

GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

PROF. JUMA MUSSA, MA (2024)

MAPUTO, SEFO, JULHO 2018

1. INTRODUÇÃO

- Os recursos sempre nunca foram suficientes para a satisfação total das necessidades do homem. O **homem como um animal social e racional**, até em 1950, sempre foi considerado como um simples recurso **comparável às máquinas das indústrias** em desenvolvimento. E a discussão sobre a prática de RH, nas últimas décadas tem estado na origem de vários debates na esfera acadêmica nacional e internacional. Porém para melhor compreensão da GERH, iniciaremos com os conceitos básicos que vão sustentar a a desiminação da materia ao longo do semestre.

1.1-Conceito: Gestão

- Segundo Oliveira e Vasques-Menezes (2018), a expressão gestão é **originária do latim gestione**. E de acordo Andrade (2001), ao mencionar na sua abordagem o entendimento dado ao termo no Dicionário de sinónimo da língua portuguesa, sustenta que embora a palavra gestão em seu **sentido original indique acção de administrar e de dirigir a vida**, os destinos e a capacidade das pessoas, há **outro entendimento sobre a gestão como funções burocrática, destituída de uma visão humanística e uma acção orientada para planificação e distribuição de produção de bens**.
- Historicamente a **gestão surgiu após a revolução industrial**, na qual os profissionais decidiram buscar **solução sobre os problemas que não existiam antes**, aplicando vários métodos de ciências para administrar os negócios da empresa o que deu início a **ciência de administração**, pois é fundamental ter conhecimento para aplicar métodos e técnicas administrativas (Neves, 2012).

1.1. *Continuação do conceito de Gestão*

- Dias (2002) defende que os dois termos (gestão e administração) são sinónimos e mostram que suas origens vêm do latim, e **mesmo possuindo estruturas diferentes são traduzidos da mesma forma, tem a mesma semelhança no sentido de acção.** Neste contexto A GESTÃO significa acto de gerir, **gerência, administração.** E ADMINISTRAR significa, **acção de administrar e gestão.**
- Segundo Rodrigues e Veloso (2013), a **gestão, associando aos recursos humanos,** pode ser entendida como sendo **sistema de práticas que inclui o processo de recrutamento e selecção, descrição e análise de funções, formação e desenvolvimento, gestão de carreira, gestão e avaliação de desempenho e compensação.**

1.1. Continuação do conceito de Gestão

- Por fim a gestão ligada a recursos humanos, constitui uma peça chave no processo de criação e desenvolvimento de uma força de trabalho altamente produtiva que se encontra um centro de debate sobre o funcionamento das empresas (Brito e Oliveira, 2015).

1.2. Conceito de Estratégia

- De acordo com Carvalho (1995), a expressão estratégia, tem origem (militar), a palavra stratego que significava chefe do exército, era o comandante militar que formulava e projectava as mudanças necessárias a consecução de um fim específico.
- Importa referir que Azeitão e Roberto (2010), defendem que o conceito estratégia é milenar. **Foi na antiguidade através, do general chinês Sun Tzu, que surgiram os primeiros escritos sobre arte da guerra, os quais se baseavam essencialmente na apresentação e divulgação da estratégia militar.** Ainda o autor sublinha que a partir do século XVIII, dá a conhecer ao Mundo um dos maiores estrategas, o general francês Napoleão Bonaparte, que desenvolveu todo o seu pensamento inspirando-se em Sun Tzu.
- Mintzberg (1988), apela a **não existência de uma única interpretação sobre estratégia**, vários autores em função do contexto e perspectiva poderão interpretar o termo estratégia. Contudo o autor argumenta que é notório encontrar alguns autores que **incluem na interpretação sobre estratégia elementos como metas, objectivos, visão, missão** e etc. Outros, focam-se na distinção, **para tal todos elementos podem fazer parte da estratégia em função do contexto** (Mintzberg,1988).

1.2. Conceito de Estratégia

- Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2004), argumentam que existem diferentes **percepções ontológicas e epistemológica sobre a estratégia na área de gestão**, recorrem ao *imaginário das fábulas*, dos “**cegos e elefante.**” A ideia é que nenhum dos cegos ou investigadores das estratégias, *consegue enxergar o elefante inteiro*, o que implica que cada investigador se **preocupa em estudar apenas uma parte áreas do seu interesse do vasto e diversas áreas que compõe**, o que contribui para ignorar o que outro investigador diz.

1.3.Gestão Estratégica

- Segundo argumenta Amabile, Castro e Cotijo, (2012), a **gestão estratégica, deve ser vista como alavanca de todos os recursos internos, capacidade e competências essenciais** de uma organização com finalidade de alcançar as suas metas num ambiente de natureza competitivo.
- Rocha (1999), defende que **gestão estratégica é um processo de tomada de decisões e a implementação de acções que visa conceber, desenvolver, implementar e sustentar e estratégia que garantam uma vantagem competitiva a organização.**
- A gestão estratégica é a aplicação direta na organização dos conceitos de estratégia empresarial que são desenvolvidos na academia. Segundo autor, a **maior importância da gestão estratégica é que, dá as organizações um modelo de desenvolvimento das habilidades para antecipar as mudanças, de igual modo que ajuda a desenvolver habilidade de tratar incertezas futuras pela definição de procedimentos para realização dos objectivos organizacionais** (Mainardes, Ferreira, Raposo, 2012).

