Universidade Católica Portuguesa

Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais

Gestão de Recursos Humanos

**- apontamentos teóricos -**

***Recursos Humanos (Teóricas)***

**A função de recursos humanos**

A função de recursos humanos é o conjunto de tarefas e responsabilidades em gerir pessoas.

Os recursos humanos são um recurso, no entanto este recurso apresenta algumas diferenças relativamente aos outros recursos, que o tornam mais importante.

Características dos recursos humanos:

* Os recursos humanos **gerem todos os outros recursos**. Ou seja são sempre pessoas que analisam e organizam os recursos, controlam os seus resultados e avaliam o seu desempenho. Ora se as pessoas que trabalham na empresa não forem boas, a empresa não terá um bom desempenho, mesmo com ótimos recursos (não humanos).
* São os Recursos humanos que decidem qual a tecnologia ou sistema a adotar. Se esta decisão for má tomada, a culpa das máquinas serem inadequadas não é da máquina mas sim de quem estudou e analisou as necessidades da empresa e acabou por escolher essa tecnologia.
* Há diferentes tipos de decisões de Recursos Humanos:
	+ Gestores de topo – É importante que o gestor de topo seja muito competente, pois as suas decisões comprometem todas a empresa. Quem decide deve ser:
		- Competente
		- Ter visão
		- Ser capaz de correr riscos
		- Basear-se em informação correta e realista
	+ Gestor intermédio – Também aqui os resultados da empresa dependem da sua competência. O Gestor intermédio deverá ser:
		- Líder
		- Motivador
		- Competente
		- Dinâmico
	+ Trabalhadores – A qualidade do pessoal é determinante sobretudo quando são estes que vão lidar, no dia a dia, com os clientes.
* Os **recursos humanos reagem ás decisões tomadas de diferentes formas**. As decisões que agradam a um departamento, podem não agradar a outro departamento, afetando-se no seu desempenho. Além disso as pessoas podem mesmo agir de forma individualizada. Por vezes a oposição de uma única pessoa a uma proposta, pode levar à revisão dessa proposta, dado a importância do oponente na empresa. Assim, é fundamental pensar na reação que a nossa proposta pode ter, e ponderar se somos capazes de reagir a essa reação.
* Há certas decisões onde se deve ir para a frente sem ouvir os outros, de forma a não se gerar confusão desnecessária.

Quando se deve adotar uma função de recursos humanos centralizada ou descentralizada:

Vantagens da descentralização:

* Em vez de se ter diretor de RH que faz esta gestão para a empresa como um todo, tem-se na administração alguém que atribui esta função aos diretores de cada uma das áreas.
* Dá mais responsabilidade aos diretores operacionais pela gestão do seu pessoal. Cada diretor decide que formação irá dar, resolve conflitos dentro da equipa etc.
* Rapidez de decisão
* Sensibiliza os responsáveis das áreas operacionais para a gestão do pessoal.

Desvantagens da descentralização:

* Se a empresa for muito grande e tiver uma estrutura de recursos humanos fracos (pouca experiência na distribuição de benefícios, gestão de carreiras, etc.) é difícil responsabilizar cada um dos diretores operacionais. Nesse caso é mais fácil criar um departamento de RH que crie os instrumentos fundamentais de RH.
* Se não há ninguém com capacidade para gestão de recursos humanos e para sensibilizar para a sua importância, esta função pode ser desvalorizada.
* As empresas de maior dimensão tendem a ter esta função centralizada, enquanto que as empresas de pequena dimensão tendem a ter esta função descentralizada.
* Em muitos casos, sobretudo em empresas grandes, adota-se o modelo misto, onde algumas funções são descentralizadas e outras funções são centralizadas:
	+ O recrutamento tende a ser descentralizado
	+ O sistema de avaliação é centralizado pois geralmente é igual em qualquer país.
	+ O sistema de carreiras é centralizado
	+ Quanto aos salários e benefícios, existe uma centralidade definida, mas permite oscilações em diferentes países. Ou seja há uma política central mas com flexibilidade.
	+ Parte administrativa de RH (como: processamento de salários etc.) tende a ser centralizado devido:
		- Rapidez
		- Facilidade com os sistemas informáticos
* Para além destes 3 métodos há também a possibilidade de fazer outsourcing da parte administrativa de RH que inclui:
	+ Processamento de salários
	+ Benefícios
	+ Descontos

Tendo como principal vantagem:

* Não se ocupa espaço no escritório
* Menos trabalhadores que podem causar conflitos.
* Na formação, se ficar descentralizada, quem trata desta é cada um dos diretores que tem presente este custo no seu orçamento. Quando é centralizada quem trata de tudo é o departamento de RH.

Quais as grandes áreas que RH cobre:

* **Obtenção de recursos**: recrutar, selecionar, acolher e integrar. Note-se que recrutar é diferente e selecionar. Enquanto que recrutar consiste em obter candidatos, selecionar consiste em avaliar os candidatos no sentido de optar por uns em vez de outros.

Há ainda os candidatos naturais🡪 Quando abre uma vaga e se quer que seja ocupado por alguém interno na empresa, e há alguém que devido ao seu desempenho passado mostrou-se apto para a nova função.

* **Reter os recursos**: Manter os colaboradores dentro da empresa através de incentivos:
* Benefícios
* Condições de trabalho
* Ambiente de trabalho
* Politica de carreiras
* Desenvolver os recursos: através de formação
* Controlar a utilização dos recursos: quando por exemplo se faz formação, convém verificar se teve retorno ou não.

**Gestão de competências**

Grande parte das empresas atualmente tem um sistema de gestão de competências.

Mas o que são competências?

* Conhecimentos – Compreende os fenómenos
* Experiência – Sabe executar

Note-se que as pessoas com conhecimentos têm mais facilidade em mudar, pois sabem o que está por trás. Pessoas que apenas tem experiência podem mesmo ser um bloqueador da mudança, dado que está habituado a comportar-se de uma determinada forma, por vezes sem compreender porquê, pelo que uma alteração nos seus hábitos é muito difícil de implementar. No entanto a experiência também é muito importante, pois resultados rápidos apenas são atingidos por experiência.

* Traços pessoais – Características das pessoas como: criatividade, iniciativa, risco etc.
* Características físicas – Nomeadamente aspetos sensoriais ou motores. Exemplo: coordenação motora, vê bem, ouve bem etc.
* Motivação – A pessoa vem trabalhar para quê? O que a motiva? O salário, segurança, autonomia e responsabilidade…
* Expectativas – O que espera vir a alcançar
* Aspirações – O que gostaria de alcançar

É importante saber gerir as expectativas e aspirações dos colaboradores, de forma a que estas não fiquem desiludidas e insatisfeitas.

* Relações sociais – Que a pessoa conhece. Não só pessoas mas também empresas. Estas características podem ser muito importantes para a função de vendedores. Contratar um vendedor, que tenha uma carteira de clientes muito elevada pode ser muito importante para a empresa.
* Atitudes e valores – Se se rege com base em valores de lealdade, sigilo profissional.

Em suma, quando uma pessoa entra numa empresa, trás com ela determinadas características importantes para a empresa. A todas essas características dá-se o nome de competências.

A empresa deve definir 3 níveis de competências:

* A empresa deve definir que competências quer que **toda a empresa** tenha. Desde o porteiro ao administrador de topo. A estas se dá o nome de **competências transversais ou estratégicas**.
* Deve também definir competências próprias de determinadas áreas funcionais. Como da área de marketing, finanças etc.
* Por último deve definir as competências próprias de cada função.

Vantagens de recrutar com base nas competências:

* As competências podem ser medidas 🡪 É possível construir perfis de competências. Apesar de ser difícil medir motivações, aspirações e valores, há forma de os medir.
* Não há pessoas competentes nem incompetentes. Todas as pessoas têm competências, o que pode acontecer é as pessoas não terem as competências necessárias para uma função.
* Podemos descrever as pessoas e as funções com base nas competências. Define-se qual o perfil de competências do gestor na empresa, que consiste nas características que é necessário que uma pessoa tenha para desempenhar bem essa função. Depois quando se quiser recrutar alguém para essa função, comparo as competências das pessoas com as competências definidas pela função, e escolho o candidato com um perfil mais parecido ao definido.
* As competências podem ser desenvolvidas.
* Permite montar todo o sistema de RH de acordo com o perfil de competências.

Como as competências são definidas numa empresa?:

Com base em 3 fontes:

1. Missão, visão e valores 🡪 Pois nestes conceitos já estão implícitos algumas competências. Estas competências devem ser comuns a todos os colaboradores, logo são transversais.
2. Estratégia e objetivos 🡪 Estes conceitos também incluem competências gerais.
3. Análise de funções 🡪 Esta vai definir as competências para cada função.

**Interligação entre a estratégia de RH e de negócios**

A estratégia de RH deve servir a estratégia de negócios. Caso isto não aconteça a certa altura a empresa quer implementar uma nova estratégia na empresa e apercebe-se que a sua correta implementação é bloqueada devido ao perfil dos seus colaboradores.

De facto uma empresa que não tem pessoal com o perfil necessário para implementar uma determinada estratégia, vai ser incapaz de seguir essa estratégia, devido a não ter condições para isso.

Há várias situações onde isto é visível:

* Estratégia de internacionalização:

A estratégia de internacionalização exige uma boa estratégia de Recursos humanos.

Há vários tipos de internacionalização:

* Aquisição
* Exportação
* Franchising
* Abrir um negócio em outro país

**Mas qualquer que seja a estratégia que a empresa siga vai precisar:**

* Quadros especializados para planearem e implementarem a estratégia. Pelo que a empresa terá de ter pessoal empreendedor e com visão estratégica
* Ocupar novos lugares. Mas nem todas as pessoas estão dispostas a seguir uma carreira internacional devido:
	+ - Exige motivação para as pessoas se deslocarem
		- Envolve instabilidade, pois os colaboradores não sabem **se** regressam, **quando** e em **que condições** regressam.
		- Ir para o estrangeiro é um investimento para esses colaboradores, que esperam no futuro tirar certas vantagens.
		- Pessoas mais velhas não estão tão disponíveis para ir trabalhar para o estrangeiro, pois já tem uma vida estável e tem mais a perder em deslocar-se do que pessoas mais novas.

Logo uma empresa tem de gerir antecipadamente este fenómeno, apostando numa estratégia de Recursos Humanos que prepare pessoal para a estratégia de internacionalização.

Por exemplo, o recrutamento deverá procurar pessoas que queiram ter uma experiência internacional e geralmente pessoas mais novas que não se deparem com tantos obstáculos para o fazer.

* Combater a desnatação que ocorre na empresa:

Uma empresa que perde consecutivamente o pessoal essencial à empresa, está a ter uma má estratégia de Recursos Humanos que se vai refletir mais tarde em futuras estratégias de negócio más.

De facto quando isto acontece as pessoas com mais importância na empresa são as primeiras a sair, ficando na empresa aquelas com menos competências e que portanto não são escolhidas pela concorrência.

**Para evitar isto, o que pode a empresa fazer?**

* Fazer um survey no mercado sobre o salário praticado nas outras empresas. Este estudo é muito importante, sobretudo para as funções chave. Pois temos de ajustar os salários a um nível que torne atrativo ás pessoas mais importantes na empresa manterem-se lá. Depois de efetuar o survey a empresa tem de definir em que nível quer estar. Pode por exemplo seguir uma política do percentil 70%. Esta política consiste em colocar-se numa posição no mercado onde 30% das empresas no mercado pagam mais do que nós, mas as restantes 70% pagam menos.
* Para além do salário pode-se conceder outras regalias como computador, carro etc.
* Carreira e evolução de carreira
* Formação e Desenvolvimento dos colaboradores, que é não só um investimento para a empresa, mas também para os colaboradores.

Assim uma empresa que sofre de desnatação tem de procurar identificar o que está mal na sua estratégia de recursos humanos (remuneração, benefícios etc.) e contrariar esta situação.

