

GESTÃO

DE



RECURSOS HUMANOS

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS



OBJECTIVOS

**AUMENTAR A EFICIÊNCIA E A EFICÁCIA DAS
PESSOAS TENDO EM VISTA A MAXIMIZAÇÃO
DOS RESULTADOS GLOBAIS DA EMPRESA**

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS



OBJECTIVOS

**AS PESSOAS CERTAS, NOS LUGARES CERTOS
E ... REALIZADAS**

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

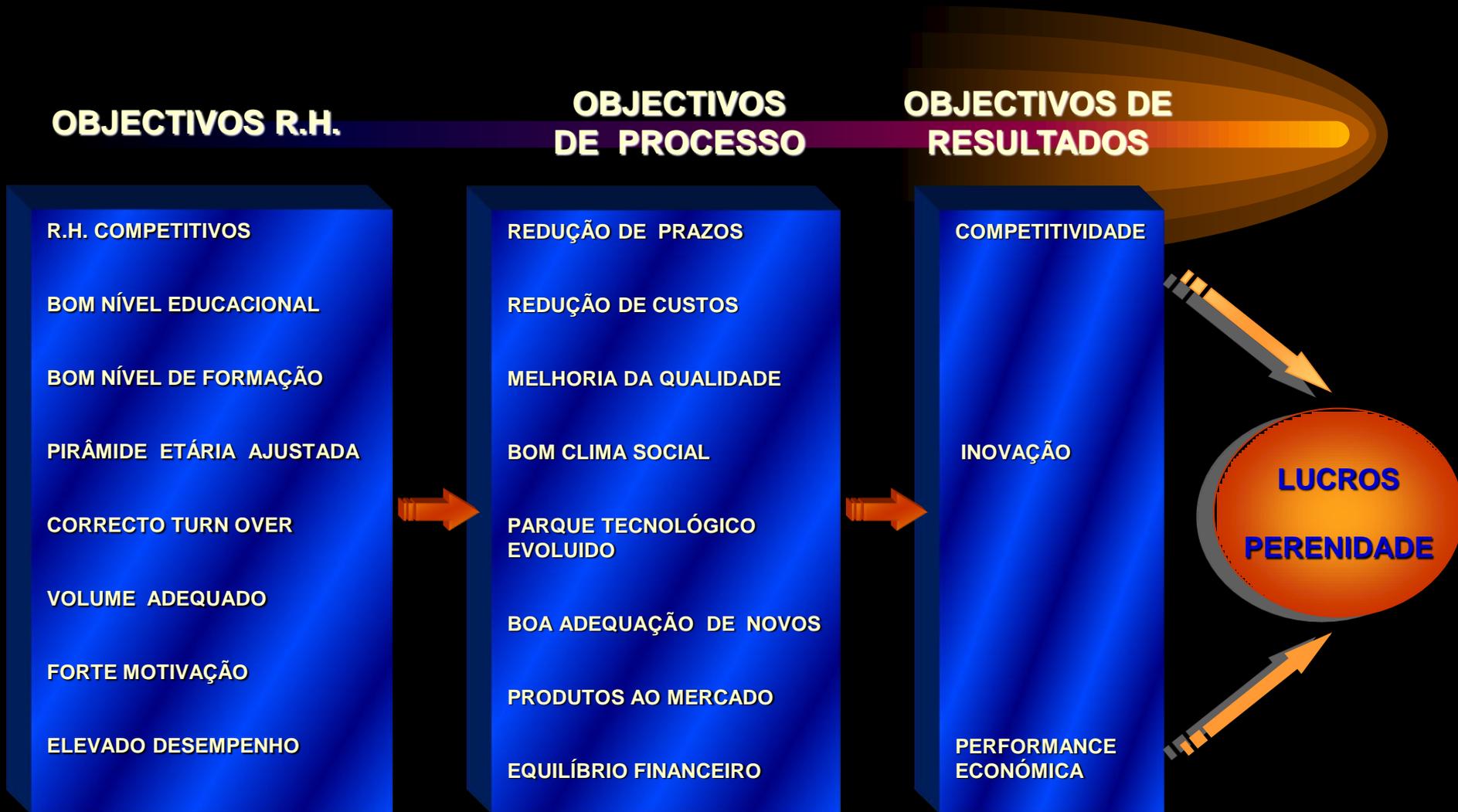
MISSÃO D.R.H.

- Ser motor dinamizador e facilitador do desenvolvimento organizacional
- Ser parte activa na gestão da mudança.
- Ser fornecedor de um conjunto de serviços de pessoal.
 - (Selecção, Recrutamento, Acolhimento, Integração, Avaliação do Desempenho, Formação, Gestão de Carreiras, Remunerações...)

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

1- INTRODUÇÃO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS



OBJECTIVOS

- **Dar a conhecer os conceitos, metodologias e ferramentas de gestão que potenciem níveis de desempenho, alicerçados numa formação sólida e forte motivação.**
- **Reflectir sobre o enquadramento da gestão dos Recursos Humanos na estratégia global.**
- **Identificar a problemática da adesão à cultura e aos valores da empresa.**

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

1 - O desenvolvimento da função

Recursos Humanos

- * breve histórico da função pessoal
- * os diferentes contextos e desafios

3 - As pessoas e as funções

- * a DRH no organograma
- * o Organograma da DRH
- * as relações cliente - fornecedor da DRH
- * o efectivo da empresa
 - os diferentes estatutos
 - a evolução

5 - O recrutamento e a selecção

2 - A função Recursos Humanos

- * a função administrativa
- * a função desenvolvimento
- * a função estratégica

4 - Políticas de emprego

- * a adequação às necessidades de curto/médio prazo
- * a estratégia de emprego

6 - O acolhimento e a integração

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

7 - A gestão de competências

- * descrição de funções
- * perfil de competências
- * competências estratégicas
- * competências em recessão

8 - A formação e a aprendizagem

- * a política de formação
- * a gestão da formação

9 - O desenvolvimento de carreiras

- * a avaliação de desempenho
- * a gestão de carreiras

10 - Política salarial e gestão de recompensas

- * massa salarial
- * remunerações acessórias “fringe benefits”
- * remunerações variáveis

11 - As relações sociais

12 - A gestão da mudança

- * a actualidade e as causas da mudança
- * a implementação da mudança

13 - A informação e comunicação na empresa

- * informação descendente
- * informação ascendente
- * sistemas participativos (sugestões, grupos de progresso)

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- 1- O DESENVOLVIMENTO DA FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS
 - a fase de administração
 - a fase de gestão
 - a fase de desenvolvimento

A fase de administração : a imagem clássica da função. A aplicação de técnicas específicas e pré determinadas.

A fase de gestão : propor políticas que toquem o humano e o social enquadradas num plano estratégico de curto e médio prazo

A fase de desenvolvimento : conciliar o rigor das escolhas económicas, a necessidade de elevados índices de competitividade e a evolução contínua do pessoal

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- *ANTES DE 1914*

A grande maioria das empresas são de pequena dimensão. (em França em 1886 apenas existiam 472 organizações com mais de 500 assalariados)

A função quase não existia.

*As grandes empresas têm actividades de ordem habitacional, cultural, social
banqueira ...*

Exemplo típico Português - a Vista Alegre.

A função pessoal é normalmente exercida pelos próprios patrões ou pelo director da fábrica assistido por um contabilista para os pagamentos.

Trabalhos de Taylor sobre a Organização Científica do Trabalho

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- *DA I À II GRANDE GUERRA MUNDIAL*

Desenvolvimento marcante da regulamentação social:

- * *higiene e salubridade nos estabelecimentos industriais*
- * *as 8 horas diárias de trabalho*
- * *o trabalho de menores e das mulheres na indústria*
- * *o seguro social e de invalidez na velhice*

Desenvolvimento na Europa das leis sociais, o reforço dos sindicatos e as novas necessidades de gestão de pessoal (formação, recrutamento, aprendizagem) (em 1936 a Peugeot cria a sua primeira Direcção de Pessoal).

Trabalhos de Elton Mayo na Western Electric

(trabalhos sobre a relação do aumento da produtividade com o ambiente social na empresa)

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- *OS TRINTA GLORIOSOS*

Período de crescimento caracterizado por uma aplicação sistemática dos princípios da organização do trabalho (simplificação, ergonomia, métodos, produtividade), inovação nas matérias e nos produtos.

Subida do poder de compra, do nível de vida e de consumo.

Na regulamentação destacam-se:

1950- Fundo Nacional do abono de família

1963- Fundo de Desemprego

1965- Criação do Serviço Nacional de Emprego

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- *OS TRINTA GLORIOSOS*

Teoria X e Y de McGregor

Teoria X- concepção pessimista do trabalhador médio que não se interessa pelo trabalho

Teoria Y -concepção otimista do homem, baseada na capacidade de automotivação dos indivíduos

Trabalhos de Maslow sobre a hierarquia das necessidades

Trabalhos de Herzberg sobre a satisfação no trabalho

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TAYLOR E A ORGANIZAÇÃO CIENTÍFICA DO TRABALHO

Quatro princípios fundamentais:

- 1** - Os dirigentes pensam, os trabalhadores executam
- 2** - Os métodos científicos devem substituir os empíricos
- 3** - É necessário escolher o melhor indivíduo para desempenhar a tarefa e este tem que saber com rigor que tarefa executar e em quanto tempo (parcelização de tarefas)
- 4** - Supervisionar o desempenho do trabalhador

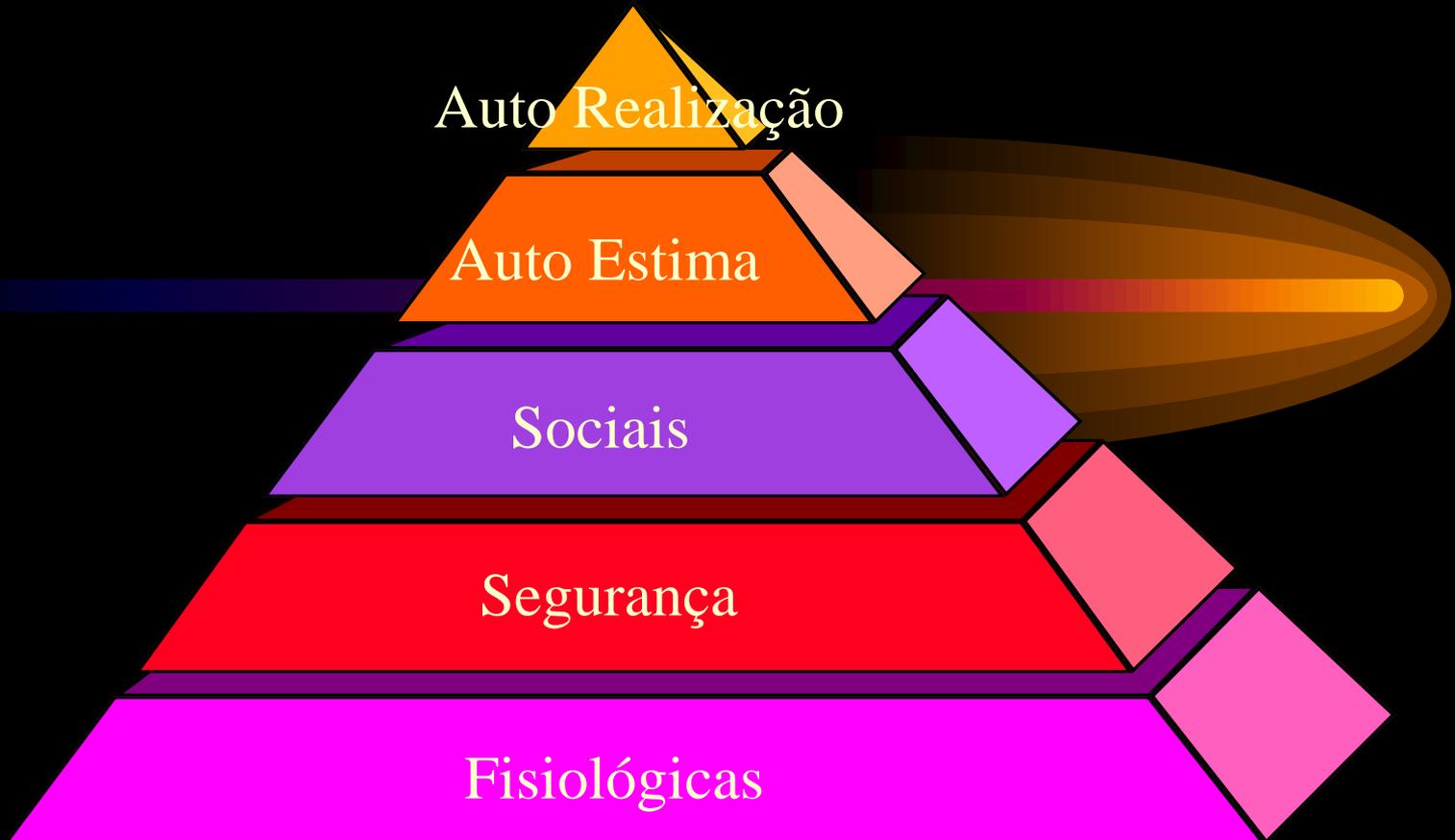
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

