chefia directa analisa e regista os factos positivos e os factos negativos a respeito do desempenho dos seus colaboradores.

- Método de comparação aos pares – consiste em comparar os colaboradores, dois a dois, e anota-se na coluna da direita aquele que é considerado melhor, quanto ao desempenho.

- Método de Frases Descritivas – o avaliador assinala apenas as frases que caracterizam o desempenho do colaborador (sinal + ou s) e aquelas que realmente demonstram o oposto do seu desempenho (sinal – ou n).

- Método da Auto-avaliação – é o método pelo qual o próprio colaborador é solicitado a fazer uma sincera análise das suas próprias características de desempenho. Pode utilizar formulários baseados nos métodos já descritos.

- Método de Avaliação por Resultados – este método baseia-se na comprovação periódica entre os resultados fixados para cada colaborador e os resultados efectivamente alcançados. As conclusões permitirão a identificação dos pontos fracos e fortes do colaborador.

- Método de Avaliação por Objectivos – Neste método o gestor e o colaborador negociam os objectivos a alcançar, durante um período de tempo.

- Método Misto – é muito comum que organizações que se caracterizam pela complexidade recorram a uma mistura de métodos na composição do modelo de avaliação de desempenho

## **MÉTODOS RECENTES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

- Método de Avaliação por Competências: a premissa básica do método de avaliação por competências é a de que o colaborador sabe – ou pode aprender a – identificar as suas próprias competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas. O papel das chefias e dos gestores de RH passa a ser o de ajudar o colaborador a relacionar o seu desempenho com as necessidades e a realidade da organização.

Vantagens: i) identifica as potencialidades dos colaboradores; ii) ajuda a melhorar o desempenho da equipa; iii) ajuda a melhorar a qualidade das relações entre os colaboradores; iv) estimula os colaboradores a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e da organização.

Para realizar a avaliação de desempenho com base nas competências, em primeiro lugar é necessário definir as competências em relação a cada uma das funções existentes na organização.

Temos assim diferentes tipos de competências:

- Competências conceptuais – conhecimento e domínio de conceitos e teorias que se referem às técnicas utilizadas

- Competências técnicas – domínio de métodos e ferramentas específicas para determinada área de trabalho.

- Competências comportamentais – representam as atitudes e valores pessoais e permitem que as pessoas comuniquem e interajam de forma eficaz.

**No contexto actual da economia mundial, o método mais aconselhável é um método misto, o qual deve ter em conta o Método de Avaliação por Competências (Conceptuais, Técnicas e Comportamentais) conjugado com o Método de Avaliação por Objectivos e por Resultados.**

## **ERROS MAIS COMUNS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Efeito de Halo/Horn – Tendência para alargar a todo o desempenho aspectos positivos ou negativos desse desempenho.

Tendência Central – Tendência para atribuir a nota média.

Efeito de Recenticidade – Tendência para dar relevo a situações recentes que marcaram a vida do colaborador.

Erro Constante – Os avaliadores condescendentes estabelecem padrões de avaliação baixos, e os avaliadores muito exigentes, padrões de desempenho elevados difíceis de atingir.

Erro de “primeira impressão” – A primeira impressão que o avaliador forma do avaliado tem tendência a permanecer e a sobrepor-se ao desempenho real.

Erro de semelhança – Propensão a avaliar o colaborador à imagem de si próprio.

Erro de fadiga – Propensão para não prestar muita atenção quando tem de avaliar muitos colaboradores ao mesmo tempo.

Incompreensão do significado dos factores – por incompreensão ou distorção do sentido do factor, realizar uma apreciação errada das qualidades do colaborador.

## **CAPÍTULO V**

### TIPOLOGIAS EDUCACIONAIS:

- Actividades de educação formal: Todas as actividades que são organizadas pela escola ou universidade e é intencional do ponto de vista do aprendente. Segue uma configuração padronizada com objectivos de aprendizagem, conferindo um certificado habilitacional. As práticas formais também podem ser evidenciadas através da frequência de Unidades Curriculares específicas e estágios integrados nos planos de estudo.

- Actividades de educação não-formal: situada algures num continuum entre formal e informal, tende a se desenvolver em paralelo aos sistemas de ensino e formação e não conduz, necessariamente, a certificados formais. Incluem-se, nesta modalidade de educação, actividades de desenvolvimento pessoal e profissional que ocorre através da participação: em acções de sensibilização e divulgação de informação, formações de curta duração, seminários/ workshops, promoção do empreendedorismo, feiras de emprego, cursos de verão, estágios ou experiências profissionais, actividades extracurriculares, associações juvenis, programas de mobilidade, entre outras. Estas actividades direccionam-se essencialmente à comunidade académica, principalmente estudantes ou jovens recém-licenciados/ex-alunos à procura do primeiro emprego.

- Actividades de educação informal: Todas as actividades que não são organizadas, não têm objectivos de aprendizagem e, sobretudo, não é intencional. Por exemplo, iniciativas de voluntariado e movimentos associativos de cariz estudantil. Actividades quotidianas das pessoas no trabalho, na família ou na comunidade que normalmente não são intencionais e, por isso, são chamadas de experiências de vida e de trabalho.

## **FORMAÇÃO**

A formação pode ser entendida como um processo, formal ou informal, de aquisição de conhecimentos, atitudes e comportamentos com relevância para a actividade no cargo e para o desenvolvimento pessoal e organizacional.

### **OBJECTIVOS DA FORMAÇÃO**

O grande objectivo da formação é maximizar a eficácia e o desenvolvimento organizacional e portanto gerar mais-valias para a Organização.