* Empresas com estratégia de custos baixos e preços baixos:

Esta estratégia só é possível de implementar se for acompanhada por uma gestão de RH eficiente:

* Estas empresas não fazem formação com impacto de médio e longo prazo. Toda a formação efetuada é de curto prazo, e geralmente é feita no próprio local de trabalho por colegas de trabalho.
* Não investem muito em recrutamento. Geralmente colocam uma etiqueta na porta a dizer que precisam de pessoal e assim evitam gastar dinheiro em anúncios.
* Preferem candidatos jovens que não pretendem ficar por lá durante muito tempo. Permitindo assim reduzir custos pois a empresa evita ter de conceder benefícios e aumentos periódicos. De facto, a elevada rotação de pessoal, que caracteriza este tipo de empresas, é uma forma de manter os salários a valores muito baixos, e assim conseguir manter os custos baixos, o que é indispensável ao sucesso da estratégia de negócios.
* Empresas cuja estratégia se baseia na inovação:

Estas empresas caracterizam-se por ganhar vantagem competitiva, através da constante produção de inovações.

Daí que a estratégia de Recursos Humanos tem de apostar em pessoas criativas, ambiciosas, que se mantenham na empresa durante longos períodos de tempo.

A estratégia de Recursos Humanos deverá ser:

* Formação de médio e longo prazo
* Equipas estáveis onde existe uma reduzida rotatividade
* Poucas pessoas no mercado que a substituam
* Muito exigente em quem vai contratar
* Sistema de carreiras a funcionar
* Aposta em formação de atualização, dado que envolvem funções que estão sempre a mudar.

Assim se a empresa tem uma estratégia de negócio diferente terá de optar por uma estratégia de recrutamento diferente. O sucesso do negócio está cada vez mais ligado ás pessoas: pessoas qualificadas que são geridas de uma forma estratégica.

**Politica de RH Vs Estratégia de RH**

Estratégia de RH:

Conjunto de objetivos de médio e longo prazo que quero atingir com as pessoas de uma empresa. Tem de ser articulado com a estratégia de negócio. Estes princípios e objetivos devem ser formulados após a estratégia de negócio.

Politica de RH:

A politica de RH é mais especifica que a estratégia e consiste em linhas de ação que indicam aos decisores como estes devem decidir em determinadas situações de RH. Há políticas de recrutamento, seleção etc.

Exemplo:

Politicas de remuneração: são orientações gerais sobre remuneração. Há empresas que seguem a politica de praticar um salário base igual ao salário mínimo, mas depois atribuir uma parte variável que expresse o desempenho do colaborador. Isto ocorre muito em posições comerciais.

**Recrutamento, Avaliação e Integração**

Seleção

Recrutamento

Contrato

Acolhimento

Integração

Aculturação

Recrutar – Conjunto de técnicas cujo objetivo principal é identificar candidatos disponíveis para o lugar. Nem sempre é fácil fazê-lo pois apesar de sabermos o que queremos, nem sempre sabemos onde estão. Quer podem estar à procura de emprego, quer podem estar empregados (e nesse caso é mais difícil).

Selecionar – Posterior ao recrutamento e envolve a seleção do candidato de modo a que se avalie os candidatos e se escolha quem é melhor para a empresa.

Contrato – Passa a todas as fases de seleção e é aceite na empresa.

Acolhimento – Dar a conhecer à pessoa que é selecionada, a empresa e as pessoas com quem vai trabalhar. Deve-se informar antecipadamente os colegas de trabalho da sua entrada na empresa, de forma a evitar bisbilhotices.

Integração – Integração é diferente de acolhimento. Enquanto que o acolhimento é feito após a entrada do novo colaborador e é muito rápido. A integração consiste em a pessoa ser aceite pela equipa de trabalho e fazer parte do grupo. Não ficar de fora.

Aculturação – Integração mais profunda que envolve que o colaborador assuma a cultura da empresa, vista a camisola. Sente-se um elemento da empresa e representa a sua cultura e valores. É um processo bastante mais longo que a integração.

**Recrutamento**

Há vários obstáculos internos ao recrutamento externo.

Pois quando há um lugar a preencher, a primeira questão que a empresa coloca é como **não o preencher**. Pois se um lugar está em aberto e não é preenchido a empresa consegue estar a reduzir custos sem ter de fazer despedimentos.

Assim a empresa cria um conjunto de normas internas antes de recorrer à fase de recrutamento, para ocupar esse lugar.

Estes procedimentos são:

* É possível distribuir as funções da pessoa que saiu, pelas pessoas que ainda estão na empresa. Este procedimento levanta o problema de sobrecarregar as pessoas que ficam, o que pode não ser bem aceite, caso não se reflita também num aumento do salário ou outro benefício.
* Restruturar ou reorganizar o trabalho no setor para que determinada função deixe de fazer sentido.
* Socorrer a novas tecnologias como: automatização de algumas áreas.
* Outsourcing – Passar algumas funções que até agora eram prestadas por serviços internas, para externas. Este método tem várias vantagem:
* A empresa apenas se foca naquilo que sabe fazer bem, deixando as outras atividades para empresas especializadas.
* Transformar custos fixos em variáveis
* Pode-se escolher a empresa que preste um melhor serviço. Quando se tem trabalhadores efetivos isto não é tão fácil.

Exemplo de outsourcing: assessoria jurídica, publicidade, contabilidade.

Se mesmo assim se chegar à conclusão que esse lugar tem de ser preenchido. Tenta-se primeiramente preencher o lugar com pessoas de dentro da empresa (recrutamento interno).

Vantagens do recrutamento interno:

* Não aumento o número de pessoas na empresa pois por vezes a função que precisa de ser ocupada é mais importante para a empresa do que aquela donde se retirou a outra pessoa.
* Se sempre que abre uma vaga, pensamos em primeiro lugar em que essa seja ocupada por pessoas da empresa, esta atitude tem um impacto motivador, pois é visto como uma forma de premiar os colaboradores que tem um bom desempenho. Dá oportunidades de carreira aos seus colaboradores.
* No recrutamento interno conhece-se a pessoa que se vai selecionar. Temos noção de como trabalha, se adotou a cultura da empresa e se se adapta facilmente a mudanças.
* Permite rentabilizar a formação. Pois se não damos oportunidades aos colaboradores da empresa, mais cedo ou mais tarde os bons vão se embora e levam com eles tudo aquilo que aprenderam na empresa, e a formação, pondo esta experiência ao serviço da concorrência.
* Promoção dos colaboradores, ao fazê-los passar de lugares mais baixos, para lugares mais acima.

Inconvenientes do recrutamento interno:

* Se se está sempre a recrutar pessoas internamente corre-se o risco de estar a promover os trabalhadores para o seu nível de incompetência. Isto é estamos a perder pessoas que são boas em determinadas tarefas e promove-las para funções a que não se adeqúem.
* Falta de pontos de vista diferentes. O recrutamento interno sistemático gera formas de pensar repetitivas e sem inovação. È preciso, de tempos a tempos, entrar sangue novo para aumentar o dinamismo e espírito crítico.
* As pessoas habituam-se a que quer desempenhem bem ou mal a sua tarefa, mais cedo ou mais tarde, vão ser promovidos. O recrutamento externo minimiza o comodismo e incentiva o esforço e o trabalho pois não se tomar como garantido a promoção.

Mecanismos de recrutamento:

Os mecanismos de recrutamento são cada vez mais específicos e cuidadosos. As empresas precisam de menos pessoas, mas mais qualificadas.

Por vezes procura-se mesmo pessoas que estão no mercado de trabalho. Como é o caso do **Direct Search**.

Este mecanismo de recrutamento consiste em ir buscar candidatos não no contexto das pessoas desempregadas mas sim ás empresas onde essas pessoas estão a trabalhar atualmente.

Neste caso o recrutamento tem de ser mais apurado, pois tem de se convencer pessoas que tem um emprego a mudarem de emprego.

O Direct Search é diferente de recrutamento pois é direto, pelo que se tem de saber o perfil que se procura, identificar uma pessoa que responda a esse perfil e depois ir buscar essa pessoa. A procura direta quase sempre se serve da entrevista

**Seis Ideias-Chave na GRH**

**1ª Ideia-Chave:** “O sucesso de uma organização depende sobretudo das pessoas”

* uma boa ou má escolha é a diferença entre um lucro ou um prejuízo elevado
* é necessário que os RH sejam competentes, capazes, inteligentes, etc
* desafios para o sucesso: 1) aprender, e desaprender mais e mais rapidamente; 2) trabalhar por objetivos; 3) inovar; 4) fazer qualidade; 5) estar próximo dos clientes

**2ª Ideia-Chave:** “Gerir as pessoas é algo que se aprende”

* exige estudo (não é intuitivo)
* experiência de trabalho (em anos) não é sinónimo de “eu sei fazer isto”
* ter maturidade, ser ético (confiável, justo, coerente), encontrar equilíbrio, capacidade de negociação, capacidade de ouvir vários pontos de vista

**3ª Ideia-Chave:** “A gestão das pessoas deve estar alinhada com a estratégia da

organização”

* qualidade como elemento importante de diferenciação estratégica
* saber quais os valores da empresa, qual o seu projeto de futuro para poder selecionar e gerir as pessoas de acordo com esse objetivo
* formação técnica e a nível social/moral permanente
* pessoas com espírito inovador (“qualidades favoráveis para criação de qualidade”)
* por vezes, maior rotatividade permite um maior controlo da gestão dos RH (“sangue novo”)

**4ª Ideia-Chave:** “Só mudamos as organizações quando mudamos os comportamentos das pessoas”

**5ª Ideia-Chave:** “A GRH é uma responsabilidade de todos os colaboradores”

* gerir bem a relação chefe-subordinado de forma a aumentar a comunicação e a troca de ideias

**6ª Ideia-Chave:**  “O grande desafio atual da GRH é conseguir obter, fixar e desenvolver pessoas de elevada competência”

* o que gerimos não são as pessoas enquanto pessoas, gerimos as suas competências

Capítulo V

Gestão do Desempenho e ***Coaching***

**Avaliar** = consiste em medir alguma coisa e implica sempre estabelecer uma comparação: compara uma característica, execução ou resultado, com um determinado padrão; também ao avaliar os resultados de um trabalhador estamos a compará-los com os resultados inicialmente previstos ou alcançados por outros; a noção de que os resultados são bons ou maus só é possível se houver um termo de comparação.

**Avaliação de Desempenho** = apreciação sistemática, periódica, estandardizada e qualificada, do valor demonstrado por um indivíduo, no seu posto de trabalho, do ponto de vista da organização onde trabalha; está ligada a aspetos práticos muito valorizados: salário, prémios, progressão na carreira, etc; tema que interessa não só aos visados, como a quem avalia. Tem que ser bem feito, pois um sistema de desempenho mal construído traz para a empresa elevadas consequências

**A avaliação de desempenho é:**

Sistemática- porque requer uma observação orientada e continuada do desempenho profissional dos indivíduos;

Periódica – na medida em que implica a definição de períodos regulares de observação e avaliação;

Estandardizada e Qualificada – porque obedece a um conjunto de critérios e procedimentos, estabelecidos tecnicamente, e concretizados na utilização de uma ficha e de um Manual de Avaliação.

 Valor demonstrado pelo indivíduo – pode ser entendido de 2 maneiras:

1. em termos de eficácia corresponde aos resultados atingidos no desempenho da sua função
2. em termos de eficiência, corresponde às características pessoais, competências ou comportamentos, evidenciados no exercício da função.

**Visão clássica = Avaliação de Desempenho**: consiste numa única avaliação realizada no final do ano com base na definição, no inicio do ano, dos objetivos. É uma parte da Gestão do Desempenho, mas não o esgota

#### Visão Moderna = Gestão de Desempenho: consiste num sistema que ao longo do ano acompanha as pessoas com as respetivas formas necessárias, por forma a que o desempenho seja monitorizado ao longo do tempo (geri-lo), visando melhorá-lo; para isto é necessário uma chefia preparada para esta gestão que é tão importante quanto qualquer outra área. A avaliação do desempenho está aqui incluída como uma parte do desempenho

**Desempenho**: diz respeito aquilo que resulta, que é visível e observável no trabalho; é avaliado através de tudo o que o trabalhador produz e realiza na empresa; não é só uma realidade para ser medida, é preciso desenvolvê-la de forma a aumentar o nível de desempenho a longo prazo; por vezes o desempenho tem um nível muito intelectual pelo que não é tão simples de medir/observar

**4 Aspetos do Desempenho:**

1. *Valores* – pessoa quando trabalha demonstra +/- os seus valores (ex.: fazer as coisas com profissionalismo); são avaliados através dos comportamentos (as pessoas do dia a dia de trabalho devem demonstrar que cumprem os valores da empresa). São os princípios orientadores ou códigos de conduta que dirigem o comportamento das pessoas

a) Profissionalismo: leva a sério a sua atividade, acredita nela e no trabalho que faz; faz as coisas com padrões de qualidade mínima/determinados e não cede a eles facilmente; pessoa que se mantém atualizada acerca da sua área de trabalho; seguem determinadas normas éticas associadas à sua atividade

b) integridade

c) sigilo

1. *Objetivos* — em que grau o indivíduo atinge os objetivos (previamente estabelecidos para cada pessoa/grupo) que foram estipulados; tem por base o tipo de estratégia que a empresa segue;

Objetivos individuais – leva que as pessoas compitam muito e trabalhem pouco

Objetivos por equipa – mais incentivo para trabalhar e níveis de desempenho mais elevados

Objetivos Quantitativos (SMART) – simples, mensurável

Objetivos qualitativos – ex.: objetivo de desenvolvimento de competências

1. *Competências* (2 abordagens): características que a pessoa apresenta no seu dia a dia (forma como a pessoa atinge os resultados)
	* De liderança e chefia
	* Técnicas ou técnico-profissionais
	* Comportamentais

Se previamente tivermos definido as competências gerais de gestão necessárias para a nossa empresa, de acordo com nossa estratégia de gestão, o trabalho de Avaliação de Desempenho é baseado nesta mesma lista inicial de competências.

