

Gestão de Recursos Humanos

Apontamentos de: Fernando Algarvio

Email: fma@mail.telepac.pt

Data: Ano lectivo 1999/2000

Livro: Gerir os Recursos Humanos

Alan Cowling - Chloë Mailer

Publicações D. Quixote

1ª Edição

Março de 1998

A **Sala de Convívio da Universidade Aberta** é um site de apoio aos estudantes da Universidade Aberta, criado por um aluno e enriquecido por muitos. Este documento é um texto de apoio gentilmente disponibilizado pelo seu autor, para que possa auxiliar ao estudo dos colegas. O autor não pode, de forma alguma, ser responsabilizado por eventuais erros ou lacunas existentes neste documento. Este documento não pretende substituir de forma alguma o estudo dos manuais adoptados para a disciplina em questão.

A Universidade Aberta não tem quaisquer responsabilidades no conteúdo, criação e distribuição deste documento, não sendo possível imputar-lhe quaisquer responsabilidades.

Copyright: O conteúdo deste documento é propriedade do seu autor, não podendo ser publicado e distribuído fora do site da Sala de Convívio da Universidade Aberta sem o seu consentimento prévio, expresso por escrito.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

INTRODUÇÃO

Política e Prática

- Não existe nenhum conjunto ideal de políticas e procedimentos adequados a todas as organizações
- independentemente da qualidade dessas políticas e procedimentos, eles falharão se não forem implementados e comunicados por gestores competentes.

- 11 -

A função do Departamento de Recursos Humanos

- ser conselho especializado e actualizado sobre questões de pessoal do dia-a-dia.
- deve ser capaz de aconselhar a gestão de topo sobre questões de recursos humanos relevantes para a política e estratégia.
- deve ser administrativamente competente.
- deve ser capaz de controlar a execução da política de recursos humanos em toda a organização
- deve ter um papel activo de planeamento e de investigação, além de prestar serviços de pessoal - como recrutamento, informação e orientação para os gestores de linha sobre questões como as relações laborais.

A função pessoal tem um papel-chave na facilitação da mudança. org. tem que mudar pt sobreviver.
A mudança tem fundamento que vem com as pessoas

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

2. Estratégia Para os Recursos Humanos

A necessidade do empenhamento da gestão de topo

A estratégia tem que vir de cima. A estratégia não tem a ver com planos muito e grandes quantidades de papel, mas sim com empenhamento e capacidade.

Análise do Mercado de Trabalho

O mercado de trabalho externo representa a oferta potencial de mão-de-obra para a org. Também representa a procura potencial de mão-de-obra pelas organizações. Por isso há de se ver como o pessoal e a qualidade da mão-de-obra, e por isso mesmo, se reflete nos custos da empresa.

Entre as áreas de actual interesse para o planeamento, incluem-se:

- alterações demográficas
- escassez de competências
- custos da mão-de-obra

Estruturas organizacionais

Estrutura simples - os empregados dependem directamente do chefe da empresa, com pouca ou nenhuma divisão da responsabilidade de gestão.

- **Estrutura Funcional** - os empregados são agrupados por especialização funcional, com chefes funcionais dependentes de um director executivo. É este tipo de estrutura mais vulgar em empresas tradicionais.
- **Estrutura Divisional** - Os empregados são agrupados em divisões, compreendendo cada divisão um grupo de produtos homogêneos. Dentro de cada divisão, os empregados são normalmente agrupados numa base funcional. As actividades das divisões são coordenadas e regulamentadas pela sede.
- **Estrutura de Empresa Holding** - a org. funciona como se fossem vários negócios, frequentemente com nomes próprios e um alto grau de autonomia. Cada negócio é propriedade de uma empresa holding e de um conselho de administração de quem depende.
- **Estruturas Matriciais** - há várias formas diferentes de estrutura matricial, mas o elemento essencial é uma matriz de responsabilidade e de autoridade, com especialistas funcionais "empurrados" por períodos de tempo à direcção de um programa ou de um projecto onde têm autoridade de linha sobre os recursos afectos. Outra variante, os gestores podem ter uma matriz de relações de dependência ao mesmo tempo que continuam a ocupar as suas posições tradicionais, por exemplo de chefe da respectiva unidade.

divisional, de chefe funcional ou também de director de um sector regional ou de país.