FAYOL E A ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DO TRABALHO

- 1** - A divisão do trabalho
- 2** - A autoridade/responsabilidade
- 3** - A disciplina
- 4** - A unicidade de direcção/comando
- 5** - A subordinação do interesse particular ao geral
- 6** - A remuneração do pessoal
- 7** - A centralização
- 8** - A hierarquia
- 9** - A ordem
- 10** - A equidade
- 11** - A estabilidade do pessoal
- 12** - A iniciativa
- 13** - A união do pessoal

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A TEORIA X E Y DE MCGREGOR

VISÃO PESSIMISTA

TEORIA X

- Não gosta de trabalhar
- Tem necessidade de ser controlado e dirigido (não toma iniciativas individuais)
- Deve ser castigado para se obter o esforço que irá permitir atingir os objectivos da empresa
- Deseja fundamentalmente segurança, tem poucas ambições e procura fugir das responsabilidades

VISÃO OPTIMISTA

TEORIA Y

- Pode encarar o trabalho de forma tão natural como descansar ou distrair-se
- É capaz de se autodirigir e de se autocontrolar
- Deseja atingir objectivos e ter capacidade de iniciativa
- Aceita responsabilidades, não as evita
- Possui criatividade, imaginação e capacidade de decidir e resolver problemas
- Para além da segurança, deseja ver satisfeitas as suas necessidades sociais de estima e autorealização.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TEORIA X

CONTROLO
SUPERVISÃO
COESÃO
PUNIÇÃO
MASSIFICAÇÃO

TEORIA Y

DESENVOLVIMENTO
AUTONOMIA
RECOMPENSA
POLIVALÊNCIA

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TEORIA DOS DOIS FACTORES DE HERZBERG

FACTORES HIGIÉNICOS

(Têm a ver com o contexto de trabalho)

- Segurança
- Estatuto
- Vida Pessoal
- Salário
- Condições de Trabalho
- Relações com os superiores

Os factores higiénicos estão relacionados com a insatisfação no trabalho.

Expectativa normal do trabalhador não geram satisfação

Podem gerar insatisfação

FACTORES MOTIVADORES

(Têm a ver com o conteúdo do trabalho)

- Crescimento
- Responsabilidade
- Reconhecimento
- O trabalho em si
- Reabilitação

Os factores motivadores estão relacionados com a satisfação

Para motivar e satisfazer os trabalhadores é necessário actuar ao nível dos factores motivadores

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- *ANOS 90*

Para responder aos desafios dos anos 90 ,os DRH adoptam novas lógicas.

- *personalização*
- *adaptação*
- *mobilização*
- *partilha*
- *antecipação*

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A FUNÇÃO PESSOAL NA PME

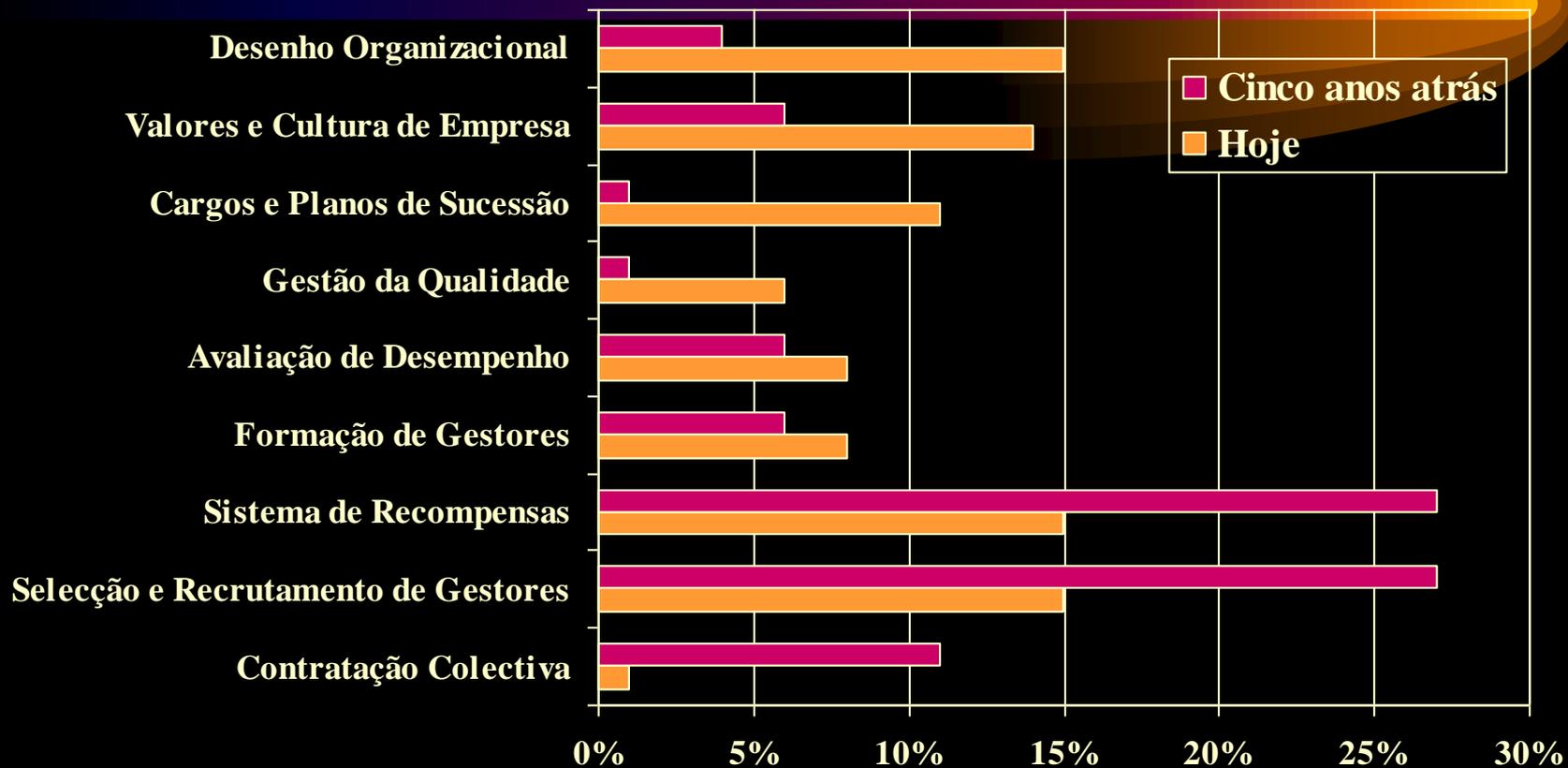
- Em geral a função não é autónoma das outras áreas funcionais da empresa.
- Naturalmente, a não existência de uma pessoa investida da responsabilidade formal de gerir os Recursos Humanos não implica que a função não exista.

Existência percentual de um DRH nas PME em função do número de trabalhadores

DIMENSÃO DA EMPRESA	0 a 49 pessoas	50 a 99 pessoas	100 a 149 pessoas	150 a 500 pessoas
PERCENTAGEM	0%	18%	37%	77%

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

As Prioridades globais dos Recursos Humanos estão a mudar



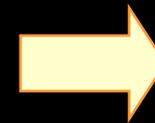
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Desafios Actuais da função Recursos Humanos

- Consultoria
- Acompanhamento (coaching)
- Facilitação
 - * Desenvolvimento Organizacional
 - * Gestão de Mudança

- Guardiã de Valores e Princípios da Empresa
- Serviços de Pessoal

- Relações Industriais
- Contratação Colectiva



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

PREOCUPAÇÕES DAS DRH

PREOCUPAÇÕES DAS DRH	ACTUALMENTE			NO FUTURO		
	Muito importante	Relativamente Importante	Pouco importante	Importância		
				Maior	Idêntica	Menor
<i>Formação</i>	73	25	2	90	10	0
<i>Activação do pessoal</i>	64	25	11	85	11	4
<i>Clima social interno</i>	50	45	5	50	42	8
<i>Remunerações</i>	48	48	4	26	54	20
<i>Gestão dos efectivos</i>	44	48	8	45	51	4
<i>Evolução da estrutura e da hierarquia</i>	43	41	16	42	48	10
<i>Informação do pessoal</i>	40	42	18	58	38	4
<i>Apreciação das pessoas</i>	39	43	18	76	24	-
<i>Mobilidade</i>	38	34	28	64	32	4
<i>Negociação Social</i>	36	44	20	26	62	12
<i>Gestão de carreiras</i>	34	53	13	65	29	6
<i>Qualificação das funções</i>	33	52	15	35	57	8
<i>Absentismo</i>	28	58	14	24	54	22
<i>Melhoria das condições de trabalho</i>	23	63	14	51	41	8
<i>Gestão dos tempos</i>	22	60	18	68	30	2

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- *As lógicas da gestão de Recursos Humanos*

1- A PERSONALIZAÇÃO

2- A ADAPTAÇÃO

3- A MOBILIZAÇÃO

4- A PARTILHA

5- A ANTECIPAÇÃO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

• **A PERSONALIZAÇÃO**

REMUNERAÇÕES

GESTÃO DE CARREIRAS E DE COMPETÊNCIAS

FORMAÇÃO

INDIVIDUALIZAÇÃO DOS HORÁRIOS

• **A ADAPTAÇÃO**

FLEXIBILIDADE QUANTITATIVA

CONTRATOS A PRAZO

HORAS SUPLEMENTARES

EMPREGO PARCIAL

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

• **A ADAPTAÇÃO**

FLEXIBILIDADE QUALITATIVA

MOBILIDADE
POLIVALÊNCIA
SUBCONTRATAÇÃO
FLEXIBILIDADE SALARIAL

• **A MOBILIZAÇÃO**

ENVOLVIMENTO DA HIERARQUIA E CAPACIDADE DESTA
EM MOTIVAR OS COLABORADORES

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

• **A PARTILHA**

A FUNÇÃO RH DEVE PARTILHAR COM AS HIERARQUIAS ACTOS CHAVE:

- _ **ANTECIPAR** : Ter a pessoa certa ,no lugar certo,no tempo certo
- _ **ESCOLHER**: Recrutar e desenvolver correctamente
- _ **ACOLHER**: Receber e integrar os novos colaboradores fidelizando-os
- _ **APRECIAR**: Para que cada um se posicione claramente.
- _ **REMUNERAR**: Tratar com equidade encorajando esforços
- _ **ORIENTAR** : Acompanhando e perspectivando evoluções

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

• **A PARTILHA**

- _ **FORMAR:** Para desenvolver competências e aumentar o profissionalismo
- _ **ANIMAR :** Fazer participar para mobilizar mais
- _ **COMUNICAR :** Escutar e dialogar sendo um elemento activo no que
respeita à comunicação descendente e ascendente

• **A ANTECIPAÇÃO**

ACTUALMENTE A FALTA DE VISIBILIDADE EM TERMOS DE
FUTURO IMPLICA UMA ACTUAÇÃO POR ANTECIPAÇÃO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

2 - A ORGANIZAÇÃO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A partir de determinada dimensão ,a função pessoal está directamente representada na direcção.

Poder-se-à justificar a existência de uma DRH a partir de 100 pessoas.