1. *Potencial de Desempenho*: trata-se de medir quais são as características que a pessoa poderá vir a desenvolver (não é mt objetiva). É importante qd se pretende converter as pessoas
	* Nem sempre a empresa o dá a conhecer aos indivíduos avaliados;
	* Avaliamos outras funções que a pessoa poderia desempenhar, e os limites aos quais poderá chegar.

**Nota:**

A escolha da vertente que se pretende avaliar do ponto de vista adotado pela organização o qual, por sua vez, é condicionado pelas contingências do meio externo, pelo grau de desenvolvimento da organização e pelas políticas e estratégias que definiu.

A avaliação de desempenho é sempre feita com referência aos seu posto de trabalho, ou seja, às responsabilidades e tarefas da função que desempenha.

Avaliador – tem que conhecer com objetividade as tarefas e responsabilidades da função, as competências exigidas para ser desempenhada com eficiência e eficácia; só conhecendo o que o titular faz, como faz e para que faz (o que exige uma prévia análise da função), é possível ao avaliador determinar o valor do desempenho do titular.

**Avaliação de Desempenho** – consiste em duas comparações sucessivas:

1. do descritivo da função com o desempenho do trabalhador;
2. do desempenho do indivíduo avaliado com os desempenhos dos outros trabalhadores.

(1) Ao verificar-se se o trabalhador executa as tarefas descritas na função podem observar-se duas alternativas:

* + se executa – determina-se o valor do desempenho;
	+ se não executa – é necessário averiguar porquê.

(2) Os desempenhos dos indivíduos que têm funções com tarefas e responsabilidades idênticas, avaliadas pelos mesmos critérios, podem ser diretamente comparados. A comparação dos desempenhos da totalidade dos indivíduos que integram a organização só é possível com a aplicação de técnicas específicas, que permitem traduzir todos os resultados numa mesma escala.

**Importância da Avaliação de Desempenho** = é um instrumento “central” na GRH, pelas múltiplas relações que estabelece com os outros instrumentos de gestão nesta área.

**Nota:**

A avaliação de desempenho é determinada diretamente pelas responsabilidades e objetivos definidos para a função, e indiretamente pela estratégia organizacional que determina os critérios e “pesos” a serem considerados na avaliação dos desempenhos.

A avaliação de desempenho pode levar à redefinição dos conteúdos funcionais, pois representa uma fonte de dados para o diagnóstico das necessidades de formação, para o ajustamento dos objetivos e dos programas e para validar a própria formação.

A Avaliação dos Desempenhos dos titulares, em conjunto com as orientações da estratégia e as condicionantes estruturais, determinam quem, como, quando e para onde devem ser realizadas as movimentações das pessoas (deslocações, transferência, saídas, promoções), os critérios e decisões a adotar na gestão das carreiras e o plano de recrutamento para responder às necessidades que não podem ser cobertas pelo processo de desenvolvimento das carreiras.

A Avaliação de Desempenho pode dar fundamento mais objetivo à atribuição de prémios de desempenho, o que em conjunto com o valor salarial atribuído à função se traduz na remuneração total auferida.

##### Porquê avaliar o desempenho?

Objetivo Principal da Avaliação de Desempenho **=** melhorar os resultados, ajudando as pessoas a atingirem níveis de desempenho mais elevados.

* Empresas querem rentabilizar os Recursos Humanos – grande pressão nesta área
* As pessoas são cada vez mais sensíveis à parte variável da remuneração (cada vez estabelece-se mais 1 salário base + remuneração variável). Deve medir-se o desempenho para o remunerar de forma justa
* Para poder melhorar

**Plano de coaching** (plano de apoio de trabalho formalizado dividido em fases)**:** processo através do qual as empresas obrigam os trabalhadores a alcançar os níveis de desempenho desejados.

### Fases do Desempenho:

1. **Controlar** (coincide com o Taylorismo) – o desempenho é para ser controlado (vigiado) para verificar se estava dentro do que era previsto
2. **Medir** (começam a desenvolver-se técnicas de avaliação do desempenho - anos 50) – Utiliza os traços de personalidade das pessoas (designação de vagas e mt subjetivas, que podem conduzir a mal entendidos)
3. **Desenvolver** (Fase da Gestão do Desempenho) – fase que prevalece

**4. Preparação e Implantação de um sistema de Gestão de Desempenho**

**Sistema de Gestão de Desempenho**

*Objetivo base:* Melhorar permanentemente o desempenho de todas as pessoas.

*Objetivos secundários***:**

* Melhorar a comunicação entre chefe e subordinado (o que permite que cada pessoa saiba o que o seu chefe prende do seu trabalho)
* Premiar os diferentes desempenhos das diversas pessoas. Tem de se arranjar um sistema remuneratório para fazer com que as pessoas se apercebam que um bom desempenho é efetivamente recompensado.
* Diagnosticar as necessidades de formação das pessoas. Isto não deverá ser feito perguntando diretamente às pessoas, mas sim gerindo o desempenho de cada um, encontrando lacunas e tentando preenchê-las com formação adequada.
* Fazer as próprias pessoas participarem na melhoria delas mesmas.

Responsabilizar as pessoas e dar-lhes a conhecer os seus pontos fracos.

**Lançamento do Sistema de Gestão de Desempenho**

**1. Preparação**

**a) Sessões de sensibilização e informação**, clara e objetiva, para colaboradores, esclarecendo o que vai ser feito (20-30 pessoas); reuniões de pequenos grupos por forma a transmitir tudo o que vai ser feito

- Devem ser assistidas por 1 técnico que gira a sessão;

- Devem ter um administrativo/diretor de topo para dar credibilidade e seriedade ao lançamento do sistema;

**b) Definição dos objetivos do sistema.** O que se pretende do sistema e o que é que daí vai resultar? (objetivos são logo transmitidos bem como as implicações daí derivadas, nas sessões de informação)

### c) Organização e estruturação do sistema. Que partes e variáveis vão ser incorporadas no sistema?

### d) Criação de um grupo/comissão de acompanhamento, com função dupla, constituído pelas várias áreas da empresa, o qual… (nas reuniões com as suas equipas, os representantes vão informando os seus colaboradores de que um SGD está a ser construído e vai ser posto em funcionamento)

### - É informado do decorrer da implantação do processo;

### - Leva a informação do que se está a pensar fazer para as diversas áreas da organização;

### - Devem servir de “ponte” com a sua área respetiva;

### e) Segmentar a empresa em diversas áreas ou grupos, pois este sistema nem sempre é igual para todos os grupos de pessoas (certos fatores não são generalizáveis a todas as áreas ou é-lhes dada mais importância numa área que outra); um SGD não se aplica da mesma forma a vários grupos de pessoas (raramente é igual)

### f) Fase de teste do sistema junto de uma amostra.

- Escolhem-se pessoas de áreas distintas

- se sim, passa-se à 2ª fase

**2. Implementação**

###  a) Formação: tanto para os avaliadores como para os avaliados; antes do sistema chegar às pessoas estas devem ser preparadas. Devem-se FORMAR TODOS os utilizadores (avaliadores e avaliados). Depende das empresas até onde o sistema é depois estendido.

### - 2 ½ / 3 dias

 - em sala: ±20 colaboradores

**ETAPAS**

1º DIA

* Técnicas de observação e avaliação das pessoas;
* Enviesamentos no 1º dia:
	+ **Efeito de halo**: quando uma pessoa tem, por exemplo, uma característica positiva, há um contágio deste juízo positivo a toda uma série de outras competências do indivíduo;
	+ **Efeito de estereotipia**: leva a uma generalização abusiva;
	+ **Efeito de tendência central**: por se ter medo de fazer distinções entre as pessoas ou não se conseguirem distinguir pormenores, há tendência para avaliar todas as pessoas com quotas médias. Uma solução possível para este efeito será uma auditoria feita por pessoas do departamento de RH, em casos específicos, para verificar os resultados médios encontrados. Desvios sistemáticos feitos por uma administração é sinal de má capacidade de avaliação;
	+ **Efeito de recenticidade**: as últimas (+recentes) impressões são aquelas que ficam gravadas na memória;
	+ **Efeito de prioridade/anterioridade**: o 1º impacto gera a impressão que o avaliador vai ter para o futuro;

2º DIA

* Como devem agir os avaliadores e aplicar na prática o sistema?

3º DIA

* Entrevista de avaliação, a qual deverá ser feita diversas vezes durante o ano: entrevistas de monitorização e apoio (coaching). Regista-se depois a cotação da avaliação no final do ano (+complicado).
	+ Estratégia seguida:
		- Nunca começar com a avaliação em si;
		- Começar com uma espécie de balanço daquele ano de trabalho;
		- Qual a avaliação do avaliador vs a avaliação do avaliado;
		- Quais os pontos positivos e/ou de possível melhoria (frontalidade relativamente aos últimos);
		- Assertividade;
		- Finalizar com um Plano de Melhoria – compromisso de melhoria, o qual deverá não só ficar escrito, como também deverá ser o próprio avaliado a sugeri-lo (viável e realista).

**NOTA:** Apesar de tudo, os Sistemas de Gestão de Desempenho podem falhar!

**5. Métodos e instrumentos de avaliação; dificuldades e erros mais frequentes na avaliação**

**Manutenção do Sistema – Métodos e instrumentos de avalição**

As Organizações são unidades dinâmicas que evoluem no tempo, tanto a nível dos seus objetivos e estratégias (para responder adequadamente ao meio externo), como ao nível da sua estrutura hierárquico-funcional.

Deste modo, qualquer instrumento de Avaliação de Desempenho deve adaptar-se periodicamente à realidade da Organização em permanente mudança.

Criar um instrumento de Avaliação de RH é uma tarefa complexa, que implica um aperfeiçoamento contínuo dos próprios critérios de avaliação, uma vez que estão em causa pessoas e a observação avaliativa dos seus comportamentos ou resultados.

Dispor de formas de análise da eficácia do sistema como forma de obter *feedback* e proceder ao seu reacerto face aos objetivos é fundamental.

A **análise da eficácia** é feita por 2 métodos:

1. Os **resultados de cada avaliador** são analisados estatisticamente com a finalidade de identificar e corrigir eventuais distorções de avaliação;
2. O **resultado e o impacto das decisões** tomadas com base nos resultados de Avaliação são comparados com os objetivos estabelecidos inicialmente para este instrumento.

**Existem várias causas para que não haja homogeneidade de juízos entre diferentes avaliadores:**

* + diferença nos padrões de avaliação utilizados pelos avaliadores;
	+ diferenças nos tipos de erros de avaliação de cada avaliador;
	+ tendência, em igualdade de circunstâncias, a pontuar as funções com maiores responsabilidades;
	+ tendência, em igualdade de circunstâncias, a pontuar mais as pessoas entre os 26 e os 35 anos;
	+ tendência, em igualdade de circunstâncias, a pontuar mais quem exige menos supervisão;
	+ tendência a pontuar de acordo com a perceção que se tem dos impactos secundários das avaliações.

As ações de aperfeiçoamento do Sistema de Avaliação de Desempenho e de melhoria da sua objetividade incluem quer t**écnicas de tratamento estatístico dos dados**, quer a **formação permanente dos avaliadores**.