- Adhocracia - Não é tanto uma estrutura mas uma ausência de estrutura. Normalmente utilizada num certo período de transição, quando a org. funciona numa base informal.

Para decidir da forma de estrutura mais adequada deve fazer-se em conta várias considerações, entre elas:

- Dimensão: Quanto maior - dimensão maior, mais - perigos para passar a uma estrutura divisional ou de holding
- Mercado: Alto + complexo e turbulento, maior a necessidade de adoptar uma estrutura flexível descentralizada
- Coordenação e velocidade de resposta: Alto melhora a necessidade, mais recomendável é para o projecto uma estrutura de rede matricial.

Factores-chave:

- descentralização
- cultura dominante da gestão de topo.

Ver quadros das pgs. 34 e 35

Especialmente a da 35!

Cultura e Mudança Organizacional

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

2. As Funções e as Funções

A análise de funções

A análise de funções é o estudo e análise sistemática das tarefas que, no seu conjunto, constituem um posto de trabalho.

A análise de funções deve envolver de forma sistemática as fases seguintes:

- verificar as fontes de inf. existentes sobre o posto de trabalho, (pode já existir inf. Atualizada sobre as condições em tempo e espaço)
- Decidir qual o melhor método de obter inf. sobre o posto de trabalho: observação directa, questionário, entrevista.
- Recolher inf. de maneira sistemática.

Descrição de Funções

Na sequência de uma análise do posto de trabalho pode-se elaborar uma descrição de funções como registo permanente das características-chave do posto de trabalho e como auxiliar para o recrutamento e formação.

Mas: leve tempo
custa dinheiro
descrevem exigências ACTUAIS

Registo da Informação

um relatório que define as obrigações, responsabilidades e condições aplicáveis ao posto de trabalho em análise. É

essencialmente uma descrição do posto de trabalho em si e não do indivíduo que desempenha o posto de trabalho.

Análise de Função e Mudança Organizacional

As abordagens tradicionais da análise do p.-trab. pressupunham invariavelmente que os postos de trabalho seriam estáveis e estruturados. Mas é necessária uma abordagem diferente nas situações dinâmicas.

As descrições de funções precisam de ser breves e concentrar-se nos objetivos do posto de trabalho, em vez de prometerem mudanças históricas de políticas transfer. Dever ser redigidas para se obter resultados e não para apoiar a criatividade.

Novas Abordagens à Descrição de Funções de Gestão

Ver o livro... e far esse dimen...
pág. 48

Avaliar o Indivíduo

- Factores individuais
- Atributos físicos esforço físico, força, destreza
 - Atributos Mentais criatividade, capacidade numérica, capac. verbal
 - Educação e Qualificação graus académicos, diplomas, certificados escolares
 - Experiência, Formação e Competências habilidade demonstrável e lidar com uma tarefa
 - Personalidade motivação e ajustamento social
 - Circunstâncias Especiais sexo, idade ou grupo racial

Medição e graduação de pessoas e postos de trabalho
Escala comparativa (escalas ordinárias)

As pessoas são postas por ordem de classificação. Junta o conceito "maior que" ao "diferente de".

Aumenta-se mais precisão utilizando uma escala de "intervalos", isto é, uma escala que dá informação sobre distâncias entre pontos adjacentes, sem cair sobre a respectiva ordem.

A análise estatística, em particular as técnicas de amostragem, e o novo conhecimento da maneira como se distribuem os atributos humanos pela população são muito úteis para elaborar padrões de comparação e para arranjar sistemas de graduação e escalas de intervalos. As + conhecidas e + usadas baseiam-se na chamada "escala normal de distribuição".

Tomando uma amostragem estatística válida, faz-se a curva de distribuição. Ela é depois dividida em 5 áreas atribuindo-se aos 20% do topo a designação A; aos 20% seguintes a designação B; aos 20% seguintes a designação C; aos 20% seguintes a designação D; e aos últimos 10% a designação E.

Assim, em vez de falarem vagamente sobre emprego e atributos médios ou bons e maus, os gestores conseguem agora referir-se a um grau particular em termos percentuais.