2.Evolução Teórica de Gestão Estratégica de Recursos Humanos

- Antes da conceitualização de **Gestão Estratégica de Recursos Humanos** (GERH), importa clarificar o conceito de **gestão de pessoa no lugar de administração de recursos humanos**, que na maior parte das vezes tem criado percepções diferenciadas na área em pesquisa.
- Segundo Fischer (2002), a expressão de gestão de pessoa, **procura demonstrar o carácter de acção**. Pese embora os conceitos de gestão e administração serem aplicados como sinónimo. O autor, considera que na **gestão há menor grau de previsibilidade do resultado do processo a ser gerido**.

2.Evolução Teórica de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (ETGERH)

- No que concerne ao termo de **pessoa no lugar de RH**, o autor faz menção que na **administração clássica**, as pessoas eram consideradas com recursos a qual **justificava-se como investimento das organizações**, e o que condicionava administrar pessoas com base nos parâmetros predefinidos (Fischer, 2002).
- Apesar do termo administração de recursos humanos ser bastante utilizado, como defende o autor, a literatura **internacional tem utilizado recentemente o termo gestão de pessoas** (Fischer, 2002).
- Segundo Neves (2002), defende que o confronto entre a GP e GRH, é mais significativa na abordagem *hard e soft*. A primeira está associada a noção de que a **gestão de pessoa está ligada ao controlo de custo, ou seja, avaliação de curso benefício**. E a segunda considera que GRH é fruto de reformas ocorridas na **década 70 com a introdução de maior competitividade nos mercados e absorção pela globalização** na qual tanto a gestão de pessoas quando a GERH é revestida de **proactividade e inovação**.

2-Continuação de ETGERH

- Truss (1999), defende que a dicotomia *soft* na GRH, está inteiramente ligada ao **movimento das relações humanas**, à utilização de talentos individuais e a perspectiva da teoria Y de McGregor sobre as pessoas. O que implica **alinhamento com metas, comunicação, participação, proactividade e inovação** como factor fundamental na gestão (Truss,1999).
- E abordagem **hard** da GRH esta relacionada com abordagem instrumental da gestão, na qual adequação **estratégica é um conceito importante, e autor sugere a harmonização das políticas e práticas da GERH** com os objectivos estratégicos da organização (Truss,1999).
- Truss (1999), conclui que todas as organizações utilizam modelos com característica **hard e soft**, assumindo uma abordagem mista. **A constatação da utilização simultânea das duas abordagens resulta de adaptação de discurso característico de uma posição de soft, que enfatizam a participação dos colaboradores, a comunicação e o feedback e depois utilizarem práticas que valorizam a estratégia organizacional, consequentemente harmonização interna das práticas, e automaticamente o cumprimento de planos e objectivos ou seja uma abordagem da GRH** (Truss,1999).

2-Continuação de ETGERH

- Escola de Michigan e Havard ficando conhecido pelo *Michigan modelo Havard Framework*.
- Por um lado, o *modelo de Michigan ou Escola*, sustentava que a eficácia **organizacional estava correlacionada com a prática, política de gestão de pessoas e com o seu alinhamento com a estratégia de negócio**, sendo o principal objectivo da GRH contribuir para o sucesso da estratégia organizacional em todas vertentes (Bilhim, 2006).
- Por outro lado, a Havard school apresenta a **concepção baseada nos stakeholders (participantes)**, nesta perspectiva, o papel da gestão do topo consiste em harmonizar e incorporar os diversos interessados da **organização tais como: governos; sindicatos; funcionários; clientes; accionistas e associações** (Bilhim, 2006).
- Mata (2020), explica que os modelos **Michigan e Haverd foram apresentados em 1984**, tendo sofrido muitas investigações na área de RH que adoptaram uma das concepções ou a fusão das ambas.

2-Continuação de ETGERH

- Fombrum (1984), explica que a GERH pode ser sistematizada em três (3) fases:
- A. **Operacional - até a década de 60-** nesta fase, a gestão de pessoas preocupou-se *basicamente com a operacionalização da captação, treinamento, remuneração, informação, e etc.*
- B. **Gerencial - dos anos 60 até ao início dos anos 80,** em que a gestão de pessoas passar a evoluir nos diferentes processos da organização, *sendo requisitada como parceira nos processos de desenvolvimentos organizacional.*
- C. **Estratégia - a partir dos anos 80,** quando a gestão de pessoas começa a assumir um *papel estratégico na observação de novos conceitos para pensar o papel das pessoas na geração de valor para organização.*

