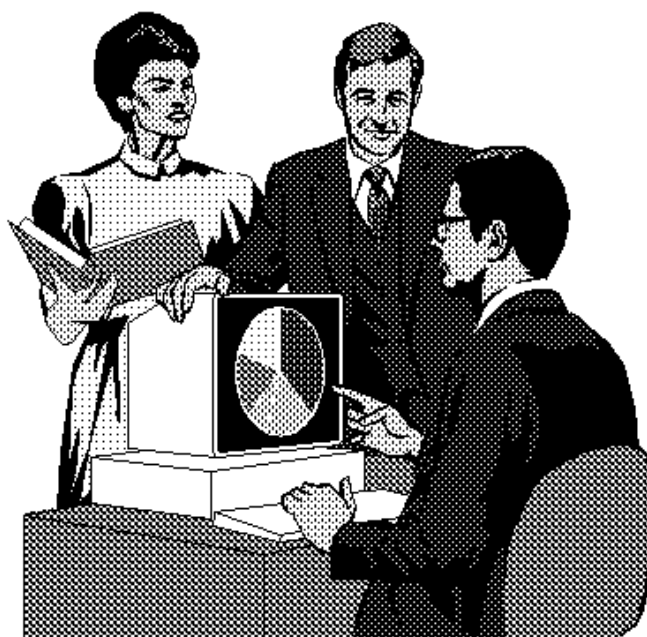


Colecção:
Sessão da Produtividade e da Qualidade



Dina Teixeira

Desenvolvimento de Recursos Humanos

Ficha Técnica

Título Desenvolvimento de Recursos Humanos
Colecção Gestão da Produtividade e Qualidade
Volume 11
Autor Dina da Conceição da Fonseca B. Teixeira
Ano 2005
Edição Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda
Av^a Dr Francisco Sá Carneiro, 50
6300-559 Guarda
Telf. 271 220 120 Fax: 271 220 150
www.estg.ipg.pt

Equipa Técnica Constantino Mendes Rei (Coordenador)
Ester Amorim
Vítor Gabriel
Dina Teixeira
Isabel Morais

Entidades Promotoras e Apoios Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda e
Programa Operacional Emprego, Formação e
Desenvolvimento Social (POEFDS),
co-financiado pelo Estado Português e pela União
Europeia, através do Fundo Social Europeu.
Ministério da Segurança Social e do Trabalho.

Revisão, Projecto Gráfico, Design e Paginação Gabinete de Promoção e Divulgação da ESTG

Índice

	Pág.
Capítulo 1	
Gestão de Recursos Humanos: Conceitos Básicos	1
1.1. Conceitos Básicos	2
1.1.1. Elementos de gestão estratégica de recursos humanos	4
1.1.2. A motivação dos recursos humanos	5
1.2. Análise do posto de trabalho	11
1.2.1. Relações e influências sobre a análise do posto de trabalho	13
1.2.2. Questões fundamentais na análise do posto de trabalho	16
1.3. Planeamento dos recursos humanos	18
<i>Questões para discussão</i>	24
Capítulo 2	
Recrutamento e Selecção de Pessoal	25
2.1. Recrutamento de recursos humanos	26
2.1.1. Finalidade e importância do recrutamento	27
2.1.2. Fontes e métodos de recrutamento	27
2.1.3. Rotação e absentismo	36
2.2. Selecção de recursos humanos	38
2.3. Integração e acolhimento	42
<i>Questões para discussão</i>	44
Capítulo 3	
A Formação de Pessoal	45
3.1. A formação e o desenvolvimento de recursos humanos	45
3.1.1. Aumentar a aprendizagem de quem recebe formação	49
3.2. Caracterização da formação profissional	51
3.3. Planeamento da formação profissional	53
<i>Questões para discussão</i>	55
Capítulo 4	
Avaliação do Desempenho	56
4.1. Conceitos Básicos	56
4.2. Objectivos da avaliação do desempenho	59
4.3. Métodos de avaliação do desempenho	60
4.3.1. Entrevista de avaliação	67
4.4. Problemas da avaliação do desempenho	69
4.4.1. Erros de avaliação	70
<i>Questões para discussão</i>	72
Capítulo 5	
O Sistema de recompensas	73
5.1. Conceitos Básicos	73
5.2. O sistema de recompensas	74

5.2.1.	O salário	76
5.2.2.	Benefícios sociais	79
	<i>Questões para discussão</i>	81
Capítulo 6		
Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho		82
6.1.	Contexto da gestão de higiene, segurança e saúde no trabalho	82
6.2.	Os riscos profissionais	84
	<i>Questões para discussão</i>	91
Bibliografia		92

Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1: Exploração e análise do ambiente	4
Figura 2: Hierarquia das necessidades de Maslow	7
Figura 3: Teoria dos dois factores de Herzberg	8
Figura 4: Modelos motivacionais (Maslow vs Herzberg)	9
Figura 5: Relações e aspectos da análise do posto de trabalho	12
Figura 6: Planeamento de recursos humanos	21
Figura 7: Relações e influências sobre o recrutamento	28
Figura 8: Candidatos reais vs potenciais	29
Figura 9: Recrutamento horizontal e vertical	30
Figura 10: Recrutamento tradicional vs Internet	36
Figura 11: Diferentes tipos de rotação	36
Figura 12: A interacção provocada pela entrevista	40
Figura 13: Relação da selecção com os processos de gestão de recursos humanos	42
Figura 14: Determinação das necessidades de formação	46
Figura 15: Fases fundamentais no processo de formação	48
Figura 16: Pontos-chave da relação formação/gestão de recursos humanos	52
Figura 17: Caracterização da formação quanto à forma	53
Figura 18: Método da comparação aos pares	62
Figura 19: Método da escolha forçada	63
Figura 20: Exemplo de escolha forçada	63
Figura 21: Método da escala gráfica	66
Figura 22: Evolução do salário mínimo nacional	77
Figura 23: Gestão de riscos	86
Figura 24: Incapacidades provocadas pelos acidentes	87
Figura 25: Distribuição percentual dos acidentes de trabalho por actividade económica (2000)	88

Capítulo 1

Gestão de Recursos Humanos: Conceitos Básicos



Depois de ler este capítulo, vai estar apto a:

- ✓ *Compreender a importância dos recursos humanos na organização.*
- ✓ *Identificar os objectivos da gestão de recursos humanos.*
- ✓ *Compreender a relação existente entre a análise do posto de trabalho e as restantes funções da organização.*
- ✓ *Compreender e analisar a importância do planeamento de recursos humanos.*

1.1. Conceitos Básicos

A consideração da componente humana como um dos factores determinantes da competitividade das empresas conduziu à incorporação destes recursos no processo de análise estratégica. As estratégias formuladas pela empresa devem ser consistentes e terem por base a componente humana que a empresa possui. Portanto, a empresa deve saber exactamente quais são as suas forças e fraquezas de forma a conhecer a sua componente humana, para em função dessa informação decidir os possíveis cursos de acção.

Mais do que considerar a gestão dos recursos humanos como um conjunto de funções e actividades independentes, o adequado é analisar as relações existentes

entre elas. É necessário considerar que todas as funções e actividades relacionadas com os recursos humanos decorrem dentro de um contexto interno, a organização, e de um contexto externo, o meio ambiente. Assim, os processos de gestão devem ser vistos como uma unidade sujeitos a múltiplas forças e acontecimentos que contribuem para dar forma às políticas de recursos humanos da organização. Não só se requer uma consonância interna no sistema de recursos humanos, mas também deste com o ambiente externo, em qualquer dos seus níveis.

O preenchimento de cargos na empresa, a promoção e a qualificação dos trabalhadores, a identificação de abordagens para melhorar o desempenho e recompensar os trabalhadores são questões relevantes para a gestão de recursos humanos. Quando se trabalha com pessoas é necessário entender o seu comportamento, as suas aspirações e de que forma a empresa os pode motivar para assim alcançar uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Esta vantagem será alcançada se a empresa perceber que os recursos humanos devem:

- ⊖ Ter valor.
- ⊖ Ser diferenciados;
- ⊖ Ser difíceis de imitar;
- ⊖ Ser organizados.

As pessoas são fonte de vantagem competitiva quando se sentem motivadas para melhorar a sua eficiência dentro da empresa. O mesmo acontece quando as suas habilidades, conhecimentos e competências não estão de igualmente disponíveis nem podem ser imitados pela concorrência.

Desta forma, a empresa deve desenvolver e mobilizar as pessoas, as quais devem ser entendidas mais como um investimento do que como um custo pois os recursos humanos representam o meio através do qual a empresa produz

resultados.

Assim, e para uma empresa a gestão de recursos humanos deve ter os seguintes objectivos:

- ⊕ **Atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de desenvolver ou adquirir as competências necessárias para a organização;**
- ⊕ **Reter os empregados desejados;**
- ⊕ **Motivar os empregados para que estes adquiram um compromisso com a organização e se impliquem nela;**
- ⊕ **Ajudar os empregados a crescer e desenvolver-se dentro da organização.**

Para que estes objectivos sejam atingidos a empresa deve colocar em prática a gestão estratégica de recursos humanos que necessita cumprir determinadas condições:

- 1) A empresa deve ter definido uma estratégia geral e intensificadas as dimensões dos recursos humanos que lhe são relevantes;
- 2) Durante o processo de elaboração de uma estratégia geral deve ter-se em consideração e incorporar-se na dimensão, de forma explícita, as dimensões dos recursos humanos;
- 3) Devem existir permanentemente vínculos eficazes entre as diferentes áreas funcionais e a direcção de recursos humanos, a fim de garantir a integração dos interesses dos recursos humanos no processo de tomada de decisões da organização;
- 4) A organização deve estabelecer responsabilidades de gestão dos recursos humanos a todos os níveis;
- 5) As iniciativas de gestão dos recursos humanos devem ser pertinentes para as necessidades da empresa;

- 6) Devem analisar-se a envolvente social, política, tecnológica e económica onde a empresa desenvolverá a sua actividade.

1.1.1. Elementos da gestão estratégica dos recursos humanos

A maioria das empresas reconhece que é fundamenta analisar tanto o seu meio envolvente geral (macroambiente) como o seu meio envolvente específico (microambiente), e conhecer as suas consequências sobre os recursos humanos (ver figura 1).

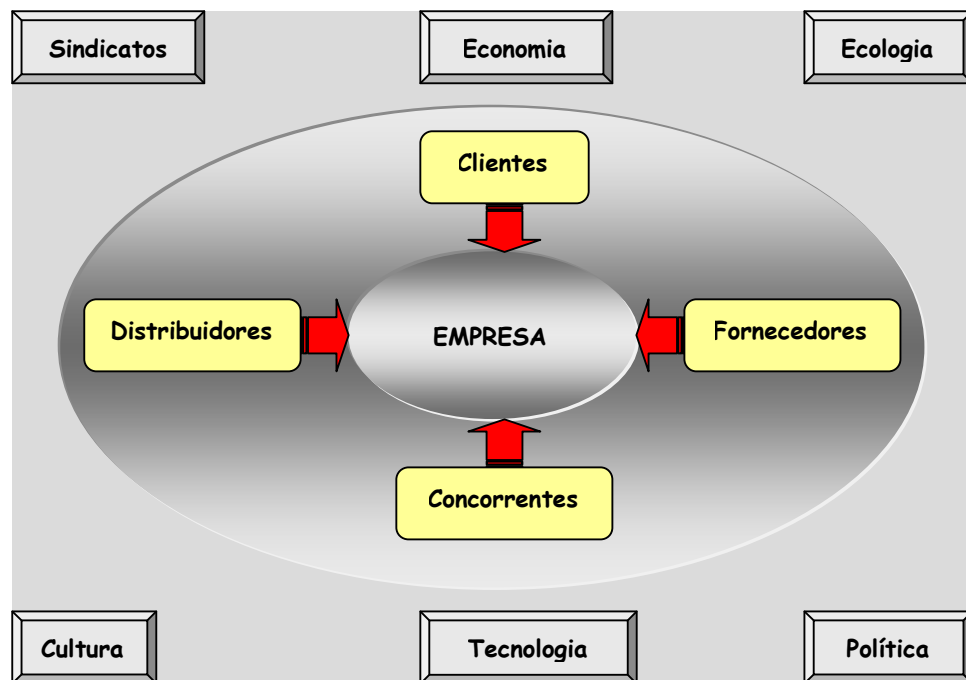


Figura 1: Exploração e análise do ambiente
Fonte: (adaptado de Dolan, 2003)

O macroambiente é constituído por variáveis incontroláveis para a empresa como é o caso da alteração das taxas de juro (variável económica) sobre a qual a empresa não tem qualquer influência mas com a qual tem que lidar. O microambiente é constituído por variáveis que a empresa pode controlar como é o caso dos seus clientes.

O vínculo entre a gestão de recursos humanos e a estratégia é essencial uma vez

que fomenta o desenho de estratégias sociais que servem de apoio aos planos empresariais. As características dos trabalhadores e as políticas de recursos humanos variam dependendo da estratégia escolhida pela empresa, que pode ser empreendedora, de crescimento dinâmico, de obtenção de benefícios/racionalização, de liquidação e estratégia de redução.

Assim, por exemplo, as características dos trabalhadores e as políticas de recursos humanos seriam diferentes se uma empresa adoptasse uma estratégia empreendedora, em vez de uma estratégia de racionalização para maximizar benefícios. Na estratégia empreendedora, a organização deve fazer uso de políticas de recursos humanos que potenciem a inovação e o assumir riscos, um processo de avaliação do rendimento pouco rígido, que se baseie nos resultados a longo prazo, fomente a participação dos empregados e reconheça os objectivos do grupo mais que os individuais.

A consideração da componente humana como um dos factores determinantes da competitividade das empresas conduziu à incorporação destes recursos no processo de análise estratégica. As estratégias formuladas pela empresa devem ser consistentes e terem por base a componente humana que a empresa possui. Através da análise do meio ambiente a empresa deve conhecer quais são as suas forças e fraquezas, assim como as oportunidades e ameaças de forma a conhecer a sua componente humana e em função da dessa informação decidir as possíveis acções.

1.1.2. A motivação dos recursos humanos

Para que os recursos humanos não representem apenas um custo para as empresas devem ser devidamente motivados. Um trabalhador motivado é uma pessoa empenhada no atingir de objectivos não só pessoais como organizacionais. As empresas devem identificar e compreender os factores que motivam os recursos humanos.

Para se poder explicar o comportamento humano é necessário conhecer o que é que motiva as pessoas a agirem de determinada maneira perante uma situação. Sendo o homem um ser muito complexo dotado de necessidades complexas muito variadas irá ter comportamentos que possibilitem a satisfação das diferentes necessidades de forma a satisfazer os seus objectivos.

Neste sentido, apresentam-se de seguida algumas teorias que tentam identificar os diferentes factores motivacionais.

i) Hierarquia das Necessidades de Maslow

A Hierarquia das Necessidades de Maslow é representada por uma pirâmide onde as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de influência e importância. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas «necessidades fisiológicas» e no topo as necessidades mais elevadas «necessidades de auto-realização» (ver figura 2).

- a) As necessidades fisiológicas ou vegetativas dizem respeito à sobrevivência do indivíduo e da espécie. Constituem pressões fisiológicas que levam o indivíduo a procurar ciclicamente a sua satisfação. Como exemplo temos a fome, sede, sono, cansaço, etc. Estas necessidades nunca são totalmente satisfeitas e repetem-se ciclicamente.
- b) As necessidades de segurança levam o indivíduo a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstracto. Tal como as necessidades fisiológicas também estas estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo. A procura de segurança, desejo de estabilidade, fuga ao perigo, é manifestações típicas destas necessidades.
- c) As necessidades sociais estão relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas, como por exemplo a afeição e o amor conduzem o indivíduo à adaptação social ou não.

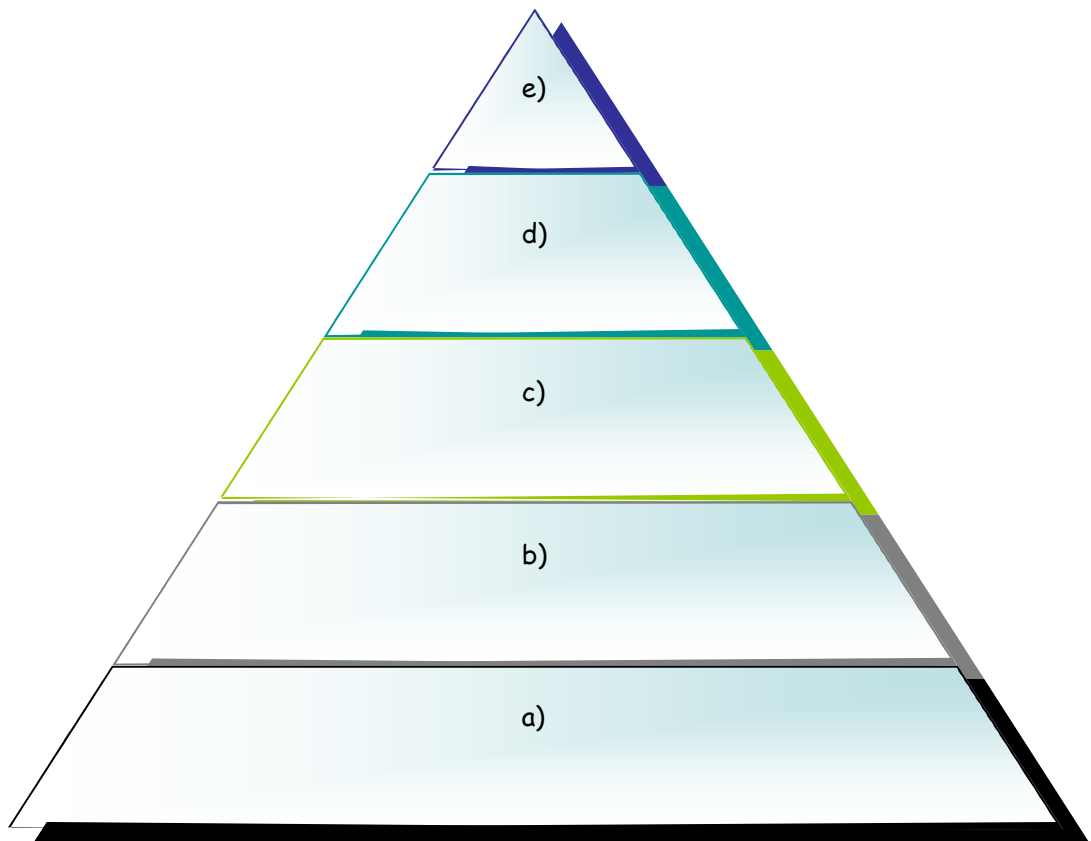


Figura 2: Hierarquia das necessidades de Maslow

- d) As necessidades de estima estão relacionadas com a autoavaliação e auto-estima do indivíduo. A sua satisfação conduz a sentimentos de autoconfiança, auto-apreciação, reputação e reconhecimento. A sua frustração pode originar sentimentos de inferioridade, fraqueza e desamparo.

- e) Por último, as necessidades de auto-realização estão relacionadas com a plena realização do potencial de cada um e da utilização plena dos talentos individuais. São geralmente expressas através do desejo de se tornar mais do que aquilo que é e de vir a ser tudo aquilo que pode ser.

As necessidades fisiológicas e de segurança são consideradas necessidades primárias enquanto que as sociais, estima e auto-realização são consideradas secundárias. As

necessidades superiores regridem se as inferiores de repente deixam de estar satisfeitas, isto é, a qualquer momento se pode subir ou descer na hierarquia das necessidades.

As bases desta teoria são as seguintes:

- ✚ Cada comportamento pode ter mais do que uma motivação. Qualquer comportamento motivado é uma espécie de canal pelo qual muitas necessidades podem ser satisfeitas;
- ✚ Nenhum comportamento humano é isolado ou casual, ele é motivado ou motivador;
- ✚ Há uma hierarquia de necessidades e sendo satisfeitas as inferiores é que se manifestam as superiores;
- ✚ A necessidade mais inferior é relevada para primeiro plano daí ser necessidade primária, enquanto as superiores são relevadas para segundo plano sendo por isso secundárias.

ii) Teoria dos Dois Factores de Herzberg

Segundo esta teoria existem dois factores que permitem compreender o comportamento das pessoas no desempenho da sua actividade profissional (ver figura 3).