Este sistema tem as suas limitações: problemas de definições e medidas e insuficiente dados disponíveis relativos à distribuição de certos atributos humanos.

Especificação do Posto de Trabalho

Representa a fase final da análise do posto de trabalho orientada no sentido de encontrar indivíduos que satisfaçam as exigências do posto de trabalho e evitar desajustamentos.

Uma especificação de posto de trabalho é uma descrição altamente específica do tipo ou tipos de pessoas que desempenhariam com êxito um posto de trabalho em particular.

Adaptar as funções às pessoas (habilidade vs. os contrários)

- necessidade de > eficiência e produtividade
- escassez nos mercados de trabalho e alta rotatividade da mão-de-obra que criam dificuldades no recrutamento de candidatos que combinem com as especificações do posto de trabalho existente
- mudança social reforçada por funções legais e políticas

A Contribuição da Ergonomia

A ergonomia trata do estudo das relações entre o homem e a sua ocupação, equipamento e ambiente, e particular da aplicação do conhecimento anatómico, fisiológico e psicológico aos problemas que daí derivam.

A ergonomia moderna considera a pessoa e a máquina partes interatuantes do mesmo sistema.

Recomenda-se uma abordagem em 3 fases:

Análise de Sistema - o sistema pessoa-máquina deve ser analisado para definições dos seus objectivos e das funções necessárias p/ atingir esses objectivos, utilizando critérios como custo, segurança, e desempenho.

Análise do Espaço de Trabalho - considerações relativas à pessoa (idade, altura, inteligência, formação, etc), à interacção com a máquina, com o espaço de trabalho (posição de pernas, cadeiras e controlos, postura, alcance, segurança, eficiência e conforto) e com o ambiente de trabalho (aquecimento, iluminação, ventilação, interacção social).

Avaliação - Deve ser sujeito a experiência, avaliação e correcções necessárias.

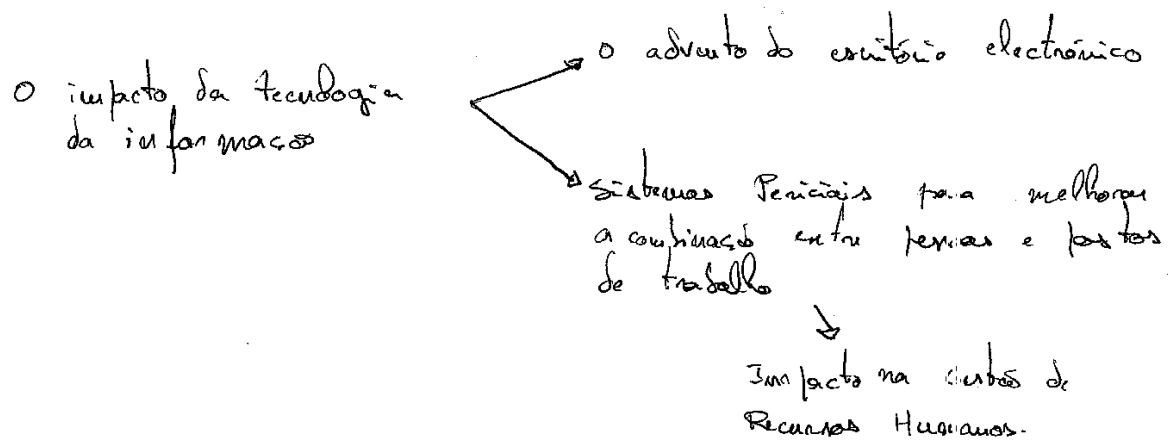
Reestruturação do Trabalho

Outra resposta aos problemas do mercado de trabalho e à mudança social foi a reestruturação do trabalho para criar a variedade e participação.

Os desenvolvimentos mais significativos incluem:

- **Ampliação do Posto de Trabalho** Pode acrescentar-se maior variedade ao posto de trabalho ou alterar o nível de capacidade necessário.
- **Rotação do Posto de Trabalho** Os trabalhadores são formados para vários postos de trabalho diferentes e ocupam rotativamente.