**Dificuldades na Avaliação:**

Na **avaliação do desempenho** falamos numa situação pontual (normalmente faz-se uma entrevista anual para avaliar o desempenho)

# Traz muitas limitações:

* É um sistema redutor uma vez que nos limitamos a, anualmente, fazermos 1 avaliação do desempenho de 1colaborador segundo objetivos e competências pré-definidas no inicio do ano.
* É muito difícil pré-estabelecer objetivos no início do ano e deixar as pessoas sozinhas e sem acompanhamento nem apoio por parte de um responsável que oriente a pessoa. A avaliação do desempenho deverá ser contínua, sendo feita regularmente.
* Além disto, as condições de trabalho podem alterar-se! Um objetivo estabelecido em janeiro pode tornar-se inatingível em outubro, por exemplo. Assim, as próprias pessoas desistem ao admitirem e encararem estes objetivos como irrazoáveis. Para evitar esta situação:
* Deverá haver uma revisão regular dos objetivos por parte das chefias.
* Poder-se-á ter de fazer uma reconsolidação de objetivos em “cascata” e de forma ascendente (da base para o topo).
* Há que estar atento a situações de desmotivação (o que pode levar mesmo à quebra dos resultados da empresa). As pessoas não têm apenas de fazer aquilo que lhes é atribuído, tendo sim de fazer mais ainda do que aquilo que lhes é meramente pedido, com entusiasmo e motivação. Uma chefia competente deve manter-se atenta às flutuações do desempenho e falar com as pessoas em causa (isto acontece para flutuações positivas e negativas)
* Há que apoiar, monitorizar, gerir e nunca abandonar os recursos humanos durante o ano (não só colaboradores internos mas também clientes, fornecedores, etc.). Se o elemento humano for colocado em 2º plano, todos os restantes recursos serão afetados.

Surge a **Gestão do Desempenho** – além de avaliado, o desempenho pode ser desenvolvido e aperfeiçoado – Sistema de avaliação de Desempenho

**Elementos para o Sucesso:**

1. Apoio forte do sistema por um elemento de topo e não apenas por responsáveis pelo departamento de RH. Isto provará que se aposta no trabalho dos colaboradores.

2. As pessoas deverão participar na feitura do sistema através, por exemplo, de uma comissão de acompanhamento formada por elementos das várias áreas da empresa. Estes opinarão sobre o sistema e os seus objetivos e servirão de ponte entre as respetivas áreas e a constituição do sistema pelos RH e a Administração.

3. Formação e informação CONSTANTE dos utilizadores do sistema!

4. Auditar o sistema. Ir efetivamente ao terreno, ver como as pessoas foram cotadas, se tal foi feito com coerência e encontrar possíveis anomalias e respetivas correções.

5. Estudar estatisticamente os resultados para verificar se as médias dos vários avaliadores são muito diferentes, etc. de forma a tornar possível a comparação entre diferentes avaliadores.

Capítulo VI

Política Salarial e Sistemas de Benefícios

* A parte salarial nas empresas é pouco referenciada, contudo é muito senão a mais importante e sensível. As empresas têm que ter em atenção esse aspeto. Ter um sistema salarial é muito complexo.
* Por vezes as pessoas tomam decisões de trabalho de acordo com o salário e benefícios. Por vezes isto faz com que o currículo tenha funções que entre si não têm lógica, assim deve-se ter em conta uma evolução coerente de carreira.
* Na sociedade em que vivemos tudo tende a ser comprado com dinheiro e por isso dá-se muita importância ao salário. Esta importância tem cada vez mais tendência a aumentar. À medida que as pessoas vão para a cidade só através do salário é que têm alimentação e habitação.
* Um bom salário dá estatuto social, poder e permite um bom nível de vida, lazer, cultura. Assim as pessoas desejam sempre melhorar o seu salário.

**REMUNERAÇÃO** (muito quantitativo): recompense em dinheiro ou benefícios facilmente traduzíveis em dinheiro

**SISTEMA DE RECOMPENSAS** (não é só dinheiro)

* Salário base
* Outras remunerações facilmente convertíveis em dinheiro
* Elementos intangíveis: ambiente de trabalho, localização, estrutura do trabalho, tardes livres, automóvel, complementos à reforma

O impacto da avaliação do desempenho que vem ter impacto nestas recompensas vem contrariar a teoria tradicional de que a responsável por uma evolução na carreira é a antiguidade. Hoje dá-se mais importância ao desempenho e contributo que as pessoas dão para a empresa.

**OBJETIVOS DE UM SISTEMA DE RECOMPENSAS:**

1. *O sistema de recompensas deve ser Estrategicamente Alinhado*

Por exemplo, se a empresa pretende internacionalizar-se o sistema de recompensas deve ter em conta que existem pessoas que vão ser exportadas. Estes devem ter recompensas especiais.

Ou então, quando vão buscar pessoas às universidades têm que ter um sistema de recompensas capaz de os reter nos anos posteriores

* Empresas Viveiro – as pessoas começam lá a sua carreira, mas depois não as conseguem reter; bons candidatos em inicio de carreira que não têm outra alternativa de carreira, mas que mais tarde a empresa não tem condições para os reter; são treinados (experiência profissional) e depois perdem-nos quando entram na fase de maior empenho.
* O que as empresas querem pagar?
* As responsabilidades das pessoas. O salário está ligado à subida na hierarquia, à promoção
* As competências das pessoas (formação, nível escolar, capacidade liderar). Pagar competências significa que a remuneração estará de acordo com as competências de cada um
* Existe ainda outra perspetiva: remunerar consoante a performance, logo significa remunerar resultados
1. A maior parte das organizações não consegue remunerar de igual forma todos os seus colaboradores. Os custos de o fazer seriam muito elevados. As empresas têm assim de distinguir políticas salariais diferentes para áreas diferentes (grupos diferentes). Dado que as pessoas não têm todas a mesma importância, quem são aquelas que se deverão privilegiar no sistema de benefícios? (esta é uma vertente discriminatória que é impossível ignorar). Há que definir estes grupos
2. O sistema de recompensas deve atrair e reter bons colaboradores: pessoas preferem empresas que oferecem melhores condições 🡪 Sistema de benefícios: não é só ir buscá-los, é também necessário mantê-los
3. Um sistema de benefícios deve refletir 2 aspetos:

(1) As responsabilidades das pessoas, traduzir diferentes níveis de responsabilidade – pessoas que exercem funções diferentes deverão ser remuneradas de maneira diferente, pois caso contrário seria uma situação de injustiça. Esta **EQUIDADE INTERNA** é extremamente difícil de atingir (as pressões das chefias de topo, por exemplo, influenciam muito esta equidade). No entanto, esta equidade é na verdade uma utopia, nunca é atingida (pressupõe ocorrências difíceis de prever)

(2) **EQUIDADE EXTERNA** – comparação que as pessoas fazem entre as várias organizações. Deve ser vigiada através da recolha de dados no mercado (normalmente através da comparação de funções-chave) e levantamento dos salários praticados, apesar destes dados poderem não ser totalmente credíveis uma vez que as remunerações completas das pessoas raramente são 100% comunicadas (credibilidade relativa)

1. O sistema de recompensas deve assegurar a motivação dos trabalhadores. Não há provas de que o aumento salarial das pessoas se traduz num aumento da motivação estável e sustentado, pois após um aumento salarial a motivação eleva-se temporalmente, mas logo declina; era necessário que as empresas surpreendessem os seus colaboradores periodicamente (sendo que os aumentos deviam ser percentualmente superiores). O salário funciona muito mais como desmotivador (quando percecionado como em falta) do que como motivador. Quando as pessoas começam a ter uma ideia de que a empresa paga menos do que os outros começam a sentir-se desmotivadas e começam a procurar alternativas.
2. Deve estabelecer uma relação entre desempenho e remuneração, ou seja, deve assegurar que o desempenho das pessoas tenha algum reflexo na remuneração destas. (Parte fixa + Parte variável, consoante indicadores financeiros, etc)

**NOTA:** Cada organização deve elaborar o seu Sistema de Recompensas bem montado.

**O QUE ENVOLVE UM SISTEMA DE RECOMPENSAS?**

1. RECOMPENSAS INTRINSECAS: recompensa que a pessoa obtém com o próprio trabalho – caráter psicológico, por exemplo, ter mais autonomia e mais responsabilidades, o reconhecimento do trabalho realizado, o desenvolvimento pessoal e profissional, o progresso na carreira ou o espírito de equipa; tratam-se de recompensas inerentes à atividade que a pessoa exerce
2. RECOMPENSAS EXTRINSECAS: são recompensas independentes do trabalho que se tem ou faz; são exteriores ao próprio trabalho; Envolvem:
	* Salário

- Base (estes tendem a ser o mais reduzidos possíveis)

- Variável (esta é cada vez maior).

* + Benefícios

**-** Sociais (são idênticos para todos os funcionários da empresa) Ex: pensões, subsidio de alimentação…

- Regalias (benefícios só dados a associados a funções especificas ou a determinados níveis dentro da empresa) Ex: stock options

* + Símbolos de estatuto

 Ex: gabinete mais bem decorado, mais bem localizado

* + Segurança e condições de trabalho
	+ Políticas de RH

NOTA: Para pessoas mais motivadas deve existir um pacote equilibrado das recompensa intrínsecas e extrínsecas. Se as extrínsecas não forem suficientemente boas, as intrínsecas perdem importância (no caso de estarem 100% verificadas)

Capítulo VII

Formação e Desenvolvimento

**Salário vs Formação** – Por vezes é melhor ter um salário um pouco mais baixo mas tendo, ao mesmo tempo, formação ao longo dos anos de trabalho de forma a haver uma atualização constante, do que não beneficiar de uma formação regular apesar de se poder ter um salário um pouco mais elevado. Isto é reforçado pelo facto de que para se fazer formação é preciso bastante dinheiro. Uma outra razão para a constante formação e atualização desta é que se não o fizermos, o nosso próprio valor de mercado poder descer.

**FORMAR ≠ DESENVOLVER**

**Formação** = Atividade de curto-prazo que permite às pessoas serem mais competentes e realizarem melhor o seu trabalho. São aquisições teórico-práticas sobre a própria função. É uma estratégia conjuntural.

**Desenvolvimento** = É uma atividade a longo-prazo que serve os interesses da organização e também dos colaboradores. Permite desenvolver as potencialidades e abrir novas perspetivas de evolução na carreira, levando as pessoas a irem além das suas funções atuais. É uma estratégia construtiva. Tem a ver com os aspetos comportamentais do indivíduo. Melhoria das competências da pessoa.

Exemplo:

- Se uma empresa tem 1 dimensão média/grande aposta muito no desenvolvimento.

- Se uma empresa tem uma função de lucro direto deve apostar na formação.

⮚Ao **longo do tempo**, FORMAR e DESENVOLVER foram vistas **2 perspetivas** diferentes, passando estas por 3 fases:

ANOS 60:

* + Foram anos fundamentais no desenvolvimento da formação.
	+ A Formação é encarada como um luxo dando à empresa um certo estatuto. Só algumas empresas a praticavam. Exemplos destas foram bancos e seguradoras. No ramo industrial destacou-se a CUF, a qual foi pioneira a investir na formação dos seus colaboradores, na sua melhoria e qualificação técnica.
	+ Na altura era uma questão de imagem, de visibilidade no mercado

ANOS 80:

* Previam a explosão da formação. Contudo, esta era encarada de forma muito incipiente.
* A formação era tida como 1espécie de prémio para os que apresentassem resultados significativos (ex: empresa oferecia um curso como prémio)

ANOS 90:

* A formação passa a ser vista como um investimento tendo-se sempre em conta haver posteriormente um retorno como resultado desta. Também os RH têm de passar a mostrar resultados, isto porque se se investiu em formação com vista a um incremento da qualidade, é necessário verificar se esta efetivamente melhorou ou não. Têm de se ganhar e conseguir resultados efetivos (como seja o aumento da produtividade, melhorias a nível de apoio ao cliente e satisfação deste, etc.) 🡪já não é uma “prendinha”
* O orçamento vai assim ser influenciado neste sentido de existirem resultados.