3-Perspectivas Teórica

Perspectivas de Gestão Estratégica de Recursos Humanos

- Segundo Bianchi, Quishida e Foroni (2016), sustentam que o arcabouço teórico de GERH é feita através de uma visão aplicada, classificando-as do **seu carácter universal, contingencial e configuracional e contextual** uma vez que essas perspectivas suportam a definição dos estudos empíricos não se relacionam apenas com as bases teóricas funcionalista, também com **VBR** e perspectiva comportamental.
- Para tal, os autores apresentam as várias perspectivas teóricas da GERH, conforme exposto no Quadro nº 1, na qual contempla os seguintes os aspectos tais como: *premissas básicas, práticas de GERH e considerações para utilização.*

3-Perspectivas Teórica

Perspectiva	Premissas básicas	Prática de GERH	Consideração para utilização
Universal	Melhor prática	Não existe prática	Enfãse na performance
Contingencial	Prática contingencial	As práticas são opcionais	As contingências afectam os resultados
Configuracional	Há práticas	Enfãse nas práticas	Não consideração da prática
Contextual	RH como sistema	RH é contextualizado	Enfãse no desempenho organização

3.1. Perspectiva universal

- De acordo com Delery e Doty (1996), a **perspectiva universal** carrega implicitamente, a *relação entre a prática de GRH e esforço do capital humano no âmbito das competências individuais* dentro da organização, e o resultado esperado no desempenho organizacional é maior.
- Conforme defendido por Alcázar et al (2005), inicialmente a perspectiva universal *focalizou-se na análise do impacto da prática de GRH orientada para reforço a força de trabalho da empresa nas componentes de selecção, formação e remuneração variável.*
- Actualmente, a sua análise é extensiva as práticas de recursos humanos no que concerne *as implicações sobre a oportunidade de participação, trabalho em equipa, incentivos individuais* e em grupos, e redesenho das tarefas (Alcázar et al, 2005).

3.1. Perspectiva contingencial

- Conforme Carvalho e Medeiro (2017), a **perspectiva contingencial focaliza a verificação de determinadas estratégias se relacionam com as práticas de gestão**, e na maior parte das vezes percebe-se que o alinhamento é uma **abordagem dinâmica**, e o uso da perspectiva contingencial aborda, mesmo de forma não explícita, a questão do comportamento humano.
- Consequentemente a perspectiva contingencial agrega a complexidade dos modelos de GRH e inclui as várias nuances que não foram consideradas na perspectiva universal. E na opinião de Alcázar et al (2005), a **perspectiva contingencial, baseasse em dois enquadramentos teóricos: teorias comportamentais e as perspectivas baseadas nos recursos da empresa.**

3.1. Perspectiva configuracional

- Carvalho e Medeiro (2017), argumentam que a **configuração constitui um arranjo das estruturas interdependentes de um determinado sistema**, ou ainda a maneira pela qual o objecto e as suas partes relacionam-se entre si.
- Importa referir que Esteves (2008), ressalta que **configuracional agrega a teoria geral do sistema, a perspectiva de recursos da empresa e a teoria comportamental**, socorrendo-se de princípio de equifinalidade ou pressuposto do resultado final na qual provém de várias intervenções distintas ou ainda na perspectiva dos objectivos de recursos humanos.

3.1. Perspectiva contextual

- No que tange a contextual há poucos trabalhos com experiência de aplicação teórica. Contudo, **os trabalhos desenvolvidos na perspectiva contingencial e configuracional ao nível interno e externo, acabam sendo sob a perspectiva contextual**, na qual revela a inclinação do pesquisador a maneira como faz a leitura em causa em matéria de GERH (Bianchi, Quishida, Foroni, 2016).
- Pese embora a visão de Lundy e Cowling (1996), Costa (2006), **considerar que a perspectiva contextual introduz a prática de RH, e os resultados organizacionais são factores que nem sempre são considerados com as pressões institucionais, culturais e sociais, incluindo os vários stakeholders que influênciam a autonomia da GRH e a escolha da estratégia.**

3.2. Modelo de GERH

- Serrano (2010), entende que historicamente existem três modelos GERH nomeadamente: **weberiano, normativo e contingencial.**

a) **Weberiano**

Resume-se em inspiração da teoria e observação prática das instituições públicas, e considera como um modelo de natureza adaptativo uma vez que está concentrado no **ambiente interno das instituições**, e surge para **assegurar o equilíbrio entre a prática, estratégia e tática.**

b) **Normativo**

A construção de GRH deve ter em conta quatro elementos chaves e cumulativos nomeadamente: **a crença e pressupostos nos processos de recrutamento, selecção, formação e a estratégia organizacional.**