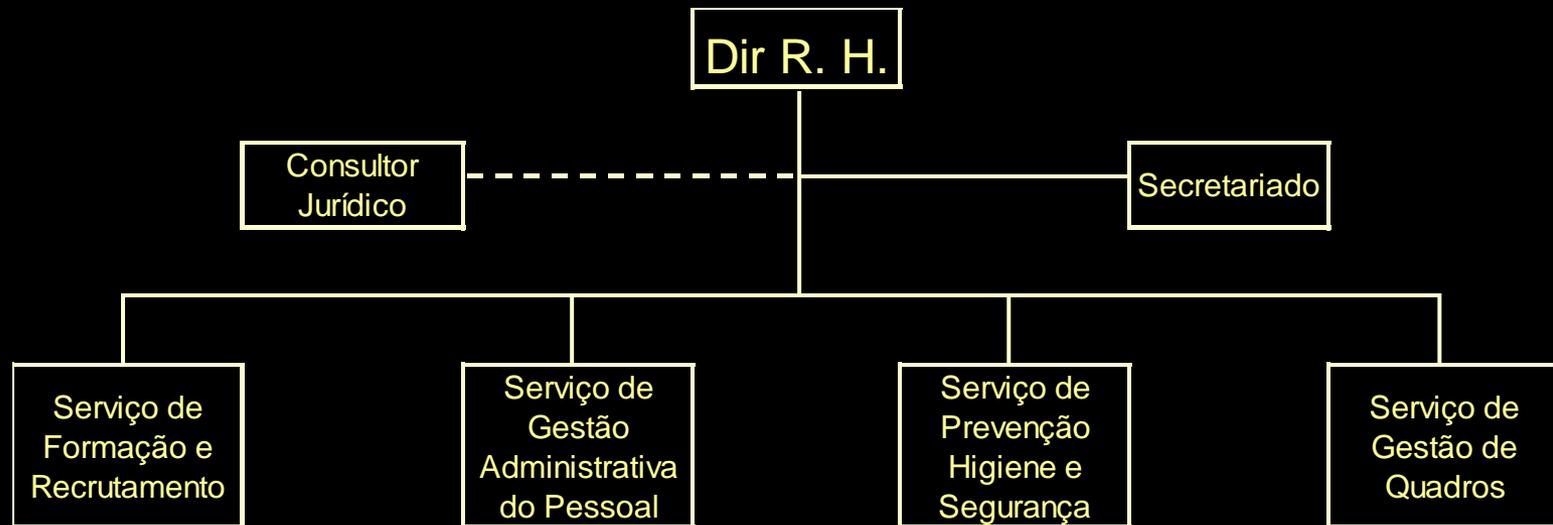
Existe seguramente a partir de 200 pessoas e a sua importância varia em função de diferentes parâmetros :

- heterogeneidade da população
- clima social
- contexto regional,etc

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ORGANOGRAMA DA DRH

Apresenta-se um exemplo característico de uma empresa entre 200 e 500 trabalhadores



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

3 - DEFINIÇÃO DE FUNÇÕES

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS



4 - RECRUTAMENTO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- *O Processo de Recrutamento:*

I	Necessidade de Recrutamento
II	Análise
III	Definição de função
IV	Prospecção Interna
V	Prospecção Externa
VI	Triagem de Candidaturas
VII	Questionário
VIII	Avaliação de Perfis/Testes
IX	Entrevista
X	Decisão

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

• Procura de Candidatos:

- Candidaturas Expontâneas
- Anúncios
- Fóruns de Emprego
- Aproximação Directa
- Caça Cabeças
(Head Hunting)

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

DOSSIER DE CANDIDATURA		
Nome: _____	Fotografia	
Apelido: _____		
Morada: _____		
Telefone: _____		
Data de nascimento: _____		
Nacionalidade: _____		
Estado Civil: _____		
Filhos (idade): _____		
Profissão _____		
Actividade dos pais: _____		
Situação Militar: _____		
Habilitações Literárias		
Estudos	Diplomas	Datas
Formações Complementares		
Frequenta actualmente algum curso...Qual?		

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- **A ENTREVISTA**

A Entrevista tem um duplo objectivo:

- informar o candidato sobre a empresa , o posto de trabalho e as suas características.
- permitir que o candidato possa dar um máximo de informações sobre o seu passado profissional e as suas aspirações para o futuro .

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS



- **A ENTREVISTA**

A condução da entrevista é feita em três fases:

acolhimento do candidato

procura da informação

apresentação do posto de trabalho.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS



• **ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO**

Após o recrutamento e selecção é necessário assegurar o seu envolvimento e integração.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

• Procedimento de acolhimento

I - Acolhimento a “nível da empresa”

- Apresentação da empresa no seio do grupo
- Informação sobre salário, segurança social, caixa de previdência...
- Visita à fábrica/ empresa
- Entrega de um dossier que contém:
 - organigrama geral da empresa
 - apresentação geral
 - regalias sociais
 - documentação sobre Higiene e Segurança
 - um exemplar do jornal da empresa

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

II - Acolhimento a “nível do local de trabalho”

- Visita minuciosa ao serviço.
- Visita aos locais “estratégicos” (locais das chefias directas, vestiários e refeitórios).
- Apresentação detalhada do posto de trabalho.

Por vezes o acolhimento e integração é tutorado por um colaborador sénior da empresa.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

• Práticas de acolhimento e de integração

PRÁTICAS DE ACOLHIMENTO E DE INTEGRAÇÃO	UTILIZAÇÃO			
	Muito frequente	Frequente	Média	Rara
1. Acolhimento formal pelo responsável hierárquico	72	23	5	-
2. Informação oral sobre a empresa	45	42	11	2
3. Visita do local	23	37	31	9
4. Entrega do manual de acolhimento	23	21	37	19
5. Informação sobre segurança	17	17	26	40
6. Apresentação aos quadros da empresa	15	30	35	19
7. Informações sociais	14	27	32	42
8. Eco no jornal da empresa	12	14	32	27
9. Encontro com a Direcção-Geral	9	18	31	42
10. Formação específica	7	26	35	32
11. Entrevistas regulares de acompanhamento	7	19	39	35
12. Seminário de acolhimento	7	14	23	56
13. Informação audiovisual	6	16	31	47
14. Designação de um responsável pela integração	5	12	22	61
15. Apadrinhamento por um colega mais velho	0	7	22	71

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

• Auditoria do recrutamento

SELECÇÃO	<ul style="list-style-type: none">- Não validade dos testes utilizados- Não respeito pelos procedimentos- Não verificação das referências nos C.V.- Inexistência de correspondência entre os diplomas indicados no C.V. e os diplomas reais- Queixas de hierarquia sobre a qualidade dos novos elementos
AUTORIZAÇÃO DE CONTRATAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">- Não respeito dos procedimentos- Ausência de definição do signatário
ACOLHIMENTO	<ul style="list-style-type: none">- Inexistência de procedimentos de acolhimento- Inexistência de acompanhamento dos novos elementos- Alternância dos novos elementos em cada serviço- Ausência de manual de acolhimento- Ausência de formação
CONTRATO DE TRABALHO EXPERIMENTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">- Cartas de contratação não assinadas- Ausência de contrato de trabalho- Erros ou omissões nos contratos de trabalho- Período de experiência não seguido de avaliação- Ausência de entrevistas de saída

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS



5 - A GESTÃO DAS COMPETÊNCIAS

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A COMPETÊNCIA É um conjunto de conhecimentos ligados ao saber, saber fazer e saber estar constatáveis na sua aplicação às situações concretas de trabalho.

1985 - IBM

Competência é um saber fazer ligado ao posto de trabalho

1989 - CEREQ

Alargamento de competência aos domínios do saber, saber fazer e saber estar

... Conjunto de aptidões e comportamentos que o titular de um cargo necessita de manifestar para desempenhar com êxito as tarefas críticas do mesmo (20 % das tarefas cumprem 80% dos resultados)

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

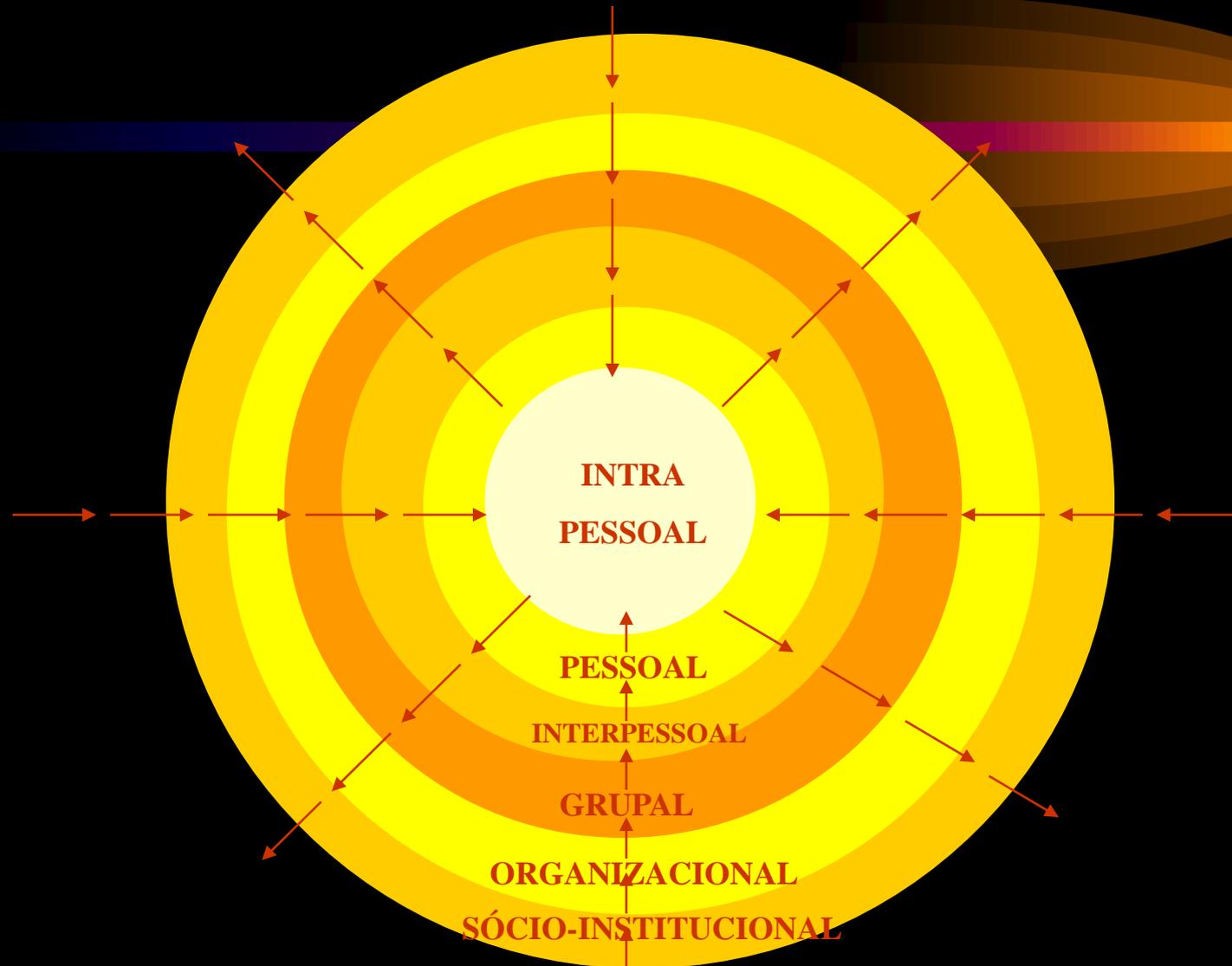
• PERFIL DE COMPETÊNCIAS

Conjunto de competências consideradas essenciais para o desempenho excelente do cargo.