- Enrichimento do Posto de Trabalho É atribuída aos trabalhadores maior responsabilidade e maior liberdade na execução das suas tarefas.
- Autonomia do Grupo É dada formação a grupos de trabalhadores num conj independente de tarefas que compreende vários postos de trabalho, tornando depois o grupo a responsabilidade pela respectiva concretização.



Recrutamento e Selecção

GR

As práticas de recrutamento e selecção têm impacto na eficiência organizacional tanto a curto como a longo prazo.

A responsabilidade do recrutamento e selecção, tal como todas as boas práticas de recursos humanos, deveria ser partilhada pela gestão de linha e pela função pessoal

Depart. Pessoal

- aconselhar sobre as motivações
- + modernas técnicas e práticas
- prestar apoio e aconselhamento preliminar

Gestão de Linha

- deve estar envolvida nas decisões finais
- deve receber formação específica p/ selecção, em especial na condução de entrevistas

Os custos de emprego devem ser vistos de 3 perspectivas:

- Custo de Recrutamento e Selecção custos publicidade, testes, entrevistas e colocação
- Custos de Pessoal salário, benefícios indirectos, custo de espaço, equipas, serviços de apoio
- Custo Potencial de uma Má Decisão Impacto negativo na moral e com eficiência da organização

Recrutamento - processo de confirmação da necessidade de emprego novo pessoal, identificando as fontes de recrutamento e atraindo as candidaturas adequadas

Seleção - realizar-se uma vez elaborada uma lista de candidatos com os requisitos mínimos

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO

Deve estar preenchidas 3 condições prévias antes de se iniciar a pesquisa:

- 1- Confirmação da necessidade de preencher o posto de trabalho vago
- 2- Enquadramento ou planeamento de recursos humanos para verificar a situação global
- 3- Realização de adequada especificação e análise do posto de trabalho.

É importante verificar se a org. não possui internamente recursos humanos subaproveitados que possam ocupar a nova vaga.

- ↳ importante para o clima global
- ↳ garante aos empregados vias de promoção
- ↳ garante que não se desperdiça o potencial existente

Anúnciar Vagas

Antes, deve-se:

- 1- Entender a especificação do posto de trabalho para extrair a informação relevante a publicar
- 2- Decidir sobre o público-alvo
- 3- seleccionar os meios de comunicação que produzirão melhores resultados
- 4- Determinar os pontos fortes para atracção dos candidatos e seleccionar os que se devem apresentar no anúncio.
- 5- Considerar a forma de resposta desejada e agir em conformidade
- 6- Adaptar a descrição de funções no anúncio de modo a obter as respostas desejadas.

Pré-Seleção

O objectivo do recrutamento serve para produzir uma lista reduzida de candidatos que valha a pena entrevistar. As candidaturas devem ser classificadas em 3 categorias:

- adequada
- adequada com reservas
- Inadequada

Seleção

O obj. da selecção é contratar trabalhadores adequados. Os 4 critérios-chave que todos os métodos de selecção devem satisfazer são:

- validade
- fidelidade
- custo-eficácia
- acuracidade

Validade - é a medida ou a opinião sobre a medida em que um instrumento de selecção prevê com exactidão o subsequente desempenho no posto de trabalho.

Medição adequada da validade é, no mínimo, com base em duas fontes:

- desempenho do candidato durante a selecção
- desempenho no posto de trabalho.

Abordagens de validação:

- Validade Facial Existe uma relação aparente entre o que está a ser testado na fase de selecção e o conteúdo do posto de trabalho?
- Validade de Conteúdo Aplicação mais rigorosa da validade facial, envolvendo um exame detalhado do conteúdo do posto de trabalho e do teste de selecção para ver se se conjugam.

- Validade concorrente O instrumento de seleção pode ser dado a empregados cujo nível de desempenho já seja conhecido.
 - > Difícil persuadir empregados
 - > Amostras de empregados não se conjugam com a amostra dos candidatos
- Validade Preditiva Exige predição tanto durante a seleção como durante o subsequente desempenho no trabalho.
 - > Prover testes de predição já referidos
 - > Investigar quanto aos candidatos rejeitados (não rejeitar bons ou melhores?)
 - > Tempo e custos envolvidos nestes estudos

Fidelidade

A fidelidade é uma medida da consistência com que se continua a prever o desempenho com o mesmo grau de êxito.