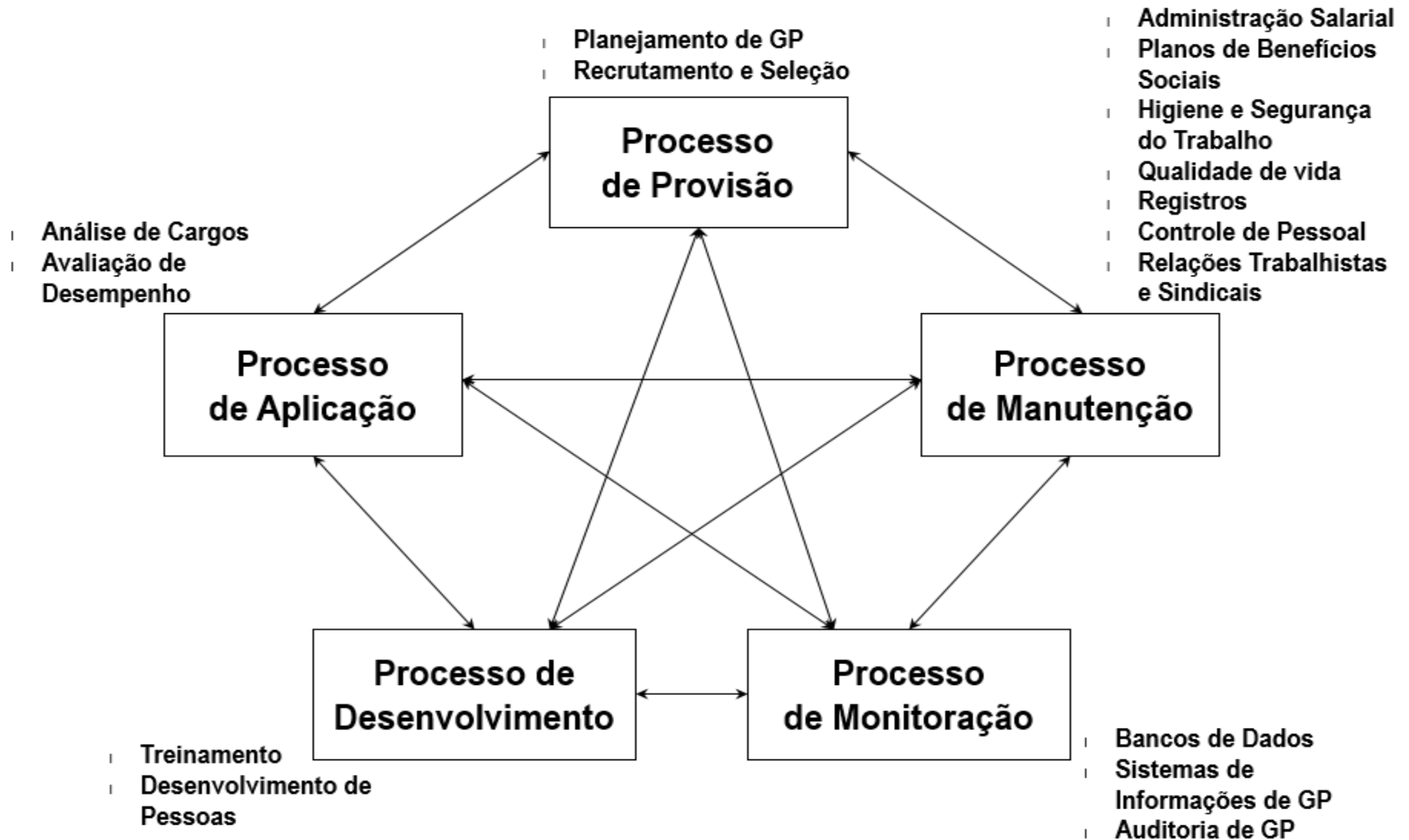
c) **Contingencial.**

Para modelo contingencial o GERH deve **centra-se nos subsistemas ou nas componentes de recrutamento, formação, avaliação, recompensa e desenvolvimento dos RH que a organização considere como os mais adequados para alcançar os seus objectivos estratégicos.**

O TERMO DE GERH

- GERH, diz respeito a todas decisões que envolve a relação entre a organização e seus colaboradores.
- GERH, “é um processo de utilização de abordagem gerais para o desenvolvimento de recursos humanos que são integrados verticalmente com a estratégia de negócio e horizontalmente uma com a outra. Define intenções e planos relacionados com as considerações gerais da organização tais como a eficácia organizacional, e dos aspectos mais específicos da gestão de pessoas, tais como: *resourcing*; aprendizagem e desenvolvimento; remuneração e relação com os empregados”. (Cania, 2014, p. 375).

4.PROCESSOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS



4.PROCESSOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

De acordo com Fleury (2002), refere que para os trabalhadores sejam entendido num universo denominado “*estrela processual da gestão de recursos humanos*” é necessários que os processos passem por relações integradas de actividades donde se pode verificar os seus objectivos como sendo:

- ❖ **Provisão**- planeamento, recrutamento e selecção para que seja **adequadas os reais perfis dos colaboradores versus a sua actividade laboral .**
- ❖ **Aplicação** – é a prática avaliativa sectorizadas para que os processos **tenham sortidos os resultados e possam ser avaliados criticamente**
- ❖ **Desenvolvimento**- é a plenitude de treinamento contínua e formativa para que os colaboradores possam aprender e aplicar.
- ❖ **Manutenção**- políticas **salariais revisto de acordo com o mercado, benefícios, higiene e segurança non trabalho, qualidade de vida no trabalho e processos legais.**
- ❖ **Monitoria**- **agregação no sistema informações sobre os trabalhadores. Actualmente são usado softwares sobre analise de clima organizacional.**

4. PROCESSOS GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

- 1-PROCESSO DE PROVISÃO (Planificação , Recrutamento e Selecção))
- 2.PROCESSO DE MANUTENÇÃO (Remuneração, Incentivos e Benefícios Sociais, etc);
- 3.PROCESSO DE MONITORIA (Banco de dados e Sistema de Informação de GRH.
- 4.PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO (Treinamento e Desenvolvimento);
- 5.PROCESSO DE APLICAÇÃO-AP-(Análise de Cargo e Avaliação de Desempenho) **provimento**

•

•

4.1.PLANIFICAÇÃO DE GESTAO ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS.