Três Grandes Grupos:

- **competências de lideranças e gestão (exclusiva para chefias)**
- **competências comportamentais**
- **competências técnico profissionais**

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS



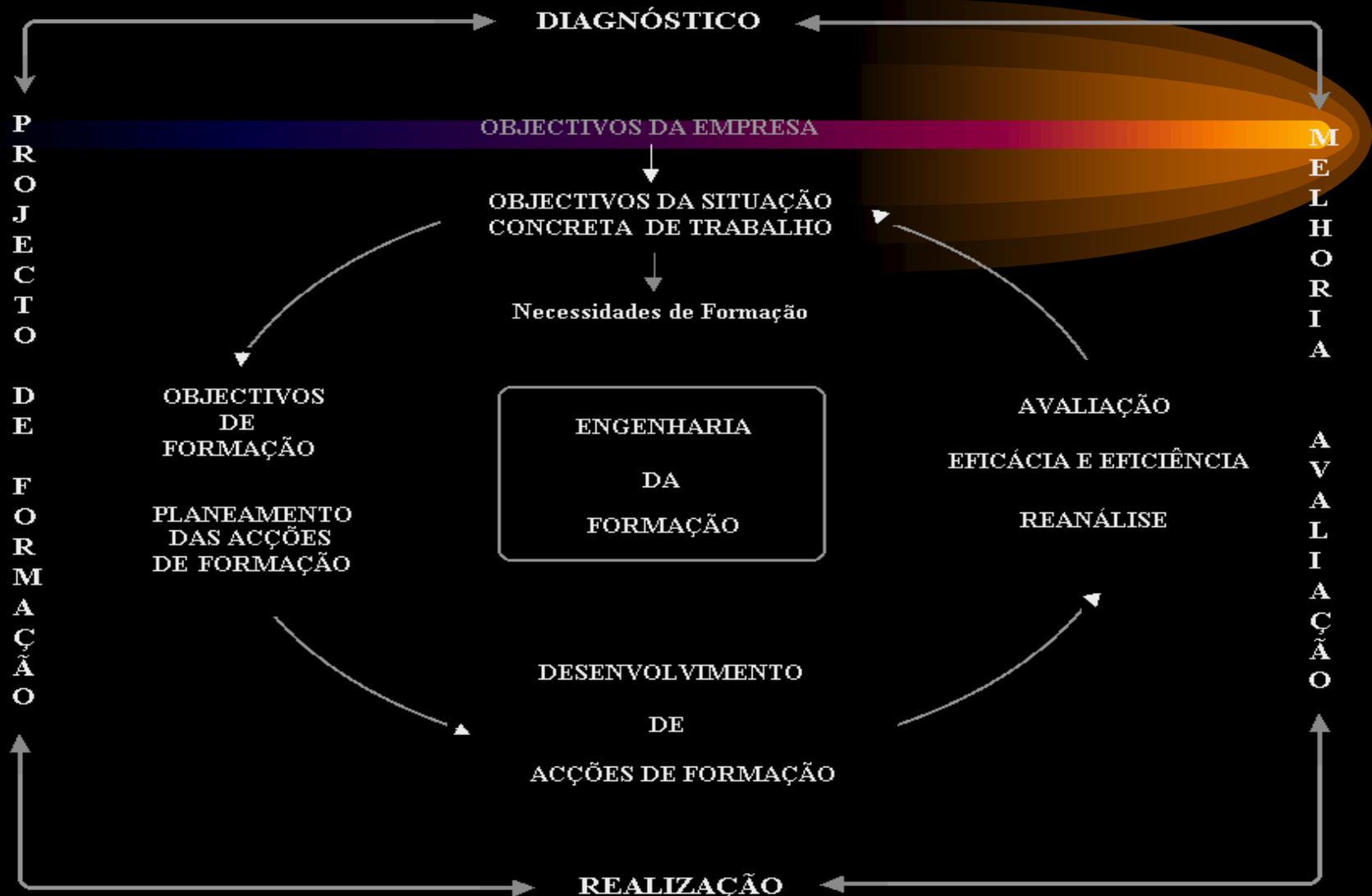
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

6 - FORMAÇÃO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Nota preliminar

A articulação entre os objectivos da empresa e a formação estabelece-se do seguinte modo:

- 1 - Em primeiro plano, situam-se os *objectivos da empresa*.
- 2 - Em segundo lugar situam-se os *objectivos da situação concreta de trabalho*, que são definidos no quadro dos objectivos da empresa.
- 3 - Os objectivos da empresa e os objectivos da situação concreta de trabalho fazem eventualmente surgir as *necessidades de formação*.
- 4 - As necessidades de formação traduzem-se em *objectivos de formação*.
- 5 - Por fim surge a *Acção de Formação*.

A trilogia “necessidades de formação, objectivos de formação e acção de formação” constitui o *projecto de formação*.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 1:

A formação deve ser pertinente.

Definiremos como pertinência de um projecto de formação, a conformidade deste projecto com os objectivos da empresa e com os objectivos da situação concreta de trabalho.

A pertinência da formação deve ser uma preocupação constante da função formação.

A formação não se deve contentar em ser coerente com os objectivos locais e imediatos mas também, com os objectivos globais e a longo prazo da empresa.

Esta afirmação supõe que o responsável da formação deve estar bem informado sobre os objectivos.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 2:

Se a formação deve ser pertinente em relação aos objectivos da empresa, deve, ao mesmo tempo, procurar responder à necessidade de realização dos indivíduos.

Um projecto de formação só será satisfatório se se apoiar na motivação daqueles a quem é destinado.

Para assegurar sempre o princípio de pertinência da formação, devemos procurar a melhor adequação possível entre projecto de formação e projecto pessoal.

Isto significa que o processo de definição, decisão, realização e acompanhamento de um projecto de formação deve efectuar-se de forma participativa.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 3:

A formação deve ser considerada como um meio.

Do princípio de pertinência, resulta que a formação constitui um meio para obter (em ligação com outros meios, como por exemplo, a gestão dos recursos humanos, meios técnicos) a realização dos objectivos da situação concreta de trabalho. Todo o projecto de formação tem imperativamente que compreender uma reflexão sobre aquilo que se pretende para a empresa. (*)

(*) É necessário evitar que os conteúdos de formação (o que será de incluir ou de excluir num programa) sejam baseados na intuição, em ideias vagas e subjectivas ou esquemas escolares.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 4:

A formação é um meio a associar a outros meios.

A formação não é um meio isolado. Tem de ser frequentemente combinado com outros meios: meios humanos, meios técnicos, meios organizacionais.

Perante um objectivo relativo a uma situação concreta de trabalho, a resposta formação raramente é a única a utilizar. É mesmo possível que não seja a primeira resposta a considerar.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 5:

Os diferentes comités de direcção e os comités das unidades devem incluir a formação na ordem do dia das suas deliberações estratégicas.

É com esta condição que a pertinência da formação será garantida e que a formação se integrará desde o início nos projectos industriais e comerciais.

Os Directores e Chefes de pessoal das direcções e unidades têm um papel importante a desempenhar para fazer com que a formação seja integrada nas suas deliberações estratégicas.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 6:

A formação que acompanha projectos concretos deve ocupar um lugar importante.

Admitindo o princípio de pertinência da formação, as acções de formação que acompanham projectos concretos (novos produtos, mudanças organizacionais, introdução de novas tecnologias, novas implantações, novos investimentos) devem representar, uma parte importante do esforço de formação.

A integração da formação em projectos concretos (industriais, comerciais, técnicos ou organizacionais) aumenta as possibilidades de assegurar a pertinência da formação e a motivação dos diversos intervenientes face à mesma.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 7:

Convém examinar profundamente os pedidos de formação espontaneamente expressos pelo pessoal.

Um pedido de formação expresso por um colaborador deve ser examinado com cuidado (durante entrevistas específicas ou entrevistas de avaliação) pois convém assegurar que a necessidade de formação expressa é pertinente em relação aos objectivos da empresa e aos objectivos relativos à sua situação de trabalho. (*)

é possível que o pessoal solicite formação unicamente nas matérias que conhece ou apenas para corrigir carências das quais está consciente.

O responsável da formação, assim como a hierarquia, tem um papel importante no exame destes pedidos espontâneos.

(*) Situação de trabalho considerada no seu sentido lato e não restrito do posto de trabalho.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 8:

Devemos melhorar a coerência e a fiabilidade das previsões.

O objectivo é progredir na planificação da formação através:

- de uma boa conexão entre as previsões gerais e as previsões de formação,
- de uma melhor articulação entre o plano trienal e o plano anual de formação,
- de intenções de formação que sejam realistas face às possibilidades de serem postas em prática.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 9:

A formação deve intervir desde o início do processo.

O objectivo é progredir na planificação da formação através:

- de uma boa conexão entre as previsões gerais e as previsões de formação,
- de uma melhor articulação entre o plano trienal e o plano anual de formação,
- de intenções de formação que sejam realistas face às possibilidades de serem postas em prática.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 10:

A rapidez de resposta da formação não pode prejudicar nem a análise nem a preparação.

A organização da função formação deve esforçar-se por responder com rapidez e flexibilidade aos objectivos da empresa e das situações de trabalho.

De qualquer forma, esta rapidez não significa que a formação deva intervir no último momento. Quanto mais integrada estiver a formação desde o início, na concepção e na realização dos objectivos da empresa, menos necessária será essa rapidez de resposta.

Por outro lado, a rapidez da reposta não deve ser assegurada pela redução do tempo de análise necessário para identificar as necessidades de formação nem em detrimento da qualidade da acção.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 11:

A função formação tem cada vez mais um papel de engenharia da formação.

Trata-se de um novo papel em relação ao tradicional de animador de grupos.

Face a esta missão de engenharia, a função formação tende cada vez mais para um papel de consultor de formação ou de “engenheiro da formação”.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 12:

A engenharia da formação consiste essencialmente em descobrir e cultivar os recursos de formação.

Os recursos de formação compreendem os recursos humanos (formadores especializados, quadros na sua missão formadora, formadores do exterior) e os recursos pedagógicos (documentação, meios audiovisuais...).

O papel da função formação, é descobrir, cultivar estes recursos e mobilizar, em função do objectivo da formação, o conjunto de recursos necessários.

Assim, a função formação assegura a constituição e a exploração de uma rede de recursos.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 13:

O diagnóstico é um aspecto essencial da engenharia da formação.

O diagnóstico consiste em estudar aprofundadamente a situação tal como ela se apresenta. O campo de investigação deve ser bastante amplo (diagnóstico sócio-organizacional, análise de funções).

O diagnóstico permite:

- Assegurar-se da existência real de uma necessidade de formação. Pode acontecer que os interessados (enquadramento e outros membros do pessoal) formulem uma necessidade de formação para resolver um problema que não é um problema de formação.
- Precisar, reorientar e completar as necessidades de formação formuladas, objectivando-as em relação às competências desejadas, com o fim de esclarecer os pedidos demasiado espontâneos ou intuitivos.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 13:

(continuação)

- Identificar as funções actuais e as que venham a ser impostas por uma nova organização, localizar e medir os desvios de competência do pessoal afectado.
- Identificar outros meios distintos dos da formação (meios organizacionais, meios técnicos, por exemplo) a combinar com esta (ver artigo 4).

Pode ser útil que o diagnóstico seja assegurado por uma equipa multidisciplinar que integre os destinatários da formação.

Em matéria de diagnóstico, um exame intensivo e aprofundado será preferível a um inquérito de opinião (questionários, entrevistas rápidas). Com efeito, o inquérito de opinião corre o risco de apenas averiguar o aspecto mais superficial das necessidades de formação.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 14:

Um aspecto determinante da engenharia da formação é encontrar um bom equilíbrio entre os três elementos de base de todo o dispositivo da formação, que são os recursos humanos, os recursos pedagógicos e as estratégias de formação (individualização, alternância, etc.).

O fracasso de um plano de formação deve-se frequentemente à negligência de um destes três elementos: recursos humanos, recursos pedagógicos, estratégias de formação ou ainda a uma combinação destes.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 15:

Um aspecto importante da engenharia da formação é a engenharia da competência.

Em todo o processo de formação é importante que os novos conhecimentos se traduzam rapidamente e de forma durável num aumento de competências. Desenvolver as competências não se limita à transferência de saber ou de saber-fazer, certamente indispensáveis, mas que não constituem senão a parte visível dessas capacidades ou seja, aquelas que o “especialistas” formula com facilidade.

O “especialista” deve submeter-se a um exercício mais complexo, aquele que consiste em identificar a estrutura da sua competência ou seja, a forma de raciocinar, o caminho lógico sem o qual os conhecimentos transmitidos não podem ser operacionalizados. Isto implica para a função formação um trabalho de reflexão com o “especialista” sobre o conteúdo e articulação da matéria a transmitir.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 16:

O enquadramento hierárquico e técnico deve participar activamente na definição e acompanhamento dos projectos de formação.

A tradução dos objectivos da empresa e dos relativos a uma situação concreta de trabalho num projecto de formação, assim como a implementação e o acompanhamento desse projecto, não são unicamente tarefas de especialistas da função formação. O enquadramento hierárquico e técnico deve implicar-se no processo, no quadro da sua missão de desenvolvimento e gestão de recursos humanos. Isto significa principalmente que o enquadramento hierárquico e técnico:

- Toma parte na decisão de formação e assume a importância que esta deve revestir, ou seja, que é desejada por si (sobretudo facilitando a disponibilidade dos futuros participantes).

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 16:

(continuação)

- Vigia a conformidade da formação em relação aos objectivos da empresa e da sua unidade de trabalho.
- Analisa as competências necessárias e antecipa as carências.
- Participa no diagnóstico que permite traduzir os objectivos da empresa em necessidades de formação.
- Segue o projecto de formação: aproveitamento (exploração) da formação após o curso, participação nos processos de avaliação...

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 17:

Todo o membro do enquadramento deve considerar que pode ser chamado a intervir na formação como formador não permanente, sendo uma tarefa que faz parte das suas funções essenciais.

