



Universidade do Algarve
Escola Superior de Tecnologia
Engenharia Eléctrica e Electrónica

Recursos Humanos

Alunos:

Disciplina: Gestão

Docente: Jaime Martins

Nelson Francisco

Lereno Margarido

Ricardo Capitão

nº 28586

nº 30378

nº 30384

Introdução

- ⦿ Este trabalho tem como objectivo clarificar conceitos relativos a Recrutamento e Selecção, Integração, Avaliação e Desempenho e Formação Profissional de trabalhadores numa organização.



1 – Recrutamento e selecção

1.1. Recrutamento

- É um conjunto de procedimentos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados, capazes de ocupar cargos dentro da organização.
- É, essencialmente, um sistema de informação, segundo o qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego.

- O recrutamento pode-se considerar eficaz, quando consegue atrair um numero de candidatos suficientes para abastecer o seu processo de selecção.
- O principal objectivo do recrutamento é criar uma amostra, seleccionar um conjunto de candidatos, para depois se efectuar uma selecção profissional.

1.2. Processo de Recrutamento

- O processo de recrutamento passa por várias fases, desde a recolha de respostas a anúncios e entrevistas, terminando com a aceitação da oferta do lugar e a celebração do contrato de trabalho.

Como se inicia?

- Para que o processo de recrutamento se inicie é necessário que o responsável do departamento em causa, ou seja, aquele que necessita de reforçar os seus recursos humanos, identifique as funções que o novo trabalhador irá desempenhar, o tipo de produto/serviço que vai produzir/de desempenhar, o tipo de cliente com quem vai trabalhar e o perfil do candidato que deseja.

- Essa informação vai ser dada a conhecer ao responsável pelo recrutamento, que vai trabalhar em conjunto com o responsável pelas entrevistas e o director do dito departamento.



1.3. Fontes de recrutamento

- O **recrutamento** nem sempre procura envolver todo o mercado de recursos humanos.
- O problema básico de uma organização é encontrar as **fontes de recrutamento** que lhe interessam especificamente, para nelas concentrar os seus esforços de procura de candidatos.
- Deste modo, uma das fases mais importantes do **recrutamento** é a identificação, selecção e manutenção das fontes que podem ser utilizadas, adequadamente, como **mananciais (fonte) de candidatos** que apresentam **probabilidades de atender aos requisitos pré-estabelecidos pela organização**.

◎ A **identificação, a selecção e manutenção das fontes de recrutamento** constituem uma das maneiras pelas quais a gestão dos recursos humanos pode:

- **Elevar o rendimento** do processo de recrutamento, aumentando a proporção dos candidatos.
- **Diminuir o tempo** de processamento do recrutamento.
- **Reduzir os custos** operacionais de recrutamento, através da economia na aplicação das suas técnicas.

- Em muitos casos, estas **fontes de recrutamento** são **empresas independentes** que **realizam todo o processo de recrutamento, selecção e até de alguma formação** para toda e qualquer empresa que **respeite os seus serviços**
- Depois de concluída a elaboração do **perfil do candidato**, é necessário **identificar os meios ou técnicas de recrutamento**.
- O **mercado de recursos** é constituído por candidatos que podem estar **empregados ou disponíveis**.
- O **recrutamento** pode ser **interno, externo ou misto**.

1.4. Selecção - Conceito

- Com uma divulgação e um recrutamento que se pretende positivo e eficaz, atraem-se os candidatos para a organização.
- Assim, é necessário uma **escolha** da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos que se visam preencher na empresa, visando **manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal**
- Torna-se inevitável e indispensável um processo de **selecção**.

- A **selecção** consiste na comparação entre os perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função. O ideal é que o perfil e a função se ajustem.
- Assim, é necessário uma escolha da **pessoa certa para o cargo certo**.
- A **selecção** visa:
 - Adequação do candidato ao cargo .
 - Eficiência do candidato no cargo.

- A **Seleção** é ao mesmo tempo uma comparação e uma escolha. Tem como objectivo escolher os **candidatos mais adequados** às vagas existentes na empresa .
- No fundo, trata-se de **comparar os requisitos exigidos pelo cargo com as características do candidato**.
- Assim sendo, **Recrutamento** e **Seleção** são fases do mesmo processo.
- O **recrutamento** consiste na **procura de pessoas** e a **selecção** na **escolha entre pessoas interessadas** em ocupar o lugar na empresa.