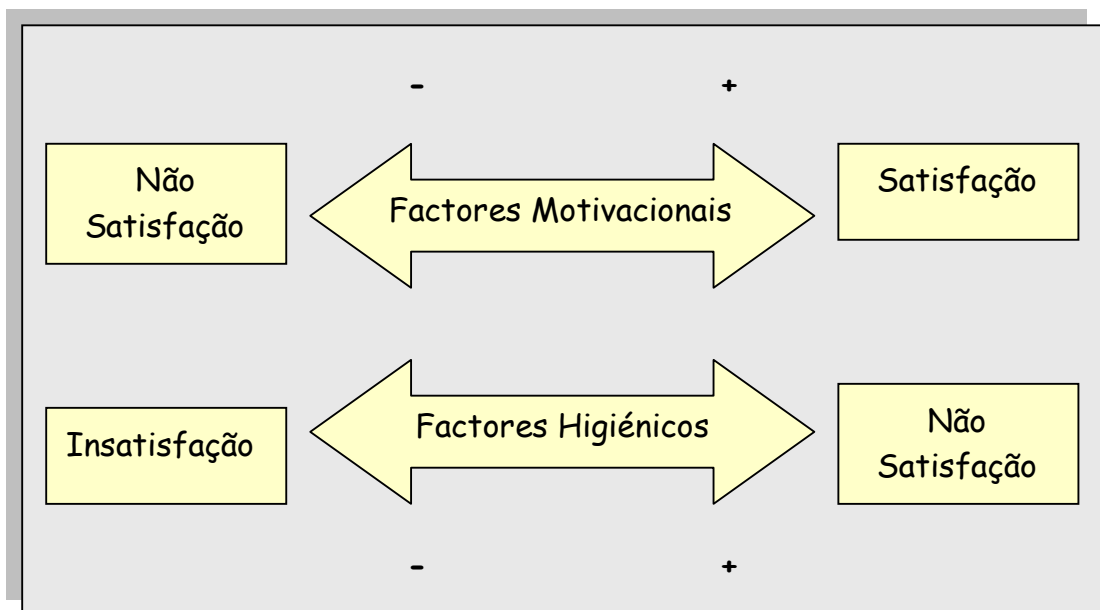


Figura 3: Teoria dos dois factores de Herzberg

- a) Factores higiénicos ou factores extrínsecos localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham o seu trabalho. De acordo com o trabalho desenvolvido por Herzberg, quando os factores higiénicos são óptimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados, uma vez que eles não conseguem elevar de forma permanente a satisfação e, quando a elevam não a conseguem manter por muito tempo. Quando estes factores são péssimos, eles provocam a insatisfação dos empregados. Os factores higiénicos apenas evitam a insatisfação mas não provocam a satisfação.
- b) Factores motivacionais ou factores intrínsecos, estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Estes factores são controlados pelo indivíduo, pois estão relacionadas com aquilo que ele faz. Envolve sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional, necessidades de auto-realização e dependem das tarefas que o indivíduo executa no desempenho das suas funções. Quando estes factores são óptimos provocam a satisfação das pessoas, quando são precários evitam a satisfação.

Comparando a hierarquia das necessidades de Maslow com a teoria do dois factores verifica-se que têm alguns pontos em comum (Figura 4).

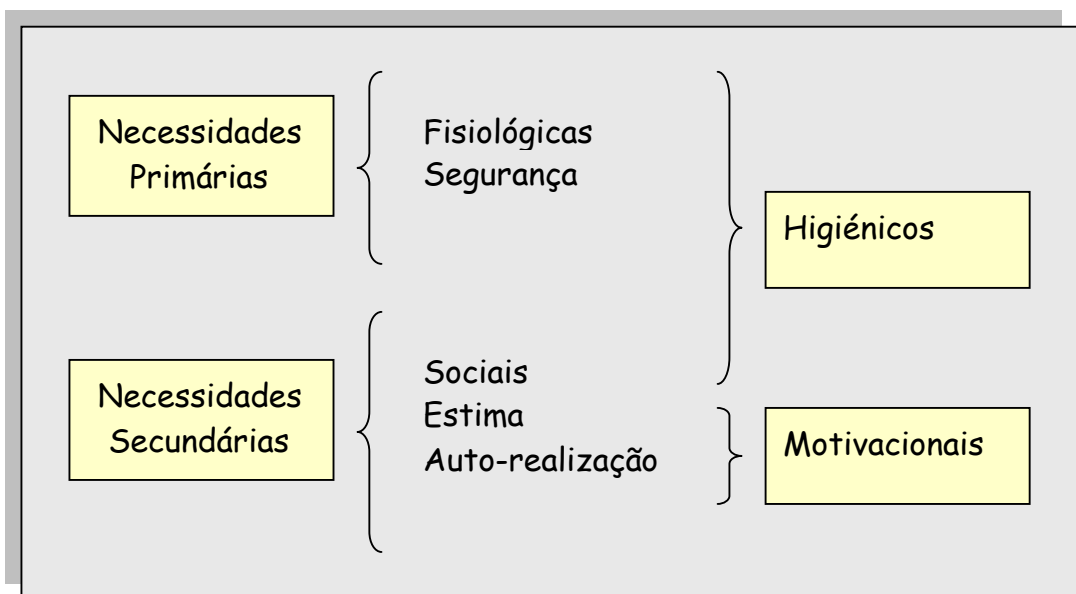


Figura 4: Modelos motivacionais (Maslow vs Herzberg)

Assim, os factores higiénicos de Herzberg referem-se às necessidades primárias de Maslow, enquanto que os factores motivacionais se referem às necessidades secundárias.

iii) Teoria X e Teoria Y de McGregor

McGregor explica o comportamento humano através de duas teorias opostas, a Teoria X e a Teoria Y. A Teoria X leva os trabalhadores a fazerem exactamente aquilo que a organização pretende independentemente dos seus objectivos e aspirações. Por outro lado a Teoria Y defende que a melhor forma de administrar uma empresa é utilizar um estilo de administração aberto e dinâmico através do qual seja possível criar oportunidades, libertar potencialidades e incentivar o crescimento individual.

As características destas duas teorias podem ser resumidas da seguinte forma:

Teoria X:

- ✚ As pessoas são indolentes e preguiçosas por natureza;
- ✚ As pessoas evitam o trabalho;
- ✚ As pessoas não gostam de assumir responsabilidades;
- ✚ Os seus objectivos pessoais opõem-se aos objectivos organizacionais;
- ✚ As pessoas têm tendência para resistir à mudança;
- ✚ As pessoas precisam de ser dirigido e controlado pela organização.

Teoria Y:

- ✚ Para as pessoas é tão natural trabalhar como descansar;
- ✚ As pessoas podem ser auto-motivadas e auto-dirigidas;
- ✚ As pessoas procuram e aceitam responsabilidades;
- ✚ As pessoas são criativas e competentes.

O gestor de recursos humanos deve conhecer os mecanismos motivacionais para poder gerir adequadamente as pessoas e dessa forma maximizar o seu desempenho.

1.2. Análise do Posto de Trabalho

Praticamente todas as funções e actividades de gestão de recursos humanos, assim como os comportamentos e as atitudes dos trabalhadores, têm as suas raízes na inter relação entre os trabalhadores e os seus postos de trabalho. Os postos de trabalho são o elo que existe entre os indivíduos e a estrutura e os resultados da organização. Quando os trabalhadores utilizam de forma adequada as suas capacidades e habilidades, a organização pode tirar proveito das suas transacções com o ambiente. Assim, e na perspectiva dos recursos humanos, a análise do posto de trabalho é o processo fundamental de que depende a maioria das actividades relacionadas com os recursos humanos.

A análise do posto de trabalho é o processo que consiste em descrever e registar a finalidade de um posto de trabalho, suas principais funções e actividades, as condições sob as quais se levam a cabo e os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários.

O seu objectivo é fornecer informação pormenorizada sobre como levar a cabo as funções na organização, determinar competências, responsabilidades e definir a forma de atingir objectivos.

A análise do posto de trabalho tem duas tarefas principais que são a descrição do posto de trabalho e a especificação dos requisitos do posto de trabalho como se

pode observar na figura 5.

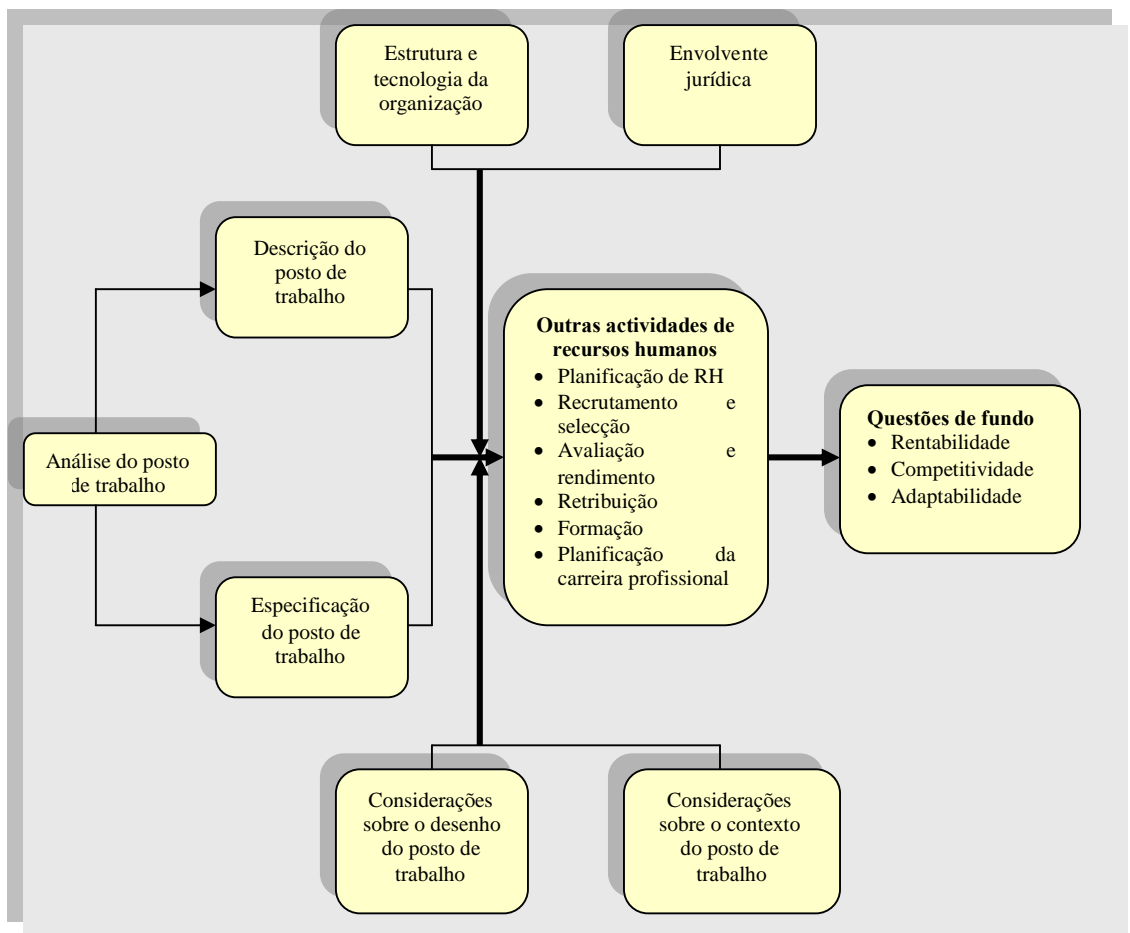


Figura 5: Relações e aspectos da análise do posto de trabalho
(Fonte: adaptado de Dolan, 2003)

Além de servir de ajuda na tomada de diversas decisões relativas aos Recursos Humanos, tais como selecção, promoção, avaliação do desempenho e outras actividades e funções, a análise do posto de trabalho é necessária para validar os métodos e técnicas que se utilizam para tomar decisões. A análise do posto de trabalho é importante porque proporciona a base para o estabelecimento ou a reavaliação dos seguintes aspectos organizacionais:

- **Estrutura da organização:** ajuda a decidir a forma de dividir o conjunto total de tarefas da organização em departamentos, secções, unidades de trabalho, etc.

- **Estrutura dos postos de trabalho:** ajuda a decidir a forma de

agrupamento dos trabalhos nos postos.

- Grau de autoridade: ajuda a compreender a forma em que se distribui a autoridade para a tomada de decisões.
- Alcance do controlo: ajuda a conhecer as relações de dependência hierárquica numa organização, assim como a quantidade e tipo de postos (pessoas) que estão abaixo das ordens de um nível superior (chefe).
- Critérios de avaliação: dado que os critérios de avaliação se estabelecem em relação ao posto de trabalho, pode avaliar-se o desempenho individual e do grupo.
- Redundância de empregados: a análise do posto de trabalho ajuda a determinar as duplicidades de empregados que se produzem durante as fusões, as aquisições e as reduções do tamanho do quadro de pessoal.
- Conselho: *ajuda* os supervisores a dar referências e preparar relatórios pessoais dos trabalhadores que abandonam a organização e procuram um novo emprego.

1.2.1. Relações e influências sobre a análise do posto de trabalho

Existem muitas relações entre a análise do posto de trabalho e outras actividades de recursos humanos, assim como com os objectivos e características da organização. De seguida apresentam-se algumas das mais importantes.

- a) Objectivos da organização: os postos de trabalho não reflectem apenas o desenho e a tecnologia da organização mas também os seus objectivos. Os objectivos e os critérios estabelecidos pela organização dão indicações

claras aos trabalhadores sobre as prioridades e onde é necessário concentrar os seus esforços. Isto permite construir indicadores ou critérios a partir dos quais se avaliam os trabalhadores.

- b) **Tecnologia:** a tecnologia utilizada por uma organização também é importante uma vez já que determina o desenho de postos existentes. Por exemplo, a tecnologia utilizada numa linha de montagem de automóveis determina o desenho dos postos de trabalho. A maior parte dos postos de trabalho de montagem estão muito segmentados e são muito repetitivos o que dificulta a alteração do desenho desses mesmos postos. Além disso, a tecnologia da linha de montagem determina a estrutura ou o desenho da organização e esta, por sua vez, os tipos de desenho de posto de trabalho mais adequados.
- c) **Planeamento de recursos humanos:** o conhecimento das competências de um posto permite determinar com que outros postos se complementa, tanto horizontal como verticalmente. Permite ainda determinar o perfil dos trabalhadores necessários caso a empresa pretenda diversificar os seus produtos ou serviços, ou mudar e/ou transformar a sua tecnologia.
- d) **Recrutamento e selecção:** baseando-se na análise do posto de trabalho e em conjugação com o planeamento dos recursos humanos, a organização pode decidir quem recrutar. Sem a análise do posto de trabalho, a organização seria incapaz de determinar com precisão que tipo de colaboradores necessita, quais os perfis e onde procurá-los. Proceder a um processo de recrutamento e selecção sem dispor dessa informação terá consequências graves sobre a produtividade e sobre a validade dos procedimentos e decisões de selecção que se tomem. Apenas a partir da informação da análise do posto de trabalho se pode demonstrar que os procedimentos de selecção utilizados pela organização estão relacionados com o posto a preencher.
- e) **Avaliação do desempenho e formação:** para avaliar eficazmente o

desempenho do trabalhador, o método usado deve reflectir as responsabilidades das funções que se associam ao posto de trabalho. Por outro lado, só a partir do exame das exigências de um posto de trabalho (tal como se definem nos requisitos do posto de trabalho) é que a organização pode formar e promover os trabalhadores. É precisamente a evolução os postos de trabalho em conteúdos e competências que permite desenhar novos programas de formação.

- f) Remuneração: a análise do posto de trabalho desempenha um papel essencial na remuneração dos ocupantes dos diferentes postos de trabalho. O valor de um posto de trabalho é determinado em função da análise que dele se faz. Assim, mediante a análise do posto de trabalho conhece-se se o nível salarial adequado em relação a outros postos. A análise do posto de trabalho ajuda a garantir que os empregados que ocupam postos com o mesmo valor recebem o mesmo salário, mantendo-se o princípio da equidade interna. Além disso, pode ser utilizado para reflectir sobre o «valor comparativo», ou seja, quanto paga uma organização em relação a outras do mesmo sector de actividade (equidade externa).

- g) Gestão e planificação da carreira profissional: a análise do posto de trabalho serve de guia para os trabalhadores no momento de estabelecer as suas aspirações a respeito da carreira profissional. O conhecimento das características e os requisitos dos postos de trabalho podem ajudá-los na determinação das necessidades de formação e aperfeiçoamento para progredirem na sua carreira.

- h) Higiene e segurança do trabalho: uma análise do posto de trabalho mal feita (ou mal definida) pode contribuir para a ocorrência de lesões e acidentes no local de trabalho. Pelo contrário, um posto de trabalho bem definido facilita informação que pode ser utilizada para aplicar os princípios ergonómicos no redesenho do trabalho e do seu ambiente.

1.2.2. Questões fundamentais na análise do posto de trabalho

A análise de um posto fornece informação sobre as suas características, responsabilidades e objectivos de forma a permitir a sua modificação. Permite converter trabalhos aborrecidos e monótonos, que apelam ao absentismo, em trabalhos mais dinâmicos e menos repetitivos nos quais a sensação de ganho, responsabilidade e exigência são maiores, afectando positivamente o comportamento do indivíduo.

A análise do posto de trabalho permite conhecer três aspectos fundamentais no desenho do posto que são as suas características, responsabilidades e objectivos.

Conhecer as características de um posto permite conhecer a variedade de funções desse mesmo posto, ou seja, conhecer o grau de exigência para desempenhar determinadas actividades que supõem o uso de habilidades e talentos de pessoas diferentes.

O importante destas características é a sua relação com os resultados do trabalho; assim, por exemplo, os elementos físicos do posto de trabalho ajudam por si mesmos a determinar quem pode ocupar um posto. Portanto, os postos podem ser mais ou menos acessíveis aos candidatos a um posto em função dos elementos físicos do mesmo. Quando se combinam, várias características podem influenciar a motivação, o rendimento, o absentismo e a rotação.

Em relação às responsabilidades, há que assinalar que diferentes trabalhadores podem comportar-se de maneira distinta no desempenho de uma tarefa consoante o seu grau de responsabilidade perante a organização.

Quanto aos objectivos, o aspecto crucial de um posto de trabalho é a razão pela qual foi criado.

Embora a análise do posto de trabalho seja uma ferramenta de gestão de recursos

humanos algo antiga, ela tem suscitado um novo interesse devido, por um lado, aos esforços das empresas por se tornarem mais competitivas e rentáveis, e por outro, a necessidade de cumprir as exigências estabelecidas na lei. Como consequência, as empresas desejam conhecer todos os aspectos da análise do posto de trabalho, já que é desta análise que se obtém informação crucial sobre cada faceta da actividade dos recursos humanos. Além disso, torna claras as necessidades que as iniciativas de recursos humanos tentam transformar ou antecipar.

Sendo esta análise o processo mediante o qual se pretende obter a descrição e especificação, a informação a recolher é muito variada. Uma forma de obter a dessa informação é investigar o que faz o trabalhador. A informação obtida, embora muito útil, pode ser não ser suficiente, já que nem sempre a pessoa faz o que deveria fazer. Normalmente, a informação é recolhida por alguém do departamento de recursos humanos, em colaboração com um supervisor do posto que está a ser analisado. Cada vez é mais frequente e menos dispendioso que a pessoa que ocupa o posto de trabalho, forneça informações sobre o posto.

No entanto, antes de iniciar o tratamento da informação é importante saber que podem ser usados diferentes procedimentos e que os objectivos a alcançar com a análise também podem ser distintos. Em muitos casos o objectivo definido determinará qual o procedimento a usar. Os aspectos que normalmente pretende conhecer-se mediante a análise do posto de trabalho e que determinam a informação a obter estão relacionados com:

- *Actividades realizadas*: o que é que realmente fazem os ocupantes de um posto no seu trabalho.
- *Percepções*: o que é que os titulares crêem fazer no trabalho.
- *Normas*: o que é que os titulares deveriam fazer no trabalho.
- *Planos*: o que é que os titulares deverão fazer em trabalhos futuros.
- *Motivação*: o que é que querem fazer os titulares no trabalho.
- *Capacidade*: o que é que podem fazer os titulares no trabalho.
- *Potencial*: o que é que os titulares podem fazer, mas não fazem.
- *Futuro*: o que é que se espera que os titulares façam no seu futuro trabalho.

Os aspectos relacionados com o contexto do trabalho também são uma parte importante da análise. O conhecimento das condições em que se desenvolvem as actividades executadas por uma pessoa permitem à organização detectar fontes de potenciais conflitos, acidentes, doenças profissionais, etc., que poderão acarretar importantes custos para a empresa e uma diminuição da produtividade dos trabalhadores.

Na análise do posto de trabalho existe normalmente uma relação entre a validade e fiabilidade dos procedimentos utilizados e o custo dos mesmos.

Em geral, quanto maior é a necessidade de informação, mais tempo e maiores custos a empresa terá que suportar.

1.3. Planeamento dos recursos humanos

O planeamento dos recursos humanos é um dos processos básicos para um desenvolvimento eficaz da gestão dos recursos humanos e do conjunto da organização.

Planeamento dos recursos humanos é o processo de antecipar e fazer provisão para a movimentação de pessoas - admissão, demissão, promoções e transferências.

George Bohlander et al (2003)

Em termos gerais pode dizer-se que o planeamento dos recursos humanos supõe prever as necessidades de recursos humanos da organização, para os próximos anos, e fixar os passos necessários para cobrir essas necessidades. Esta planificação é necessária para fazer face às alterações que surgem e que influenciam as empresas. A evolução da economia e dos mercados, a população activa, os valores e a legislação obriga as empresas a uma antecipação a estas alterações.