Os 3 métodos mais utilizados de avaliar a fidelidade são:

- Método de teste-reteste: dá-se 2 vezes o mesmo teste com um intervalo de tempo e compara-se os resultados
- Método da consistência interna: é calculada a variância de cada item e o seu somatório é comparado com a variância global do teste, em função do nº de itens.
- Método das formas Equivalentes são administradas duas formas $\neq$ mas $\Rightarrow$ do teste e compara-se os resultados

Relação Custo-Eficácia

Poder-se-á verificar que os métodos de selecção existentes podem ser melhorados com custos relativos baixos e com resultados benéficos (p.ex. uma má entrevista custa tanto como uma boa entrevista).

Aceitabilidade

Os métodos de selecção podem apresentar todas as virtudes de validade, fiabilidade e eficiência de custo e, ainda assim, não serem aceitáveis. Devido à legislação (p.ex. discriminação racial), das atitudes dos gestores do topo para com os candidatos (p.ex. aversão para com os testes de personalidade), ou das principais morais dos gestores responsáveis pela selecção.

TESTES DE SELECÇÃO

- Testes formais
 - Testes de Personalidade
- Aplicação
 amostras de trabalho

Testes de Aplicação

Abrangem as capacidades mentais e psicomotoras e uma gama de capacidades menos significativas.

Testes de Situação

As amostras de trabalho são testes que avaliam qualificação/competências adquiridas ou exigidas, directamente relevantes para os postos de trabalho em questão. Por isso também são conhecidas como testes de realização ou desempenho.

Por exemplo testes de dictilografia

Testes de Personalidade:

São questionários ou perguntas certas ou erradas.
Normalmente perguntam ao candidato o que ele faria em diferentes situações ou como reagiria a elas.

Testar o comportamento de Grupo

Avaliação e Centros de Avaliação

Testes Médicos

Obter Referências

Orientações Gerais Para uma Boa Entrevista

- Esclarecer os fins e objectivos da entrevista
- Recolher e estudar a informação necessária antes da entrevista
- Informar atempadamente o entrevistado
- Planear a sequência da entrevista
- Preparar a disposição da sala
- Assegurar que não haja interrupções
- Abrir a entrevista de maneira cordial mas controlada
- Fazer perguntas abertas que exijam mais do que "sim" ou "não" como resposta
- Não exprimir opiniões pessoais
- Manter continuidade na discussão Evitar perguntas muito vagas e vagas que delibere o entrevistado
- Encorajar o entrevistado a fazer comentários úteis
- Não fazer promessas que não possa realizar
- Ouvir com interesse
- Observar o comportamento não verbal
- Evitar tendências pessoais e preconceitos
- Cuidado com o efeito de "halo" tendência para favorecer quem manifesta opiniões com que se simpatiza e vice-versa
- Anotar comentários adequadamente
- Interagir com o entrevistado
- Garantir uma audiência satisfatória
- Concluir a entrevista com firmeza, tacto e cortesia
- Dar tempo para organizar.

A Entrevista de Seleção

Além das outras indicações, há ainda:

- Antes do início da entrevista, comparar a especificação do posto de trabalho com a inf. constante do formulário de candidatura

- Estruturar a entrevista para abranger áreas-chave como educação, habilitações, experiência, formação profissional, competências, motivação, ajustamento social e outras circunstâncias especiais.
- Prestar atenção ao impacto que o candidato pode ter nos outros, incluindo aparência e postura.
- Verificar posteriormente se as suas previsões relativamente aos candidatos a quem foi oferecido emprego foram ajustadas.

A Entrevista de Reclamação

Além das já referidas:

- Se existir um procedimento formal de reclamação, garantir que ele é seguido.
- Dar, inicialmente, muito tempo para o entrevistado expor o seu caso e ponto de vista.
- Ter cuidado para não se envolver emocionalmente.
- Procure obter uma história coerente.
- Lembrar-se que há, pelo menos, dois lados em cada disputa.
- Não prometer o que não pode cumprir.