- ⦿ Realizar uma **selecção** traz custos operacionais. Porém, **não realizar a selecção** pode trazer custos ainda mais elevados para a empresa.
- ⦿ Geralmente, uma boa selecção proporciona bons resultados que podem ser avaliados no decorrer do tempo, tais como:
 - A garantia do nível de pessoal contratado.
 - A redução da rotação dos empregados.
 - O aumento do rendimento médio individual, assim como, a produção dum trabalho melhor e mais eficaz.
 - A redução das despesas de preparação.

● Através destas vantagens, concluímos que a selecção é um investimento que traz excelentes retornos à empresa. Daí, o facto de todas as empresas, quer sejam grandes, médias ou pequenas, jamais deverão ignorar a selecção, pois, se assim o fizerem, poderão ter as seguintes consequências:

- Aumento das despesas de contratação e de preparação de cada vez que é preciso recomeçar.
- Favorecer a instalação e o desenvolvimento da acção da concorrência.
- A alteração da reputação da empresa junto dos seus clientes e fornecedores.

- **A selecção** de trabalhadores representa uma decisão, que se baseia no critério de adequação, isto é, a verificação do candidato mais adequado ao cargo a preencher. Para chegar a esta conclusão, podem-se utilizar várias técnicas que são meios de selecção através dos quais se recolhe informação a respeito do candidato e das suas características pessoais.

1.5. Processo de selecção

- O primeiro passo de **selecção** consiste na **obtenção de informações sobre o cargo a preencher**. O segundo passo define-se pela obtenção de informações sobre os candidatos, através da aplicação de técnicas de selecção:
 - Entrevista inicial.
 - Preenchimento do impresso.
 - Controlo de referências.
 - Provas e testes de conhecimentos ou de capacidade.
 - Testes psicotécnicos .
 - Entrevistas.
 - Aprovação do director.
 - Exames físicos.
 - Acolhimento e orientação.

2 - Integração dos Recursos Humanos

- Depois de ter tomado a decisão de seleccionar um candidato, é necessário assegurar, nas melhores condições, o seu acolhimento e a sua integração. O sucesso da integração recai sobre a qualidade dos procedimentos de acolhimento e de acompanhamento da integração.
- Na maioria dos casos, não existem procedimentos formalizados. No entanto, as empresas que recorrem a programas de recrutamento começam a implementar procedimentos que facilitam a integração dos novos trabalhadores.

Segue-se um exemplo de um procedimento de acolhimento:

- **Acolhimento a nível da empresa:**

- a. Visita à organização.

- b. Informação sobre os salários, pagamentos, incentivos, descontos, horário ,de trabalho, segurança social.

- c. Férias e licenças.

- d. Entrega de um dossier que contém um organigrama geral, os produtos ou serviços destinados ao cargo, um manual de conselhos práticos, um regulamento interno.

● **Acolhimento a nível de local de trabalho:**

- a. Uma visita minuciosa ao serviço;
- b. Apresentação do novo funcionário à equipa de trabalho.

● O período da integração dura mais do que o simples período de acolhimento. Distingue-se nas seguintes fases:

- Rápida formação inicial nos produtos, normas e formas de actuação.
- Acompanhamento por um responsável pela integração. Reuniões com hierarquia e o responsável para a avaliação dos resultados e dos progressos necessários.
- Balanço final do período experimental.

- Para que se verifique sucesso na integração dos trabalhadores na empresa é necessário que se verifique:
 - Período de integração deverá ser feito no momento de grande actividade.
 - Dia de entrada deve ser um dia de disponibilidade absoluta por parte do chefe de departamento.
 - Apresentação e felicitação do funcionário.
 - Entrevista com o chefe de departamento.
- A integração é um ponto de extrema importância, pois para que a força de trabalho possa agir com eficiência, deve ser considerada como parte integrante de todas as actividades da empresa.

3 – Formação Profissional

3.1. Conceito

- É o meio que permite adquirir, actualizar ou transferir competências com vista à adaptação a situações particulares do mercado de trabalho. Não podemos dissociar o emprego da formação profissional. É, acima de tudo, uma ferramenta para o acesso ao emprego que é, por sua vez, um elemento chave da integração profissional.
- Existem dois princípios fundamentais: o da eficácia e o da eficiência. O primeiro exige que a formação seja feita tendo em vista um objectivo mensurável. O segundo que este seja atingido ao menor custo. Podemos ter uma formação eficaz, mas pouco eficiente, e vice-versa.