Os objectivos do planeamento de recursos humanos são:

- ✚ Definir as necessidades de formação;
- ✚ Reduzir os custos ajudando a direcção a detectar as carências ou excessos de recursos humanos e corrigir estes desequilíbrios;
- ✚ Melhorar o procedimento geral de planificação empresarial;
- ✚ Aumentar a consciência da importância de uma gestão eficiente dos recursos humanos a todos os níveis da organização;
- ✚ Proporcionar uma ferramenta para avaliar os efeitos de outras actuações e políticas opcionais de recursos humanos.

O planeamento de recursos humanos é importante porque tem influência sobre todas as restantes actividades de recursos humanos. Baseia-se na determinação das necessidades e disponibilidades do pessoal, para um determinado horizonte temporal, com o objectivo de alcançar um equilíbrio entre ambas.

Para se proceder a um adequado planeamento de recursos humanos é necessário:

✚ Recolher e analisar dados que permitam fazer previsões sobre a oferta e a procura de recursos humanos: deve obter-se informação sobre estratégias, objectivos, políticas e planos da organização com intenção de determinar a sua incidência sobre os recursos humanos. A previsão de recursos humanos é influenciada pelos objectivos e políticas definidos pela organização. A interacção de planos gerais com os recursos humanos permite conhecer a situação actual de recursos humanos e determinar necessidades futuras. Por exemplo, quanto mais avançada for a tecnologia utilizada maior será a qualificação exigida aos trabalhadores.

✚ Estabelecer políticas e objectivos de recursos humanos e obter a aprovação e o respeito da direcção da empresa: uma vez conhecidas a procura e a oferta de recursos humanos, a comparação de ambas permite detectar os possíveis desajustes e desenhar políticas de recursos humanos que sejam coerentes com os objectivos globais definidos pela organização.

■ Desenhar e implantar planos e programas de actuação em áreas como o recrutamento, a formação e a promoção que permitam à organização atingir os seus objectivos em relação aos recursos humanos: uma vez avaliadas as necessidades da organização, devem elaborar-se programas de actuação para a sua satisfação. Estes programas de actuação podem desenhar-se para aumentar a oferta dos empregados da organização (no caso em que as previsões mostrem que a procura excede a oferta) ou para diminuir o número dos que já existem (no caso em que as previsões mostrem que a oferta excede a procura).

■ Controlar e avaliar os planos de gestão dos recursos humanos para facilitar o atingir dos objectivos dos recursos humanos: as actividades nesta área devem quantificar claramente o valor dos recursos humanos e a reconhecê-los como um activo da organização. O sistema de informação ou de gestão dos recursos humanos facilita o controlo e a avaliação do programa, ao permitir recolher dados que apoiem a previsão. Esta recolha é importante não só como meio de controlo, mas também como método de avaliação dos planos e programas estabelecidos para atingir uma situação de equilíbrio. A recolha de dados e a sua avaliação deve realizar-se em intervalos fixos ao longo do período de planeamento, com a finalidade de detectar possíveis desvios. Estas revisões influenciam provavelmente as previsões a curto, médio ou longo prazo que tenham sido efectuadas.

Apesar das vantagens apresentadas pelo planeamento dos recursos humanos, este defronta-se com alguns obstáculos, nomeadamente a falta de apoio por parte da direcção da empresa. Esta falta de apoio tem impedido que o departamento de recursos humanos desempenhe todas as suas funções. Contudo a gestão de recursos humanos pode ajudar a superar este obstáculo com dados e resultados que demonstrem a efectividade do planeamento e a gestão dos recursos humanos. Outro entrave consiste na dificuldade de integrar todas as actividades de recursos humanos necessárias.

Sem um planeamento eficaz de recursos humanos uma empresa pode ter as instalações e equipamento adequados, mas não ter as pessoas certas para a sua rentabilização pelo que as actividades de planeamento podem ser avaliadas em função da eficácia de atracção de novos trabalhadores, capacidade de fazer face a modificações na estrutura interna dos seus efectivos e facilidade de adaptação às alterações ambientais (figura 6).

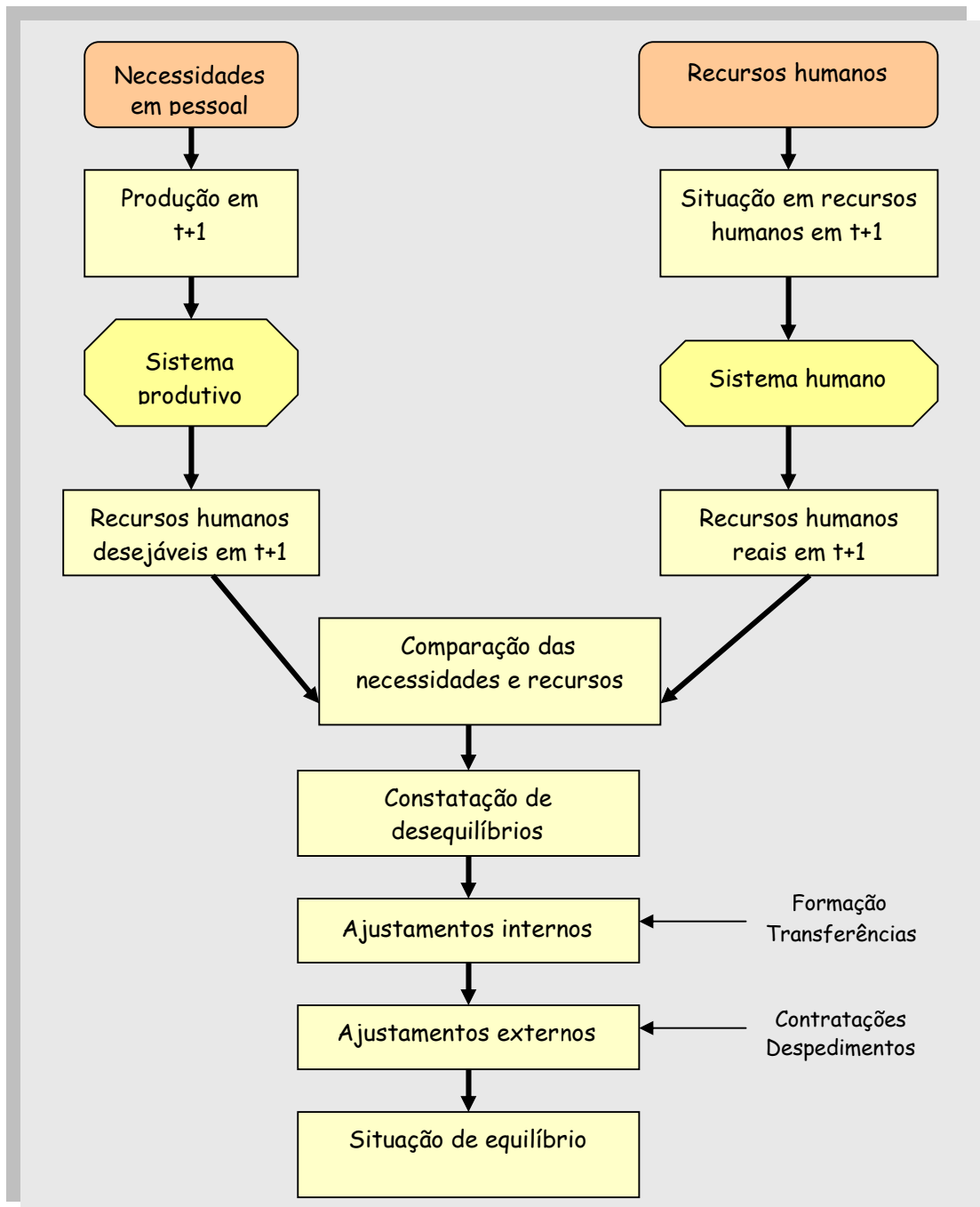


Figura 6: Planeamento de recursos humanos

Exemplo: A empresa ABC é uma empresa que tem actualmente 200 trabalhadores. Os responsáveis, preocupados em gerir adequadamente os seus recursos humanos debruçaram-se sobre o futuro e particularmente se haveria uma boa adequação nos 4 anos seguintes, entre as necessidades da empresa e a evolução natural dos seus recursos humanos.

Categoria Profissional	Nº de trabalhadores	Saídas previstas	Regressos previstos	Necessidades para 2009	Efectivo previsto para 2009
Dirigentes	4	0	0	4	4
Quadros superiores	4	1	0	4	4
Quadros médios	8	1*	0	9	7
Profissionais altamente qualificados	60	30	2	65	32
Profissionais qualificados	84	24	0	70	60
Profissionais não qualificados	120	20	0	80	100

* Prevê-se que se ja possível que um quadro médio possa ser promovido.

Comparando as necessidades com o efectivo previsto obtêm-se os seguintes valores:

Categoria Profissional	Necessidades para 2009	Efectivo previsto para 2009	Desvios
Dirigentes	4	4	0
Quadros superiores	4	4	0
Quadros médios	9	7	- 2
Profissionais altamente qualificados	65	32	- 33
Profissionais qualificados	70	60	- 10
Profissionais não qualificados	80	100	+ 20

Como se verifica a existência de desvios ou desequilíbrios torna-se necessário proceder a ajustamentos tanto internos como externos.

- a) *Ajustamentos internos*: mobilização interna para reequilibrar as diferentes categorias profissionais. Destaca-se a formação profissional destinada a favorecer as promoções de pessoal não qualificado a qualificado.

- b) *Ajustamentos externos*: reformas antecipadas, saída voluntária de quadros, recrutamento, selecção.



Questões para discussão

1. *Qual o principal objectivo da gestão de recursos humanos?*
2. *Sendo o planeamento de recursos humanos tão complexo, qual a razão para as empresas o fazerem?*
3. *Qual a importância da análise do posto de trabalho?*

Capítulo 2

Recrutamento e Selecção de Pessoal



Depois de ler este capítulo, vai estar apto a:

- ✓ *Explorar o contexto interno e externo do recrutamento e selecção*
- ✓ *Examinar o recente desenvolvimento na aproximação entre recrutamento e selecção*
- ✓ *Considerar a eficácia das práticas de recrutamento e selecção*
- ✓ *Descrever as abordagens básicas do planeamento de Recursos Humanos.*
- ✓ *Explicar as vantagens e desvantagens do recrutamento interno.*
- ✓ *Explicar as vantagens e desvantagens do recrutamento externo.*
- ✓ *Explicar os objectivos do processo de selecção de pessoal.*
- ✓ *Identificar as várias fontes usadas na selecção de pessoal.*
- ✓ *Discutir as diferentes abordagens para conduzir uma entrevista de emprego.*
- ✓ *Descrever as várias estratégias de decisão para a selecção.*

2.1. O Recrutamento dos Recursos Humanos

O recrutamento refere-se ao processo de localizar ou incentivar candidatos potenciais a disputar vagas existentes ou previstas. Com o processo de recrutamento inicia-se uma das actividades mais importantes das organizações, como é a de detectar onde se deve dirigir a empresa para «adquirir» os recursos humanos que necessita. A decisão de ir buscar fora da organização (mercado de trabalho externo e recrutamento externo) ou dentro (mercado de trabalho interno ou recrutamento interno) é uma decisão estratégica que se identifica com a decisão de «comprar» versus «fabricar».

A procura de pessoal necessário para uma organização constitui com frequência um desafio para os directores dos departamentos de recurso humanos.

O processo de recrutamento passou de uma concepção estática ou reactiva, baseada quase exclusivamente na análise das solicitações apresentadas, para uma concepção dinâmica e pro-activa, na qual a empresa toma iniciativas na procura dos recursos humanos.

O recrutamento é importante porque dele depende o êxito das futuras contratações que a organização realize. Na medida em que esta seja capaz de atrair candidatos potencialmente qualificados aumentará a probabilidade de seleccionar pessoas que podem alcançar os resultados esperados.

Recrutamento é o conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

Fonte: Chiavenato (1991)

2.1.1. Finalidade e importância do recrutamento

A finalidade do recrutamento é obter um número suficiente de candidatos potencialmente qualificados para os postos a preencher e entre os quais pode escolher. Mais concretamente, as finalidades do recrutamento podem ser:

- ⊕ Determinar as necessidades actuais e futuras de recrutamento, partindo da informação obtida pela planificação de recursos humanos e na análise dos postos de trabalho;
- ⊕ Fornecer o número suficiente de pessoas qualificadas para os postos a preencher, com o mínimo custo para a organização;
- ⊕ Aumentar a taxa de sucesso no processo de selecção, ao reduzir o número de candidatos com excessiva ou insuficiente qualificação;
- ⊕ Reduzir a probabilidade de que os candidatos aos postos de trabalho, uma vez recrutados e seleccionados, abandonem a organização após pouco tempo de serem incorporados;
- ⊕ Cumprir a legislação existente;
- ⊕ Aumentar a eficiência individual e organizacional, tanto a curto como a longo prazo;
- ⊕ Avaliar a eficácia das técnicas e fontes utilizadas mediante o processo de recrutamento.

Se o recrutamento conseguir atingir estas metas, a organização evitará conflitos e disfuncionalidades ao ter seleccionado candidatos qualificados (figura 7).

2.1.2. Fontes e Métodos de Recrutamento

Um problema com o qual as empresas se defrontam é o de diagnosticar com precisão as fontes que proporcionam os recursos humanos necessários, com o objectivo de concentrar neles os esforços do recrutamento. Portanto, uma das etapas mais importantes é a da identificação, selecção e manutenção das fontes que podem ser utilizadas como fornecedoras de candidatos.

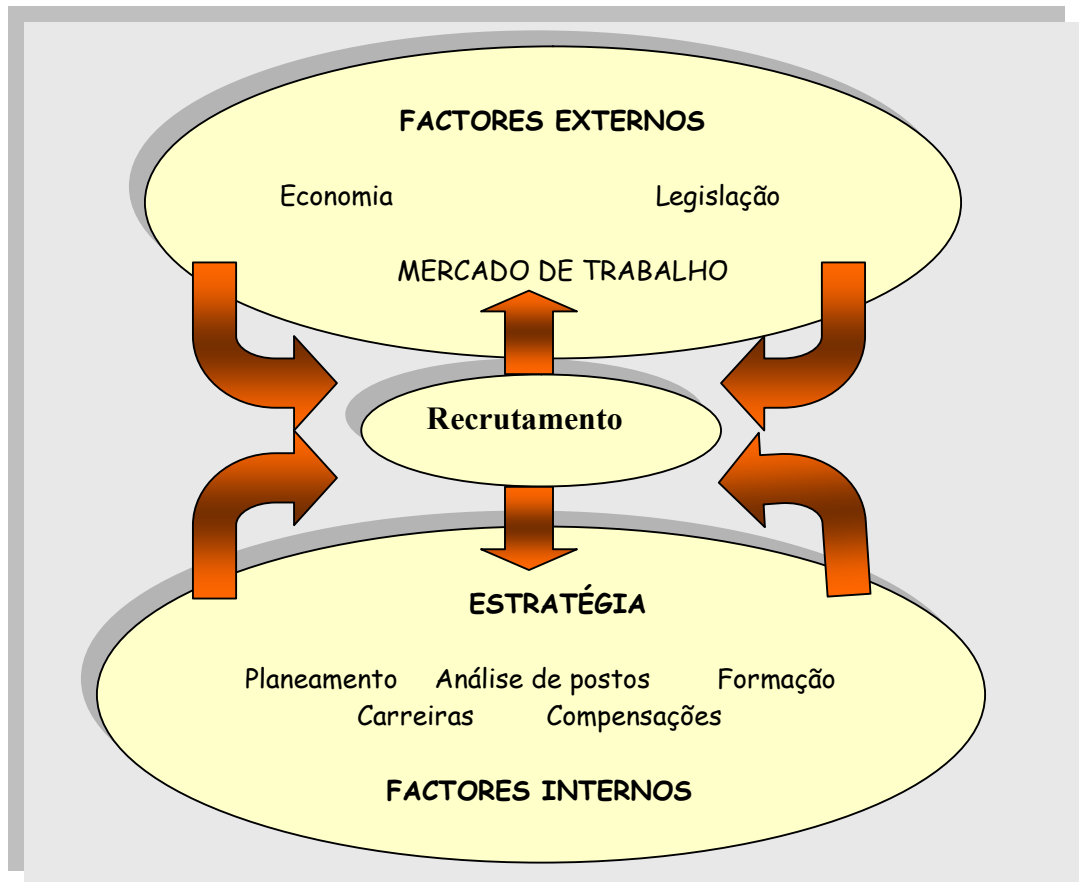


Figura 7: Relações e influências sobre o recrutamento
(Fonte: adaptado de Dolan, 2003)

A identificação, selecção e manutenção das fontes de recrutamento apresentam as seguintes vantagens:

- a) A diminuição do tempo de recrutamento;
- b) A diminuição dos custos operacionais do recrutamento;
- c) Incremento do rendimento do processo de recrutamento ao aumentar as relações candidatos/candidatos pré seleccionados e candidatos/candidatos admitidos.

Deve ter-se em consideração que o mercado de recursos humanos é constituído tanto por candidatos ocupados como desocupados e ambos são candidatos disponíveis. Os candidatos disponíveis (figura 8) podem ser reais (procuram trabalho) ou potenciais (inicialmente não interessados em mudar de trabalho). O recrutamento pode efectuar-se baseando-se em fontes internas, a própria empresa,

externas (opções denominada anteriormente por «fabricar» e «comprar»), ou ambas.

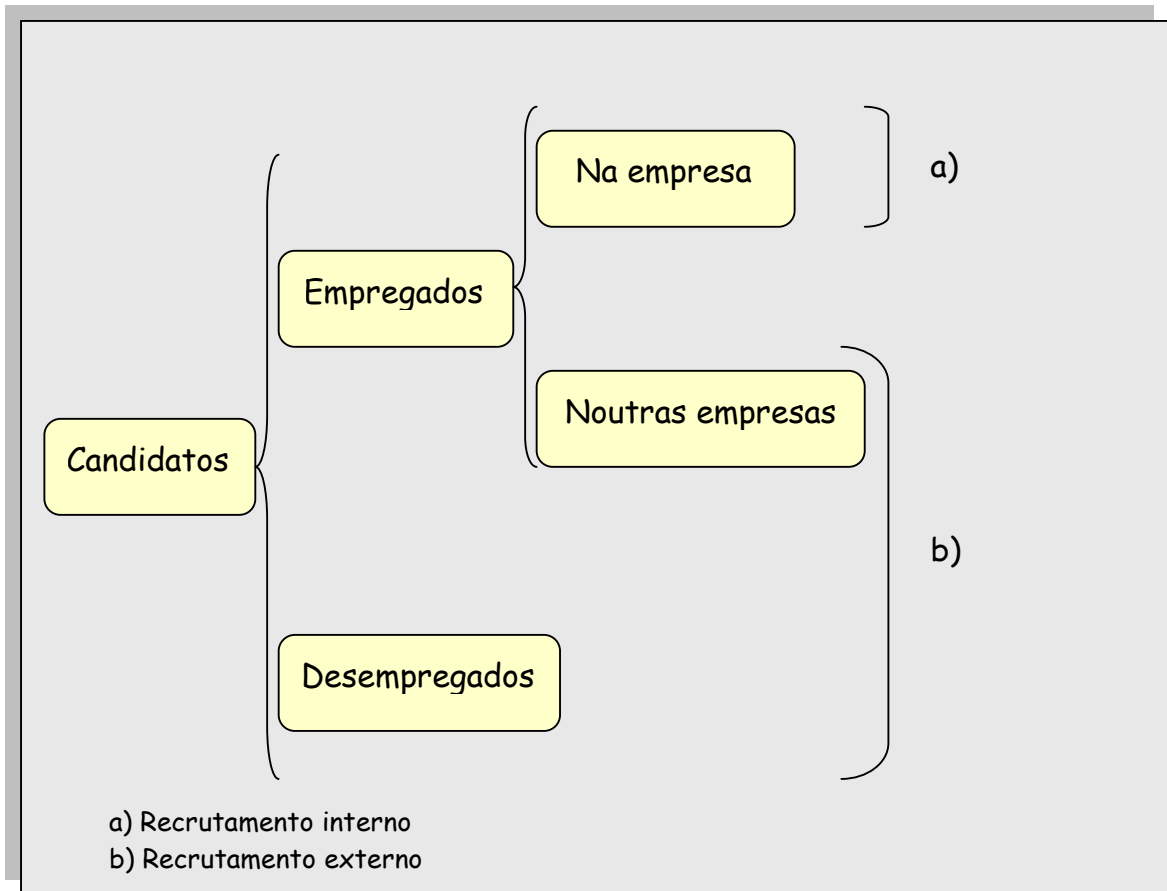


Figura 8: Candidatos reais vs potenciais

Na figura 9 mostram-se as fontes de recrutamento: a externa ou horizontal e a interna ou vertical.