O papel de formador não permanente é particularmente importante em todas as funções que têm um carácter técnico. Os diversos departamentos da empresa, e em especial os sectores com uma elevada componente técnica, devem assegurar a introdução nas suas políticas deste papel de formador não permanente.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 18:

Todo o membro do enquadramento é responsável por uma missão educativa e explicativa permanente.

Paralelamente à formação em sentido restrito, na qual intervém como formador não permanente, todo o membro do enquadramento hierárquico e técnico deve conduzir-se de forma a que a sua acção seja formadora em relação aos seus colaboradores e colegas. Esta acção formadora consiste em acções de explicação e sensibilização aproveitando todas as oportunidades da vida quotidiana de trabalho: reuniões, entrevistas, formação no posto de trabalho.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 19:

o funcionamento da empresa deve ter em conta a missão formadora do enquadramento hierárquico e técnico.

A missão como formador não permanente de qualquer membro do enquadramento, assim como a sua missão educativa e explicativa permanente, implica que o enquadramento adquira, explore e desenvolva qualidades pedagógicas. (*)

Um objectivo importante da função formação é ajudar o enquadramento a adquirir, explorar e desenvolver estas qualidades pedagógicas (*).

O sistema de avaliação da empresa deve ter em conta o facto de que uma das atribuições dos membros do enquadramento é valorizar a formação, associar-se aos projectos de formação, desempenhar um papel de formador não permanente e desenvolver uma missão educativa e explicativa permanente.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 19:

(continuação)

O conceito de tempo de trabalho do enquadramento deve igualmente ter em conta que uma das suas atribuições essenciais é a sua missão formadora. O tempo utilizado como formador não permanente, assim como o tempo dispensado na sua missão educativa e explicativa permanente, deve ser considerado como tempo integralmente produtivo.

(*) A expressão “qualidades pedagógicas”, deve ser aqui compreendida no seu sentido lato. Não se trata de qualidades pedagógicas especializadas como as que se esperam de um pedagogo profissional.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 20:

Devemos procurar e desenvolver uma verdadeira associação com os colaboradores externos.

A empresa deve abrir as suas portas ao exterior e à riqueza de capacidades que aí se encontrem. É portanto conveniente, na função formação, recorrer a colaboradores externos (contratação de serviços de formação do exterior, consultores externos). Isto implica desenvolver uma verdadeira associação de qualidade com estes colaboradores.

Esta orientação assenta nos seguintes princípios:

- Reconhecer que no exterior da empresa existem capacidades importantes e úteis (a contratação externa não deve limitar-se apenas a áreas muito especializadas que não se encontram na própria empresa).

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 20:

(continuação)

- Participação de colaboradores externos na elaboração de projectos de formação desde o seu início.
- Colaboração estreita, baseada em relações de confiança, entre os colaboradores externos e internos.
- Cooperação em todos os aspectos (não apenas no programa, mas também nos métodos pedagógicos, logística, etc.).
- Definição em comum do conteúdo dos programas. Em particular, é indispensável verificar se as mensagens transmitidas pelos formadores externos estão de acordo com os princípios da empresa.
- As propostas externas de formação não devem ser avaliadas somente pela análise dos programas escritos.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 21:

É conveniente desenvolver as novas tecnologias de formação.

As novas tecnologias de formação podem permitir acções (individualização, difusão em massa, etc.) muito difíceis de realizar com os meios tradicionais.

As novas tecnologias de formação serão concebidas unicamente para servirem os utilizadores. Não devem ser procuradas pela sua sofisticação ou pela sua novidade. Em formação, como em outras áreas, a técnica não é um fim em si mesmo. É portanto conveniente que o desenvolvimento neste domínio conceda primazia ao modo como os utilizadores exploram realmente as novas tecnologias.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 22:

Uma participação nas tarefas da função formação deve ser considerada pela empresa como um trunfo para a carreira profissional do interessado.

É particularmente importante valorizar os períodos de mobilidade efectuados na função formação.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 23:

A acção de formação propriamente dita, deve ser precedida por uma acção de informação e sensibilização dos participantes.

O tempo dedicado à aprendizagem não é nem deve estar circunscrito ao tempo de duração do curso. A formação não começa com o curso. Os participantes devem ser preparados.

É necessário fazer preceder a acção de formação por uma acção de informação e sensibilização visando fazer compreender quais os objectivos da formação e como esta se entrega nas outras operações previstas. Deve explicar o seu desenvolvimento, motivar os participantes, dissipar eventuais inquietações e dar-lhes um primeiro nível elementar de conhecimentos sobre os tema.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 23:

(continuação)

Esta acção prévia de informação e sensibilização deve realizar-se com a hierarquia podendo assumir diversas formas: reuniões de informação, pré- formação, entrevistas individuais, leituras, documentos de preparação, etc.

Isto é particularmente importante quando a formação assenta sobre ferramentas ou técnicas. É indispensável explicar previamente porque essas ferramentas são ensinadas e como se integram na política da empresa.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 24:

Os aspectos logísticos devem igualmente concorrer para o processo da qualidade total.

Há que vigiar particularmente a qualidade dos seguintes elementos:

- Informação aos participantes sobre as datas e horários do curso, com a devida antecedência (sobretudo se estas datas e horários não são habituais).
- Bom funcionamento dos meios pedagógicos (principalmente os mais banais dado que são aqueles a que se presta menor atenção: folhas para quadro de papel, retroprojector, transparentes...).
- Equilíbrio entre as sessões de trabalho e as pausas. Não é aconselhável preencher excessivamente o programa do curso. As pausas, as refeições, etc. constituem momentos de respiração que permitem intercâmbios úteis.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 25:

Quando a formação se apresenta sob a forma de curso, não deve existir ruptura entre o curso em si e o período seguinte.

Os factores que permitem respeitar este princípio são:

- A pertinência da formação: quanto mais a formação for concebida como uma resposta aos objectivos da empresa, assim como aos objectivos de cada situação de trabalho, maior será a tendência a valorizá-la e a utilizá-la. Uma formação considerada de forma autónoma em relação aos projectos, corre o risco de ser mal aproveitada.
- A implicação da hierarquia na elaboração do projecto de formação sobretudo no diagnóstico e seu seguimento.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 25:

(continuação)

- A formação em alternância, na medida em que esta fórmula reduz a separação entre a actividade e a formação.

A função formação não deve considerar a sua missão terminada, uma vez concluído o curso. Ela conserva, após o final do mesmo, um papel de acompanhamento e aconselhamento. Deve detectar com os interessados as necessidades complementares de formação.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 26:

É conveniente desenvolver a informação sobre os recursos de formação, destinada à função formação.

Para construir um projecto, a função formação necessita do máximo de informações sobre os recursos de formação, ou seja, sobre os programas de formação existentes na empresa e no exterior, sobre as capacidades disponíveis, sobre os meios pedagógicos, etc. É importante que esta informação exista e circule.

Sobretudo, as pessoas que pertencem à função formação devem esforçar-se por darem a conhecer aos seus colegas os projectos por eles concebidos ou utilizados.

Uma tal bolsa de informações facilita a procura e a escolha de recursos, aquando da elaboração de um projecto de formação.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 27:

Devemos desenvolver a informação sobre os projectos de formação, destinada ao pessoal e às chefias.

Uma vez decidido e concebido um projecto de formação, é importante prever uma boa informação sobre este projecto para o enquadramento e o pessoal. Esta informação permite dar a conhecer melhor à linha hierárquica dos participantes a formação que estes vão receber ou que já receberam. Esta informação contribui também para uma sensibilização prévia dos participantes face à acção de formação em si mesma (ver artigo 23).

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 28:

É conveniente vigiar a boa utilização dos catálogos de produtos de formação.

A existência de catálogos de produtos de formação é justificada se estes fazem parte da informação que permite à função formação um melhor conhecimento dos recursos de formação. É portanto uma ferramenta técnica, essencialmente destinada a utilizar pelos responsáveis da formação.

Difundir um catálogo de produtos de formação pelo enquadramento e pelo pessoal não é uma prática satisfatória a não ser que estes produtos estejam dirigidos para uma formação adequada e coerente com os objectivos da empresa e da situação de trabalho.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 29:

A individualização da formação é um objectivo essencial.

No quadro dos objectivos da empresa, será procurada a adaptação do processo de formação ao ritmo de aprendizagem e ao nível dos participantes.

Pode ser necessário recorrer a fórmulas como formação por módulos que pode ser adquirida a ritmos diferentes, grupos por níveis, cursos de formação básica, métodos audiovisuais individualizados, formação em pequenas doses distribuída no tempo, etc. A individualização implica a utilização dos meios necessários.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 30:

A selecção, caso seja necessária, deve ser adaptada.

Se tivermos em conta o valor do investimento em formação e a importância para os utilizadores da escolha de uma orientação, torna-se normalmente necessário um exame prévio da capacidade destes para seguir uma determinada formação.

Esta capacidade deve ser examinada em relação aos empregados envolvidos. O nível dos seus conhecimentos assim como o conjunto das experiências adquiridas e o seu grau de motivação serão elementos a ter em conta na escolha dos candidatos eleitos para a formação.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 31:

É conveniente reexaminar a distribuição do tempo de formação no sentido de um novo equilíbrio entre a formação durante o horário laboral e a formação fora do horário laboral.

Tem-se observado um incremento de acções de formação básica, prévias a uma formação profissional propriamente dita. Devemos desenvolver uma parte desta formação básica fora da jornada de trabalho. No entanto, há que imaginar fórmulas que não pressionem excessivamente a vida particular e familiar dos participantes.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 32:

Devemos progredir no reconhecimento (ou validação) dos conhecimentos adquiridos.

Este reconhecimento (ou validação) é importante segundo vários pontos de vista:

- Importância no plano da informação (informação a terceiros sobre os conhecimentos adquiridos e nível alcançado).
- Importância face à mobilidade interna e externa.
- Importância psicológica (reconhecimento oficial pelos responsáveis do esforço realizado, reconhecimento por parte do seu meio envolvente, etc.).

Tendo em conta o contexto particular da empresa (não reproduzir esquemas escolares, formação específica da empresa, importância da experiência...) haverá que procurar e utilizar fórmulas originais de reconhecimento (ou validação).

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 33:

A formação não se limita aos cursos.

Numerosos processos, que não são cursos propriamente ditos, exercem uma acção formadora na empresa, muitas vezes de forma importante como sejam: viagens de estudo, conferências, certas acções de comunicação interna, formação-acção, auto-formação, guias didácticos, documentação, trocas de experiências, etc.

A função formação, na condução de animação da formação, deve ter em conta estas múltiplas vias, valorizando-as, prevendo a sua utilização e, em certos casos, coordenando-as com os cursos propriamente ditos. A função formação deve também verificar e reforçar a eficácia pedagógica destes processos.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 34:

Devemos fornecer os intercâmbios de experiências como processos de aprendizagem.

De entre os processos que exercem uma acção formadora e que não são considerados cursos propriamente ditos, convém dedicar uma especial atenção aos intercâmbios de experiências.

Uma empresa é um sistema que contém obstáculos à difusão no seu seio dos ensinamentos recolhidos nas múltiplas experiências locais que se desenvolvem. Os ensaios e os erros não são divulgados. Dito de outro modo, a empresa tem dificuldade em assegurar a sua auto-aprendizagem.

Uma missão importante da função formação é favorecer os intercâmbios de experiências, desenvolvendo por exemplo seminários entre direcções e exercendo um papel de intermediário ou moderador na difusão de casos vividos de “management” e de inovações.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 35:

A formação deve ser considerada como um investimento.

A noção de investimento não pode estar ligada unicamente ao capital físico amortizável. Isto significa que a formação, ainda que considerada como um custo de exploração, desenvolve a capacidade de produção e valoriza a empresa. Isto também significa que os efeitos da formação vão para além do período de um ano.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 36:

Convém distinguir dois aspectos dos resultados da formação.

Designaremos por eficiência de uma acção de formação, ao resultado dos recursos utilizados. A eficiência diz respeito ao resultado interno da formação ou seja ao processo pedagógico em si mesmo.

Designaremos por eficácia de uma acção de formação à contribuição efectiva desta formação para a obtenção dos objectivos industriais e comerciais fixados no início (permanecendo fixas as restantes variáveis).

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 37:

A optimização da relação resultado-custo na elaboração de projectos de formação deve ser uma preocupação constante.

É conveniente ter em conta que o preço de custos das acções de formação é elevado (*) e que é preciso procurar sempre as soluções mais económicas, sem sacrificar a fase de diagnóstico, a qualidade pedagógica e a abertura ao exterior.