Considerando que as necessidades de pessoal em uma organização variam ao longo do tempo, o Planejamento de recursos humanos **visa sistematizar a avaliação das necessidades futuras de pessoas na organização, com o objetivo de supri-la com um quadro de pessoal adequado em relação ao perfil profissional e à composição quantitativa e qualitativa.**

A definição de estratégias e ações para viabilizar o suprimento dessas necessidades, alinhadas aos objetivos e metas organizacionais, inte-gradas ao seu planejamento estratégico, vinculadas às disponibilidades orçamentárias e dentro das exigências legais.

O Planejamento de recursos humanos tem como pressuposto o envolvimento da alta direção e dos diversos níveis gerenciais, além de representantes de todas as áreas da organização. Ele também pressupõe a construção de um cenário futuro para a definição de perfis profissionais e composição qualitativa e quantitativa do quadro de pessoal.

4.1.PLANIFICAÇÃO DE GESTAO ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS. Conti

O Planejamento de recursos humanos tem como pressuposto o envolvimento da alta direção e dos diversos níveis gerenciais, além de representantes de todas as áreas da organização. Ele também pressupõe a construção de um cenário futuro para a definição de perfis profissionais e composição qualitativa e quantitativa do quadro de pessoal.

Para isso, é realizada uma avaliação de possíveis mudanças no contexto interno e externo à organização, a fim de identificar os gaps de competências e desenvolver estratégias para o suprimento desses.

4.2..PLANIFICAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS,

“Não devemos ser escravos da história, mas sim curadores de nossos destinos”.

(Chiavenato,2004)

OBJECTIVO

O **planificação** ou **planeamento de recursos humanos** tem por **objectivo estabelecer e definir**, antecipadamente, **os objectivos, as estratégias, políticas, metas, os desafios e planos de recursos humanos**, que permitem a organização dispor, no momento e no espaço próprios, das pessoas que necessita, em **quantidade e qualidade**, para realizar os **objectivos globais e cumprir com a missão da organização**, de forma eficiente, eficaz e efectiva, a curto, médio e longo prazo.

4.2 PLANIFICAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

OBJECTIVO E TAREFAS:

a) Planificar os recursos humanos

- Estabelecer **políticas, directrizes, objectivos e desafios** da gestão de recursos humanos da empresa;
- Elaborar planos de recursos humanos que permitem a organização dispor, no **momento próprio, das pessoas de que necessita em quantidade e qualidade para alcançar os objectivos organizacionais.**

b) Colaborar na definição de políticas e estratégias da organização

- Fazer propostas e dar **pareceres sobre as políticas e estratégias** da organização;
- Definir ou **participar na definição das políticas, de objectivos, estratégias e metas** para a função de recursos humanos.

4.2. PLANIFICAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

FUNÇÕES E TAREFAS

c) Reunir e analisar a informação para a planificação

- Projectar as **necessidades de recursos humanos** em termos de quantidade, qualidade, momento e espaço;
- Formular o **plano director de recursos humanos**;
- Elaborar o **plano operacional dos recursos humanos**.