**NOTA**: Formação passou de custo a investimento!

**Formação – assenta em 6 regras fundamentais:**

* 1. As decisões de formação devem ser parte integrante dos projetos de investimento – a formação deve “nascer” com o próprio projeto, intimamente ligada às necessidades que ele cria, e vista com um instrumento essencial para rendibilizar o investimento; as decisões de formação devem ter um caráter estratégico e ser atempadamente dotadas dos planos e dos meios necessários
	2. A formação não é um fim em si própria – as necessidades de formação devem ser objetivamente determinadas à partida e concebidas como desvios que é preciso definir com rigor, entre uma situação atual, observável, e uma situação futura, pré-determinada, que se pretende implementar;
	3. A avaliação da formação deve ser estruturada desde o início do projeto da formação – logo que se definem as necessidades de formação e os objetivos a atingir, devem ser de imediato estabelecidos os critérios de avaliação da formação, planeada a recolha dos dados e elaborados os instrumentos específicos a isso destinados
	4. A hierarquia da Organização deve estar ativamente implicada na formação, desde o início do projeto – demonstrando o seu apoio junto dos participantes e colaborando nas diversas fases, do diagnóstico das necessidades de formação à avaliação dos resultados;
	5. A participação dos diversos níveis de chefia e dos próprios destinatários da formação deve ser também assegurada: não só através de uma sensibilização/informação inicial sobre o projeto, como através da colaboração no diagnóstico de necessidades, na formulação dos objetivos e na sua adequação à realidade das funções e da Organização;
	6. A formação deve ser desenvolvida com base em Cadernos de Encargos – os quais devem conter os elementos necessários para caracterizar a ação, para a atribuir ao formador mais indicado e para avaliar os resultados

**1. A Importância Estratégica da Formação e do Desenvolvimento**

A formação e o desenvolvimento podem revestir diversas formas úteis – desde sessões de acolhimento de novos colaboradores até programas de MBA para os que estão lançados na carreira de gestão

Formação e desenvolvimento podem também ser tempo e dinheiro perdidos com programas que divertem em vez de educarem ou que estão centrados nos indivíduos quando deveriam contribuir para transformar o conjunto da Organização.

A diferença entre formação e desenvolvimento, produtivos ou inúteis, depende da maneira como uma Organização consegue articular os seus esforços de formação com a sua estratégia ou a sua visão global do futuro.

A formação nas Organizações nada tem em comum com a formação na escola:

 Na escola – é enquanto indivíduos que os alunos obtêm resultados bons ou medíocres; podem ter sucesso ou insucesso, gostar ou detestar a escola, mas é uma questão que apenas os afeta a eles

 Na empresa – os indivíduos e a Organização devem desenvolver-se como um conjunto integrado; os cursos nas empresas formam a Organização e não apenas o indivíduo.

A formação e o desenvolvimento são hoje geralmente aceites como instrumentos da mudança, enquanto processo controlado para a implementação dos objetivos estratégicos das Organizações.

Todo o processo de formação deverá ser articulado com a própria estratégia da empresa: terá de estar de acordo com a direção que se quer dar à empresa, com a forma como se quer posicionar a organização no mercado e com a maneira como se quer estabelecer a vantagem comparativa face à concorrência.

**Cada tipo de estratégia exigirá prioridades de formação próprias!**

EMPRESA DE CUSTOS BAIXOS: Neste caso, o pouco que se gasta em formação é em formação técnica. Sendo mais fácil de rentabilizar e tendo efeitos mais rápidos, este é o único “tipo” de formação que se articula com esta estratégia.

* Sendo esta uma estratégia de custos baixos, há que reduzir os gastos em formação ao máximo. Assim, só a mera formação técnica é admitida. Raramente é dada formação, por exemplo, em gestão de equipas de trabalho, a qual não tem resultados a curto-prazo (apenas a médio e longo prazo) sendo a possibilidade de observar efetivamente frutos concretos muito diminuta.

EMPRESA EM CRESCIMENTO: Esta será sempre uma estratégia de médio/longo prazo que tem em conta um horizonte temporal de ± 2/3 anos. O turn-over desce drasticamente. Uma estratégia de crescimento exige uma muito maior necessidade de competências, o que faz com que haja uma intensa formação para o desenvolvimento destas.

**CICLO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO:**

**a) Necessidades de formação**

**d) Avaliação**

**da formação**

**b) Objetivos**

**de formação**

**c) Plano**

**de formação**

**2 – a) Diagnóstico das necessidades de formação e de desenvolvimento**

 Tem por objetivo determinar quais as verdadeiras necessidades de formação das pessoas, tendo em vista os objetivos estratégicos a atingir, e 1conjunto vasto de outras informações que é necessário recolher e sistematizar (ex: operador de contabilidade necessita de atualização sobre o POC; telefonista necessita de curso de Inglês)

A melhor maneira de o fazer é conseguir informações de diversas fontes: da chefia, a avaliação do desempenho, um relatório de auditoria, as reclamações dos clientes

 Para a formação ser um investimento, tem de estar intimamente relacionada com o desempenho das pessoas. Terá, assim, de haver uma relação muito clara entre a formação e as necessidades reais de formação de cada pessoa de maneira a, efetivamente, melhorar os resultados da empresa. Torna-se, então, necessário fazer um levantamento prévio das necessidades de formação**. Como?**

* Através dos resultados da **avaliação de desempenho**. A análise dos pontos positivos e negativos do desempenho individual e das dificuldades sentidas pelos colaboradores, os desafios que são colocados pelos objetivos fixados, bem como as perspetivas de desenvolvimento de carreira da carreira individual, apelam para a formação como instrumento de melhoria e de desenvolvimento.
* Através da **análise de acidentes e de problemas** do próprio trabalho, como sejam, reclamações de clientes (isto é muito praticado pelo setor bancário, o qual quando recebe uma carta de reclamação de algum cliente, esta é de seguida enviada para o departamento de RH.
* Através de **auditorias internas** e das falhas apresentadas nos relatórios destas.
* Através de **novos projetos**, na medida em que quando estes existem, o departamento de RH sabe são necessárias pessoas para preencherem novas e determinadas funções e que se estas não possuírem as competências necessárias ter-se-á de lhes dar formação nesse sentido.
* Através de necessidades de formação que existam para o **desenvolvimento de carreira** (consoante aquela que se pretenda seguir).

**Diagnóstico das necessidades de formação e desenvolvimento –** Para isto tem de se articular **necessidades** que se colocam a **cinco níveis:**

* + 1. as necessidades que resultam dos objetivos estratégicos da Organização – os objetivos estratégicos globais, traçados pela administração, bem como projetos de mudança ou de investimento, definem, ao nível macro, um conjunto de necessidades de formação, às quais há que dar resposta para que o investimento em formação seja, em última análise, justificável
		2. necessidades de formação que se revelam ao nível sectorial ou departamental – relacionadas com os objetivos de ordem intermédia que concorrem para os objetivos gerais
		3. o trabalho ou a função – pois a natureza das tarefas e responsabilidades que integram uma função determinam exigências de formação relacionadas com conhecimentos e competências essenciais ao seu desempenho;
		4. necessidades individuais de formação para o desempenho atual da função – ainda que o titular disponha da preparação inicial para responder aos requisitos da função, num dado momento e face a uma situação e objetivos específicos, pode não dispor de capacidade de resposta
		5. necessidades previsíveis de formação – têm a ver com a preparação do indivíduo para o desempenho de tarefas para as quais ainda não dispõe de formação; a maior parte destas necessidades previsíveis relaciona-se com a mudança, a prazo, no conteúdo da função ou com o desenvolvimento da carreira individual

**3 – b) Formulação dos Objetivos de Formação**

Só depois do levantamento das necessidades é possível formular os objetivos de formação, os quais devem indicar, de uma forma clara e de preferência em termos operacionais, o que se quer atingir com a formação.

Tem a vantagem de definir exatamente aquilo que se quer que aconteça no durante (objetivos pedagógicos) e final da formação (objetivos de formação). “No final da ação de formação, o formando deverá ser capaz de…”

Os responsáveis pela definição de objetivos são a chefia da pessoa e os técnicos de RH e não o formador.

**Objetivo de Formação** = a definição tão clara e inequívoca quanto possível, do resultado que se pretende atingir com a formação.

Correta definição dos objetivos da formação:

**Porquê? (Vantagens)**

* Ter uma visão clara do que se pretende atingir;
* Orientar as atividades de formação para os alvos essenciais;
* Melhorar a articulação dos diferentes contributos e o aproveitamento dos recursos disponíveis;
* Motivar os intervenientes no processo formativo, avaliá-los e recompensá-los, de acordo com os critérios mais objetivos;
* Fazer a avaliação dos resultados da formação.

**Como? (Critérios)**

* O objetivo deve indicar de forma, de forma clara e inequívoca, o que o formando deve ser capaz de fazer ou o comportamento exato que deve ter, no desempenho da função;
* A formulação deve sempre iniciar-se com um verbo que traduza uma ação observável (desenhar, calcular, reparar, …) e não com termos que correspondam a mecanismos não observáveis (conhecer, compreender, distinguir, …)
* A ação deve ser expressa do ponto de vista do formando e não do ponto de vista do formador (ex. “No final, o formando deve ser capaz de…”.)
* A formação deve fazer-se em termos de resultados e não em termos de processos de aprendizagem.

**Objetivos de Formação V.S. Objetivos Pedagógicos:**

**Os objetivos de formação:** definem os desempenhos ou comportamentos que se espera que a pessoa seja capaz de mostrar, após a formação, na situação de trabalho.

**Os objetivos pedagógicos:** definem as competências que os indivíduos devem ter adquirido no final (ou ao longo) da formação, e permitem ao formador construir, conduzir e avaliar o ato de formação

Enquanto os **objetivos de formação** correspondem a resultados a observar no desempenho da função, os **objetivos pedagógicos** são resultados a observar pelo monitor no período de formação.

Os **objetivos de formação** são definidos pelos técnicos de formação, com base no levantamento das necessidades de formação, ou pelas chefias operacionais. Estes objetivos são depois transmitidos aos formadores que devem assumir a responsabilidade de formular os **objetivos** **pedagógicos**.

**Objetivos Gerais V.S. Objetivos Comportamentais V.S. Objetivos Operacionais**

Os **objetivos gerais** correspondem a grandes orientações da formação, a serem alcançados após longos períodos de formação. São frequentemente expressos em termos abstratos e equívocos e devem ser evitados pela dificuldade de serem avaliados com um mínimo de objetividade.

Os **objetivos comportamentais** têm um caráter mais concreto e inequívoco. Correspondem a modificações observáveis e avaliáveis nos comportamentos, que devem resultar do processo de formação. Contudo, estes objetivos podem ainda não ser satisfatórios quanto à eficácia da sua formulação, se pensarmos que um comportamento pode ser observado em diferentes condições e avaliados sob diferentes pontos de vista.

Os objetivos pedagógicos ou de formação devem ser formulados em termos operacionais.

Um objetivo operacional deve mencionar:

* O **comportamento** ou performance que deve ser revelado pelo formando (ex. *“no final do curso, o formando deve ser capaz de escrever por ordem cronológica as operações de arranque de um programa de computador…”*)
* As **condições** em que (ou os meios com que) o formando deve desempenhar esse comportamento (*“… a partir de uma lista das operações dadas por forma aleatória…”*)
* Os **critérios** para avaliar o comportamento, ou os níveis mínimos de desempenho aceitáveis (*“sem praticar qualquer erro”*)

A correta tradução das necessidades de formação em objetivos de formação e destes em objetivos pedagógicos, bem como a operacionalidade dos objetivos, são condições de base para que todo o edifício da formação se desenvolva nas fases seguintes de uma forma significativa para a Organização, e os seus resultados possam, no final ser avaliados.

**4 – Estratégias e Táticas Pedagógicas**

Os objetivos pedagógicos, bem como os restantes condicionantes gerais atrás referidos, determinam as estratégias e as táticas pedagógicas a adotar.