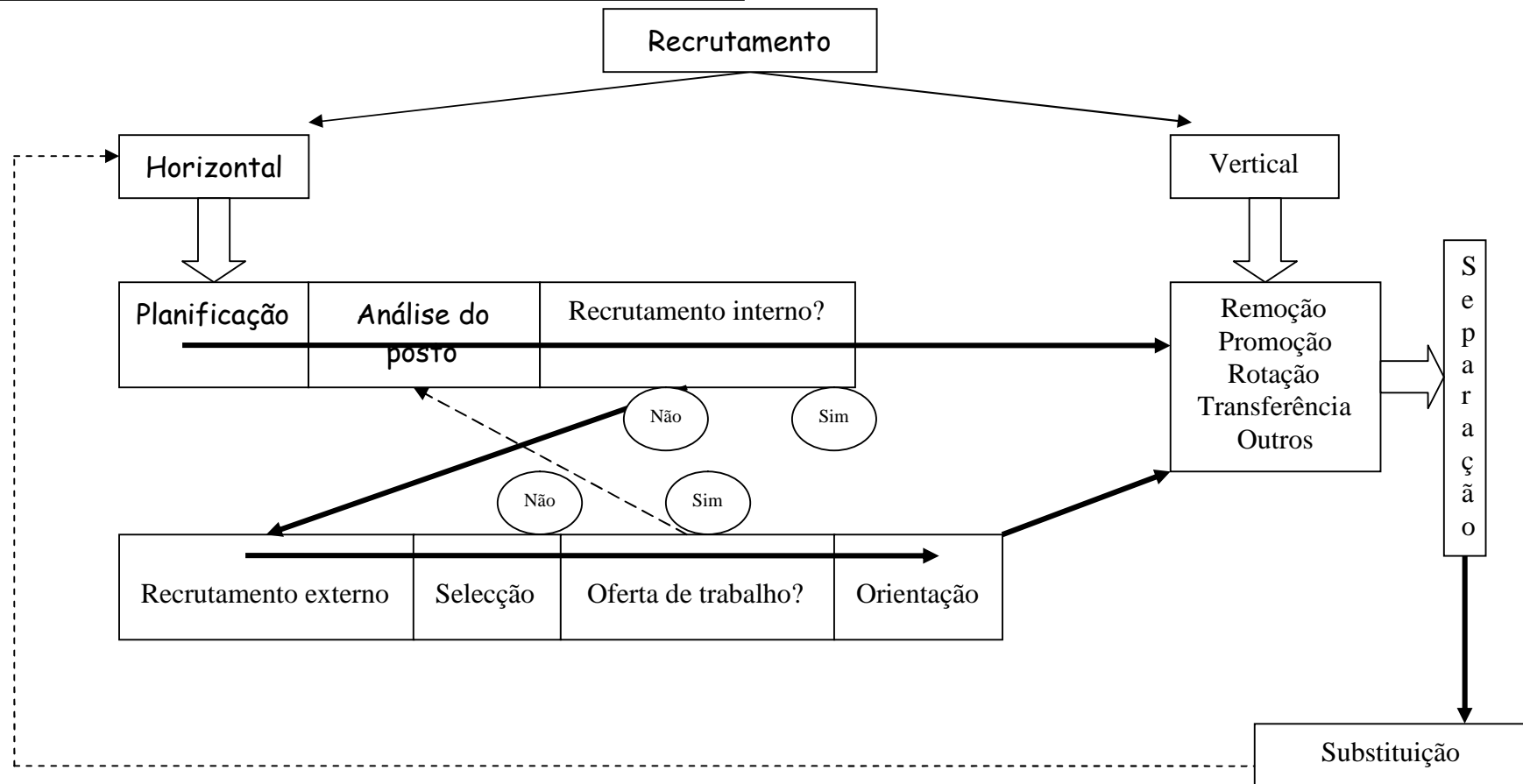


Figura 9: O recrutamento horizontal e vertical
(Fonte: adaptado de Dolan, 2003)

A) Recrutamento Interno: consiste no preenchimento de uma vaga por um empregado que ocupa outra função na empresa. Verifica-se quando surge a necessidade de preencher uma vaga e para isso a empresa recorre à promoção dos seus empregados (movimentos verticais) ou a transferi-los (movimentos horizontais).

São muitos os argumentos utilizados para defender o recrutamento interno. Um deles é o nível de conhecimento que o candidato já tem da organização e esta dele. Este conhecimento mútuo dá ao processo uma maior validade e fiabilidade ao reduzir as margens de erro. Outro argumento é que os empregados se sintam mais seguros e associam os seus interesses a longo prazo com os da organização quando esta lhes oferece, em primeiro lugar, oportunidades. Além disso, a oportunidade de promoção interna na organização aumenta a motivação do empregado. O recrutamento interno aproveita ainda o investimento realizado em formação e torna-se mais barato que o externo, já que não são necessários, entre outros os gastos de divulgação das vagas.

Entre as desvantagens de seguir uma política de promoção ou transferência interna é a dificuldade de encontrar, na própria organização, a pessoa com qualificação requerida. Além disso, pode dar lugar a lutas internas, gerando conflitos e falta de cooperação entre os trabalhadores, evitando que pessoas com outros pontos de vista e novas ideias integrem a organização.

Existem vários métodos para anunciar internamente a oferta de vagas a preencher e identificar os candidatos potencialmente qualificados. Podem utilizar-se desde o «boca a boca» até aos arquivos de pessoal.

O aviso no *placard*, como meio de divulgar a oferta parece o mais recomendado pelas vantagens que apresenta:

1. Dá igualdade de oportunidade a todos os empregados;
2. Cria uma maior abertura na organização, ao dar a possibilidade de que todos os empregados tenham conhecimento das vagas oferecidas;
3. Aumenta o conhecimento dos empregados sobre as características do

posto oferecido: nível salarial, descrição do posto, procedimento requerido para a sua obtenção, etc.

4. Dá oportunidade a cada indivíduo de eleger por si mesmo qual será o lugar em que melhor «encaixa» na estrutura dos postos de trabalho da organização.

B) Recrutamento externo: Mediante o recrutamento interno nem sempre as organizações conseguem um número de candidatos suficientemente qualificados ou as suas necessidades não se ajustam aos recursos existentes. Nestes casos, a organização pode ver-se forçada a recorrer ao recrutamento externo que consiste em identificar, no mercado, candidatos com perfil adequado para preencher a vaga existente.

As vantagens do recrutamento externo são:

- ✓ Atrair pessoas com ideias novas, pontos de vista diferentes e novas formas de abordar os problemas internos da organização que possibilita o rejuvenescimento dos quadros da empresa;
- ✓ Aproveitar os investimentos em formação realizados por outras empresas, integrando profissionais na fase ascendente ou plena, da sua rendibilidade. Torna-se assim mais económico e fácil contratar um profissional já formado ou qualificado, especialmente quando a organização tem uma necessidade imediata de habilidades específicas.
- ✓ O campo de escolha é mais amplo pelo que permite uma maior selectividade e a opção por candidatos mais qualificados.

Como inconvenientes mais relevantes podem destacar-se:

- ✓ A duração do recrutamento externo ser elevada, embora varie em função do nível hierárquico do posto que se pretende preencher;
- ✓ O seu custo ser elevado;
- ✓ Pode ser menos seguro que o recrutamento interno;
- ✓ Pode originar frustração entre as pessoas da organização ao ver que as suas expectativas de carreira são cortadas;

- ✓ Pode afectar a política salarial da empresa, produzindo desequilíbrios importantes e agravamentos comparativos.

As técnicas ou métodos utilizados com mais frequência no recrutamento externo são:

- **Candidatura espontânea:** é uma importante fonte de recrutamento e com base nesta técnica o sujeito converte-se em candidato quer se trate do primeiro emprego, de desempregados ou ainda de trabalhadores que procuram valorizar a sua carreira profissional. Tem como principal vantagem o facto de ser muito económico, no entanto, ao ser um procedimento passivo pode não trazer os perfis adequados para uma vaga específica.
- **Escolas e Universidades:** são uma importante fonte de recrutamento particularmente quando se pretende admitir candidatos ao primeiro emprego. Neste caso as empresas podem seleccionar os cursos em função dos postos que pretendem preencher e dos respectivos currículos, assim como seleccionar as escolas em função da imagem que passam para o exterior.

Identificado o curso e a escola desejada, a empresa dispõe de várias alternativas para chegar aos seus candidatos potenciais. As mais comuns são o estabelecimento de contactos com o GESP (Gabinete de Estágios e Saídas Profissionais) e com a UNIVA (Unidade de Inserção na Vida Activa) para que divulguem as vagas existentes e lhes solicitem os respectivos currículos.

- **Recomendações dos empregados:** o recrutamento de candidatos apresentados pelos próprios empregados apresenta algumas vantagens. Por exemplo, os interessados são pessoas que já dispõem de informação sobre a empresa e sobre as características do posto de trabalho que desejam preencher e, normalmente os empregados recomendam pessoas nas quais

têm alguma confiança. Este método pode ser particularmente útil quando se procuram perfis difíceis de encontrar no mercado de trabalho e por ser de baixo custo.

- Publicação de anúncios: apesar dos elevados custos que lhe estão associados, é um método muito eficaz.

REGIÃO CENTRO

Alta Segurança, SA, empresa líder no mercado nacional pretende admitir:

Técnico Comercial (m/f)

Será responsável, na dependência directa do Director Comercial, pela gestão de uma carteira de clientes.

Deverão possuir formação escolar adequada, experiência de vendas não inferior a três anos, idade inferior a 30 anos e conhecimentos de informática e Internet.

Enviar candidatura, incluindo o Curriculum Vitae e fotografia para Rua das Flores, 000, 6300 - 000 Guarda ou através do e-mail: altseg@abc.pt

- Agências de emprego: são um dos métodos mais utilizados para o recrutamento. São organizações públicas ou privadas especializadas no recrutamento e selecção de pessoal. Como exemplo temos a SELGEC e a EGOR.

As empresas que se dedicam à captação de altos dirigentes, tiveram nos últimos anos uma forte expansão, tendo na maioria dos casos um âmbito internacional. Algumas destas empresas dizem que não são agências de emprego, porque não procuram trabalho para as pessoas; em vez disso, o que fazem é procurar pessoas

para os postos de trabalho. O recrutamento de altos dirigentes é também conhecido por caça cabeças ou *head hunting*.

- Recrutamento electrónico: é o método mais eficaz na identificação de candidaturas a carreiras internacionais e, a nível nacional, um meio complementar aos *media* tradicionais. Em termos gerais esta forma de recrutamento pode significar todo o tipo de recrutamento através da Internet.

A procura de emprego e de candidatos na Internet conquistou o mundo e o processo de selecção tradicional nunca mais voltará a ser o mesmo. De facto, é difícil encontrar outro sector que tenha experimentado uma mudança tão radical.

As suas principais vantagens são:

1. Cobertura mais ampla;
2. Mais conteúdo;
3. Redução de custos;
4. Igualdade no campo de actuação;
5. Presença aumentada;
6. Acesso 24 horas por dia, 7 dias por semana;
7. Comunicação instantânea;
8. Melhores candidatos.

Como inconvenientes exige um computador com ligação à Internet e o domínio de técnicas para criar o *site* que divulga as vagas existentes.

Normalmente esta divulgação é feita no *site* da própria empresa ou então no *site* de empresas especializadas em recrutamento e selecção.

Comparando o recrutamento tradicional com o recrutamento electrónico podem salientar as principais diferenças:

Tradicional	Internet
Uma vaga é anunciada na imprensa	Uma vaga é anunciada na Internet
Aquele que procura trabalho escreve ou telefona para obter mais detalhes e/ou um formulário de aplicação	Todos os detalhes da organização e do posto de trabalho estão disponíveis na web juntamente com um formulário de aplicação em linha
Aquele que procura trabalho envia o Curriculum Vitae pelo correio ou entrega pessoalmente	Aquele que procura trabalho reenvia o formulário de electrónico
Os responsáveis pelo recrutamento revêem os formulários de candidatura ou o Curriculum Vitae	O software especializado do computador revê os formulários preenchidos para uma primeira selecção de acordo com as exigências da organização

Figura 10: Recrutamento tradicional vs Internet
(Fonte: adaptado de Beardwell, 2004)

2.1.3. Rotação e absentismo

A rotação de pessoal refere-se às entradas e saídas dos recursos humanos de uma organização. Também pode definir as entradas e saídas de um departamento ou secção da organização.

Pode distinguir-se a rotação voluntária e a involuntária.

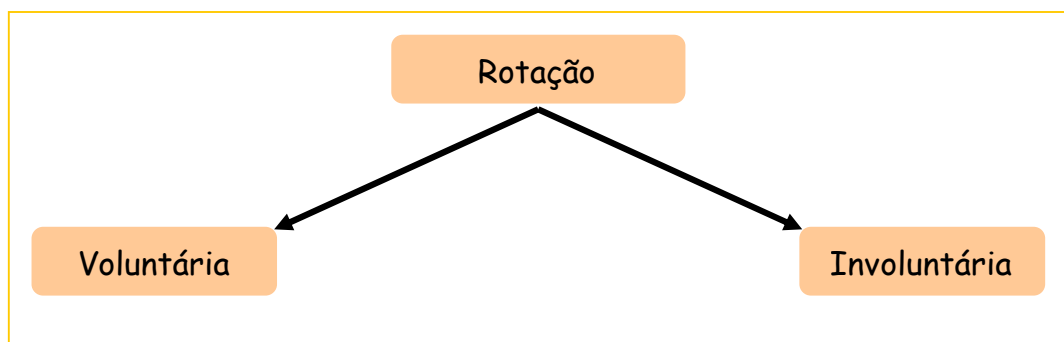


Figura 11: Diferentes tipos de rotação

⊕ *Rotação voluntária* é aquela que é originada por decisões individuais;

⊕ *Rotação involuntária* é aquela que é originada como consequência de saídas não decididas pela pessoa como por exemplo a reforma.

Pode dizer-se que existe um grau de rotação que pode ter consequências funcionais tanto para a organização como para os trabalhadores. Para ambas as partes pode significar uma oxigenação e uma renovação de ideias e experiências.

Parece óbvio que a saída de trabalhadores com um baixo rendimento pode ser positiva para a organização, mas será que a saída de trabalhadores com níveis de rendimento satisfatórios lhe é prejudicial?

A saída da organização de um trabalhador com elevado rendimento poderá ser indicador de desmotivação devido à falta de reconhecimento que a mesma possa ter em relação a esse trabalhador o que é prejudicial. Pode dizer-se que:

A rotação de pessoal baixa, à medida que a idade e/ou os anos de serviço aumentam;

A rotação tende a ser mais elevada entre as mulheres do que entre os homens com o mesmo nível de qualificação;

A rotação é maior no pessoal com nível de qualificação mais baixo;

A rotação varia na razão inversa da taxa de desemprego.

(Fonte: Humanator, 2003)

O absentismo refere-se ao conjunto de faltas justificadas ou injustificadas dadas pelo trabalhador. É a ausência do trabalhador durante o período normal de trabalho a que está obrigado.

Em muitas empresas, o absentismo é uma das principais causas de ineficácia. As principais causas do absentismo são:

- + Doença;
- + Férias;
- + Assistência familiar;
- + Falecimento de familiar;
- + Casamento;
- + Condições de trabalho;
- + Cumprimento das obrigações legais.

O absentismo é um dos indicadores do Balanço Social, que obrigatoriamente a administração pública e todas as empresas com mais de 100 trabalhadores, devem produzir anualmente.

As mulheres faltam mais vezes ao trabalho do que os homens bem como os trabalhadores que têm contratos permanentes.

2.2. Selecção de Recursos Humanos

A selecção compreende tanto a recolha de informação sobre os candidatos a um posto de trabalho como a determinação de quem deve ser contratado. De forma mais simples a selecção pode ser definida como a escolha do candidato mais adequado para uma determinada vaga.

A selecção é o processo de escolha de indivíduos com qualificações relevantes para preencher as vagas existentes

A selecção é encarada como um processo de comparação (requisitos do cargo *versus* características do candidato) e como um processo de decisão (escolha do candidato mais adequado).

Os procedimentos da selecção constituem uma parte essencial das actividades que

desenvolvidas pelo departamento de recursos humanos, uma vez que proporcionam às organizações o pessoal necessário. Além disso, realizar a selecção de forma eficaz significa alcançar objectivos concretos, tais como o de contribuir para os objectivos finais da organização. Dispor de pessoal com elevado nível de rendimento é uma condição necessária para que as organizações possam satisfazer os seus objectivos;

Na maioria das organizações a selecção é um processo contínuo. A rotação que é inevitável, liberta vagas que serão preenchidas por candidatos internos ou externos à organização ou pelos indivíduos cujas qualificações foram avaliadas anteriormente.

As principais técnicas de selecção são:

- ✚ Entrevista;
- ✚ Análise curricular;
- ✚ Testes psicotécnicos;
- ✚ Simulação;
- ✚ *Assessment centres*.

A entrevista e a análise curricular são as técnicas mais comuns. A entrevista deve ser devidamente planeada e conduzida de forma a atingir objectivos específicos. Com ela pretende-se conhecer:

- ⊕ o potencial do candidato;
- ⊕ a facilidade de integração do candidato;
- ⊕ a aptidão do candidato para o desempenho do cargo.

Uma entrevista de selecção pode ter a seguinte estrutura:

- 1.** Conversa preliminar;
Chá ou café?
Gosta de viver em ...?
- 2.** Transição;
O que sabe acerca da empresa?

3. Experiências anteriores;

Qual dos seus empregos anteriores lhe agradou mais? Porquê?

4. Personalidade;

Quais os seus principais *hobbies*?

Que ambições tem a nível profissional?

5. O lugar;

Existe alguma razão especial para se candidatar a este lugar?

6. Conclusão.

Obrigada pelo incómodo que teve em vir cá. Contactaremos em breve.

No final da entrevista o entrevistador deve tomar notas sobre o candidato, uma vez que através dela foi possível, através de determinadas perguntas e das respostas, obter informação fundamental para a escolha do candidato mais adequado ao cargo (figura 12).

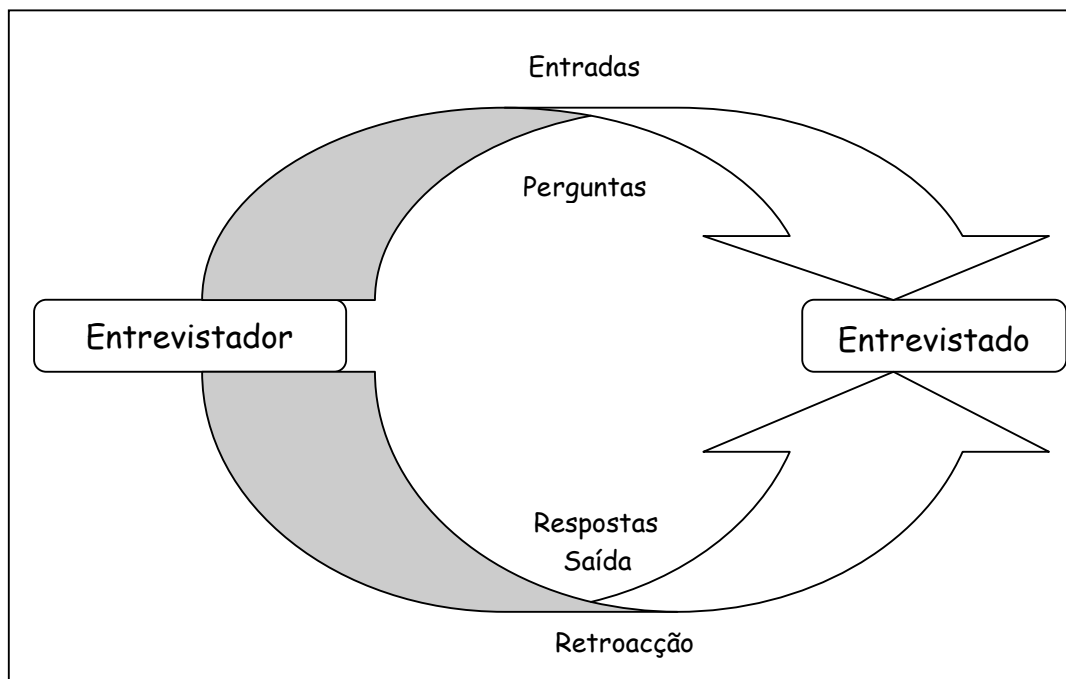


Figura 12: A interacção provocada pela entrevista
(Fonte: adaptado de Chiavenato, 1991)

Através da análise curricular podem ser eliminados candidatos que não correspondem às exigências feitas no processo de recrutamento.

Os testes psicotécnicos pretendem dar a conhecer determinadas capacidades fundamentais para o desempenho do cargo.

A *simulação* utiliza exercícios baseados em problemas reais de forma a permitir avaliar a reacção de cada candidato. Estes exercícios podem ser orais ou escritos, individuais ou de grupo.

Os *assessment centres* ou centros de avaliação consistem num conjunto de diversificado de provas a que é submetido um grupo de candidatos e que pretende simular situações reais de forma a permitir avaliar a reacção de cada candidato. Permitem identificar as características mais fortes e mais fracas dos candidatos, tanto em relação a função actual que o candidato desempenha actualmente, caso se trate de um candidato empregado quer na própria empresa quer em empresas concorrentes, como em relação a funções futuras.

A análise do posto de trabalho não é apenas útil para o recrutamento mas também contribui de forma directa para o processo de selecção, já que decisões sobre a escolha devem ser realizadas de forma a beneficiarem o indivíduo e a organização. Para que isso seja assim, deve determinar-se claramente quais são as características do posto de trabalho que pretende preencher-se.