3.2. Objectivo

- Transmitir competências práticas, preparar profissionais para a interacção nas organizações, para um comportamento pró-activo abrindo as portas aos recursos cognitivos, técnicos e emocionais exigidos e diferenciados de desempenho em contexto de trabalho.
- Desempenha um papel importante no apoio e dinamização da mudança que se vem operando nas empresas, reforçando-se as competências necessárias a uma boa realização das funções, mas preparando também o desenvolvimento individual que assegure a resposta a novas funções emergentes, cada vez mais complexas e de maior valor acrescentado.
- A orientação para o cliente e a melhoria da qualidade do serviço constituem vectores privilegiados da actividade formativa, salientando-se o apoio ao exercício de funções determinantes para o sucesso comercial, como as de gestores de clientes ou gerências.

3.3. Tipos de formação

- Normalmente, divide-se a formação profissional em formação inicial e formação contínua.
- A Formação Profissional Inicial refere-se à formação orientada para a aquisição e desenvolvimento de conhecimentos e competências específicos num domínio profissional específico, obtendo-se qualificação reconhecida.
- A Formação Profissional Contínua consiste na formação ao longo da vida, envolvendo todos os processos organizados e institucionalizados após a formação profissional inicial, e que é concebida de forma a permitir ao indivíduo a sua adaptação às evoluções tecnológicas e técnicas e a favorecer o seu desenvolvimento social.

- Os actores-chave da formação profissional são as agências de emprego e os centros de formação profissional e em menor grau os sindicatos e as entidades empregadoras.
- Os centros públicos de formação são cada vez mais numerosos. Possuem cursos de formação nas mais diversas áreas e muitos deles são co-financiados. A procura deste tipo de formação tem aumentado nos últimos anos em Portugal, o que demonstra que as pessoas já começaram a reconhecer a importância da formação profissional.
- Há também que distinguir formação profissional de formação académica, embora a fronteira entre ambas nem sempre seja fácil de definir. O factor tempo é um critério de distinção entre estes dois tipos de habilitação, sendo a formação profissional de duração mais curta.

4 - Avaliação de Desempenho

As empresas hoje necessitam de objectivos a curto prazo, mas também a longo prazo, para superar a alta competitividade provocada pela globalização.

A avaliação de desempenho da empresa é um método fundamental na medida, em que faz com que a empresa seja homogénea nos seus objectivos presentes e futuros.

4.1. Conceito

- A avaliação do desempenho permite estabelecer uma ligação com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização. Deve-se acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.
- Com este processo a organização identifica, em que medida o desempenho de cada trabalhador contribui para satisfazer os objectivos estratégicos e atingir os resultados da organização.
- A Avaliação do Desempenho, é aquele que apresenta maior eficiência e eficácia, desde que esteja adequado às particularidades e cultura das pessoas e das organizações.

A avaliação do desempenho tem como objectivo, reconhecer o desempenho individual do trabalhador, de forma a melhorá-lo e a obter melhores resultados na organização. Para satisfazer esta necessidade procura-se atingir os seguintes objectivos:

- Harmonizar os objectivos individuais dos trabalhadores com os objectivos da organização;
- Facilitar o diálogo e promover a confiança entre os trabalhadores e os superiores hierárquicos;
- Incentivar o desenvolvimento profissional e pessoal dos trabalhadores;
- Identificar necessidades de formação e avaliar a sua eficácia;

- Promover o auto-aperfeiçoamento;
- Dar oportunidade aos trabalhadores de conhecerem o que os superiores hierárquicos esperam e pensam do seu desempenho através de feedback contínuo;
- Dar oportunidade aos dirigentes e chefias de transmitir e clarificar os objectivos e a razão das suas exigências;
- Contribuir para a determinação da promoção e progressão nas carreiras;
- Validar o recrutamento e a selecção de pessoal;
- Identificar necessidades de recrutamento de pessoal;

4.2. Benefícios

- Para avaliar o desempenho do funcionário, é necessário analisar vários indicadores, tais como, os indicadores de desempenho, que estão relacionados com o esforço individual.
- Existe várias técnicas utilizadas para o desenvolvimento de sistemas de avaliação do desempenho, que focam em levantar as informações referentes ao comportamento do funcionário, nas suas tarefas, comparando o desempenho actual do funcionário com o desempenho esperado.
- Uma avaliação de desempenho feita de forma clara e objectiva, traz muitos benefícios para a organização, e para o avaliador vai resultar num melhor desempenho da equipa e rectificação do problema. Já para o avaliado vai resultar numa melhor compreensão dos requisitos de desempenho, o que leva a melhorá-lo.