**Estratégias pedagógicas** = métodos gerais utilizados pelo formador para garantir a eficácia de aprendizagem. O formador pode optar, entre muitas outras, pelas seguintes estratégias:

1. Formação **centrada no formador** ou **centrada no formando**; na primeira, a formação é estruturada pelo monitor, que organiza uma série de exposições, exercício ou atividades, para alcançar os objetivos, definindo o ritmo, as táticas e as sequências temáticas; na segunda, o formando é chamado a participar ativamente na escolha do ritmo, das sequências e dos meios pedagógicos, cabendo ao formador facilitar a situação de aprendizagem e apoiar os formandos;
2. Formação no **trabalho** (*on job*), desenvolvida no próprio local de trabalho onde a função é realmente executada, ou pela formação fora do local de trabalho (*off job*), normalmente em sala;
3. **Estágios de formação**, junto de especialistas reconhecidos ou de entidades cuja excelência numa área específica pode proporcionar as aprendizagens pretendidas;
4. **Formação-ação**, que consiste num processo de formação centrado nos problemas e nos projetos concretos a realizar, pelo que a análise das situações reais constitui a própria oportunidade de aprendizagem;
5. **Formação à distância**, utilizando um conjunto de meios pedagógicos, de comunicação e de controlo das aquisições, que permitem aos formandos dispor de todo o apoio necessário para realizarem a formação no local onde vivem, gerirem o tempo que dedicam à aprendizagem e inserirem a formação nas suas atividades pessoais e profissionais correntes;
6. **Autoformação**, individual ou coletiva, apoiada numa frmação específica que desperte a motivação para a procura e a atualização permanente dos conhecimentos, com eventual utilização do ensino programado ou do recurso a centros de informação/documentação.

 Tendo decidido sobre a estratégia, o formador terá de escolher os **métodos específicos, ou táticas**, mais apropriados para implementar a estratégia por que optou. Entre as táticas pedagógicas mais correntes, incluem-se:

1. A **lição**, ou apresentação oral, apoiada ou não em meios audiovisuais, seguida ou não de um período final de debate com os participantes;
2. A **demonstração**, que consiste na exemplificação concreta do modo de desempenhar uma tarefa ou resolver um problema, acompanhada da explicação pelo formador;
3. A **simulação ou *role-play***, em que os formandos devem atuar numa situação dada, desempenhando os papéis tão próximos quanto possível dos atores reais nessa situação; os desempenhos de papel podem ser gravados em vídeo possibilitando a autoscopia;
4. **Exercícios de in-basket**, nos quais se apresenta ao formando um conjunto de documentos muito variados (cartas, circulares, relatórios, tabelas,…) que deve previamente examinar para a seguir tomar as decisões que lhe são solicitadas;
5. **Análise de casos** em que se apresentam situações problemáticas às quais o formando tem de dar uma solução, individualmente ou em grupo de trabalho;
6. **Jogos de gestão**, nos quais é dado um cenário de negócios integrando uma ou mais Organizações, com um conjunto de regras e de papéis a serem desempenhados pelos formandos; estes deverão tomar decisões tendo em vista alcançar os objetivos definidos para a Organização ou para as áreas funcionais que representam;
7. **Tuturia** ou ***coaching***; é uma formação estruturada, desenvolvida no posto de trabalho ou em gabinete, utilizando a relação dual formador-formando para explicar, demonstrar ou simplesmente apoiar o formando no desempenho das suas atividades;
8. **Aprendizagem programada**; é uma técnica em que o formando se inicia com materiais e conceitos simples (ou mais gerais) e se move ao longo de sucessivos estádios para aprendizagens mais complexas, respondendo a perguntas e resolvendo problemas; o formando utiliza as respostas que lhe são fornecidas com um *feedback* incentivador da aprendizagem;
9. **Aprendizagem baseada em computador** (CBT); é basicamente a técnica de aprendizagem programada utilizada com recurso ao computador e envolvendo, mais recentemente, processos interativos.

**5 – Organização e Implementação do Plano de Formação**

 Definidas as estratégias e as táticas pedagógicas, é então possível planear todo o material pedagógico de apoio a ser utilizado (texto, exercícios, casos, transparências, filmes), escolher o local mais adequado para a formação e confirmar a duração/data prevista para a realização da ação.

O conjunto dos elementos recolhidos nesta fase do planeamento são frequentemente apresentados num documento-síntese, o **Plano de Formação**, cuja estrutura e conteúdo podem variar muito com as práticas instituídas e a cultura Organizacional.

**Em geral, o Plano de Formação contém:**

* Os contributos esperados da formação, para a implementação da estratégia da Organização;
* A caracterização dos principais problemas de formação e de desenvolvimento que se colocam;
* Os objetivos gerais a serem alcançados pelo Plano de Formação e a justificação da sua estrutura e conteúdo;
* A identificação e a apresentação das ações de formação (por áreas de formação, por setores da Organização, por níveis funcionais, ou por outro critério), com indicação dos destinatários e dos critérios de organização e de funcionamento;
* Eventualmente o Plano poderá conter já os objetivos pedagógicos, os programas e estratégias pedagógicas relativos às ações de formação, aos ciclos ou aos módulos;
* A orçamentação das despesas envolvidas e dos recursos para financiamento;
* A descrição dos indicadores que servirão para avaliar as ações de formação e/ou o Plano na sua globalidade;
* O papel esperado dos diferentes atores (técnicos de formação, chefias, formandos, administração, etc.) e meios e condições que asseguram a eficácia do Plano.

**Plano de Formação:** Os objetivos definidos são o fundamento do plano de ação a construir. Aqui são definidos os objetivos pedagógicos e os programas de formação, e planeadas todas as atividades que concretizarão os seguintes pontos: quem vai ser formado, como, em quê, onde, quando, por quem, em que situação, com que meios, etc.

**6. Avaliação da Formação**

**Avaliação de formação** = é geralmente associada de forma incorreta, à opinião dos formandos sobre a formação; se, por um lado, é importante conhecer a reação dos formandos à formação, trata-se, por outro lado, de uma avaliação “a quente”, que, por isso mesmo, é muito influenciada pela qualidade da relação que o formador estabelece com o grupo; esta forma de avaliação raramente põe em causa os intervenientes na ação de formação; o formador, por seu lado, se soube estabelecer uma boa relação com os formandos e se usou adequadamente os meios técnicos ao seu alcance, não corre o risco de ser avaliado negativamente.

A avaliação de formação só é possível se for conduzida com base em 5 princípios:

1. o entendimento de que a formação é um meio para obter resultados, um investimento que deve ter retorno, e não um fim em si mesma;
2. a clarificação, à partida, de quais são os resultados que podem ser alcançados com a formação e quais os resultados que dela não dependem, mas que estão relacionados com a mudança noutras variáveis de negócio, ou com as decisões de ordem estratégica e, por isso, a montante da formação;
3. o entendimento de que a qualidade e o impacto da formação dependem de uma atuação integrada, isto é, de uma série de medidas articuladas e estrategicamente orientadas, desenvolvidas a montante e a jusante da intervenção da formação;
4. a avaliação tanto dos resultados diretamente relacionáveis com as ações de formação, como das atividades anteriores e posteriores à sua realização, o que nem sempre é fácil (ou possível) de discernir;
5. a integração da avaliação no planeamento geral da formação, o que significa que o processo de conceção e desenvolvimento da formação deve prever a correta formulação dos objetivos e a recolha atempada de indicadores, por forma que os resultados possam ser avaliados.

Aqui faz-se o acompanhamento das ações, medem-se os resultados de acordo com os critérios previamente definidos e comparam-se os resultados com os objetivos inicialmente fixados. **Através de 3 aspetos:**

* Avaliação do esforço de formação (mais superficial e menos credível): no final do programa é feito pelos RH um pequeno relatório sobre as ações decorridas. Consiste em descrever quais as formações que a empresa desenvolveu. Por exemplo, quantas horas de formação para cada trabalhador. Avaliar, por exemplo, a % que a empresa dedicou à formação do seu volume de negócios, qual a média dos formados, etc. Uma empresa pode cumprir todo o seu programa, ter boas %, contudo, a formação pode não ter contribuído para o melhoramento do desempenho de 1 pessoa.
* Avaliação do processo de formação (aquisições pedagógicas): espécie de auditoria onde se clarifica como correu a formação e se os requisitos prévios foram cumpridos (é +credível que a avaliação do esforço);

Por exemplo, a formação foi estruturada de acordo com os objetivos estratégicos da empresa? Tem de haver alinhamento estratégico, pois só assim se conseguirá uma mais valia;

* Avaliação dos efeitos da formação (impacto): esta é feita a 4 níveis:
1. Pedagógico ou Avaliação das Aprendizagens – as pessoas aprenderam? Tiveram um bom aproveitamento no final do curso? (muitas vezes faz-se também uma avaliação no inicio e no fim do curso para depois se fazer uma comparação); consiste em avaliar os conhecimentos, atitudes e comportamentos adquiridos com a formação; é uma forma de avaliação interna da formação, que compara os resultados obtidos no início e no fim da formação;
2. Desempenho da função ou Avaliação do impacto uso-função– retorno do investimento, quanto se gastou vs quanto é que a aprendizagem vai permitir poupar no futuro; avalia em que medida os formandos estão a aplicar os conhecimentos, atitudes e comportamentos adquiridos na formação, no exercício das suas funções; consiste na chamada validação externa da formação, uma vez que se procede à comparação das aprendizagens efetuadas na ação com o desempenho da função, ou seja, com acontecimentos externos à formação; é uma avaliação de impacto ao nível funcional;
3. Indicadores de exploração ou Avaliação do Impacto Organizacional – saber se a formação melhorou a imagem junto do cliente. Não tem a ver com a formação do indivíduo mas sim em termos de negócio; consiste em estimar o valor da formação para a organização, tanto do ponto de vista qualitativo (por exemplo, redução do número de reclamações) como quantitativo (aumento da produção, redução de custos, etc); é a avaliação do impacto ao nível organizacional
4. Avaliação Reacional: é a forma como os participantes reagiram à formação; implica quase sempre a resposta a um questionário que incide sobre os aspetos relativos à condução da ação de formação, como sejam os conteúdos, monitoria, métodos e meios, organização, etc;

A **Avaliação do investimento em formação** deve ser muito rigorosa. O resultado de um ano influencia o ano seguinte. Se não forem bons, os investimentos em formação no ano seguinte serão menores. Muitas empresas colocam os seus órgãos em concorrência com o exterior

Capítulo VIII

Gestão de Carreiras

**1. Finalidades e estratégias da Gestão de Carreiras**

A gestão de carreiras tem uma importância central na GRH, na medida em que:

* + se propõe fixar as pessoas à Organização;
	+ dar-lhes perspetivas de evolução futura, dos pontos de vista pessoal e profissional
	+ prepará-las a prazo para desempenharem tarefas e responsabilidades em consonância com a estratégia definida.

**A GC procura:**

apoiar o desenvolvimento das carreiras profissionais dos colaboradores de uma Organização através de um permanente compromisso entre, por um lado, as potencialidades e as aspirações dos colaboradores, e por outro, o papel que as pessoas devem assumir na estratégia de mudança e os recursos de que a Organização dispõe para o desenvolvimento dos seus colaboradores.

**Objetivos da GC: 4Perspetivas da Gestão de carreiras**

1. autogestão da carreira: cada indivíduo deve ser capaz de definir objetivos individuais de carreira, perspetivar as ocupações profissionais (empregos/funções) como meios para atingir um objetivo último de carreira, decidir sobre as oportunidades de emprego que devem ser aceites, decidir quando e para onde mudar de emprego, ter consciência da relação entre o que se pode dar e obter da Organização em termos de experiência e realização profissional, por ex;
2. desenvolvimento das potencialidades dos trabalhadores: contributo da organização(métodos e técnicas) para o desenvolvimento das potencialidades dos indivíduos, a sua permanência na Organização, proporcionar oportunidades de promoção e de realização pessoal, tendo em conta as várias fases das carreiras individuais dos seus trabalhadores;
3. manutenção e crescimento da organização: bem como a promoção da adaptação à mudança e a obtenção de vantagens concorrenciais, através do desenvolvimento e movimentação das pessoas na Organização;
4. articulação entre as exigências de implementação da estratégia empresarial (determinando o número, qualidade e momento dos RH necessários) e as aspirações das pessoa: encontrar compromissos e equilíbrios entre aquelas exigências, pois determinam a quantidade, qualidade e progressão desejável dos RH de que a Organização dispõe, e as aspirações das pessoas, no sentido de encontrarem no seu trabalho oportunidades de autorrealização e de progresso material.