Uma vez recolhida esta informação e desenhado o perfil da pessoa pode elaborar-se os instrumentos de selecção com objecto de que tenham a maior relação possível com o posto e, portanto, uma mais alta validade de conteúdo (figura 13).

O êxito das actividades de selecção, orientação e colocação depende da eficácia da actividade de recrutamento. Se a partir do recrutamento não se consegue um conjunto adequado de candidatos potencialmente qualificados para um posto de trabalho, para a organização será difícil seleccionar e colocar pessoas que não abandonem a organização. A qualidade do recrutamento condiciona a eficácia potencial das actividades de selecção e colocação.

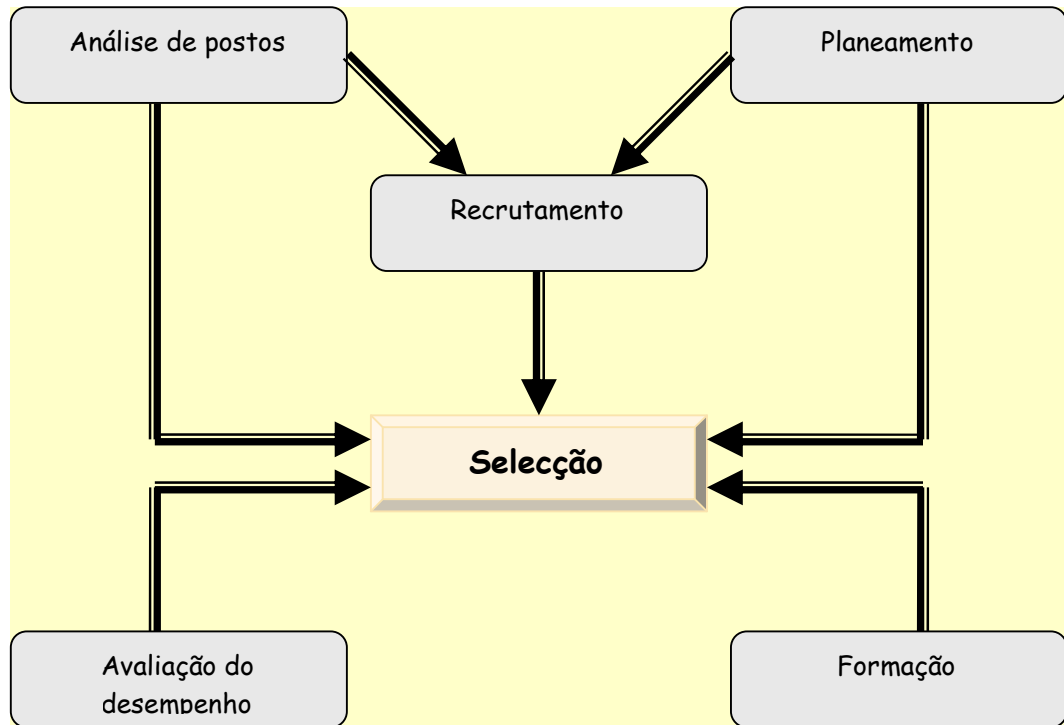


Figura 13: Relação da selecção com os processos de gestão de recursos humanos
(Fonte: adaptado de Dolan, 2003)

O planeamento dos recursos humanos pode facilitar as decisões de selecção tomadas pela organização, mediante a previsão do momento e o número de pessoas que devem ser integradas.

2.3. Integração e acolhimento

Depois de seleccionado um candidato, é necessário assegurar uma boa integração e acolhimento. A empresa deve ter consciência de que a admissão de uma pessoa representa uma nova etapa para o trabalhador caracterizada por ser uma fase de aprendizagem de novas tarefas associadas a uma nova função.

Para facilitar este período, a empresa deverá colocar à disposição do recém admitido um manual de acolhimento.

Manual de acolhimento é uma publicação sobre a organização, normalmente da responsabilidade do departamento de recursos humanos, que é posta à disposição dos trabalhadores recém admitidos tendo em vista fornecer-lhe informações sobre:

- ▶ A organização;
- ▶ Regulamentos no domínio das relações de trabalho;
- ▶ Estruturas representativas dos trabalhadores;
- ▶ Benefícios sociais;
- ▶ Serviços de apoio e assistência social;
- ▶ Política de gestão de recursos humanos.

António Caetano e Jorge Vala

Depois de concluído o acolhimento deve ser efectuada a integração que é um processo mais longo. Para muitas empresas é considerado um período experimental que se pode durar vários meses ou até mesmo um ano. Algumas empresas optam por um acolhimento colectivo.



Questões para discussão

1. *Identifique as principais diferenças entre recrutamento e selecção.*
2. *Apresente as principais razões que levam algumas empresas a procurar pessoal internamente enquanto outras o procuram externamente.*
3. *Como é que as organizações se podem tornar mais atractivas perante os possíveis candidatos para um cargo? O que é que elas podem fazer para aumentar as possibilidades de que os candidatos permaneçam um vez contratados?*
4. *Quais são as consequências de curto e longo prazo dos denominados "erros de selecção"?*

Capítulo 3

Formação de Pessoal



Depois de ler este capítulo, vai estar apto a:

- ✓ *Compreender, identificar e avaliar as necessidades da formação profissional.*
- ✓ *Caracterizar os objectivos da formação profissional.*
- ✓ *Classificar as diferentes formas da formação profissional.*
- ✓ *Elaborar um plano de formação em função das necessidades da organização.*



3.1. A Formação e o Desenvolvimento de Recursos Humanos

A formação e o desenvolvimento do empregado consistem num conjunto de actividades cujo objectivo é melhorar o seu rendimento actual e futuro, aumentando a sua capacidade através da modificação e potenciação dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes (figura 14).

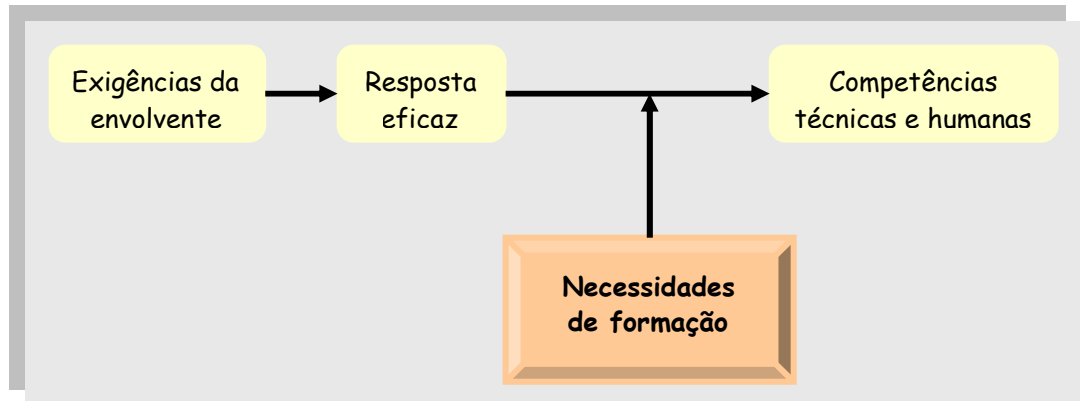


Figura 14: Determinação das necessidades de formação
(Fonte: adaptado de Câmara et al, 2003)

Embora a formação seja frequentemente usada como desenvolvimento estes dois termos não são sinónimos. A formação tenta proporcionar ao empregado habilidades específicas ou corrigir deficiências. Pelo contrário, o desenvolvimento refere-se ao esforço da organização para proporcionar aos empregados as habilidades de que ela necessitará no futuro.

Procura-se formação quando uma deficiência de rendimento se pode atribuir aos conhecimentos, habilidades ou atitudes do empregado, ou quando seja necessário incorporar novas capacidades como consequência do desenvolvimento ou estratégia do negócio. É importante salientar que no primeiro caso se actua de forma reactiva, enquanto que no segundo se faz de forma proactiva.

Normalmente a formação tem como principal objectivo a melhoria do rendimento num determinado posto de trabalho mediante o incremento das habilidades e conhecimentos do indivíduo; através do desenvolvimento procura-se preparar as pessoas para o desempenho de futuras tarefas na organização. Por isso, com frequência o desenvolvimento está directamente relacionado com a carreira profissional dos recursos humanos.

Do ponto de vista da organização, a formação e o desenvolvimento consistem em trazer experiências de aprendizagem, de forma a melhorar o rendimento individual mediante mudanças nos conhecimentos, habilidades e atitudes. Num sentido mais amplo, incluem experiências cujos objectivos são:

- ▶ **Suscitar novos conhecimentos;**
- ▶ **Actualizar habilidades;**
- ▶ **Preparar as pessoas para mudanças na carreira;**
- ▶ **Rectificar as deficiências de habilidades e conhecimentos;**
- ▶ **Melhorar as atitudes dos empregados perante o trabalho e a organização**

Analisando estes objectivos pode dizer-se que o grande objectivo da formação é eliminar as limitações ou deficiências do desempenho, que não existam desvios entre os resultados obtidos e os planeados. A existência de desvios faz com que os empregados sejam menos eficientes que o desejado. Formar pessoas para melhorar o seu desempenho é particularmente importante para as organizações cujo índice de produtividade é constante ou decrescente. A formação é igualmente importante para organizações que usam novas tecnologias e em consequência têm uma maior probabilidade de que os seus trabalhadores fiquem com os conhecimentos obsoletos.

A formação é cada vez mais importante para o sucesso das empresas tornando-se mesmo vital. Para que se afirme como um instrumento de gestão de recursos humanos eficaz, deverá estar enquadrada na estratégia da empresa.

A formação pode também contribuir para aumentar o nível de compromisso dos empregados com a organização e a sensação de que se trata de um bom lugar para trabalhar. Isto leva através da retenção dos trabalhadores à obtenção de menores índices de rotação e absentismo, incrementando assim a produtividade da organização. Além disso, quando uma organização ajuda os seus trabalhadores a adquirirem habilidades transferíveis de um posto para outro, pode gerar uma mais valia em períodos de expansão e crescimento, assim como em momentos de redução de pessoal e racionalização. Em ambos os casos, os trabalhadores podem ter preferência no momento da promoção e obter uma maior segurança no posto. Embora existam muitas razões para implementar a formação e poder levá-la a cabo através de diferentes meios a empresa deverá considerar a fase de análise

(determinação das necessidades de formação), fase de implantação (utilização de programas e métodos de aprendizagem para transmitir novos conhecimentos) e a fase de avaliação (determinar o grau de sucesso da formação). Estas fases encontram-se representadas na figura seguinte:

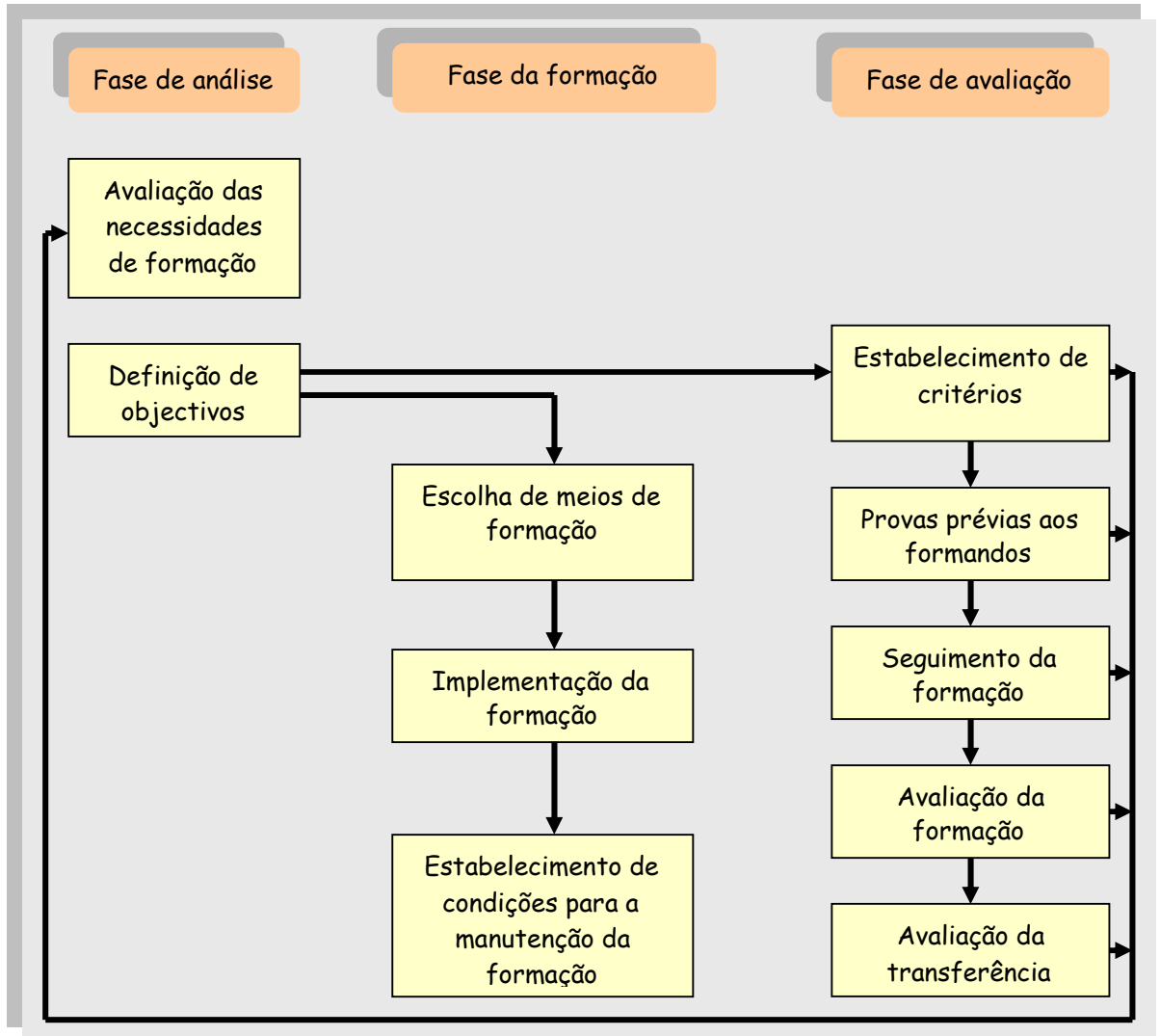


Figura 15: Fases fundamentais no processo de formação

Muitas vezes as organizações decidem implementar um programa de formação apenas porque a concorrência o faz, porque é anunciada a participação em determinado programa ou simplesmente porque é necessário utilizar verbas destinadas à formação antes que sejam cortadas no ano seguinte.

Tal como acontece com algumas técnicas de gestão também a formação tem ciclos de moda, razão pela qual algumas empresas a utilizam. Dado que a formação

embora vital exige um elevado investimento por parte das organizações, os critérios de selecção e implementação de um programa de formação deverão basear-se nas necessidades reais e não em outro tipo de considerações.

Assim, o primeiro passo para estabelecer um programa de formação é analisar as necessidades reais da empresa. Com este passo obtém-se informação acerca das áreas onde a formação é necessária, qual deverá ser o seu conteúdo e que pessoas da organização devem receber formação em habilidades, conhecimentos ou atitudes. É ainda nesta fase que se devem definir os critérios de avaliação da acção de formação.

Depois de diagnosticadas as necessidades da formação a empresa ou a entidade formadora deverá delinear a acção de formação de modo a atingir os objectivos definidos anteriormente assim como a forma de colocar em prática a formação.

3.1.1. Aumentar a aprendizagem de quem recebe formação

Antes da formação: quando há um grande número de pessoas que vão receber formação, a empresa ou entidade promotora deverá criar grupos homogéneos considerando a capacidade e o estilo de aprendizagem. Embora os objectivos da formação sejam os mesmos, se constituam grupos ou não, a homogeneidade do grupo permite aos formadores diferenciar o método e ritmo de aprendizagem em função das suas características, e conseguir deste modo melhores resultados.

Antes de se por em prática uma acção de formação, o formador deve definir a maneira de apresentação da informação e quais as mudanças necessárias no ambiente para facilitar a aprendizagem. Os objectivos da formação, incluindo as expectativas de rendimento, deverão ser transmitidos aos trabalhadores, de forma compreensível. Um objectivo da formação deverá incluir as seguintes características:

- ▶ Utilizar uma linguagem acessível para todos os elementos alvo da formação;
- ▶ Especificar os resultados da formação;
- ▶ Incluir rendimento mínimo esperado;
- ▶ Incluir as condições sob as quais se medirão os resultados da formação.

Durante a formação: os resultados da formação serão melhores se as pessoas a quem se dirige participam activamente em todo o processo. Essa participação pode ser directa (prática) ou indirecta (representação e simulação). Através da participação activa as pessoas estarão mais atentos e é provável que estejam mais confiantes neste processo de formação.

Independentemente das diferenças individuais, cada pessoa pode estar a aprender uma habilidade nova ou a adquirir conhecimentos sobre um determinado tema, pelo que se deve dar a oportunidade de por em prática o que está a apreender. A prática também é essencial uma vez que a pessoa têm mais probabilidade de ter sucesso.

O estabelecimento de objectivos também pode acelerar o processo de aprendizagem, particularmente quando apresentam os resultados. Geralmente, as pessoas têm um maior rendimento e aprendem mais depressa quando se fixam objectivos, especialmente quando estes são concretos e têm um grau de dificuldade adequado. Os objectivos demasiado fáceis ou demasiado difíceis têm muito pouco valor motivacional. Apenas quando as pessoas se consideram capazes de atingir um objectivo se motivam para o fazer. O valor motivacional do estabelecimento dos objectivos também pode aumentar quando os trabalhadores têm uma participação activa no processo de determinação dos mesmos.

Da mesma forma que o estabelecimento de objectivos, também as expectativas do formador afectam claramente a motivação do formando.

Para que quem se está a formar domine conceitos novos e adquira novas destrezas deve receber informação acerca do seu desempenho (retroalimentação). Esta informação deve ser concreta, oportuna, baseada em condutas e não na personalidade, prática para ajudar o processo de formação e ser utilizada de forma eficaz.

Depois da formação: é importante estabelecer um mecanismo que permita verificar se estão a ser utilizadas novas condutas na realização de uma tarefa. É muito frequente encontrar trabalhadores que embora queiram alterar a sua conduta se deixam cair nas suas antigas formas de comportamento o que reduz a eficácia da formação.

3.2. Caracterização da formação profissional

A formação não é um fim em si. A política de formação não se justifica por si só, mas pela sua contribuição para a eficiência organizacional. Também não é uma actividade isolada, mas apenas um elemento no processo de uma adequada gestão de recursos humanos.

As empresas devem estabelecer a relação existente entre formação e a gestão de recursos humanos de maneira determinar mais facilmente e de forma adequada as necessidades de formação, assim identificar os pontos-chave da gestão de recursos humanos que suscitam dúvidas sobre as necessidades de formação (figura 16).

As empresas não devem procurar definir o posto de trabalho futuro, por comparação com o posto actual. As competências do posto futuro apenas podem ser identificados em função dos objectivos e estratégia das empresas, o mesmo acontecendo com a determinação das necessidades de formação.