A Entrevista de Acompanhamento

- Ajuda o empregado a encontrar uma abordagem construtiva da sua situação. Faz perguntas que ajudem o empregado a fazer a sua própria avaliação. A longo prazo é o empregado que deve ser responsável pelas suas ações.
- Dê info. adequada. Como gerir você deve ter acesso a info. útil.
- Elaborar, com o empregado, um plano de ações adequadas.
- Amargar o acompanhamento.

A Entrevista de Avaliação

Ver cap. 6.

ENTREVISTAR COMO COMPETÊNCIA SOCIAL

Factores pt o sucesso como entrevistador:

- aptidão básica
- capacidades físicas e mentais
- Know-how
- Prática
- Experiência
- Ambiente
- Motivação pt o êxito
- Feedback sobre os resultados $\rightarrow$ mais difícil de adquirir, mas fundamental pt adquirir competência

componentes importantes da competência social:

- Sensibilidade: Percepção das intenções e atitudes
interferência dos outros
- Capacidade de Sincronização: lidar e adaptar e facilidade a vários estilos
de interação utilizados por outros
- Equilíbrio.
↳ É equilibrado e está à vontade em situações sociais.

A NECESSIDADE DE FORMAÇÃO

Formação: intervenção visando a modificação nos domínios dos saberes, dos saberes-fazer e dos saberes-estar do sujeito em formação

A Razão da Formação

- Tornar o trabalho mais eficiente
 - tempos reduzidos de aprendizagem
 - métodos de trabalho mais eficazes
 - formas inovadoras de trabalho
 - atitudes + práticas para a org e o cliente
 - ser estimulado o raciocínio, tomada de decisão, a criatividade e pensamento lateral

Pode ser obtido por outros factores, como a introdução de novas tecnologias ou métodos de trabalho, equipal ou instalações. Mas se o problema for motivado por uma questão de Recursos Humanos e a manifestação duma deficiência a nível das capacidades, das atitudes ou dos conhecimentos, é provável que a solução dum problema passe por um Programa de Formação adequado.

- Atrai a atenção profissional do formando

aquele que se encontra na condição de uma simples aprendiz e respeito dos cargos pela sua competência

- Permite atingir novas perspectivas profissionais (devido à melhoria das qualificações)

- Aprende a aprender poderá ser + visual no local de trabalho

Ligação entre aprendizagem e a formação

A motivação é profundamente no facto de ^{aprendizagem.} ~~motivação~~
O conhecimento do resultados e o feedback sobre o desempenho permitem a repetição de respostas se medidas e o reajustamento das inadequadas

- O facto de pensar aprenderem as situações ~~As~~ pode ser devido a
- falha de comunicação
 - incapacidade de orientação
 - personalidade/formação do formando e do orientador
 - diferenças de idade e capacidade intelectual
 - motivação
 - ambiente de aprendizagem
 - curvas de aprendizagem.

CICLO DA FORMAÇÃO

- > Levantamento das necessidades de formação
- > Planeamento dos Programas de Formação
- > Validação e Avaliação da Formação

Levantamento das Necessidades

Existem certos problemas que é possível evidenciar necessidades de formação, mas que não se resolvem com uma acção de formação. Cabe aos responsáveis da formação de analisar se tal é possível.

Ver premissas na pág. 111

Planeamento dos Programas de Formação

- Reflexão e precisão das ações a realizar
- Concepção do plano de formação
- Mobilização de recursos
- Implementação das ações de formação, acompanhamento e controlo

Validação e Avaliação da Formação

Analisar até que ponto os obj. da formação foram alcançados.

Validação - foram bem utilizados os recursos totais à disposição?

Avaliação - em que medida se alcançaram os obj. finais?

Avaliação e Desenvolvimento de Gestores

GR

Avaliar $\left\{ \begin{array}{l} \text{Quê?} \\ \text{Quando?} \\ \text{Como?} \end{array} \right.$

Limitações

- Burocracia
- Círculo
- Hostilidade Sindical
- Falta de confiança

deve avaliar-se o desempenho (não a personalidade)

Medição da Avaliação

- Escalas classificativas descontinuas
- Comparação por pares
- Ordenação
- Distribuição forçada
- Escolha forçada