**2. Conceitos e Estádios de Carreiras**

**Gestão de Carreiras:** conjunto de métodos e técnicas que sustentam a tomada de decisão nas carreiras profissionais.

 A palavra carreira é igualmente utilizada em expressões que dão ênfase a aspetos distintos, se bem que interligados, referentes ao percurso profissional de um indivíduo:

* **Carreira Objetiva** – Consiste no percurso profissional do indivíduo ao longo do tempo; é um percurso pré-definido no contexto de uma organização (mas que tem entrado em declínio). São percursos formalmente definidos. É uma sucessão de funções que se articulam e sucedem em sentido ascendente, estando previstas na empresa. Envolve um certo grau de segurança, estabilidade e previsibilidade. As pessoas vão passando de uns níveis aos outros consoante certas regras previamente estabelecidas. Têm de obedecer a conjuntos de regras para poder progredir.

Contudo, esta noção de carreira está em decadência uma vez que as empresas raramente prometem futuros às pessoas. Atualmente, dada a instabilidade das organizações, não o conseguem fazer! Obviamente, as empresas têm escalões definidos e perfis necessários. No entanto, não há nenhum tipo de regra que diga que ao fim de x anos se sobe de nível profissional. Mas isto também não quer dizer que as empresas não apostem nas carreiras dos seus colaboradores. Existe formação e desenvolvimento das pessoas para que esta possam desempenhar certos cargos e funções caso venha a ser necessário. É extremamente importante a gestão de expectativas! A maior parte das organizações, dada a imprevisibilidade de ascensão, pode alargar a gestão de carreiras à esfera internacional (isto poderá ser feito, por exemplo, através da troca de informação relativa às pessoas por intranet).

Muitos percursos estão legalmente enquadrados (ex: administração pública). Nas empresas privadas, não há lei mas pode existir o facto das carreiras se enquadrarem a nível do contrato estabelecido entre os empregados e os empregadores 🡪 São os **SISTEMAS DE CARREIRAS INTERNAS:** As empresas estão presas nesta situação não só devido à antiguidade do sistema, mas também aos contratos celebrados.

 Um exemplo deste tipo de sistemas é o Sistema de Carreiras por Famílias:

1. Análise de funções
2. Organização destas em famílias: produção, manutenção, comercial…
3. Ordenação de funções dentro de cada família
4. Construção de trajetos/evoluções
* **Carreira Subjetiva** – Consiste numa sequência de alterações motivacionais, de atitudes e de valores que ocorrem ao longo da vida de um indivíduo; percurso que a pessoa faz ao longo da vida, preparando-se para entrar, e posteriormente estar, no mundo do trabalho. É o percurso que cada um de nós vai percorrendo. Cada um gere e desenvolve o seu próprio caminho profissional. Há uma grande incerteza! Se a empresa está em crescimento, há uma muito maior previsibilidade do que quando a empresa está estagnada ou em declínio. Cria-se ansiedade! As pessoas não conhecem nem as oportunidades nem o investimento que haverá no futuro por parte da empresa.

**Sinais de que a empresa se preocupa com a gestão de carreiras:**

* “Eu (empresa) aposto em si… agora só tem de me mostrar o que vale!”

Este é um sinal de que a empresa dá alguma importância e empenha-se em desenvolver o potencial dos seus colaboradores. Existe uma aposta no desenvolvimento de competências.

* Dar oportunidade aos melhores! Se há expansão, se existem novos projetos, postos de trabalho e oportunidades, a empresa torna estas situações em desafios entregando-as a internos da empresa antes de procurar exteriormente. Neste caso, poder-se-á mais facilmente progredir na carreira.

**Características de um bom gestor da sua carreira:**

* Autoconsciência**:** Pensar com clareza em que é que se é bom ou não. O que dou à empresa? O que me dá ela? Ser autocrítico. De que forma as minhas capacidades estão a ser trabalhadas? Em que estou a utilizar os meus pontos fortes e de que forma estão os fracos a serem melhorados?
* Analisa quando deve sair das funções em que está.**:** O pior inimigo é o comodismo, a rotina! Desinstalar alguém de uma rotina pode originar muitas resistências. Há que as detetar a tempo para que não se percam competências e empregabilidade. Se me colocassem fora da empresa agora, que empregabilidade tenho? Há que ter consciência nítida da posição em que nos encontramos.
* Sabe escolher muito bem os empregos e empregadores**:** Raciocina bem sobre a oportunidade de mudar. Que percurso já fiz? Este meu percurso profissional até aqui encaixa logicamente no que vou fazer agora? Não só interessa a função que se teve, mas também a empresa em que se esteve (de preferência, sendo esta de renome).
* Planeia bem a saída dos empregos: Deve sair-se sem conflitos, tensões ou contradições. É que o mundo dos negócios é extremamente pequeno! Deve ser uma saída negociada e beneficiada para a parte da empresa. Não se deve, por exemplo, sair a meio de um projeto pois isto porá em causa a credibilidade e responsabilidade da pessoa. Há que ter em atenção os juízos éticos! Há que cultivar uma imagem de ética, coerência, cuidado e responsabilidade. As impressões que as outras pessoas têm de nós devem ser geridas.

Uma carreira deve ter uma estrutura sólida. Deve ser pensada, ter lógica, consistência e coerência!

**FASES DA CARREIRA (Estádios)**

**1ª FASE – ESTABELECIMENTO:** É uma fase bastante dura. Tem de se mostrar aquilo que se vale e lançar a nossa imagem, qualidades e competências no mercado de trabalho. Há que se ser ambicioso, trabalhador, estar sujeito ao stress. Existe uma grande necessidade de afirmação pessoal. Nesta fase, tem de se saber conciliar a vida profissional com a formação da vida familiar, o que por vezes se pode tornar bastante complicado. As grandes metas a atingir nesta fase são: ganhar dinheiro, subir na carreira e mostrar a importância daquilo que se faz.

**2ª FASE – MANUTENÇÃO:** Dá-se aproximadamente a partir dos 40 anos, quando já se tem um bom salário, uma estabilidade e um estatuto profissional. É a altura em que se recolhem os louros da já existente carreira profissional e daquilo que já se fez. É a fase em que se faz um balanço do que foi o percurso profissional até àquele momento. Por exemplo, já não se quer desafios de carreira internacional, preferindo-se gozar aquilo que se tem. Preza-se a segurança e a estabilidade.

**3ª FASE – DECLÍNIO:** Altura em que a pessoa começa a desligar-se da vida profissional e das próprias organizações. A pessoa começa a pensar na reforma.

**4ª FASE – REFORMA:** É o desligar da vida profissional. É uma transição, por vezes muito dramática, para um envelhecimento muito rápido. Deve-se saber substituir o trabalho por outras atividades e começa-se então a pensar em fazer algo para ocupar o tempo.

* **Carreira Organizacional –** Consiste num plano estabelecido pela Organização, no qual descreve tudo o percurso profissional por onde os colaboradores podem movimentar-se dentro de determinadas condições/regras previamente estabelecidas pela organização.
* **Padrão de Carreiras**: coerência interna percebida nos interesses e atividades desenvolvidas por um indivíduo quando observamos o seu currículo.
* **Sistema de Carreiras:** consiste num conjunto de carreiras proposto pela organização e regulamentado por esta.
* **Programa de Desenvolvimento de Carreiras:** é constituído por atividades de que auxiliam o sistema de carreiras proposto.

**3. Construção de Sistemas de Carreiras**

**Sistema de Carreiras deve ser concebido de modo a:**

 **1)** Representar as reais possibilidades de progressão, quer lateralmente, quer verticalmente (sem implicar promoções automáticas);

 **2)** Não limitar a mobilidade, não impor a especialização forçada numa área técnica;

 **3)** Ser adaptável às mudanças no conteúdo do trabalho, prioridades de trabalho e necessidades de gestão;

**4)** Ser flexível;

**5)** Especificar conhecimentos, aptidões, comportamentos e outros atributos requeridos para desempenhar eficazmente cada posição ao longo da carreira;

**6)** Especificar o modo como os conhecimentos podem ser adquiridos, as aptidões desenvolvidas e os comportamentos ajustados

**Sistema de Gestão de Carreiras**

Dimensão Individual: A dimensão individual de um sistema de gestão de carreiras diz respeito à identificação das diversas fases de desenvolvimento de uma carreira.

#### Dimensão Organizacional: No que se refere à dimensão organizacional, esta passa pela construção de um Inventário do Potencial Humano imprescindível ao conhecimento dos recursos humanos dentro de uma Organização, que engloba o Psicograma de cada indivíduo.

 *“Porque todo o trabalho envolve, também, uma relação interfuncional, a definição de Planos de Carreira joga com as funções e com o que as caracteriza em termos de afinidades, exigências de competência, gradativamente mais acentuadas, e traça a constelação que as interliga e as interpenetra”.*

Desta forma, nasce o Sistema de Carreiras por meio da conjugação dos diferentes percursos de carreira proporcionados pela empresa.

A construção de um plano individualizado de carreira tem então que conjugar não só a conjuntura e oportunidades oferecidas pela Organização, mas também as especificidades de cada indivíduo, verificando-se desta forma uma articulação entre as duas grandezas mencionadas.

**Etapas do Processo de Elaboração de um Sistema de Carreiras**

1. Identificar necessidades e problemas específicos de gestão de carreiras especificamente relacionados com determinados grupos dentro da empresa; é necessário diagnosticar quais os grupos-alvo e necessidades/problemas a privilegiar dentro de uma organização, por meio de um vasto conjunto de métodos de recolha de informação. Entre estes encontram-se os questionários, as entrevistas individuais, as entrevistas ou sessões de grupo e registos/relatórios/estudos específicos.

2. Análise dos atuais instrumentos de Gestão de Recursos Humanos e da forma como estes contribuem para a constituição de um bom suporte ao sistema de carreiras.

3. As características culturais da empresa: A cultura organizacional tem um grande impacto na carreira de cada trabalhador, pois dependentemente dela o trabalhador vai ser mais ou menos produtivo, investindo menos ou mais na sua carreira. Há certas características no seio de uma Organização que se adequam melhor a um sistema de carreiras dinâmico, como por exemplo o facto das chefias e subordinados apoiarem se mutuamente na concretização dos objetivos, responsabilidades e tarefas das respetivas funções ou ainda a existência do trabalho em equipa que fomentam a inovação e um elevado grau de desempenho. O facto das pessoas também terem fácil acesso a informação sobre as funções (a suas características, as suas exigências, as gagas existentes) também é um fator motivador para a realização de um bom trabalho no seio da Organização permitindo assim uma boa perspetiva de carreira.

4. Os princípios orientadores e os objetivos do sistema de gestão de carreiras: Há uma série de princípios orientadores do sistema de gestão de carreiras que não podem ser defendidos apenas pela gestão de topo, mas sim com audição da restante hierarquia da organização. Em primeiro lugar os trabalhadores devem poder discutir abertamente com as chefias as suas oportunidades de progressão e de desenvolvimento profissional, saber quais são as suas reais possibilidades quer lateralmente, quer verticalmente (não existência de limitações de mobilidade). Deve ser uma análise realista das aspirações de carreira. É também importante estar especificada a forma como os conhecimentos podem ser adquiridos, como as aptidões a são desenvolvidas, bem como ajustar os comportamentos às mudanças no conteúdo do trabalho a efetuar e as prioridades que lhes são atribuídas. Os trabalhadores devem estar preparados para corresponder as futuras necessidades da Organização em termos de qualificações e funções com responsabilidades de gestão. Depois, é feita uma análise de como estes princípios se ajustam às características da empresa num todo (tanto a nível laboral, como cultural), face a um grau de desadequação maior um processo de reavaliação destes princípios deve ser feito (nem que tal facto implique algumas mudanças ou mesmo a anulação de algum destes princípios). Por último, pode se definir os objetivos do sistema de gestão de carreiras: devem ser definidos de forma concreta e apontar claramente a forma como poderão ser mensurados. São respostas diretas e simples as necessidades ou problemas diagnosticados na primeira etapa.

5. Avaliação do Programa de Desenvolvimento de carreiras

* + 1. Ao nível da organização - se existir um aumento das discussões de desenvolvimento de carreiras entre chefias e subordinados que passam a ser planeadas, se estas proporcionarem uma melhor adequação das características de cada indivíduo às funções, que se repercutem em aumentos de motivação e produtividade, se existir uma capacidade acrescida de armazenamento de informação de suporte a decisões futuras de colocação de pessoal.
		2. Ao nível do orgão de GRH – uma boa implementação deste programa vai depender do grau de credibilidade conferido pelos órgãos de topo da empresa, assim como da capacidade do órgão de gestão de recursos humanos para responder ao aumento de solicitações. Este programa revelará igualmente uma boa implementação se se pensar no seu alargamento a outras áreas funcionais da empresa.
		3. Ao nível das chefias – este programa será avaliado de forma positiva se forem criados dispositivos que permitam às chefias gerir as carreiras dos seus subordinados em consonância com estes e com a organização e uma adequação dos objetivos dos subordinados com as necessidades da organização, a par de uma maior facilidade na afetação de pessoal quando se proceder ao recrutamento interno.
		4. Ao nível dos subordinados - será bem sucedida a implementação se for criado um processo que permita uma efetiva gestão das suas carreiras de forma realista, planeada e partilhada com as chefias.