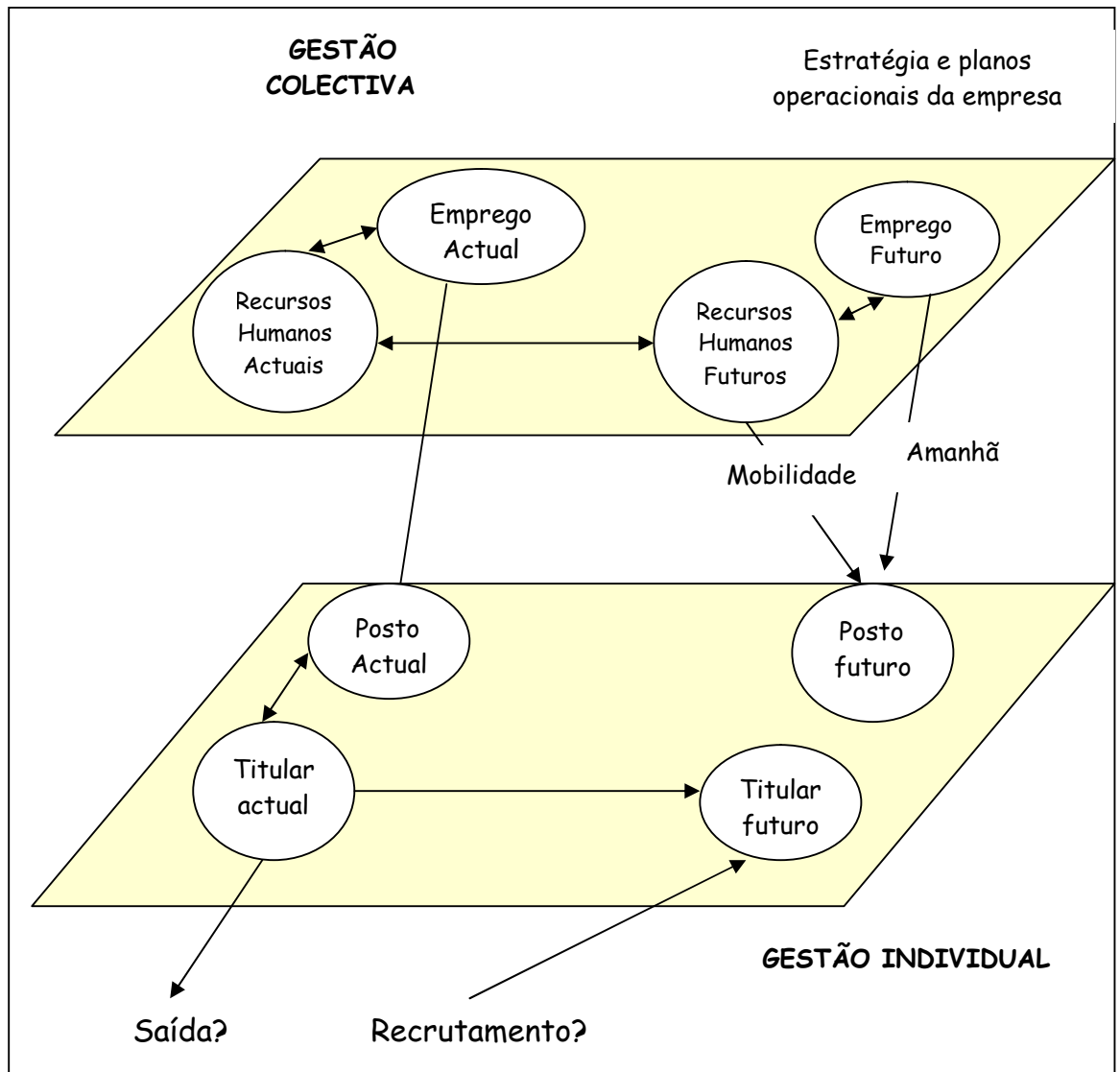


Figura 16: Pontos-chave da relação formação/GRH
 (Fonte: adaptado de Meignant, 2003)

Segundo Câmara et al.(2003) a formação profissional na empresa pode ser classificada quanto à sua:

- ✚ Natureza;
- ✚ Objectivo;
- ✚ Forma;
- ✚ Sujeito.

Quanto à natureza a formação pretende dotar o trabalhador de capacidades, habilidades e/ou competências para desempenhar com mais eficiência um

determinado cargo.

Quanto ao objectivo a formação distingue-se em formação orientada para o cargo (pretende melhorar o desempenho actual de um trabalhador) e formação orientada para o desenvolvimento (pretende preparar uma pessoa para uma função que irá desempenhar no futuro).

Quanto à forma a formação pode ser interna ou externa. A formação interna é aquela em que o gestor de recursos humanos recorre a formadores que pertencem à empresa. A formação externa recorre a recursos externos para a realização das acções de formação (figura 17).

	Formação interna	Formação externa
Sala		
<i>On the job</i>		
<i>Outdoors</i>		
<i>Online</i>		

Figura 17: Caracterização da formação quanto à forma
(Fonte: adaptado de Câmara et al, 2003)

A formação é na sala se for realizada numa sala de formação. É considerada *on the job* quando decorre em simultâneo com o desempenho do trabalhador e está normalmente associada a transformações funcionais como por exemplo a utilização de novas tecnologias na empresa. Quando é realizada em espaço aberto denomina-se formação *outdoors*, recorrendo normalmente a actividades em equipa. A formação é *online* quando é efectuada via Internet.

Quanto ao sujeito a formação pode ter como alvo o indivíduo, o grupo ou a própria organização.

3.3. Planeamento da formação profissional

O planeamento da formação deve considerar as seguintes fases:

1. Diagnóstico das necessidades, que se deve basear em informações

recolhidas. Essas informações têm como fonte a avaliação do desempenho, entrevistas com potenciais formandos, diagnósticos da organização, questionários e observação da realidade da empresa. A determinação das necessidades implica um conhecimento profundo sobre as funções, as capacidades exigidas aos trabalhadores, os seus conhecimentos actuais e o seu potencial.

2. Planificação propriamente dita, que deve considerar as necessidades de formação e os objectivos de aprendizagem que se pretende atingir. A planificação deve ter as seguintes abordagens:
 - Definição de objectivos pedagógicos;
 - Enquadramento na estratégia empresarial;
 - Selecção da metodologia;
 - Selecção dos responsáveis pela sua implementação;
 - Identificação dos recursos e selecção de auxiliares;
 - Definição da população alvo;
 - Selecção dos locais de realização da formação;
 - Definição de cronogramas;
 - Critérios de avaliação da formação.
3. Implementação e acompanhamento da formação, que deve identificar eventuais necessidades de ajustamento no processo de formação.
4. Avaliação, onde se verifica se os resultados obtidos coincidem com os definidos. Os níveis de avaliação da formação são a auto-avaliação pelos formandos, avaliação pelos formadores e a avaliação das chefias.



Questões para discussão

- 1. Qual a finalidade e a importância da formação?*
- 2. Identifique as diferentes fases do planeamento da formação.*

Capítulo 4

Avaliação do Desempenho



Depois de ler este capítulo, vai estar apto a:

- ✓ *Explicar os objectivos da avaliação do desempenho.*
- ✓ *Descrever os diferentes métodos de avaliação.*
- ✓ *Descrever as características da entrevista de avaliação.*
- ✓ *Identificar e corrigir os possíveis erros da avaliação do desempenho.*

4.1. Conceitos Básicos

A avaliação do desempenho não é um fim em si mesmo mas um processo que permite reunir informação necessária para melhorar os resultados dos recursos humanos dentro da organização.

A avaliação do desempenho é um sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização.

Caetano e Vala (2002)

A implementação de um sistema de avaliação do desempenho pretende por um lado melhorar a comunicação entre as diferentes categorias profissionais existentes na empresa e por outro tornar mais racionais as decisões tomadas. Deste modo, a

avaliação do desempenho visa beneficiar não só a empresa mas também os trabalhadores cujo desempenho está a ser avaliado.

Através da avaliação do desempenho é possível identificar os elementos mais relevantes no trabalho ou actividade do trabalhador, para poder emitir sobre eles um juízo de valores e utilizar a informação obtida em benefício do trabalhador e da organização. Torna-se por isso fundamental para as empresas avaliar periodicamente o desempenho dos seus colaboradores de forma a conseguirem aproveitar o máximo potencial que cada um tem para oferecer e frequentemente é desconhecido pelos responsáveis da empresa.

Entre as fontes que podem proporcionar informação sobre o desempenho das pessoas encontram-se os supervisores, os colegas de trabalho, os subordinados, a autoavaliação e as comissões de avaliação. Antes de se escolher o método de avaliação do desempenho deve analisar-se a fonte de recolha de dados e a sua pertinência.

Avaliação pelo superior hierárquico: neste caso a avaliação é feita pelo chefe imediato do avaliado. É ele que se encontra em melhores condições de efectuar a avaliação pois é quem melhor conhece o posto de trabalho, assim como o rendimento do avaliado o que lhe permite detectar os seus pontos fortes e fracos.

Embora o superior hierárquico seja uma das principais fontes de informação, ele pode ter alguma relutância perante o processo de avaliação. Por um lado entende a necessidade da avaliação, mas por outro receia as suas consequências. O facto de ser o superior hierárquico a realizar a avaliação apresenta as seguintes desvantagens:

- ⊖ O avaliador pode ser entendido como alguém que ameaça, dado o seu poder de recompensar e punir;
- ⊖ O subordinado pode criar uma atitude defensiva perante o processo de avaliação, já que durante o desenvolvimento do mesmo não existe diálogo;
- O avaliador (chefe) pode ter dificuldades na comunicação interpessoal

necessária para o processamento da realimentação;

- ⊖ O avaliador pode ter uma atitude de superioridade.

Com o objectivo de evitar estes inconvenientes, as organizações podem solicitar a participação de outras pessoas no processo de avaliação. Este facto cria uma maior abertura no sistema de avaliação, contribuindo assim para uma melhor relação entre superior e subordinado.

Autoavaliação: a avaliação feita pelo próprio trabalhador é pouco frequente. A autoavaliação tem uma incidência positiva no grau de compromisso entre o indivíduo e os objectivos estabelecidos. A participação do trabalhador neste processo clarifica e reduz a ambiguidade do papel que tem na organização. Deve ser uma ferramenta efectiva nos programas centrados no desenvolvimento e crescimento pessoal, e no compromisso com os objectivos.

Não obstante, está sujeita a distorções sistemáticas que devem ser consideradas. Por exemplo pode existir uma certa tendência para se ser mais indulgente consigo mesmo do que o superior hierárquico, ou podem existir aspectos do trabalho nos quais o trabalhador não se apercebe dos baixos resultados. Muitas empresas utilizam a autoavaliação conjuntamente com a avaliação do superior estatelando-se uma comparação entre ambas.

Avaliação realizada pelos colegas: esta avaliação é particularmente útil quando os superiores não têm acesso a alguns aspectos relacionados com a produtividade dos subordinados. No entanto, a validade desta avaliação pode ser reduzida caso o sistema de recompensas da organização se baseie na produtividade ou se existe pouca confiança entre os trabalhadores.

Avaliação realizada por subordinados: muitas vezes os supervisores não sabem qual a impressão que têm dele, não se dão conta de que podem não ser devidamente entendidos por eles. O resultado deste tipo de avaliação pode fazer com que os superiores hierárquicos tenham mais consciência do seu efeito sobre os subordinados. Contudo, muitas vezes os subordinados podem avaliar os

superiores apenas em função da sua personalidade, ou das suas próprias necessidades, em vez de avaliarem em função das necessidades da organização. Os subordinados podem fazer uma avaliação exagerada especialmente quando se sentem ameaçados ou quando essa avaliação é anónima.

Comissões de avaliação: a avaliação é realizada por comissões especialmente formadas para desempenhar essa função. São constituídas por elementos de diferentes órgãos ou departamentos da organização. Normalmente as comissões são formadas por membros transitórios e membros permanentes. Os membros transitórios participam apenas nas avaliações de subordinados directa ou indirectamente ligados à sua área de actuação. Os membros permanentes participam em todas as avaliações de forma a haver maior equidade nos seus resultados.

4.2. Objectivos da avaliação do desempenho

A avaliação do desempenho não se deve limitar ao simples julgamento do avaliado. É necessário identificar as causas e consequências do seu comportamento dentro da organização, assim como avaliador e avaliado estabelecerem objectivos comuns. Se é necessário alterar o desempenho, o maior interessado é o avaliado e por essa razão não deve ter um comportamento passivo. Deve tomar conhecimento da mudança e compreender as razões que a motivaram e como é que ela irá ser implementada.

Para que a avaliação do desempenho proporcione à organização resultados positivos há que identificar os seus objectivos, entre os quais se salientam os seguintes:

- + Adequação do indivíduo ao cargo;
- + Formação;
- + Promoções;
- + Melhoria das relações humanas entre superior e subordinados;
- + Informações básicas para pesquisa de recursos humanos;
- + Estímulo a maior produtividade;
- + Oportunidade de conhecimento dos padrões de desempenho da empresa.

Chiavenato (1991)

Quando um programa de avaliação de desempenho é devidamente planeado, coordenado e desenvolvido, traz benefícios a curto, médio e longo prazo para os trabalhadores, supervisores, empresa e comunidade.

4.3. Métodos de avaliação do desempenho

Existem muitos métodos que as organizações podem utilizar para avaliar o desempenho dos seus trabalhadores. Alguns podem ser aplicados de forma genérica a todas as categorias profissionais da empresa, enquanto que outros são adequados apenas para categorias específicas. As abordagens mais comuns são:

- + Abordagens comparativas;
- + Abordagens centradas nos comportamentos;
- + Abordagens centradas nos resultados;
- + Abordagens centradas na personalidade.

1. Abordagens comparativas

a) *Classificação directa:*

Através da classificação simples o superior hierárquico compara o desempenho

dos avaliados com o intuito de elaborar uma lista hierarquizada do melhor para o pior. Esta hierarquização pode ser feita em função do seu da produtividade, cumprimento de prazos, qualidade dos produtos, etc.

Esta classificação é particularmente útil para empresas de pequena dimensão. À medida que aumenta o número de trabalhadores, aumentam as dificuldades de identificar diferenças de produtividade entre os trabalhadores, especialmente dos trabalhadores com uma produtividade média.

A principal vantagem desta comparação são os baixos custos que envolve, na medida em que o avaliador tem apenas que comparar cada trabalhador com outros que ocupem cargos idênticos. Como é um método que assenta em comportamentos a principal limitação é não permitir conhecer as razões da hierarquização efectuada pelo avaliador.

b) *Classificação alternada:*

Esta classificação é efectuada por fases. A primeira consiste em colocar no princípio da lista o melhor trabalhador e no final o pior, normalmente em função do seu desempenho global. De seguida, o superior hierárquico escolhe entre os restantes trabalhadores o melhor e o pior e assim sucessivamente até que estejam todos classificados.

Esta classificação pode ser bastante eficaz não só quando é utilizada pelos superiores hierárquicos como também quando é usada pelos próprios trabalhadores. Pode ser particularmente útil para se obter informação sobre um grupo de trabalhadores que realizem tarefas semelhantes ou que trabalhem em equipa.

Apresenta as vantagens e desvantagens da classificação simples.

c) *Comparação aos pares:*

O método de comparação aos pares pretende comparar os trabalhadores dois a dois de forma a determinar quem é o melhor, assinalando-se na coluna da direita aquele que é considerado melhor quanto ao desempenho (figura 18).

Comparação dos trabalhadores	A	B	C	D
A e B		x		
A e D	x			
C e D			x	
A e C	x			
B e C		x		
B e D		x		
Pontuação	2	3	1	0
Classificação	2	1	3	4

Figura 18: Método da comparação aos pares
(Fonte: adaptado de Chiavenato, 1991)

Este método obriga o avaliador a comparar o desempenho dos trabalhadores com todos os restantes um a um.

Apesar de ser um método bastante simples não é muito eficaz, pelo que apenas deve ser utilizado quando não existem condições para aplicação de outro método.

2. Abordagens centradas nos comportamentos

a) *Método da escolha forçada:*

Este método consiste em avaliar o desempenho dos trabalhadores através de frases descritivas. O avaliador dispõe de descrições positivas e descrições negativas sobre o trabalho da pessoa que está a ser avaliada, e escolhe aquelas que melhor se adaptam ao trabalhador (figura 19).

Funcionário:							
Cargo:							
	Nº	+	-		Nº	+	-
Faz apenas o que lhe mandam				Tem medo de pedir ajuda			
Tem comportamento irrepreensível				Mantém o seu arquivo sempre em ordem			
Aceita críticas construtivas				Já apresentou quebras de produção			
Não produz quando está sob pressão				É dinâmico			

Figura 19: Método da escolha forçada
(Fonte: adaptado de Chiavenato, 1991)

As frases que constituem os blocos não devem ser escolhidas aleatoriamente. Para se escolherem é necessário calcular dois índices, o da desejabilidade e o da discriminação, de modo a que cada descrição/frase seja relevante para a função em análise. Estes índices devem ser idênticos para cada conjunto de frases porque só desta forma o avaliador não se orientará por aquele que lhe parece mais desejável (figura 20).

Funcionário:		
Cargo: Vendedor (qualidade do trabalho)		
	Índices	
(Assinalar as duas frases que melhor se ajustam ao colaborador)	Discriminação	Desejabilidade
1. Responde adequadamente às objecções dos clientes	.20	4.9
2. Conhece bem os produtos que vende	2.3	4.8
3. Argumenta de um modo claro e persuasivo	2.5	5.0
4. Actua de acordo com as normas da empresa	.18	4.5

Figura 20: Exemplo de escolha forçada
(Fonte: adaptado de Caetano, 2002)

A aplicação deste método é simples e não exige grande preparação prévia do avaliador contudo, a sua elaboração é complexa, demorada e exige um planeamento muito cuidado. É um método essencialmente comparativo que deixa o avaliador sem qualquer noção dos resultados da avaliação que elabora a respeito dos seus subordinados o que torna desaconselhável a realização de entrevista de avaliação entre avaliador e avaliado. O facto de o avaliador desconhecer se as frases seleccionadas são realmente relevantes reduz a sua capacidade de influenciar a avaliação.

b) *Método dos incidentes críticos:*

Segundo este método o superior hierárquico observa e regista o comportamento dos subordinados particularmente eficaz ou ineficaz na realização do seu trabalho. Estes registos geralmente proporcionam descrições do comportamento da pessoa avaliada e da situação em que teve determinado comportamento. Um incidente crítico ocorre quando o comportamento do trabalhador resulta em eficiência ou omissão na realização do seu trabalho.

Uma vantagem deste método é que quando o avaliador transmite informação ao avaliado baseia-se numa conduta concreta e não em características pessoais como a força ou a lealdade. Esta característica aumenta a probabilidade de alteração e melhoria de comportamento do subordinado, já que saberá concretamente o que a organização espera dele. Outra vantagem é que os registos são feitos ao longo do ano pelo que o avaliador não está condicionado por condutas recentes do avaliado.

Entre as desvantagens encontra-se a necessidade de que o avaliador tenha um registo actualizado de cada trabalhador e exige muito tempo por parte do avaliador.

3. Abordagens centradas nos resultados

a) Gestão por objectivos:

Este método é provavelmente o mais utilizado na avaliação do desempenho dos quadros das organizações. Parte dos resultados obtidos e compara-os com os objectivos previamente definidos. A gestão por objectivos pode ser descrita através das fases seguintes:

- 1.** Estabelecer os objectivos que cada subordinado deve atingir;
- 2.** Estabelecer um horizonte temporal no qual o subordinado deve cumprir os objectivos;
- 3.** Comparar os resultados actuais dos subordinados com os objectivos definidos;
- 4.** Definir novos objectivos e possíveis estratégias para alcançar objectivos que não tenham sido atingidos.

Definir a forma de realizar um trabalho pode ser tão importante como os resultados alcançados. Por exemplo, pode ser prejudicial para uma organização que um gerente alcance os objectivos através de meios pouco éticos ou ilegais.

A gestão por objectivos é utilizada como algo mais que um simples método de avaliação do desempenho, é também um instrumento de motivação quando os trabalhadores conhecem e aceitam os objectivos que lhes são propostos. Contudo, é fundamental assegurar-se de que os objectivos definidos estão de acordo com os conhecimentos, habilidades e atitudes do trabalhador. Caso contrário a utilização da gestão por objectivos pode ser contra indicada e desmoralizadora.

Uma das vantagens da gestão por objectivos relaciona-se com as etapas de revisão periódica que permitem ao indivíduo analisar o seu desempenho ao longo do tempo e melhorá-lo.

Como desvantagens encontra-se a dificuldade que os avaliadores têm em definir

os objectivos e planos de acção. Também existem grandes dificuldades por parte das empresas em avaliar os objectivos.

5. Abordagens centradas na personalidade

a) Método da escala gráfica:

Este método é o mais utilizado. Trata-se de um método que avalia o desempenho através de factores de avaliação, previamente definidos e graduados. Utiliza um formulário de dupla entrada no qual as linhas horizontais representam factores de avaliação do desempenho, e as colunas verticais representam os graus de variação desses factores (figura 21).

Dimensões de desempenho	Escala de avaliação				
Qualidade do trabalho (exactidão, perícia, perfeição)	Desempenho claramente insatisfatório	Desempenho insatisfatório	Desempenho médio	Desempenho bom	Desempenho excelente
Responsabilidade (capacidade de ponderar e agir assumindo as consequências dos actos e decisões)	Desempenho claramente insatisfatório	Desempenho insatisfatório	Desempenho médio	Desempenho bom	Desempenho excelente
Cooperação (grau em que o individuo trabalha cooperativamente com os outros)	Desempenho claramente insatisfatório	Desempenho insatisfatório	Desempenho médio	Desempenho bom	Desempenho excelente
Dependência (o individuo segue as direcções e políticas da empresa sem ser supervisionado)	Desempenho claramente insatisfatório	Desempenho insatisfatório	Desempenho médio	Desempenho bom	Desempenho excelente

Figura 21: Método da escala gráfica
(Fonte: adaptado de Caetano, 2002)

Os factores de avaliação são previamente seleccionados para definir em cada subordinado o que se pretende avaliar. Quanto mais precisa for a descrição do

factor de avaliação melhores serão os resultados da avaliação.

As principais vantagens deste método são:

- ⊖ É um instrumento de fácil entendimento para o avaliador;
- A sua aplicação é simples;
- ⊖ Normalmente é elaborado apenas pelo departamento de recursos humanos;
- ⊖ Permite a comparação entre avaliados.

Como desvantagens a escala gráfica não permite muita flexibilidade ao avaliador, que tem que ajustar a avaliação à escala e não às características do avaliado. Tende a padronizar os resultados da avaliação e necessita de procedimentos estatísticos para corrigir eventuais distorções dos resultados.