Avaliação orientada para os resultados

Vantagens da GPO

- A avaliação e instrumentos de avaliação concentram-se no desempenho do trabalho, não nas características da personalidade
- A avaliação é em processo contínuo (não 3 x ao ano)
- A avaliação e o aperfeiçoamento podem ser eficazes integrados
- Os gestores podem observar directa a eficiência da avaliação e da formação
- Os subordinados sentem-se envolvidos no processo e não por isso motivados a melhorar o respectivo desempenho

Avaliação → eficiência
GPO → objectivos → planeamento

Assessment Centres - programa de 2/3 dias para avaliar o
potencial futuro de gestão de candidatos

Escala comportamental - são uma instrução de classificação baseada
em conj. de afirmações sobre o comportamento do
trabalhador

Defender-se de Enviamentos

- Método do avô
- Possibilidade de apelo
- Procura de 3ª ou entrevista

Auto-avaliação - o indivíduo avalia-se a si próprio antes da
reunião

Classificação por mérito - avaliação ligada à remuneração por mérito
em que os subordinados são classificados segundo vários
critérios como produtividade, qualidade do trabalho, cumprimento
das funções.

Remuneração vs Desempenho na Avaliação

Deve a avaliação estar ligada à remuneração? Não
há resposta clara...

Os especialistas de sempre dizem que não, pois
quebra a dinâmica do desempenho. Por outro lado, o
dinheiro pode funcionar como forte de motivação decisiva.

Entrevistas de Avaliação

- Enfase na crítica → sempre há pontos de melhoria
- Enfase no elogio → sempre há algo a elogiar
- Enfase na fixação de objectivos → eliminar a qualquer custo

Desenvolvimento de Gestores

Diagnosticar as necessidades de formação dos gestores

- Avaliação
- Questionários de auto-avaliação
- Análise de conteúdo
- Método do diário
- Questionários de atitude

Métodos de Desenvolvimento de Gestores

- Programas Gerais de Formação em Gestão (gerenciais)
- Cursos de Formação Específica (técnicos)
- Programas de Formação Para Gestores (Executivos)
- Rotatividade no Trabalho
- Projectos Especiais e Aprendizagem em Acção (projecto especial)
- Orientação Directa
- Auto-desenvolvimento
- Planeamento da Carreira

Avaliar o desenvolvimento dos gestores

- Questionários e escalas classificativas imediatos pré e pós curso
- Medição da mudança de atitude
- Medição da mudança de comportamento
- Medição de alterações no desempenho

Política Salarial e Cotas de Recompensas

GR

Remuneração $\left\{ \begin{array}{l} \text{Custo} \\ \text{Investimento na procura da produtividade} \end{array} \right.$

Inquérito às Remunerações (survey salaries)

- Anúncios na imprensa
- Inquéritos salariais (publicar sobre estudos de mercado)
- Publicações oficiais
- Participar inquérito inter-empresas

Motivação e Remuneração

Teoria da Expectativa - os indivíduos vão para o trabalho c/ diferentes necessidades para satisfazer e só estão motivados para um esforço maior se lhes forem dadas as recompensas que procuram.

Garantir que:

- as recompensas dadas sejam as mais desejadas em termos do seu desempenho do posto de trabalho
- os desempenhos superiores sejam dadas recompensas mais extrínsecas (salário e prémios) e oferecer mais oportunidades para obter recompensas intrínsecas (trabalho estimulante: variado)
- a maioria dos indivíduos da org. veja e acredite que o desempenho de prémios dadas leva a recompensas tanto extrínsecas como intrínsecas.

Avaliação do Posto de Trabalho

- Controlo de custos
- Justiça
- Simplificação

Posto de trabalho benchmark - são postos de trabalho aceites por todas as partes intervenientes como sendo justamente remunerados no momento em relação uns aos outros, e também têm características em comum com outros postos de trabalho para serem utilizados como termo de comparação.