Em termos genéricos podem apontar-se 4 objectivos da formação:

I – Desenvolver as capacidades profissionais dos formandos para que possam contribuir mais eficazmente para os negócios da Empresa (curto prazo);

II – Desenvolver nos formandos comportamentos e atitudes que lhes permitam ter maior eficiência, eficácia e satisfação profissional no exercício da sua actual função (curto/médio prazo);

III – Proporcionar ao formando a aquisição dos conhecimentos necessários ao desenvolvimento de carreira previsto (médio prazo);

IV – Proporcionar aos formandos, o seu desenvolvimento como pessoas.

### **TIPOS DE FORMAÇÃO**

Formação de integração e orientação - investir em módulos de formação que familiarizem as pessoas com:

- Os valores e princípios de actuação da Organização;
- O seu estilo de gestão;
- A sua estrutura interna;
- As regras básicas que vão governar a relação de trabalho;
- O trabalho em equipa.

Formação técnica funcional - destina-se a melhorar os conhecimentos e aptidões técnicas dos empregados para desempenhar as suas funções. Frequentemente é ministrada internamente e monitorizada por quadros da própria Organização.

Formação para o Desenvolvimento de Comportamentos Desejáveis - pretende-se desenvolver a aptidão do empregado nas áreas de comportamento, quer modificando comportamentos pouco ajustados, quer treinando-o a comportar-se em determinadas situações e circunstâncias.

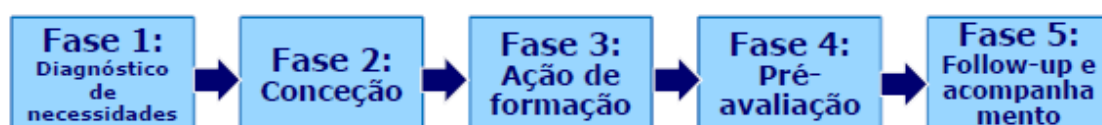
Formação para Desenvolvimento Grupal - dado que cada vez mais a organização do trabalho nas Empresas assenta em grupos ou equipas e não em indivíduos isolados. Equipas compostas por pessoas com aptidões heterogéneas (por exemplo, vendedores, técnicos de manutenção, analistas financeiros, logísticos, etc.), pelo que é fundamental que certas regras de comportamento dentro do grupo sejam respeitadas: respeito pelo trabalho dos outros; pedir ajuda a quem pode encontrar uma solução; fazer perguntas sobre o que não se compreende; utilizar da melhor maneira as aptidões individuais; repartir eficientemente o trabalho.

Formação no Cargo (on the job) – tanto pode resultar de um processo de recrutamento externo como de uma mudança de função de um empregado dentro da Organização (reciclagem ou polivalência). Visa habilitar o (novo) colaborador na nova função a executar novas tarefas ou a utilizar tecnologias diferentes para a execução das tarefas habituais.

Formação para o Desenvolvimento Pessoal – é um tipo de formação dirigida ao indivíduo em si: tem por objectivo o seu bem-estar pessoal e social e baseia-se no pressuposto: quanto mais desenvolvida for a pessoa melhor é o profissional. Fornece ao indivíduo, técnicas para optimização do seu potencial humano.

Apoio e acções de autodesenvolvimento – para além dos programas de formação oficiais, muitas Organizações procuram criar estímulos para que os seus profissionais tomem a iniciativa de frequentar cursos médios ou superiores ou programas de formação complementar.

Para garantir um processo de mudança e uma aquisição de conhecimentos efectivos o processo de formação deve assentar em 5 fases distintas:





## **FASE 1 – Diagnóstico de Necessidades**

Quer se trate de uma entidade formadora externa, quer seja efectuada internamente, a perfeita compreensão das necessidades de formação dos formandos-alvo e da sua realidade no dia-a-dia de trabalho é crucial para o sucesso da acção. Assim é importante garantir que:

- i) O potencial formador ou chefia (caso se trate de uma acção on the job) devem possuir uma visão global das competências técnicas e/ou comportamentais exigíveis aos colaboradores-alvo da formação;
- ii) É ainda crucial definir critérios de avaliação da acção que possibilitem aferir, após a realização do processo formativo, a sua eficácia.

## **FASE 2 – Concepção**

Com base no diagnóstico anterior, a entidade formadora externa, ou monitor interno, lado a lado com o responsável de formação, têm de conceber e planear a acção de forma a atingirem os objectivos propostos. Têm portanto de delinear a forma como decorrerá a acção de formação, os métodos de trabalho pedagógico e respectivas técnicas e meios a utilizar, bem como o curriculum do curso.

## **FASE 3 – Acção de Formação**

Implementação da acção de formação delineada. O objectivo é introduzir a mudança no estágio de comportamento ou conhecimento. Pretende-se eliminar as forças que se opõem ao processo de mudança (processo de descristalização).

## **FASE 4 – Pré-avaliação**

Torna-se necessário algum tempo depois da frequência da acção de formação e com base nos critérios de avaliação definidos na Fase 1, efectuar uma pré-avaliação dos resultados da formação, verificando até que ponto os objectivos previamente definidos foram ou não alcançados.

## **FASE 5 – Follow-up e Acompanhamento**

O objectivo desta fase é facilitar o processo de cristalização (consolidação das novas competências ou comportamentos) após formação, garantindo a manutenção do estado de desenvolvimento superior alcançado na acção formativa, eliminando as diferenças detectadas na fase anterior.

## **FASE 6 – Avaliação**

A partir dos critérios definidos na fase de diagnóstico é necessário avaliar os resultados alcançados em todas as fases do processo formativo aferindo se as necessidades previamente detectadas foram, ou não, colmadas.