- Portanto, uma boa avaliação dependerá de um avaliador qualificado e de um sistema de avaliação bem estruturado. A participação do funcionário no processo de avaliação do seu potencial, é uma oportunidade do funcionário de conhecer seus pontos fortes e fracos.
- Como se pode concluir, um Sistema de Avaliação de Desempenho eficiente e eficaz pode ser, além de um mecanismo de selecção, um poderoso instrumento de motivação e aperfeiçoamento das pessoas, a maior riqueza de qualquer organização.

Conclusão

- Numa organização, para que se inicie o recrutamento é necessário constatar a carência de funcionários pelo director do departamento carenciado e pelo director dos recursos humanos.
- Após esta etapa seleccionam-se os candidatos de acordo com o perfil desejado para a função em causa, resultando assim o funcionário ideal para o preenchimento da vaga em causa.

- Dando termo à carência constatada, inicia-se o acolhimento e a integração do funcionário à organização e à equipa de trabalho que o espera. Paralelamente inicia-se todo o processo de Formação.
- Existem muitos exemplos de empresas que seguem estes conceitos e todos estes passos com os seus trabalhadores, mas nem todas os seguem. Na maioria das vezes nem recorrem ao método de avaliação de desempenho, por diversas razões, fundamental para o funcionamento/produtividade da organização.

Questionário

Como se inicia o processo de Recrutamento?

Para que o processo de recrutamento se inicie é necessário que o responsável do departamento em causa, ou seja, aquele que necessita de reforçar os seus recursos humanos, identifique as funções que o novo trabalhador irá desempenhar, o tipo de produto/serviço que vai produzir/de desempenhar, o tipo de cliente com quem vai trabalhar e o perfil do candidato que deseja.

QUAL O OBJECTIVO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL?

- Transmitir competências práticas, preparar profissionais para a interacção nas organizações, para um comportamento pró-activo abrindo as portas aos recursos cognitivos, técnicos e emocionais exigidos e diferenciados de desempenho em contexto de trabalho.
- Desempenha um papel importante no apoio e dinamização da mudança que se vem operando nas empresas, reforçando-se as competências necessárias a uma boa realização das funções, mas preparando também o desenvolvimento individual que assegure a resposta a novas funções emergentes, cada vez mais complexas e de maior valor acrescentado.
- A orientação para o cliente e a melhoria da qualidade do serviço constituem vectores privilegiados da actividade formativa, salientando-se o apoio ao exercício de funções determinantes para o sucesso comercial, como as de gestores de clientes ou gerências.

QUAIS OS BENEFÍCIOS DE UMA BOA AVALIAÇÃO DE TRABALHO?

- Para avaliar o desempenho do funcionário, é necessário analisar vários indicadores, tais como, os indicadores de desempenho, que estão relacionados com o esforço individual.
- Existe várias técnicas utilizadas para o desenvolvimento de sistemas de avaliação do desempenho, que focam em levantar as informações referentes ao comportamento do funcionário, nas suas tarefas, comparando o desempenho actual do funcionário com o desempenho esperado.
- Uma avaliação de desempenho feita de forma clara e objectiva, traz muitos benefícios para a organização, e para o avaliador vai resultar num melhor desempenho da equipa e rectificação do problema. Já para o avaliado vai resultar numa melhor compreensão dos requisitos de desempenho, o que leva a melhorá-lo.
- Portanto, uma boa avaliação dependerá de um avaliador qualificado e de um sistema de avaliação bem estruturado. A participação do funcionário no processo de avaliação do seu potencial, é uma oportunidade do funcionário de conhecer seus pontos fortes e fracos.
- Como se pode concluir, um Sistema de Avaliação de Desempenho eficiente e eficaz pode ser, além de um mecanismo de selecção, um poderoso instrumento de motivação e aperfeiçoamento das pessoas, a maior riqueza de qualquer organização.

THE END