4.3.1. Entrevista de avaliação

Um dos instrumentos mais importantes na avaliação do desempenho é a entrevista. A entrevista de avaliação do desempenho é o momento em que avaliador e avaliado discutem os resultados da avaliação durante um determinado período. A avaliação não faz qualquer sentido se o avaliado não tomar conhecimento dela. É necessário dar-lhe a conhecer a informação mais significativa sobre o seu desempenho para que os objectivos organizacionais sejam plenamente alcançados.

Para que a entrevista de avaliação seja válida deve ser previamente programada. O avaliado deve ser informado a data, hora e lugar onde decorrerá a entrevista de avaliação, assim como definir os seus objectivos e conteúdo. A entrevista planeada deve também permitir a recolha de informação pertinente em função dos objectivos da avaliação.

Tipos de entrevista

Existem fundamentalmente quatro tipos de entrevista que são:

Falar e convencer;
Falar e ouvir;
Solução de problemas;
Entrevista mista.

- Falar e convencer: neste tipo de entrevista dá-se a conhecer ao avaliado como é que este desempenhou a sua função e transmite-se-lhe a opinião sobre a forma de melhorar o seu desempenho. Esta entrevista é também adequada para melhorar o desempenho de trabalhadores pouco empenhados, contudo deve salientar-se que apesar de ser adequada para fazer a avaliação é possível que os subordinados vejam goradas as suas expectativas de convencerem os seus superiores a ouvirem a justificação para o seu nível de rendimento.
- Falar e ouvir: esta entrevista não segue um formato rígido, requer apenas que o avaliador prepare as perguntas e tenha habilidade para perguntar e ouvir. Dá ao avaliado a possibilidade de participar e estabelecer um diálogo com os seus superiores. No final da entrevista os avaliadores transmitem a sua impressão sobre os pontos fortes e fracos aos avaliados. Os avaliadores resumem as respostas obtidas mas não estabelecem objectivos de melhoria de rendimento. Como resultado os avaliados poderão sentir-se melhor mas os resultados não mudarão.
- Solução de problemas: devido à debilidade dos métodos de avaliação, alguns avaliadores vêem a entrevista de avaliação como algo que permite resolver problemas com os subordinados. Neste caso é estabelecido um diálogo aberto entre avaliador e avaliado onde se estabelecem objectivos conjuntos para melhorar. Para os avaliadores este tipo de entrevista é difícil de realizar uma vez que implica debater abertamente aspectos da avaliação, tanto de procedimento como dos objectivos perseguidos.
- Entrevista mista: é uma combinação das entrevistas falar e convencer e as

de solução de problemas. Com uma única entrevista é possível alcançar os objectivos na medida em que a entrevista pode começar com o subordinado a ouvir a avaliação do superior, seguida de um debate participativo em relação à forma como pode melhorar o seu rendimento.

4.4. Problemas da avaliação do desempenho

A avaliação de desempenho apresenta alguns problemas na sua implementação. O primeiro problema da avaliação do desempenho está relacionado com a definição da sua finalidade que pode originar descontentamento entre os trabalhadores. Por exemplo elaborar uma lista de pontos fracos de um trabalhador pode ser decisivo para determinar as suas necessidades de formação, mas simultaneamente pode limitar-lhe as oportunidades de progressão de carreira. Assim, os avaliadores vêem-se envolvidos na difícil situação de decidir que informação incluir ou excluir, dependendo das possíveis consequências que acarretem.

Um outro problema tem origem nas relações entre superiores e subordinados. As características pessoais do superior hierárquico em relação às dos subordinados, o conhecimento que o superior tem do subordinado e do trabalho, e o conhecimento que o subordinado tem do seu posto são aspectos importantes na relação entre superior e subordinado. Basicamente podem surgir os seguintes problemas com o superior:

- ⊖ É possível que não tenha um conhecimento profundo o trabalho do subordinado, de forma a poder avaliá-lo imparcialmente;
- ⊖ Mesmo que conheça bem o trabalho do subordinado pode não dispor de medidas de rendimento que lhe permitam avaliar o desempenho;
- ⊖ É possível que os superiores utilizem medidas inadequadas. Podem deixar que os valores, necessidades e inclinações pessoais substituam os valores e as normas da organização;
- ⊖ Efeito halo. Os avaliadores não gostam e muitas vezes resistem a fazer

avaliações que tenham que ser justificadas por escrito. Os superiores podem ainda considerar que a avaliação do desempenho requer demasiado tempo.

4.4.1 Erros de avaliação

Quando não se especificam claramente os critérios ou não existem incentivos para levar a cabo com precisão a avaliação, podem cometer-se diversos erros no decorrer do processo. Os mais comuns são:

Efeito halo: tendência do avaliador em avaliar bem ou mal uma multiplicidade de factores com base na impressão causada apenas por um factor.

Diferentes padrões de rigor na avaliação: existem avaliadores que são mais rigorosos do que outros o que se reflecte no rigor da avaliação.

Indulgência: para evitar possíveis conflitos com os subordinados, o avaliador qualifica-os a todos de igual modo, geralmente com classificações elevadas.

Severidade: os sujeitos avaliados recebem qualificações desfavoráveis, independentemente do seu nível de rendimento. Os avaliadores que não têm experiência, os que têm uma reduzida auto-estima, os novos que querem impressionar a direcção com os seus padrões de medida ou os que querem um ajuste de contas fazem normalmente este tipo de avaliação.

Efeito de contraste: este efeito produz-se quando a avaliação ou observação do rendimento de um subordinado é indevidamente afectada pela avaliação prévia do rendimento de outra pessoa que se avalia. Se por exemplo antes se avalia um trabalhador com um desempenho baixo, um trabalhador médio parecerá muito bem. Se pelo contrário este trabalhador médio for avaliado depois de um trabalhador com um desempenho elevado ele já terá uma avaliação muito diferente.

Efeito de contágio: verifica-se quando as avaliações anteriores, boas ou más, influenciam indevidamente a avaliação actual.

Erro por semelhança: o avaliador classifica os subordinados do mesmo modo que ele foi avaliado.

Baixa motivação do avaliador: o avaliador hesita em atribuir uma classificação realista quando sabe que do resultado da mesma dependem prémios significativos.



Questões para discussão

3. *Qual a finalidade e a importância da avaliação do desempenho?*
4. *Quais são os objectivos da avaliação do desempenho?*
5. *Identifique os diferentes métodos de avaliação.*
6. *Caracterize a entrevista de avaliação.*

Capítulo 5

O Sistema de Recompensas

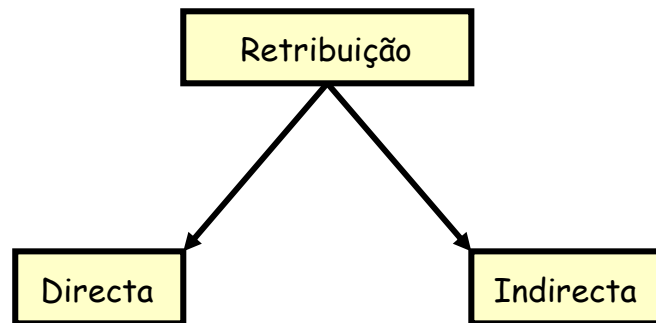


Depois de ler este capítulo, vai estar apto a:

- ✓ *Compreender as diferentes formas de recompensar as pessoas para obter uma melhor produtividade.*
- ✓ *Caracterizar e compreender a importância das diferentes formas de remuneração dos recursos humanos.*
- ✓ *Perceber a importância da existência de salários diferentes dentro de uma organização.*
- ✓ *Conhecer a necessidade da existência de um plano de benefícios sociais em função das características das diferentes funções e categorias profissionais.*
- ✓ *Caracterizar os diferentes benefícios sociais.*

5.1. Conceitos Básicos

A retribuição total do trabalhador pode ser considerada como o conjunto de percepções financeiras, serviços ou benefícios que recebe como consequência da prestação da sua actividade na empresa. Esta retribuição é constituída por duas partes:



Retribuição directa: normalmente de carácter monetário é constituída pelo salário base ou parte fixa que é a quantidade recebida de forma regular como consequência do trabalho ou posto que ocupa na organização. Esta retribuição normalmente mensal pode ainda ser mensal, semanal, à peça ou à tarefa, constitui a parte mais importante do total recebido. Outra componente da retribuição directa são os incentivos ou parte variável, associados normalmente ao desempenho.

Retribuição indirecta: conjunto de benefícios ou serviços recebidos pelo trabalhador. Esta retribuição adquire para determinadas categorias profissionais um peso cada vez mais importante na retribuição total (planos de reforma, assistência médica, casa).

5.2. O sistema de recompensas

A parte variável da retribuição tem como objectivo reconhecer as diferenças individuais principalmente em comportamentos que estão ligados à eficiência ou desempenho do indivíduo.

Nos sistemas de retribuição baseados no desempenho a remuneração está dependente dos resultados. Para que a remuneração influencie o rendimento dos empregados a empresa deve dar-lhe um conjunto de condições. Para o empregado é importante o seguinte:

- ▶ Perceber que existe uma relação estreita entre o seu rendimento e a retribuição ou seja deve perceber que o salário depende do rendimento;
- ▶ A retribuição deve ser importante ou ter um grande valor para o empregado;
- ▶ O empregado deve ter capacidade suficiente para poder alterar, mediante um maior empenho, o seu nível de rendimento;
- ▶ A medição do rendimento deve ser justa. Se a avaliação do rendimento é enviesada, a retribuição deixará de ser um elemento de motivação na pessoa.

Para que se cumpram estas condições, a empresa deve satisfazer certos requisitos nomeadamente:

- ▶ Deve existir um elevado nível de confiança entre a organização e os empregados;
- ▶ O empregado deve compreender como funciona o programa de retribuição;
- ▶ O empregado deve poder controlar o rendimento no qual se baseia o salário;
- ▶ O sistema de avaliação do rendimento deve estar isento de possíveis enviesamentos;
- ▶ Os dirigentes devem ter formação para transmitirem informação (retroalimentação) válida para as pessoas;
- ▶ A avaliação do rendimento deve ser válida, para que o conjunto de relações com o salário seja equitativo.

O conhecimento da actual situação da organização é essencial para que o plano de retribuições baseado no rendimento possa ser utilizado com êxito.

5.2.1. O salário

O salário é o conjunto de cedências monetárias, ou em natureza, atribuídas ao pessoal como paga do seu trabalho ou da sua dependência da empresa.

Devido à sua complexidade o salário pode ser considerado como:

- ⊕ O pagamento de um serviço;
- ⊕ Uma medida de valor de um indivíduo na organização;
- ⊕ Uma hierarquia de status para uma pessoa na organização.

Salário Mínimo Nacional é o salário mais baixo a praticar no mercado com base num horário semanal de 40 horas de trabalho.

Todas as empresas devem fixar os seus salários tendo em como base este limite mínimo.

Em Portugal o Salário Mínimo Nacional foi implementado após o 25 de Abril de 1974, pelo Decreto-Lei nº 217/74, de 27 de Maio. Nesta data o seu valor era de 3.300\$00 e apenas abrangia a indústria e os serviços excluindo a agricultura e o serviço doméstico. A figura seguinte apresenta a evolução do Salário Mínimo Nacional desde a data da sua instituição até aos dias de hoje:

E V O L U Ç Ã O D O S A L Á R I O M Í N I M O N A C I O N A L							
LEGISLAÇÃO	PRODUÇÃO DE EFEITOS	SERVIÇO DOMÉSTICO	AGRICULTURA	RESTANTES ACTIVIDADES	% AUMENTO		
					SERVIÇO DOMÉSTICO	AGRICULTURA	RESTANTES ACTIVIDADES
DL 217/74 de 27 Maio	27.05.74	a	a	3.300 \$	a	a	a
DL 292/75 de 16 Junho	16.06.75	a	a	4.000 \$	a	a	21,2
DL49 B/77 de 12 Fevereiro	01.01.77	s	3.500 \$	4.500 \$	a	aa	12,5
DL 113/78 de 29 Maio	01.04.78	3.500 \$	4.500 \$	5.700 \$	a	28,6	26,7
DL 440/79 de 6 Novembro	10.10.79	4.700 \$	6.100 \$	7.500 \$	34,3	35,6	31,6
DL 480/80 de 15 Outubro	01.10.80	5.700 \$	7.500 \$	9.000 \$	21,3	23,0	20,0
DL 296/81 de 27 Outubro	01.10.81	6.800 \$	8.950 \$	10.700 \$	19,3	19,3	18,9
DL 47/83 de 29 Janeiro	01.01.83	8.300 \$	10.900 \$	13.000 \$	22,1	21,8	21,5
DL 24-A/84 de 16 Janeiro	01.01.84	10.000 \$	13.000 \$	15.600 \$	20,5	19,3	20,0
DL 49/85 de 27 Fevereiro	01.01.85	13.000 \$	16.500 \$	19.200 \$	30,0	26,9	23,1
DL 10/86 de 17 Janeiro	01.01.86	15.200 \$	19.500 \$	22.500 \$	16,9	18,2	17,2
DL 69-A/87 de 9 Fevereiro	01.01.87	17.500 \$	22.400 \$	25.200 \$	15,1	14,9	12,0
DL411/87 de 31 Dezembro	01.01.88	19.500 \$	24.800 \$	27.200 \$	11,4	10,7	7,9
DL 494/88 de 30 Dezembro	01.01.89	22.400 \$	28.400 \$	30.000 \$	14,9	14,5	10,3
DL 242/89 de 4 Agosto	01.07.89	24.000 \$	30.000 \$	31.500 \$	7,1	5,6	5,0
DL 41/90 de 7 Fevereiro	01.01.90	28.000 \$	34.500 \$	35.000 \$	16,7	15,0	11,1
DL 14-B/91 de 9 Janeiro	01.01.91	33.500 \$	40.100 \$		19,6	16,2	14,6
DL 50/92 de 9 Abril	01.01.92	38.000 \$	44.500 \$		13,4	11,0	
DL 124/93 de 16 Abril	01.01.93	41.000 \$	47.400 \$		7,9	6,5	
DL 79/94 de 9 Março	01.01.94	43.000 \$	49.300 \$		4,9	4,0	
DL 20/95 de 28 Janeiro	01.01.95	45.700 \$	52.000 \$		6,3	5,5	
DL 21/96 de 19 Março	01.01.96	49.000 \$	54.600 \$		7,2	5,0	
DL 38/97 de 4 Fevereiro	01.01.97	51.450 \$	56.700 \$		5,0	3,8	
DL 35/98 de 18 Fevereiro	01.01.98	54.100 \$	58.900 \$		5,2	3,9	
DL 49/99 de 16 Fevereiro	01.01.99	56.900 \$	61.300 \$		5,2	4,1	
DL 573/99 de 30 Dezembro	01.01.00	60.000 \$	63.800 \$		5,4	4,1	
DL313/2000 de 2 Dezembro	01.01.01	64.300 \$	67.000 \$		7,2	5,0	
DL 325/2001 de 17 Dezembro	01.01.02	68.410\$ 341,23 € (*)	69.770\$ 348,01 € (*)		6,4	4,1	
DL 320-C/2002 de 30 Dezembro	01.01.03	353,2	356,6		3,5	2,5	
DL 19/2004 de 20 de Janeiro	01.01.04		365,6		3,5	2,5	
DL 242/2004 de 31 de Dezembro	01.01.05		374,70			2,5	

(*) Declaração de rectificação nº 20 - BC/2001 de 17/12/2001

Figura 22: Evolução do Salário Mínimo Nacional

Fonte: http://www.dgct.mts.gov.pt/rendimentos_evolucaoamn.htm

O salário é para o trabalhador a sua principal fonte de rendimento pelo que representa o seu poder de compra. Para a empresa o salário pode ser visto como um custo e como um investimento. É considerado custo na medida em que representa um encargo da empresa nos seus recursos humanos. É um investimento porque o retorno efectuado nos salários deverá ser superior a esse valor.

Na determinação do valor da retribuição deve ter-se em conta a quantidade, natureza e qualidade do trabalho, observando-se o princípio de que para trabalho igual, salário igual. Artº 263 Código do Trabalho.

O valor da retribuição horária é calculado da seguinte forma:

$$\text{Valor da retribuição horária} = (R_m \times 12) : (52 \times n)$$

R_m: Remuneração mensal

n: período normal de trabalho semanal (horas)

Recibo de vencimento: o recibo de vencimento é um documento escrito que deve conter obrigatoriamente:

- Identificação da empresa;
- Nome completo do trabalhador;
- Categoria profissional;
- Período a que corresponde a remuneração;
- Salário base;
- Total de abonos;
- Total de descontos;
- Montante líquido a receber pelo trabalhador.

Para cada categoria profissional existe um determinado salário base. Este salário é determinado em função das características e categorias profissionais da própria empresa e em função dos salários das outras empresas do mesmo sector de actividade.

O total de abonos além de englobar o salário base correspondente engloba ainda:

- Subsídio de alimentação;
- Horas extras;
- Ajudas de custo;
- Prémios diversos (antiguidade, nocividade, assiduidade, mérito, etc.);
- Subsídio por isenção de horário;
- Subsídio de férias;
- Subsídio de Natal.

O total de descontos engloba:

- Segurança Social;
- Imposto sobre Rendimento de pessoas Singulares (IRS);
- Sindicatos;
- Caixa Geral de Aposentações;

O montante líquido a receber será igual à diferença entre o total de abonos e o total de descontos.

5.2.2. Benefícios Sociais

Os benefícios sociais constituem uma forma indirecta de remuneração que tem como objectivo melhorar a qualidade de vida profissional e pessoal dos trabalhadores que normalmente surge associada ao salário.

Os principais objectivos dos benefícios sociais são:

- ✚ Melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores;
- ✚ Reduzir a rotação e absentismo;
- ✚ Facilidade de atrair e manter trabalhadores;
- ✚ Aumentar a produtividade.

Existe um conjunto de regalias que beneficiam todos os trabalhadores como é o caso do subsídio de alimentação. São os chamados benefícios sociais. Quando as regalias apenas beneficiam alguns trabalhadores são chamados benefícios específicos como por exemplo o cartão de crédito da empresa.

Os benefícios sociais podem ser caracterizados quanto à sua exigência, natureza e objectivos (Chiavenato, 1991).

Quanto à sua exigência eles podem ser legais ou espontâneos.

- 1.** Legais: são benefícios obrigatórios, exigidos por lei. É o caso do subsídio de férias e de Natal, subsídio de alimentação, etc.

- 2.** Espontâneos: são benefícios concedidos pela empresa por sua própria iniciativa. Não são exigidos por lei. É o caso da existência de cantina, transporte, etc.

Quanto à sua natureza podem ser monetários ou não monetários.

- 1.** Monetários: são benefícios concedidos em dinheiro. É o caso do subsídio de férias e de Natal entre outros.
- 2.** Não monetários: são benefícios concedidos na forma de vantagem ou serviço como é o caso da existência de cantina, assistência médica, etc.

Quanto aos seus objectivos podem ser assistenciais, recreativos ou supletivos.

- 1.** Assistenciais: são benefícios que visam proporcionar o bem estar não só ao trabalhador mas também à sua família como é o caso da assistência médica.
- 2.** Recreativos: são benefícios que visam proporcionar o bem estar físico e psicológico trabalhador. É o caso da realização de torneios desportivos.
- 3.** Supletivos: são benefícios que pretendem proporcionar ao trabalhador determinadas facilidades e que se não fossem oferecidos pela empresa o trabalhador teria que os suportar como é o caso do transporte.

Os benefícios sociais pretendem facilitar o processo de recrutamento. As pessoas são atraídas não só pelo salário mas também pelo conjunto de benefícios sociais oferecidos.



Questões para discussão

- 1. Identifique as diferenças fundamentais de um plano de recompensas.*
- 2. Caracterize os objectivos fundamentais da administração de salários.*
- 3. Quais os aspectos a considerar na implementação de um plano de benefícios sociais?*
- 4. Qual a principal diferença entre salários e benefícios sociais?*

Capítulo 6

Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho



Depois de ler este capítulo, vai estar apto a:

- ✓ *Compreender a importância de um plano de higiene, segurança e saúde no trabalho para a organização e identificar os seus objectivos.*
- ✓ *Estabelecer relações entre o plano de higiene, segurança e saúde no trabalhos e as diferentes políticas da gestão de recursos humanos.*
- ✓ *Compreender a importância de elaborar diferentes planos em função das características e natureza das funções a desempenhar pelos trabalhadores.*

6.1. Contexto da Gestão da Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho

Os profissionais da gestão de recursos humanos têm que intervir cada vez com mais frequência para administrarem eficazmente os gastos no contexto da higiene e segurança no trabalho. Dada a complexidade de gerir esta função na maioria das grandes empresas esta tarefa é da responsabilidade do departamento de recursos humanos. Hoje em dia, a gestão da higiene e segurança no trabalho é uma actividade complexa que necessita da cooperação de vários especialistas nas mais distintas áreas.

A análise do posto de trabalho permite identificar aspectos que podem originar lesões no local de trabalho e aplicar princípios ergonómicos para o seu redesenho. Nalgumas empresas o processo de selecção é influenciado pelo desejo de promover a higiene e segurança laborais. Por isso, certos empregadores utilizam procedimentos de selecção para excluir candidatos com tendências contrárias à higiene e segurança no trabalho.