(*) Tem a sua explicação no facto de ser uma actividade terceária em que a produtividade global só pode progredir muito lentamente.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 38:

A otimização da relação resultado-custo deverá ser procurada na perspectiva dos resultados globais.

A melhoria da relação resultado-custo da formação será procurada na perspectiva dos resultados globais. Isto significa claramente que:

- No exame do resultado da formação, a quantificação não deve ser procurada a todo o custo nem deve constituir a única referência. Os custos e os resultados não quantificáveis não deverão ser ignorados ou colocados em segundo plano pelo único motivo de não poderem ser quantificados.
- Não se deverá conceder unicamente atenção aos custos e resultados evidentes. Os custos e resultados ocultos deverão igualmente ser considerados.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 39:

Devemos progredir no estudo do método de avaliação da formação.

A formação deve ser avaliada. Os métodos de avaliação respeitarão os seguintes princípios:

- A avaliação não deve assentar unicamente sobre a opinião dos participantes, embora as suas observações sejam indispensáveis e muito úteis. Com efeito, a formação é um processo que exige esforços pessoais. Se a avaliação se fundamenta unicamente sobre a opinião dos participantes corre-se o risco de se privilegiar as prestações de monitores procurando a popularidade e a facilidade, assim como os temas mais agradáveis de aprender.
- A avaliação é um acto colectivo em que devem participar todos os interessados, principalmente o enquadramento hierárquico e técnico, para melhor se julgarem os resultados.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 39:

(continuação)

- As avaliações pedidas aos participantes não deverão tomar apenas a forma de respostas a questões fechadas e a notações. A qualidade de uma acção de formação não pode ser avaliada unicamente por respostas do tipo “sim-não” e por classificações atribuídas pelos participantes. A avaliação será feita igualmente através de perguntas abertas e por entrevistas e debates no final do curso que não deverão ser demasiado directivas.
- Distinguir-se-á a avaliação que assenta na eficiência da formação (ou seja nos resultados dos cursos de formação) e aquela que assenta na eficácia da formação (ou seja, na contribuição efectiva para os objectivos industriais e comerciais fixados no início).

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 39:

(continuação)

- Dever-se-á ter em conta que os resultados da formação podem não se fazer sentir senão após um período de tempo bastante longo e de forma pouco perceptível. Uma formação que não dê resultados imediatos e visíveis, não significa que não seja eficaz a longo prazo, de forma progressiva.
- A avaliação da formação não deve basear-se apenas em inquéritos (questionários sistemáticos enviados aos participantes, notações, estudos estatísticos), mas também em métodos próximos daquilo que se entende como auditoria, ou seja, análises profundas, mais qualitativas, de acções de formação escolhidas para amostra. Dito de outro modo, a avaliação de um processo como o da formação, complexo por natureza, exige métodos que não sejam apenas de tipo estatístico mas também de natureza monográfica.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARTIGO 40:

É conveniente melhorar a concertação com os nossos parceiros sociais.

Esta melhoria supõe:

- Numa primeira fase, uma concertação que beneficie os objectivos de desenvolvimento da empresa e, numa segunda fase, a articulação destes objectivos com as necessidades de formação expressas individualmente.
- Uma concertação que traga benefícios a longo prazo (para além do quadro de um ano).
- O desenvolvimento da concertação sectorial (por sectores de actividade). Mantendo-se, claro, a concertação em cada centro de trabalho.
- Esforços de comunicação.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

7 - A GESTÃO DE CARREIRAS

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- Gerir as carreiras é ter em atenção ,simultaneamente, tanto no presente como no futuro , *as necessidades da empresa ,as expectativas manifestadas pelos colaboradores e os potenciais individuais.*
- Esta situação implica a existência de um *sistema de avaliação de desempenho*, que permita individualizar a gestão do emprego ,a existência de planos de carreiras e de uma política de mobilidade e de promoção e ainda de fluxos de saída

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- **Avaliação do Desempenho**

O que é

A avaliação do desempenho consiste numa apreciação sistemática do nível atingido pelo colaborador no exercício da sua função, durante um determinado período de tempo.

Os colaboradores são avaliados face às exigências das tarefas que executam.

Não se trata de avaliar o homem em si mesmo, mas a forma como faz o trabalho que lhe está atribuído.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- Avaliação do Desempenho

Para que serve

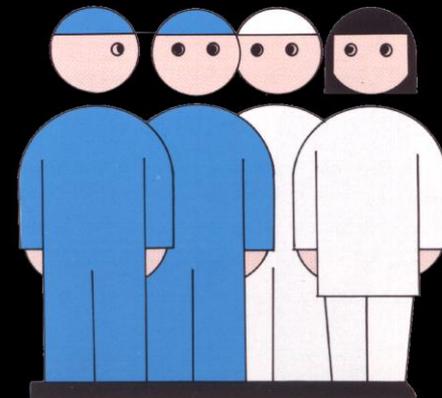
Conhecer melhor cada um dos colaboradores é o principal objectivo desta Avaliação do Desempenho.

Através deste método de análise dos recursos humanos, é possível:

- **Identificar** capacidades para o exercício de funções de maiores exigências e responsabilidades e os pontos fracos ou razões de outra natureza que possam afectar o nível de desempenho dos colaboradores, visando o planeamento de acções de formação que permitam superar essas dificuldades;

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- **Fomentar** a auto-avaliação, desenvolvendo nos colaboradores o interesse em utilizar os meios que a empresa ponha ao seu alcance para a melhoria dos respectivos níveis de desempenho;
- **Incentivar** a prática do diálogo construtivo entre chefias e colaboradores, visando melhorar o nível de comunicação entre si e a eficácia de cada unidade orgânica;
- **Informar** os colaboradores, clara e correctamente, sobre os níveis de eficiência e de desempenho individual atingidos e que se pretendem atingir;



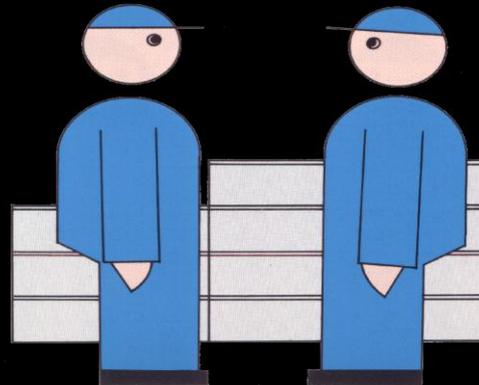
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Quem avalia

A Avaliação de Desempenho é feita pela Chefia directa de cada colaborador e pelo superior hierárquico daquela.

Quem é avaliado

São avaliados todos os colaboradores

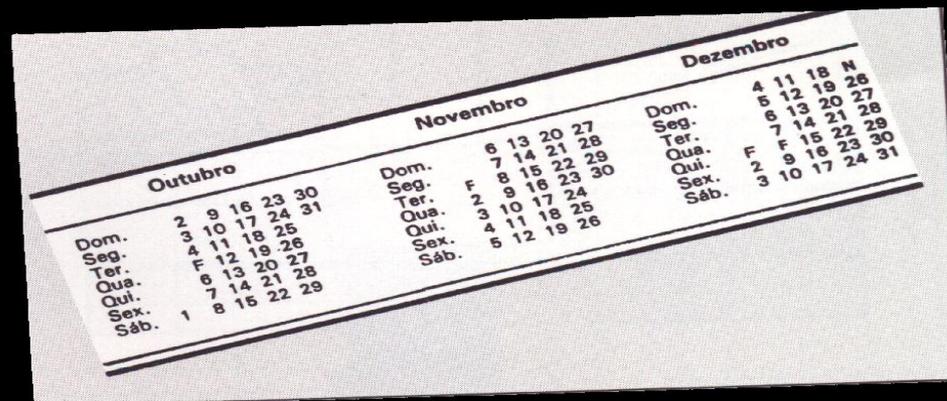


GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Quando se avalia

A Avaliação de Desempenho é, regra geral, feita no último trimestre de cada ano civil. Trata-se da avaliação normal.

No entanto, pode haver lugar a uma avaliação extraordinária para os colaboradores contratados a prazo que completem 6 meses consecutivos de antiguidade na Empresa e para aqueles cujo desempenho revele significativas alterações relativamente à última Avaliação do Desempenho efectuada.



Outubro		Novembro		Dezembro	
Dom.	2 9 16 23 30	Dom.	6 13 20 27	Dom.	4 11 18 25
Seg.	3 10 17 24 31	Seg.	7 14 21 28	Seg.	5 12 19 26
Ter.	4 11 18 25	Ter.	8 15 22 29	Ter.	6 13 20 27
Qua.	5 12 19 26	Qua.	9 16 23 30	Qua.	7 14 21 28
Qui.	6 13 20 27	Qui.	2 9 16 23 30	Qui.	8 15 22 29
Sex.	7 14 21 28	Sex.	3 10 17 24	Sex.	9 16 23 30
Sáb.	1 8 15 22 29	Sáb.	4 11 18 25	Sáb.	2 9 16 23 30
			5 12 19 26		3 10 17 24 31

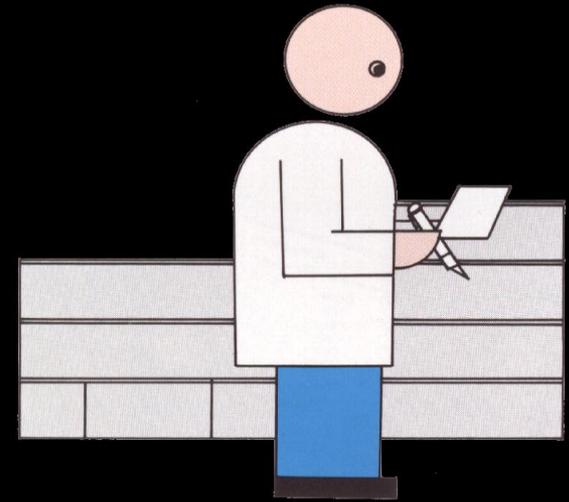
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Como se avalia

Os avaliadores apreciam a forma como o trabalho foi realizado pelos seus colaboradores, ao longo de todo o período decorrido desde a última Avaliação de Desempenho, e preparam uma Ficha de Avaliação (individual).

Em consonância com as diferentes exigências das funções, existem duas Fichas de Avaliação:

- uma para todos os colaboradores não quadros com funções de Chefia.
- e outra para os restantes colaboradores não quadros.

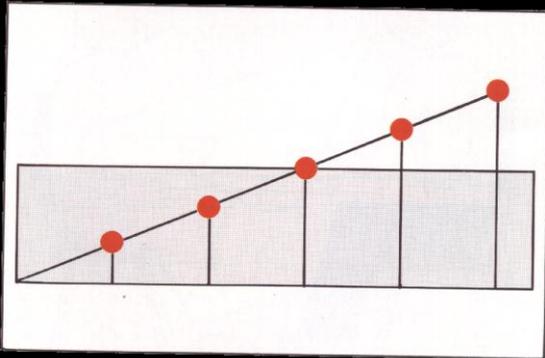


GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O método adoptado

O método adoptado é o da Avaliação por Critérios.

Cada critério está devidamente definido na Ficha de Avaliação e dividido em cinco níveis de desempenho: Excelente, Acima da Média, Abaixo da Média, Insatisfatório. Cada Nível está igualmente definido por pequenas frases descritivas.



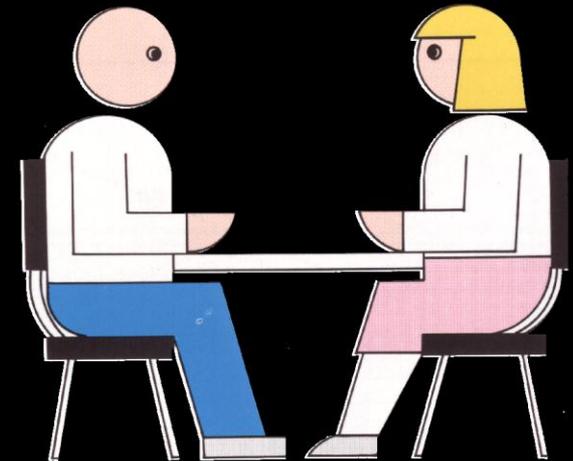
Relativamente a cada critério, o avaliador situará cada um dos seus colaboradores num dos 5 níveis - o que melhor, mais justa e ponderadamente se aplique ao desempenho revelado durante todo o período em causa.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A comunicação dos resultados

Os resultados da Avaliação de Desempenho são comunicados individualmente a cada colaborador, através de entrevista com a Chefia directa ou com esta e o respectivo superior hierárquico.