4.2 PLANIFICAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

FUNÇÕES E TAREFAS

d) Planear as carreiras e remunerações

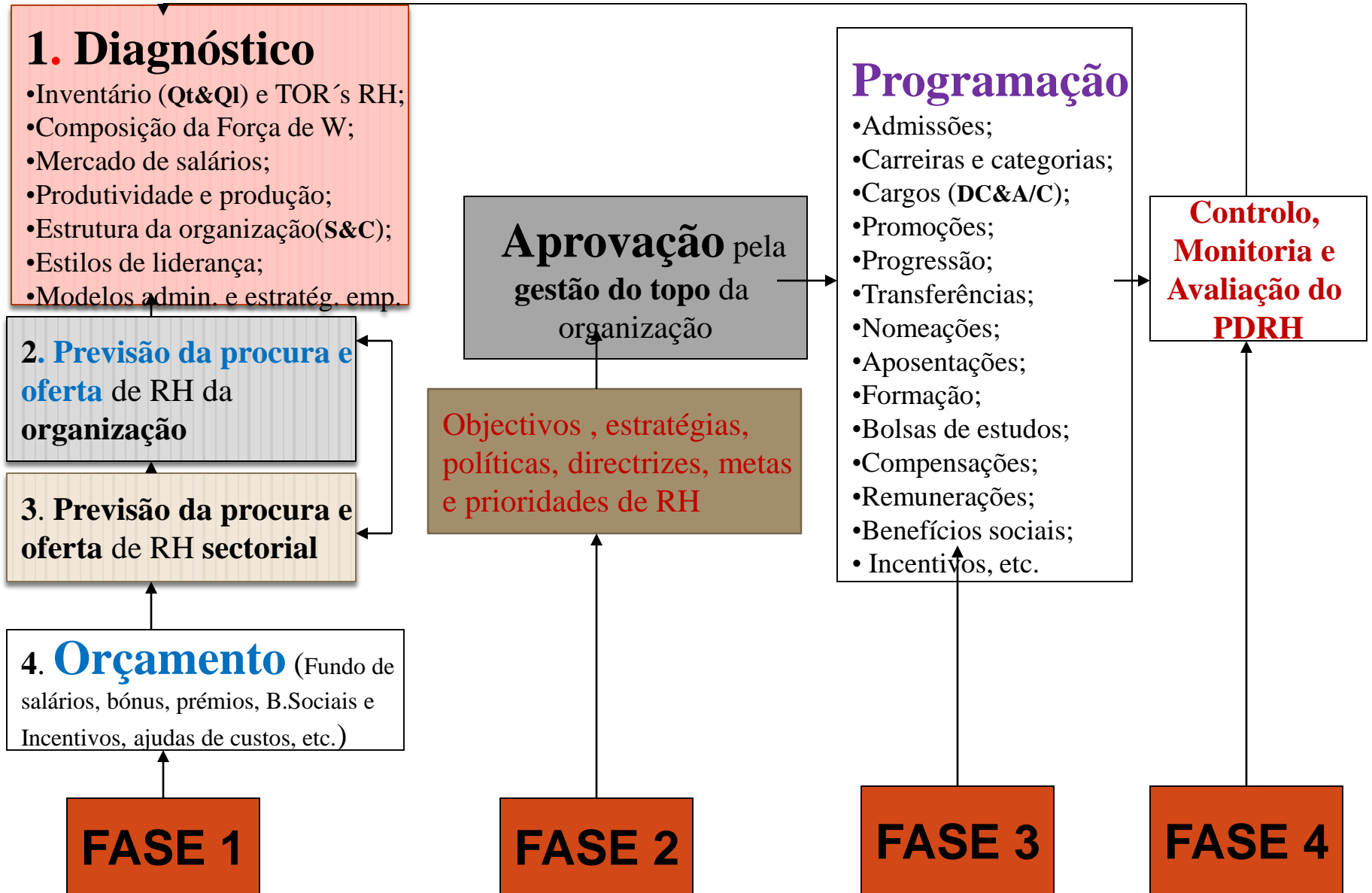
- Estabelecer **sequências de funções e regras de mobilidade de pessoal** entre as **carreiras profissionais e funções de direcção e chefia** da empresa ou entre áreas de actuação e sectores laborais da organização;
- Definir os **princípios, critérios e sistema de ingresso, promoção e progressão** dos recursos humanos dentro da organização;
- Fazer **movimentações de pessoal dentro da estrutura organizacional** e do sistema de carreiras e remunerações da organização.

4.2.1.PLANIFICAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

4.2.1. ETAPAS DO PROCESSO DA PLANIFICAÇÃO EM GESTÃO ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS

1. Diagnóstico de informação de modo a **estimar a procura e a oferta de necessidades** de recursos humanos da organização;
2. Definição de objectivos, **estratégias, directrizes, políticas e prioridades de recursos** humanos e aprovação pela gestão de topo da organização;
3. Desenho e elaboração de **programas e planos director, de acção e operacionais** (mensais, semestrais e anuais ou plurianuais) de **Gestão de Recursos Humanos**;
4. Controlo e avaliação do plano director e programas da gestão de recursos humanos para **facilitar e medir progressos** no alcance dos **objectivos sectoriais** (metas, tarefas, funções e políticas) e **globais** (**missão, estratégias, directrizes e desafios**) da organização.

4.2.1. PROCEDIMENTOS DE ETAPAS DO PDRH



4.2.1. PLANIFICAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

MODELOS DE PLANIFICAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

IMPORTÂNCIA DA PLANIFICAÇÃO DE GRH

- A planificação de recursos humanos ajuda a indicar que **tipo de colaboradores e quantos deles serão necessários no futuro**. Permite saber como é que os colaboradores serão obtidos, através do recrutamento externo ou interno, por transferências, promoções ou mudança de carreiras e funções.
- Seguindo esta ideia, a planificação de recursos humanos ganha maior importância pelo facto de servir a **três principais propósitos**, nomeadamente:
 1. Reduzir os **custos de recursos humanos ao ajudar os gestores a antecipar e corrigir a escassez** ou o excedente de pessoal, antes de se tornarem inadmissíveis e ineficientes;
 2. **Fornecer uma base para o planeamento do desenvolvimento de pessoal** de forma a fazer um óptimo uso das atitudes dos trabalhadores;
 3. Dar suporte a todo o processo produtivo do negócio da empresa

Etapas de planificação e Procedimentos

O processo de planificação de recursos humanos segue **quatro etapas principais**, nomeadamente:

- **Recolha e análise de informação** de modo a estimar a procura e oferta de recursos humanos;
- **Estabelecimento de objectivos e políticas** de recursos humanos e aprovação pela gestão de topo da organização;
- **Desenho de programas e planos de acção**;
- **Monitoria, controlo e avaliação do plano de recursos humanos** para facilitar progressos no alcance dos objectivos previamente definidos no plano.