Ao considerarmos a carreira de um indivíduo, temos de averiguar as diversas situações a que pode estar exposta, como sejam a entrada numa empresa (início de carreira), a promoção (elevação do grau de responsabilidade do cargo que ocupa), despromoção (movimento no sentido contrário á promoção), colocação, quando existe uma alteração das atividades desempenhadas., licenciamento (pausa temporária no exercício das funções), saída que pode corresponder a um despedimento ou reforma e que cessa o exercício do trabalho.

6. Desenhar o Sistema de Carreiras: Neste ponto final é estruturado o sistema de carreiras. São tomadas então três decisões: qual a arquitetura do sistema (que modelo de carreiras irá ser adotado e a quem se aplica), de seguida é feita a escolha dos tipos de ações de divulgação do desenvolvimento de carreira dos colaboradores e por ultimo é feita a conceção do sistema de carreiras.

**4. Movimentação dos RH: políticas e instrumentos**

**Tipos de Movimentação Interna de Pessoal utilizados na GC:**

1. **Entrada** – isto é, admissão do colaborador na Organização, na função de início de carreira (função inicial)
2. **Promoção** – ou movimentação ascendente no sentido de funções a que correspondem mais responsabilidade, maiores competências e salários mais elevados;
3. **Despromoção** – ou passagem a um nível inferior na carreira; é um movimento pouco frequente, limitado pela lei do trabalho e que ocorre apenas em processos de reclassificação ou de reconversão profissional;
4. **Colocação** – ou transição para outro local ou área da organização onde a pessoa passa a desempenhar, transitória ou permanentemente, as suas funções, sem alteração da categoria;
5. **Licenciamento** – ou afastamento temporário do trabalhador efetuado por vontade do próprio ou da Organização, mediante determinadas condições;
6. **Saída** – corresponde ao afastamento definitivo do colaborador, neste caso, pode assumir as formas de despedimento (individual ou coletivo), despedimento por iniciativa do trabalhador ou reforma (compulsiva, por limite de idade, ou antecipada)

**Modelos de Evolução na Carreira:**

* **Evolução Vertical** – quando a transposição de uma para outra função está diretamente associada a uma mudança de nível hierárquico;
* **Movimentação circular/espiral** – quando se trata de uma mudança – transferência – para outra função de nível superior ou igual, mas integrada noutro departamento da Organização;
* **Movimentação radial de aproximação ao cerne ou ao círculo inferior de poder da Organização**

**5. Métodos e instrumentos da GC; Importância atual da gestão de quadros**

**Métodos da GC:**

* 1. **Centros de informação de carreiras –** núcleos de informação constituídos por documentação escrita, ficheiros de profissões, monografias profissionais e outros elementos frequentemente apresentados em bases de dados informatizadas, que permitem obter uma informação detalhada sobre o conteúdo e exigências das funções, as perspetivas de evolução, etc
	2. **Cadernos de trabalho para o planeamento da carreira** – documentos constituídos por questionários e exercícios destinados a apoiar a autoanálise dos pontos fortes e fracos da pessoa; estimulam a reflexão sobre as relações entre as competências pessoais e as exigências de vários tipos de função e de carreiras; elucidam sobre as atividades e a formação que deve ser obtida para se atingirem os objetivos de carreira traçados. (No final a pessoa deverá responder a questões como: Quais são os meus objetivos?, Quais as minhas competências mais elevadas?, Como obter as competências de que preciso para alcançar os meus objetivos?
	3. **Workshops** – para o planeamento da carreira em grupo partem frequentemente de uma avaliação individual das capacidades, interesses e valores, e proporcionam a seguir uma discussão destes elementos em grupo. Ajudam a pessoa a ter mais consciência das vantagens, limitações e dificuldades específicas com que se irá defrontar no desenvolvimento dos seus planos de carreira
	4. **Aconselhamento da carreira** – envolve a discussão dos interesses, aptidões e objetivos individuais, das atividades que são desempenhadas no presente, do nível de desempenho alcançado e do ajustamento dos objetivos traçados pelo próprio. Enquanto atividade formal, o aconselhamento da carreira é conduzido numa relação dual com um psicológico especializado em aconselhamento de carreiras, mas informalmente pode ser desenvolvido no relacionamento mais próximo com colegas ou com a chefia quando se procura junto deles uma troca de ideias franca e aberta sobre o desempenho, o perfil de competências e as perspetivas de evolução profissional
	5. **Feedback do desempenho** – coincidindo ou não com o momento da avaliação periódica do desempenho, pode ser uma ocasião não só para refletir sobre o passado, mas, sobretudo, para fixar objetivos de desempenho, discutir as necessidades do empregado para desenvolver a sua carreira e articular estas necessidades com a formação de que deve dispor. Alguns sistemas de avaliação do potencial de promoção incluem um juízo da chefia sobre as possibilidades da evolução na carreira que se abrem ao empregado, a médio e a longo prazos.
	6. **Formação** – ferramenta mais geralmente utilizada para a gestão das carreiras. O progresso na carreira pressupõe a definição de objetivos de carreira e a utilização dos meios necessários para a aquisição das competências, da motivação e da experiência, necessárias ao exercício da função a outros níveis e/ou noutras áreas funcionais. O colaborador pode aproveitar, no âmbito do plano de formação dirigido ao seu setor ou grupo profissional, respostas às suas necessidades, mas, noutros casos, há que delinear um plano de formação a médio/longo prazo, mais personalizado, constituído por experiências com valor formativo, dentro ou fora da Organização em que trabalha
	7. **Assessment centers** – usados em seleção, podem também ser utilizados para obter uma diversidade de informações úteis sobre as potencialidades da pessoa a as áreas em que é necessário melhorar e desenvolver competências; são baterias de instrumentos de avaliação, variados quanto à sua natureza e objetivos, mas estruturados com base num modelo validado das competências relevantes no trabalho.

**Instrumentos da GC:**

Existe um conjunto de questões que deve ser tomado em conta por forma a averiguar em que medida os instrumentos de Gestão de Recursos Humanos são aplicados de maneira eficaz na organização, afim de proporcionar uma boa base para o sistema de carreiras:

* **Colocação interna:** Todos os colaboradores são potenciais candidatos ao preenchimento de vagas dentro da organização, por isso deve haver informação suficiente sobre as funções com vagas em concurso por forma a analisarem em que medida estão de acordo com a experiência já adquirida, capacidade e objetivos de carreira.
* **Descrição de funções**: A descrição de funções não são apenas responsabilidades e tarefas de cada colaborador no seio da Organização, inclui também fatores comportamentais, tais como competências exigidas por determinadas funções. As descrições de funções devem estar atualizadas e facilmente disponibilizadas aos trabalhadores que queiram analisá-las possibilitando assim uma gestão de carreira adequada a cada trabalhador.
* **Percursos de carreira:** A informação relativa aos percursos de carreiras deve estar devidamente atualizada e rapidamente disponível para subordinados e chefias para que estas ultimas estejam em condições de explicar adequadamente quais os diversos percursos de carreira para os subordinados.
* **Avaliação de desempenho**: É uma forma dos colaboradores saberem mais acerca das suas capacidades e competências, bem como de as poderem confrontar com a realidade.

 Deve haver por parte dos avaliadores um feedback relativamente ao desempenho dos colaboradores de forma a proporcionar uma análise das suas competências e capacidades. Por ultimo o período durante o qual é feita a avaliação de desempenho deve também ser visto como uma ocasião para discutir futuras oportunidades e planos de carreira.

* **Formação e desenvolvimento:** A formação abrange todos os colaboradores que necessitam de formação mas também aqueles que demonstram interesse. As necessidades de formação e desenvolvimento são avaliadas regularmente por forma atualizar a oferta de formação que é viabilizada pela empresa. As chefias têm um papel preponderante, na medida em que estão em condições de informar e aconselhar os seus subordinados sobre os benefícios da formação.

A informação sobre competências anteriores e experiências dos trabalhadores, bem como formação que lhes foi dada é devidamente armazenada. Se houver necessidade as chefias podem recorrer a inventários que guardam toda esta informação para suprir lacunas em pessoal.

* **Politicas de recrutamento, transferência ou promoção:** Os colaboradores devem compreender quais as politicas de recrutamento (interno e externo) da Organização, e se as veem como justas e rigorosas. Os mecanismos que permitem a transferência de trabalhadores são feitos de acordo com as qualificações dos mesmos. (planos de sucessão)
* **Sistema de salários e benefícios:** Uma política salarial justa feita no sentido de acompanhar a progressão de carreira dos colaboradores. Por sua vez os colaboradores devem compreender a politica de salários e se a consideram justa e equitativa.
* **Planeamento estratégico:** Os planos futuros da organização são variáveis estratégicas que quando bem delineados, têm grande influência na evolução da carreira de determinados colaboradores. A informação sobre o futuro da Organização é apresentada regularmente aos trabalhadores de forma centralizada ou não (podem ser apenas linhas guiadoras para a Organização no seu conjunto ou apenas para um departamento).

**A importância atual da Gestão de Carreiras**

No final do século XX, a gestão de carreiras ganha contornos de maior importância na medida em que os desafios que se colocam aos indivíduos são particularmente exigentes com corolário de fenómenos económicos e sociais recentes.

Estes acontecimentos têm visto o seu reflexo nas mudanças das estruturas das organizações (redução dos níveis hierárquicos, colaboradores efetivos; redefinição dos papéis e responsabilidades.)

É indispensável para a organização identificar as competências-chave, e potenciais de cada pessoa, tendo em consideração os objetivos da empresa.

O conceito de “evolução” traduz-se na base para uma boa gestão de carreiras, deste modo é necessário salientar alguns pontos que se revestem de extrema importância para uma cuidada Gestão de Carreiras:

**1 – Os fracassos na carreira afetam profundamente as pessoas:**

Refletindo-se na sua autoestima, força capacidade de resposta a novos

desafios. Para que as pessoas possam evoluir positivamente na sua carreira e preciso proporcionar-lhe as condições necessárias a esse fim.

 **2 – Garantia de maior justiça e igualdade de oportunidades entre todos os membros da organização:** A Gestão de Carreiras, para ser aplicada de forma eficaz de modo a refletir-se na organização, de forma a promover um bom ambiente de trabalho entre todos os membros da organização, quer a nível pessoal quer a nível profissional.

 **3 – Impossibilidade de promoção generalizada dos trabalhadores:**Esta impossibilidade de promoção generalizada, faz com que a gestão de carreiras incentive os trabalhadores a evoluírem, para que futuramente possam progredir na sua carreira.

 4 – **Realização das aspirações educativas e de desenvolvimento pessoal:** Atualmente, podemos destacar que as organizações, para manterem o sucesso, implementam programas de formação pessoal o que contribuiu para a realização de muitas pessoas em termos de aspirações educativas e constituiu uma forma de poder valorizar o seu trabalho dentro da empresa. Este tipo de incentivos, contribuem para motivar as pessoas de forma a rete-las na empresa.

 **5 – Melhoria da qualidade de vida no trabalho:**Esta questão é fundamental nas Organizações, na medida em que contribuiu para a gestão de carreiras do forma a proporcionar:

* um melhor desempenho profissional, por parte dos colaboradores, permitindo um elevado grau de evolução de vido ás boas condições de trabalho;
* existem prémios de mérito de forma a motivar os colaboradores;
* existe uma liberdade controlada, o que permite às pessoas desenvolver o seu potencial, tendo em conta a sua carreira profissional, dentro da empresa.

**6 – Reconhecimento do valor estratégico das pessoas:** Atualmente as organizações, ao adotarem um sistema de desenvolvimento de carreiras, tendo por base o reconhecimento pessoal, conferindo um elevado grau de motivação para as pessoas, a partir do momento em que este sistema tem efetivamente um caráter dinâmico e eficaz dentro da organização. Em todo o caso se este reconhecimento pessoal, contribuiu para uma desvalorização da empresa.