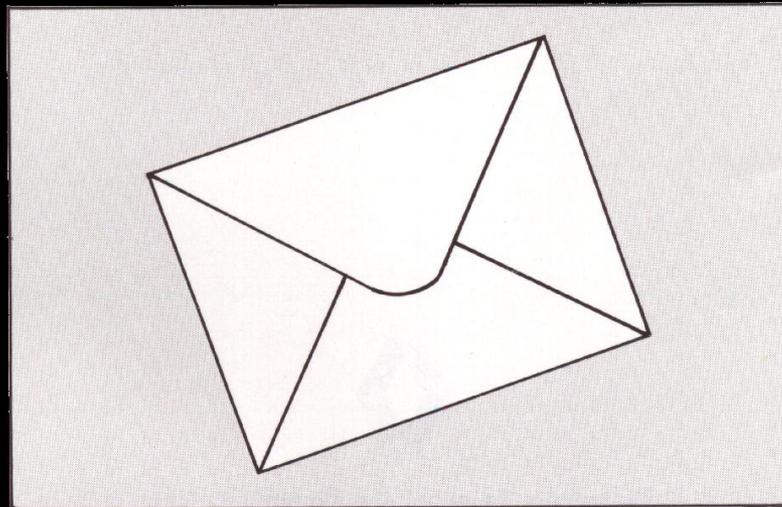
No fim da entrevista, cada colaborador formalizará a sua tomada de conhecimento da Avaliação de Desempenho que lhe foi comunicada, rubricando no espaço da Ficha reservado para o efeito (verso).



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

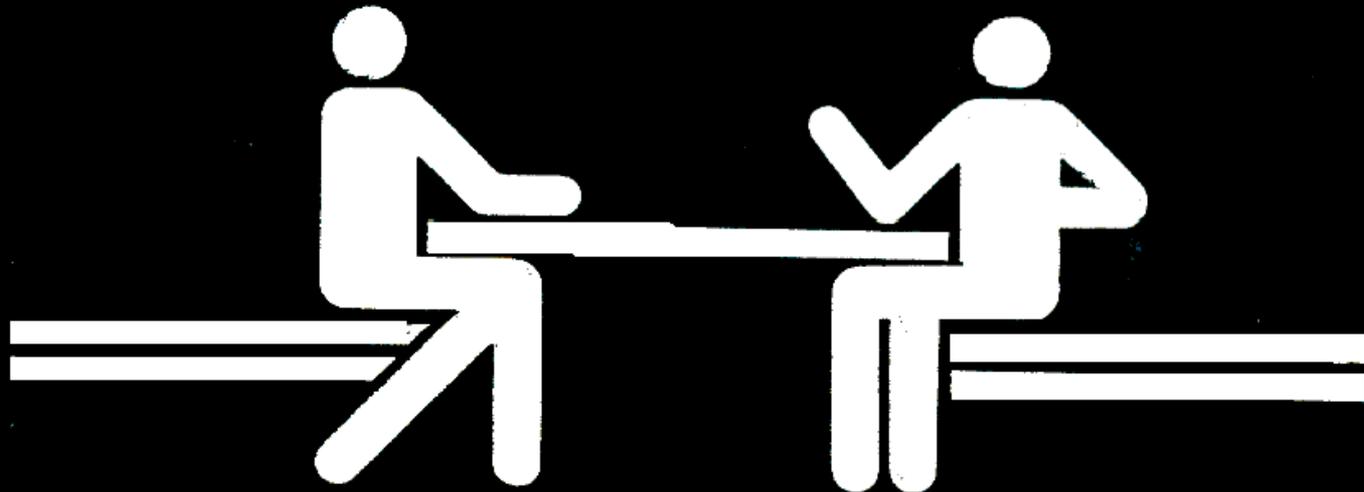
A confidencialidade

Os resultados da Avaliação de Desempenho são confidenciais, sendo do exclusivo conhecimento do próprio avaliado, da sua hierarquia e do Departamento do Pessoal local.



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ENTREVISTA ANUAL DE ACTIVIDADE **QUADROS**



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

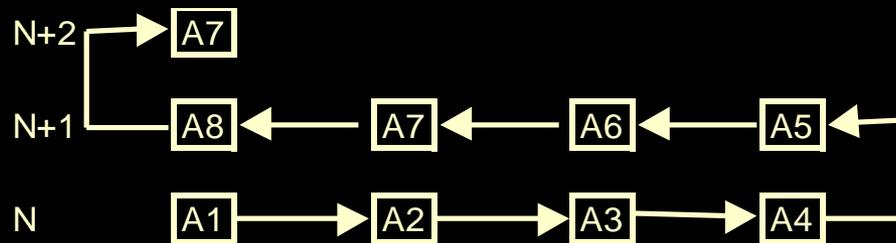
Gestão e pilotagem de carreiras

Os sistemas de apreciação e de detecção de potenciais, por um lado, e o conjunto de informações individuais produzidas na base de dados do Pessoal, são ferramentas necessárias para implementar uma política de mobilidade interna e de promoções.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

As fileiras de promoção

As fileiras de promoção indicam a sucessão de postos que permitem adquirir uma qualificação crescente e obter uma promoção.



Para ocupar um posto de nível N+1 (A5 por exemplo) é necessário dominar as tarefas inerentes aos postos A1 e A4.

O mesmo para tarefas do nível N+1 para aceder ao nível N+2.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Os topos de carreira

Um quadro encontra-se no topo de carreira quando na sua empresa, as perspectivas de promoção são limitadas.

Perspectiva de	Nível de Desempenho	Perspectivas de Promoção	
		Fracas	Fortes
Ference	Fraco	Ramos Mortos	Esperanças
	Forte	Pilares	Estrelas

A redução das perspectivas de promoção transforma as “Estrelas” em “Pilares” e depois em “Ramos Mortos”.

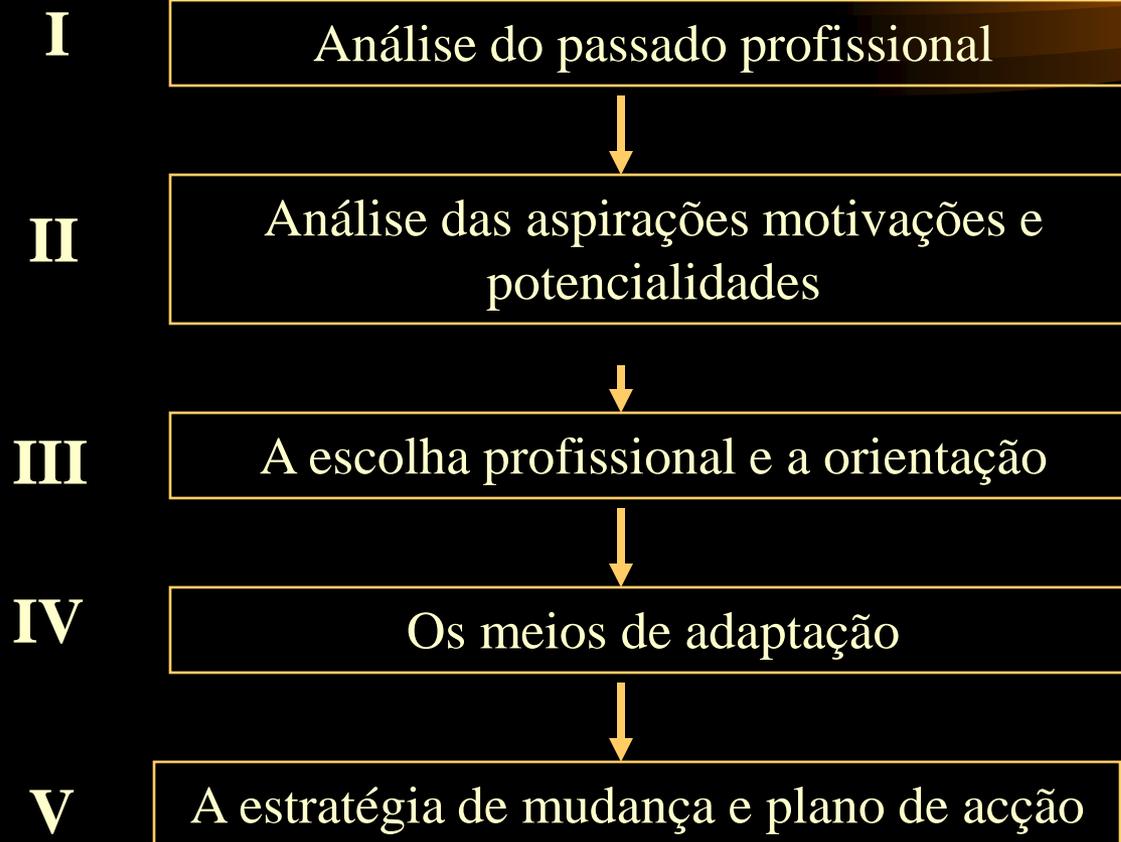
Como manter o alto nível de desempenho dos “Pilares”

Como aumentar o nível de desempenho dos “Ramos Mortos” e transformá-los em “Pilares”

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A pilotagem de carreiras

Podem considera-se cinco etapas:



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS



8 - CLASSIFICAÇÃO E REMUNERAÇÕES

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Massa Salarial

A massa salarial representa uma parte importante do valor acrescentado das empresas e engloba um conjunto variado de despesas.

Para definir o seu montante, podemos utilizar o conceito contabilístico “CUSTOS COM PESSOAL” que engloba:

- Remunerações líquidas dos órgãos sociais e do pessoal
- IRS retido e outros impostos
- Contribuições para a Segurança Social
- Quotas sindicais
- Remunerações adicionais: ajudas de custo, horas extraordinárias, gratificações, prémios, incentivos, etc.
- Pensões
- Seguros de acidentes de trabalho e doenças profissionais
- Encargos sociais, tais como creches, cantinas, etc.
- Outras despesas que a empresa considere importante englobar

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Massa Salarial

A estas despesas com o pessoal efectivo da empresa é necessário juntar:

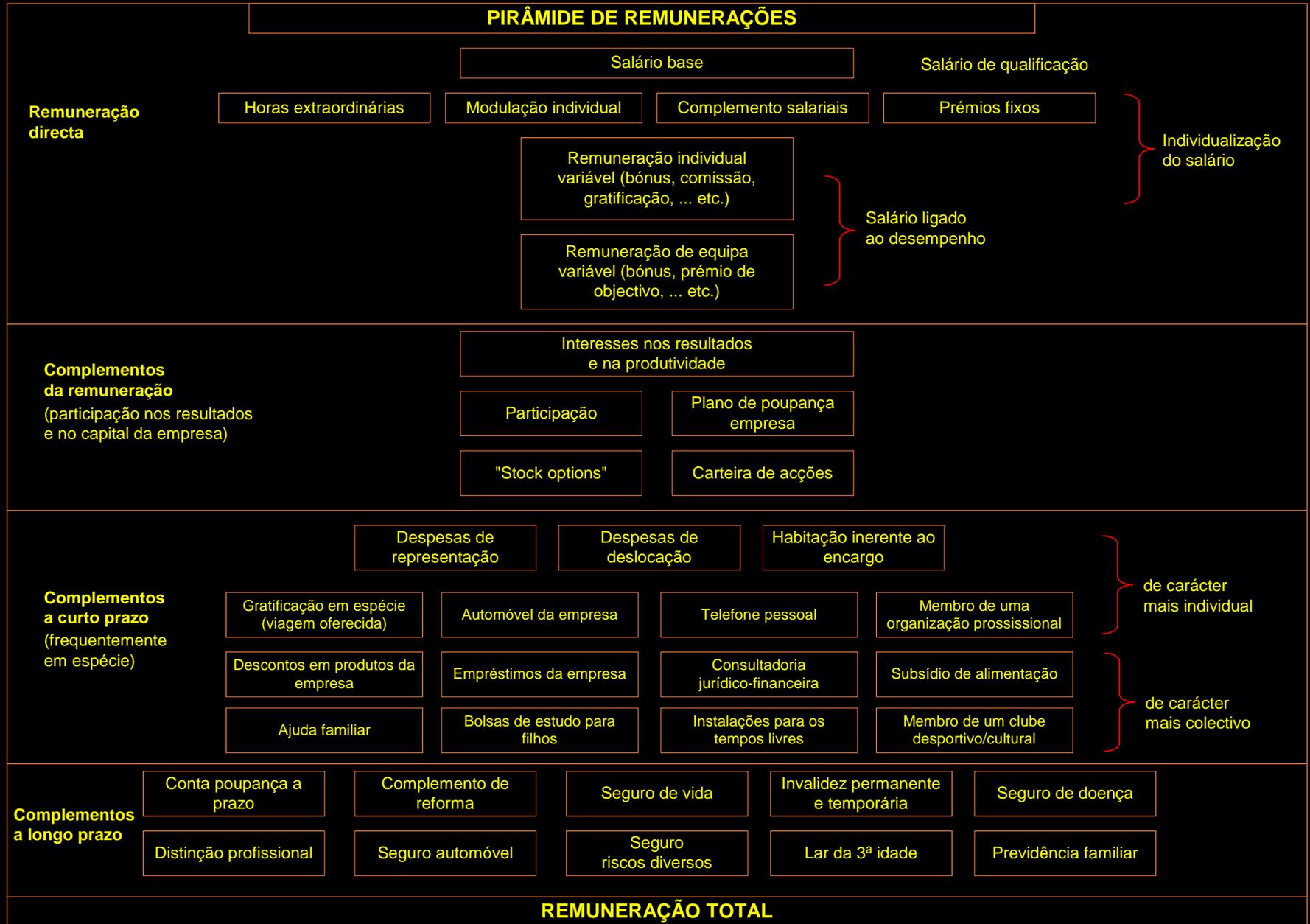
*** Despesas referentes a colaboradores ocasionais não integrados no quadro:**