Abordagens Tradicionais de Avaliação dos Postos de Trabalho (17)

- Ordenação estabelece ordem de hierarquia. Remuneração reflectirá esta ordem
 - Graduação ou classificação Estrutura Graduada Hierárquica (nº limitado de graus)
 - Comparação de Factores PT comparados et base na relativa importância em termos de conj. de factores
 - Método dos Pontos ordena os pt de acordo com o número de pontos que de foram atribuídos
- ↳ Pode ter atribuição inicial de pontos a todos os pt

Actualmente dá-se:

- ênfase na participação e no consenso
- ênfase na importância da tomada de decisão como factor de avaliação

Pagamento em função de resultados

antigas técnicas de pagar à peça

- Trabalho modificado ou dra
- Plano de Pagamento de Bonificação
- Esquemas de Pagamento de Valor Acrescentado
- Pagamento pela Competência

Estruturas Salariais

- > nº de níveis de remuneração
- > Amplitude de cada nível
- > Faixa de sobreposição de níveis

Remuneração Por Desempenho

Se for possível alguma forma de medição do desempenho até, por, os recompensar.

Considerações

- Escolha das medidas de desempenho
- Deverá estar ancorado a uma fórmula ou permitir flexibilidade?
- Ligação entre o esquema de remuneração e o sistema de avaliação
- O nível de pagar a fazer (nível alto, parte do, parte, limites)
- Ação face a quaisquer lucros inesperados
- Frequência dos pagamentos

Benefícios

É parte importante da política de remuneração e da gestão de desempenho. Desempenha um papel importante na atração e manutenção do pessoal.

Planeamento, Informação e Controlo

GR

O planeamento de R.H. dá a ligação entre estratégia de R.H. e as actividades operacionais quotidianas

O Planeamento de R.H. é uma abordagem sistemática de forma a garantir que as pessoas certas estejam no lugar certo no momento certo.

Provee a Procura de mão-de-obra

A procura só pode ser prevista com algum grau de precisão a muito curto prazo. Todavia é necessária alguma previsão a médio prazo, mesmo sem precisão.

Factores a Considerar

- Introdução de novos produtos
- Expectativas de futura produção
- Planos de expansão/contracção
- Mudanças de Tecnologia
- Mudanças organizacionais previstas: racionalização, descentralização
- Planos Financeiros
- Acordos laborais e política de pessoal

Análise através:

- Opinião do Gestor
- Análise Estatística de uma mão-de-obra e outros factores: vendas, nível produção, custos, etc
- Alterações da Produtividade + produtividade - mão-de-obra
- Estudo de Trabalho → Análise métodos de trabalho e vise melhorá-los
→ Medição do trabalho → estimativa horas/homem
necessária p/ cada grupo de trabalhadores

Prova a oferta de Mão-de-obra

oferta de mo. é constituída pelo stock existente e pelo recrutamento
a partir do mercado de trabalho

- Análise do perfil etário
- Saídas voluntárias taxa rotacão M.O. (Índice BIM) Índice de estabilidade
médica
- Absenteísmo Distúrbio do tempo de serviço
completado

Planeamento, Informação e Controlo

GR:

O planeamento de R.H. dá a ligação entre estratégia de R.H. e as actividades operacionais quotidianas

O Planeamento de R.H. é uma abordagem sistémica desenhada a garantir que as pessoas certas estejam no lugar certo no momento certo.

Previsão e Procura de mão-de-obra

A procura só pode ser prevista com algum grau de precisão a muito curto prazo. Todavia é necessária alguma previsão a médio prazo, mesmo sem precisão.

Factores a Considerar

- Introdução de novos produtos
- Expectativas de futura produção
- Planos de expansão/contracção
- Mudanças de Tecnologia
- Mudanças organizacionais previstas: racionalização, descentralização
- Plataformas Financeiras
- Acordos laborais e política de pessoal

Análise através:

- Opinião do Gestor
- Análise Estatística sobre a mão-de-obra e outros factores: vendas, nível produção, energia, etc.
- Alterações da Produtividade + produtividade - mão-de-obra
- Estudo de Trabalho → Analisar métodos de trabalho e ver se melhorá-los
→ Medição do trabalho → estimativa horas/homem necessária p/ cada grupo trabalhador

Prover a oferta de M^{ão}. d. obra

oferta de mo. é constituída pelo stock existente e pelo instaleiro/
a partir do mercado de trabalho

- Análise do perfil etário
- Saídas voluntárias taxa rotacão M.O. (Índice BIM) Índice de estagilidade
múltiplos
- Absurdismo Distúrio do temp de serviço
completado