4.2.1. MODELO BASEADO NA PROCURA ESTIMADA DO PRODUTO OU SERVIÇO

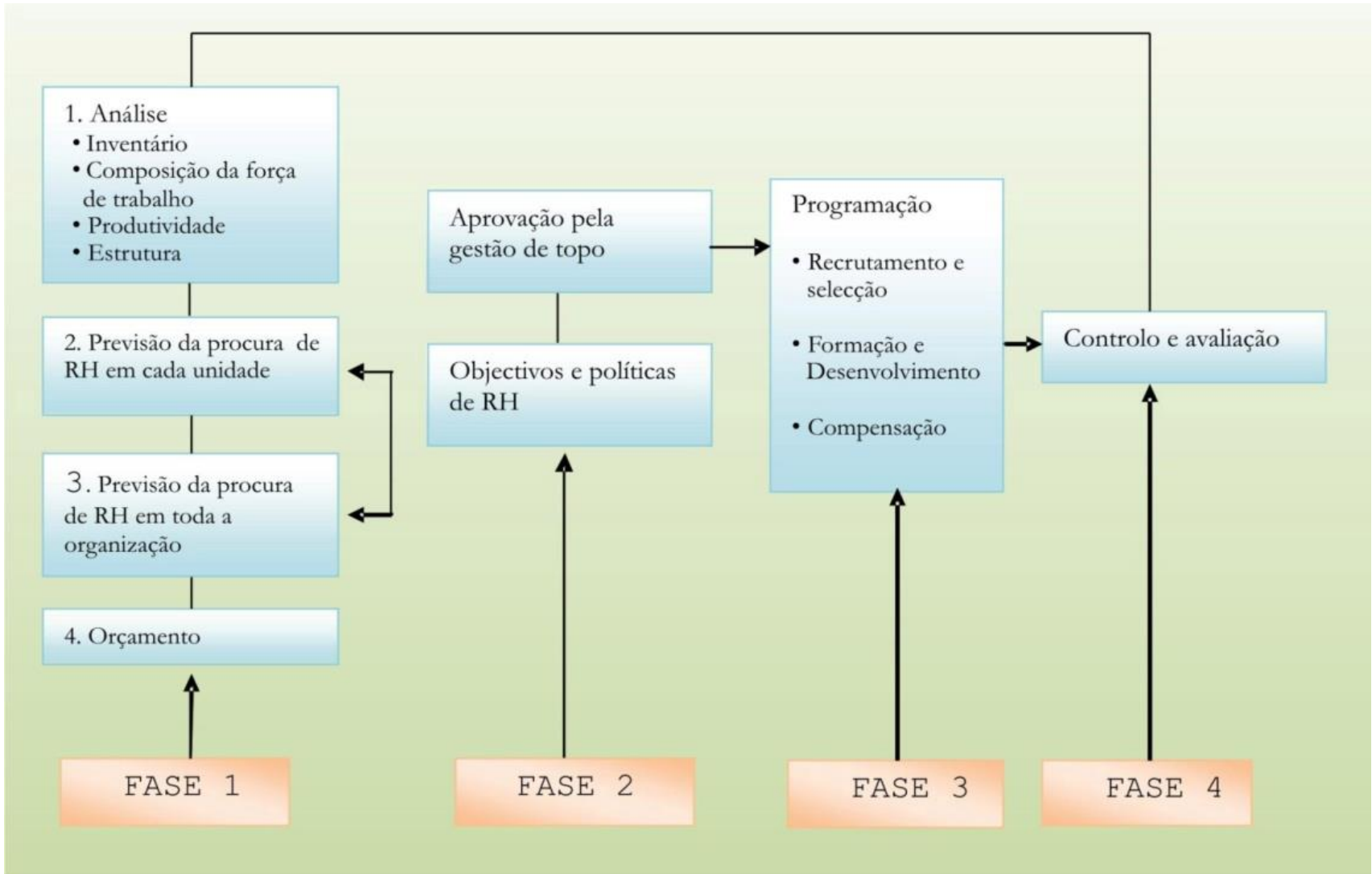
Neste modelo temos duas variáveis fundamentais:

- *Nº de pessoas & procura estimada do produto ou serviço.*

Estas duas variáveis são influenciadas por variações nos factores como:

- Produtividade, **tecnologia**, disponibilidade financeira, etc.