_ trabalhadores temporários

_ estagiários

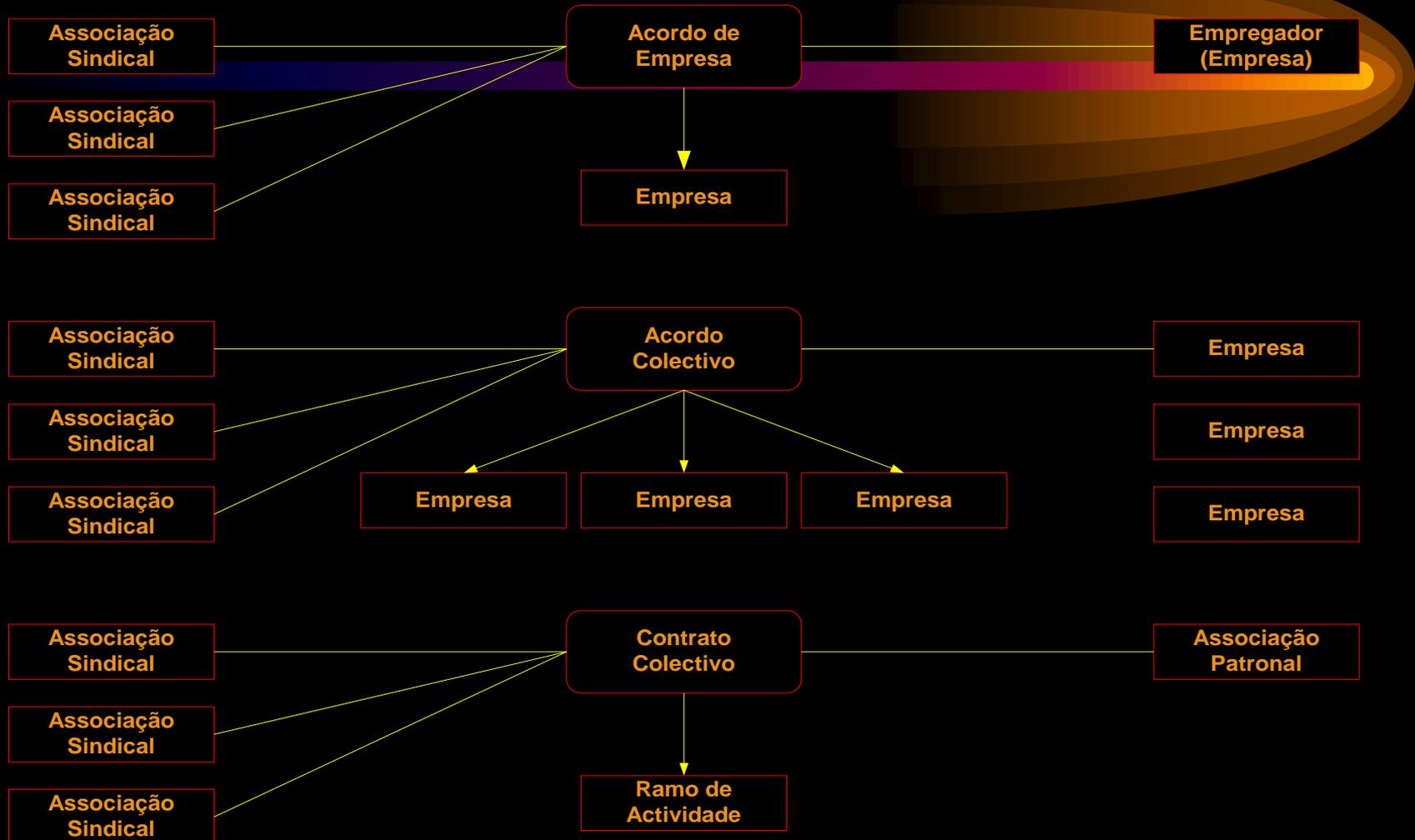
*** Comparticipações nos resultados**

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Negociações Salariais e Contratos Colectivos de Trabalho



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

COMPLEMENTO DA REMUNERAÇÃO

1 - Horas Extraordinárias

Trabalho suplementar é todo aquele que é prestado fora do horário de trabalho.

A prestação de trabalho suplementar confere ao trabalhador o direito a remuneração acrescida e a descanso compensatório.

A lei prevê que a remuneração seja acrescida no mínimo em:

- 50% de retribuição normal na 1ª hora**
- 75% de retribuição normal nas horas ou fracções subsequentes**
- 100% em dia de descanso semanal obrigatório ou complementar ou em dia de feriado**

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

2 - Prémios de antiguidade (diuturnidades)

Nenhuma disposição legal obriga o empresário a atribuir aos seus trabalhadores um aumento salarial em função da antiguidade.

No entanto, os contratos colectivos instauram habitualmente um esquema de prémios

3 - Prémios e Gratificações

Gratificações contratuais

- Quando são previstas por:

- * contrato individual**
- * regulamento interno**
- * convenção colectiva**
- * acordo de empresa**

- Quando resultam de um uso de tal modo constante, com caracter regular, que o assalariado as possa considerar, aquando do contrato, como constituindo um elemento da sua remuneração.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

3 - Prémios e Gratificações

Gratificações benévolas

- **Quando o empresário pode decidir, com toda a liberdade, sobre a oportunidade do seu pagamento e do seu montante**

Nalgumas empresas, determinados prémios perderam o seu carácter neutro, passando a integrar factores condicionais:

- * **Condição individual - o prémio é variável em função da assiduidade**
- * **Condição colectiva - o montante dos prémios está dependente de resultados da empresa (Q-C-P-S)**

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

4 - Regalias Complementares

Regalias que beneficiam o conjunto do pessoal

- **preços preferenciais para produtos ou serviços da própria empresa**
- **empréstimos pessoais a taxas preferenciais**
- **cantina na empresa**
- **clubes ou instalações desportivas da empresa**

Regalias atribuídas selectivamente - são sobretudo os quadros que beneficiam deste tipo de regalias:

- **viatura da empresa**
- **combustível ou pagamento contra recibo**
- **telemóvel**
- **viagens**
- **empréstimos**
- **computador portátil**

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

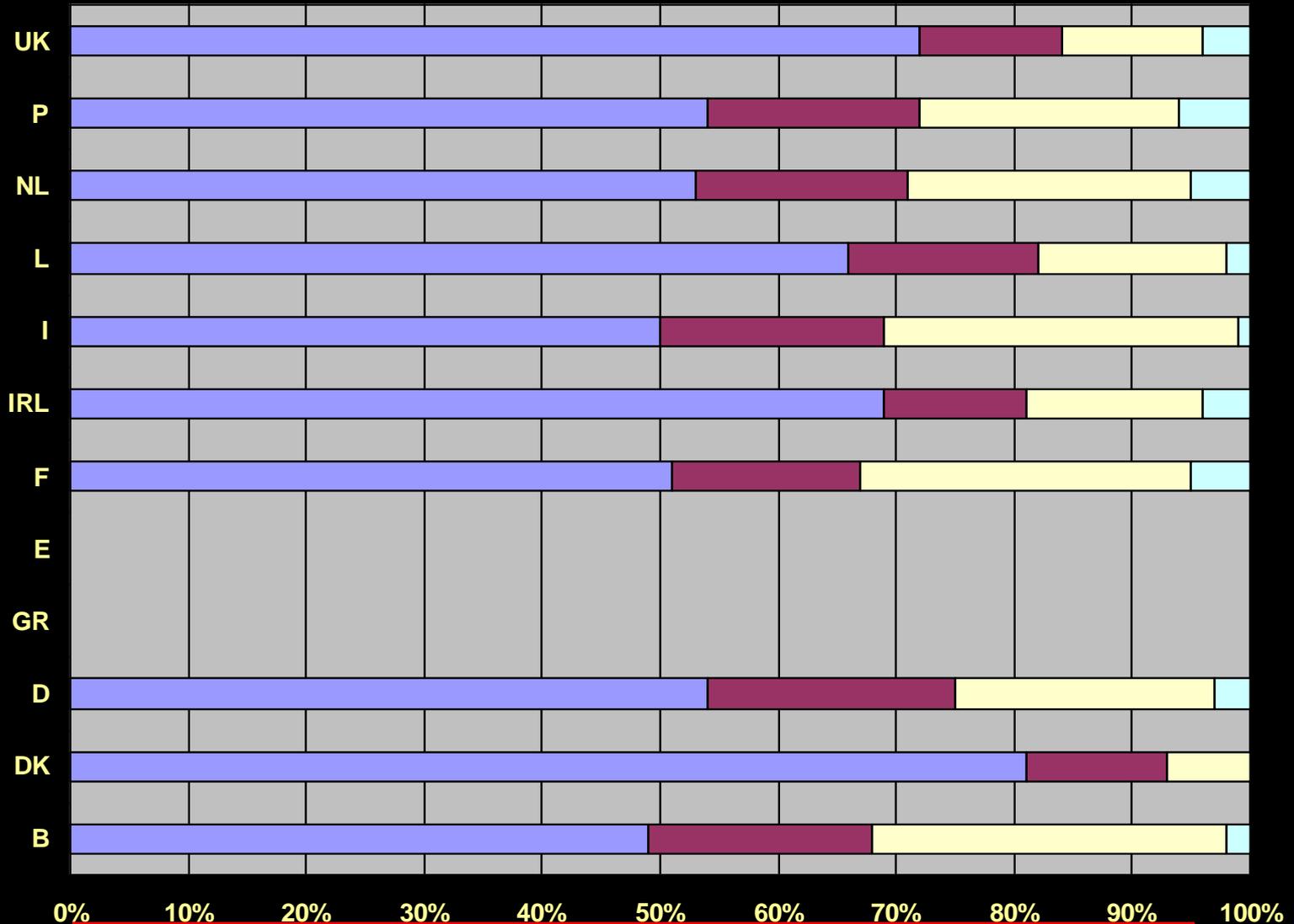
C
U
S
T
O
D
A
N
D
I
N
D
I
C
E
M
A
O
R
I
A
D
E
O
B
R
A

Í
N
D
I
C
E
F
R
A
N
Ç
A
1
0
0

PAÍSES	CUSTO ANUAL CORRESPONDENTE A TEMPO INTEIRO	CUSTO HORÁRIO	
		Conjuntos	Operários
Alemanha	122	125	140
Bélgica	107	108	125
Países baixos	102	106	120
França	100	100	100
Dinamarca	98	99	116
Itália	87	84	97
Irlanda	78	67	76
Reino Unido	70	62	67
Espanha	65	62	72
Grécia	32	28	33
Portugal	27	24	27
Estados Unidos	102	85	93
Japão	106	81	89
Noruega	nd	128	128
Suécia	nd	91	109
Finlândia	nd	75	95

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

C
U
S
T
O
S
D
A
M
A
N
D
A
D
I
N
D
Ú
S
T
R
I
A
D
E
O
B
R
A



Dados de 1988

■ Ganhos directos ■ Outras Remunerações
■ Encargos C/Seg.Social ■ Outras despesas