Através da formação também é possível transmitir aos empregados informação acerca de condutas que reduzam os acidentes de trabalho.

Nalguns sectores, onde os riscos são uma realidade inevitável, os problemas da higiene e segurança no trabalho assumem a máxima importância pelo que os dirigentes devem promover o desenvolvimento de uma cultura organizacional de consciencialização dos trabalhadores para a segurança. Durante o processo de planeamento estratégico, é necessário introduzir a segurança através do desenvolvimento de políticas e objectivos.

Para que essas políticas e objectivos produzam algum efeito, todas as pessoas na organização devem trabalhar para criar uma cultura onde se valorize a higiene e segurança. Nas organizações onde estes aspectos estão integrados na sua cultura, os trabalhadores sofrem menos lesões e acidentes. Para criar essa cultura é necessária uma liderança forte, mas também os chefes e supervisores devem promover a higiene e segurança como uma parte fundamental das suas actividades diárias. Podem utilizar os trabalhadores para os motivar a identificarem os problemas de higiene e segurança e proporem soluções para a sua resolução.

As forças externas mais importantes para garantir a higiene e segurança no trabalho incluem as leis e regulamentos, as novas tecnologias, as condições de trabalho, etc. As leis e regulamentos visam proteger os trabalhadores face a eventuais acidentes de trabalho e prevenir doenças profissionais.

As novas tecnologias também têm influência na segurança e saúde no trabalho,

por vezes de maneira pouco óbvia. Por vezes a utilização destas tecnologias introduz novos riscos no local de trabalho. Por exemplo os novos edifícios não permitem que os empregados abram as janelas, fazendo-os depender completamente do sistema de ventilação para a obtenção de ar puro, pelo que a emissão de fumos ou poluição do ar pode representar uma situação de risco para o trabalhador.

Os acidentes de trabalho, na maior parte das vezes, acontecem por culpa das empresas que não cumprem as normas de segurança e não agem preventivamente.

6.2. Os riscos profissionais

O sistema de prevenção de riscos profissionais visa a efectivação do direito à segurança e à protecção da saúde no local de trabalho, através da eficácia de intervenção das entidades públicas, privadas ou cooperativas que exercem competência, entre outras, na área da investigação.

É função do Estado assegurar condições que garantam a promoção da investigação científica na área de segurança, higiene e saúde no trabalho. A sua acção no fomento da investigação, deve orientar-se, em especial, por:

- Apoio à criação de estruturas de investigação e à formação pós-graduada de especialistas e de investigadores;
- Promoção de colaboração entre as várias estruturas nacionais interessadas;
- Divulgação de informação científica que contribua para o avanço do conhecimento e progresso da investigação na área da segurança, higiene e saúde no trabalho;
- Incentivo à participação nacional em programas internacionais.

Com a implementação destas medidas as empresas conseguirão reduzir os seus custos com os acidentes de trabalho, sendo acidente de trabalho uma ocorrência imprevista, durante o tempo de trabalho, que provoca um dano físico ou mental.

A expressão “durante o tempo de trabalho” é entendida como “no decorrer da actividade profissional ou durante o tempo de serviço”.

Dito de outra forma:

É acidente de trabalho o acidente que se verifique no local e tempo de trabalho e produza directa ou indirectamente lesão corporal, perturbação funcional ou doença de que resulte a redução na capacidade de trabalho ou de ganho ou a morte.

Nº 1 do Artigo 6 da Lei nº 100/97, de 13 de Setembro

Actualmente e segundo o nº 1 do artigo nº 284 do Código do Trabalho, é acidente de trabalho o sinistro, entendido como acontecimento súbito e imprevisto, sofrido pelo trabalhador que se verifique no local e no tempo de trabalho.

Os custos dos acidentes de trabalho podem ser divididos em directos e indirectos.

Os custos directos englobam:

- ⊕ Indemnizações;
- ⊕ Custos com a assistência médica;
- ⊕ Encargos de gestão.

Estes custos podem ser representados pelo prémio de seguro. Os custos indirectos são os mais elevados e correspondem ao:

- ⊕ Tempo perdido pelo acidentado e outros trabalhadores;
- ⊕ Tempo utilizado na investigação da causa do acidente;
- ⊕ Tempo necessário para o recrutamento, selecção e formação de um substituto;
- ⊕ Perdas de produtividade;
- ⊕ Perdas resultantes da deterioração da imagem da empresa.

Os custos totais de um acidente de trabalho correspondem à soma dos custos

directos (Cd) e dos custos indirectos (Ci).

$$CT = Cd + Ci$$

Como os acidentes de trabalho representam custos elevados, todas as empresas devem ter uma política de segurança condicionada pelas suas características específicas. A primeira etapa da definição dessa política deverá consistir numa análise prévia e procura de soluções face a possíveis riscos de acidente.

Caso se verifique a ocorrência deverão ser analisadas as declarações de acidente que constituem a principal fonte de informação das causas que estiveram na sua origem. Posteriormente há que fazer o tratamento da informação recolhida, determinação e implementação de medidas visam evitar uma nova ocorrência (figura 23).

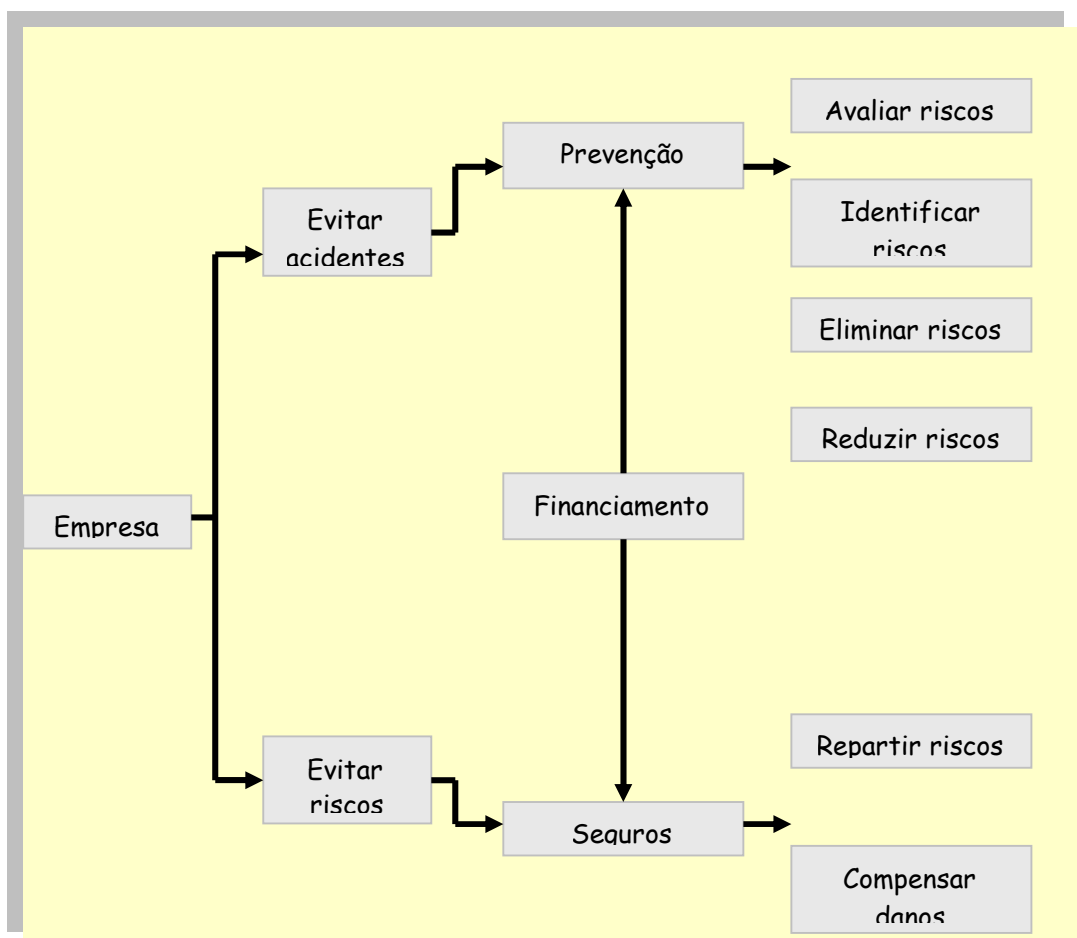


Figura 23: Gestão de Riscos
(Fonte: adaptado de Dolan, 2003)

Os acidentes de trabalho não são uma fatalidade. Naturalmente, o risco é inerente a qualquer actividade humana; mas há formas de o reduzir de forma sistemática e tecnicamente fundamentada, agindo sobre as condições e processos de trabalho de modo a tornar menores os riscos profissionais e laborais e dessa forma minimizar os custos que originam.

Por vezes os acidentes podem provocar incapacidades permanentes ou temporárias (figura 24) que condicionam o desempenho do trabalhador e que podem exigir o seu afastamento do local de trabalho. Dos acidentes com afastamento podem resultar:

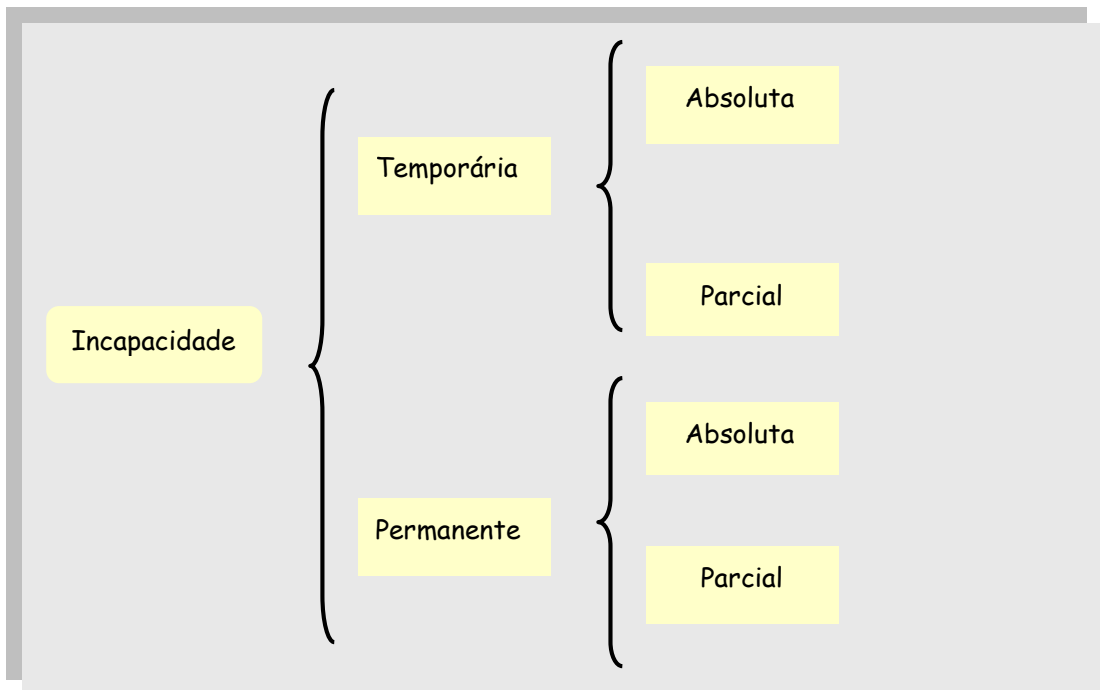


Figura 24: Incapacidades Provocadas pelos Acidentes

Na incapacidade temporária verifica-se perda da capacidade para o trabalho durante um dia. A incapacidade permanente implica a redução ou perda total da capacidade para o trabalho. Uma situação extrema é ocorrer a morte do trabalhador. Em Portugal, e por actividade económica verifica-se uma maior incidência de acidentes nas indústrias transformadoras e na construção (figura 25).

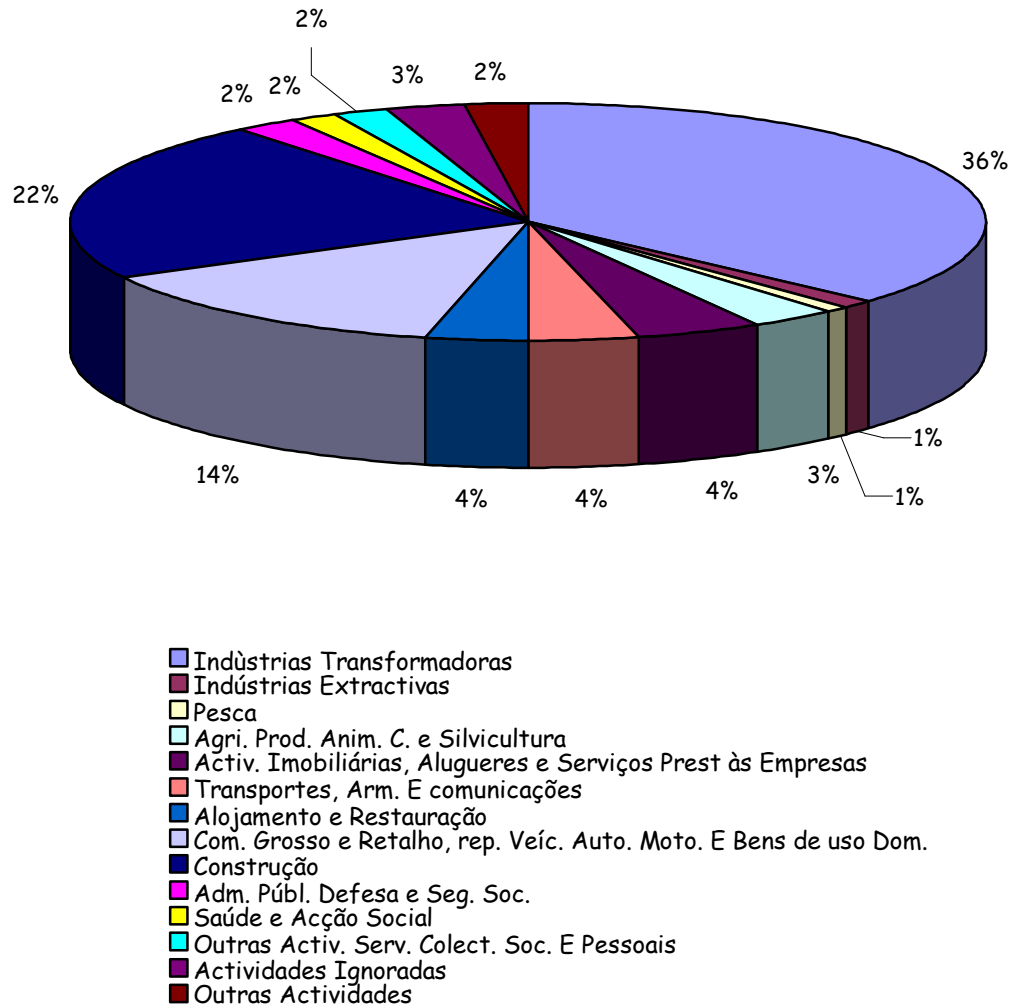


Figura 25: Distribuição percentual dos acidentes de trabalho por actividade económica (2000)
(Fonte: adaptado de Miguel, 2004)

Segundo Heirich existem vários factores na ocorrência de um acidente que se desenvolvem pela seguinte ordem:

1. Ascendência e ambiente social;
2. Falha humana (herdada ou adquirida);
3. Acto inseguro;
4. Acidente;
5. Dano pessoal (fracturas, amputação, etc).

O acidente é algo não planeado e não controlado que tem como resultado consequências imprevistas para o trabalhador. Assim, e para evitar que os acidentes ocorram o plano de higiene e segurança na empresa deve ter como principal objectivo a prevenção.

O número de acidentes de trabalho diminuirá se as empresas:

- ⊕ Identificarem as potenciais situações de risco;
- ⊕ Investirem em medidas de segurança;
- ⊕ Adoptarem programas de prevenção;
- ⊕ Escutarem as campanhas de sensibilização.

Para dissuadir as empresas de incumprimento das normas de segurança no local de trabalho elas são alvo de determinadas medidas, tais como:

- ⊕ As suspensões dos trabalhos caso haja falhas graves de segurança;
- ⊕ A notificação para a tomada de medidas das condições de segurança;
- ⊕ A aplicação de sanções;
- ⊕ O custo elevado dos acidentes de trabalho, que excedem o prémio dos seguros pago pela empresa tanto em espécies como em dinheiro;
- ⊕ Perda de serviços;
- ⊕ Perda de reputação;
- ⊕ Atraso no cumprimento dos compromissos;
- ⊕ Queda na produtividade;
- ⊕ Falta de motivação dos trabalhadores;
- ⊕ Absentismo dos trabalhadores.

Os acidentes representam sempre custos. Custos na óptica económica, no sentido em que acarretam encargos para todas as partes e falhas nos processos produtivos; custos na óptica organizacional, na medida em que implicam perturbações dos contextos institucionais, e marcas muitas vezes difíceis de sarar nas relações de trabalho e na satisfação das pessoas; e custos na óptica social e humana, talvez a

mais grave e mais séria, pelas consequências e sequelas (psicológicas, financeiras, sociais) que deixam nas pessoas que os sofrem e nas suas famílias.

A segurança no trabalho constitui um factor importante de satisfação, de segurança e de produtividade. É um investimento que, feito preventivamente, compensa a todos os níveis.

As empresas devem comunicar a todos os seus colaboradores as normas e regulamentos de segurança adoptados que normalmente se referem ao comportamento dos funcionários relativo a:

- **Uso dos dispositivos de segurança adoptados;**
- **Uso de procedimentos de trabalho adequados;**
- **Boas práticas de limpeza e arrumação;**
- **Seguir os procedimentos de relato de acidentes e lesões;**
- **Uso de roupas e de equipamentos de segurança exigidos;**
- **Prevenção de descuidos e de desordem.**

Fonte: Bohlander et al (2003)

Além dos acidentes também há que prevenir as doenças profissionais. Tal como os acidentes elas têm consequências nefastas para a empresa que se reflectem nos seus resultados. As doenças mais frequentes são:

- Pneumatoses;
- Surdez profissional;
- Dermatoses;
- Acidentes de trabalho;
- Intoxicações;
- Outras.



Questões para discussão

- 1. Quais as características de um plano de higiene, segurança e saúde no trabalho?*
- 2. Identifique e caracterize os custos de um acidente de trabalho.*
- 3. Identifique os sectores de actividade onde se verifica um maior número de acidentes de trabalho. Identifique as causas e proponha medidas que permitam a sua redução.*



BIBLIOGRAFIA E LEITURAS RECOMENDADAS

Bohlander, IGeorge et al (2003) *Administração de Recursos Humanos*; Thompson, São Paulo

Caetano, António e Valada, Jorge (2002) *Gestão de Recursos Humanos*, RH Editora

Câmara, Pedro B. da et al (2003) *Humanator: Recursos Humanos & Sucesso Empresarial*; Dom Quixote, Lisboa

Chiavenato, Idalberto (1991) *Recursos Humanos*; Editora Atlas, S. A., São Paulo

Colom, António et al. (1994) *Estrategias de Formación en la Empresa*; NARCEA, S. A. de Ediciones, Madrid

Dolan, Simon L. et al. (2003) *La Gestión de los Recursos Humanos: Preparando Profissionais para el Siglo XXI*; McGraw Hill, Madrid

Finuras, Paulo (1999) *Gestão Internacional e Recursos Humanos*; Edições Sílabo, Lisboa

Heinrich, H. W. et al (1980) *Industrial Accident Prevention*; McGraw-Hill Book Co., New York

Ian, Beardwell et al (2004) *Human Resource Management: a Contemporary Approach*; FT Prentice Hall, Harlow - England

International Labour Organization (1996); *Productivity and Quality Management: a Modular Programme*; eds: Joseph Prokopenko e Klaus North

Manual Prático de Marketing (1994)

Meignant, Alain (2003) *A Gestão da Formação*; Publicações Dom Quixote, Lisboa

Miguel, Alberto Sérgio S. R. (2004) *Manual de Higiene e Segurança no Trabalho*; Porto Editora, Porto

Peretti, J. M. (2001) *Recursos Humanos*; Edições Sílabo, Lisboa

Sérgio, Sousa e Sousa, Maria José (2003) *Soluções Informáticas na Gestão de Recursos Humanos*; FCA – Editora de Informática, Lisboa

Sousa, Maria José (1999) *Teletrabalho em Portugal*; FCA – Editora de Informática, Lisboa



SITES A VISITAR

Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP): <http://www.iefp.pt>

Ministério do Trabalho e Solidariedade Social (MTSS): <http://www.mtss.gov.pt>

Instituto de Desenvolvimento e Inspeção das Condições de Trabalho (IDICT):
<http://www.idict.gov.pt>

Japan Productivity Center for Socio-Economic Development (JPC-SED): <http://www.jpc-sed.or.jp/eng/index.html>

Korea Productivity Center: http://www.kpc.or.kr/english/index_eng.html

Ministério da Economia: <http://www.min-economia.pt>

National Center for Public Productivity: <http://www.andromeda.rutgers.edu/~ncpp/>

National Productivity Council (Índia): <http://www.npcindia.org/index2.htm>

Organização Internacional do Trabalho: <http://www.ilo.org/>