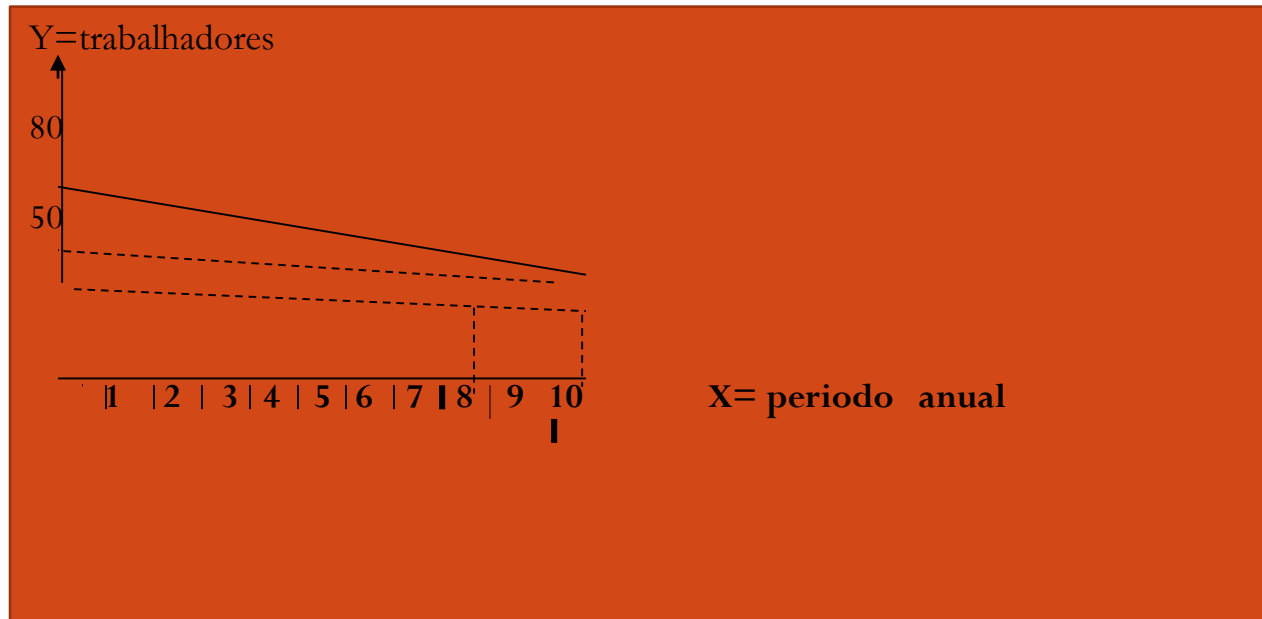
Etapas de Planificação de Recursos Humanos



MODELO BASEADO NA EXTRAPOLAÇÃO DAS TENDÊNCIAS DO NÚMERO DE COLABORADORES POR ANO

Segundo Torrington (1991), este modelo é baseado nas **mudanças referentes à procura de pessoal**, mas não considera os factores que influenciam essa procura ou demanda. Provavelmente, o melhor exemplo conhecido pode ser a extrapolação do relacionamento entre procura e tempo, muitas vezes chamado de **tendência do tempo** tal como é ilustrado na figura 3 abaixo. **Este modelo é melhor usado apenas para curto e médio prazo.** A sua maior limitação está no facto de não abrir excepções para as mudanças internas e externas que podem afectar a procura ou demanda.

Modelo baseado na extrapolação das tendências do número de colaboradores por ano



4.2.1. MODELO BASEADO NA PROCURA ESTIMADA DO PRODUTO OU SERVIÇO

- Escolher um **factor estratégico** para cada área de empresa cujas variações afectam as necessidades de pessoal (*nível de vendas, volume da produção, plano de expansão, etc.*);
- Estabelecer **níveis históricos** (*passado e futuro*) para cada factor estratégico;
- Determinar os **níveis de mão-de-obra** para cada área funcional;
- Projectar os **níveis futuros de mão-de-obra** para cada área funcional correlacionando-os com os níveis históricos (*passado e futuro*) do factor estratégico correspondente.

Modelo baseado no segmento de cargos ou funções da estrutura da organização

- Este modelo é caracterizado pelo fluxo de entradas, saídas, promoções e transferências, o que permite fazer uma predição ou projecção das necessidades de pessoal a curto prazo. Este é um **modelo reactivo e vegetativo**, sendo adequado para organizações estáveis e sem planos de expansão.

Modelo baseado no segmento de cargos ou funções da estrutura da organização

Nível da Estrutura Hierárquica	Quadro Inicial	Deslig.	Transf.	Admis.	Prom.	Quadro Final
Directoria	6	2	-	-	1	5
Gerência	10	3	1		1	6
Chefia	20	-	4	2		18
Supervisão	40	8	-	3	3	38
Operacional	600	200		80		480
Total	676	213	5	85	5	551

Modelo baseado no segmento de cargos ou funções da estrutura da organização

Este modelo é mais utilizado **para planificar recursos humanos que vão ocupar funções de direcção e chefia no quadro de pessoal da organização** em função dos **factores estratégicos** escolhidos pela gestão de topo da empresa, tais como volume de produção que se espera alcançar em períodos subsequentes, nível de vendas de produtos ou serviços ou plano de expansão projectado pela organização.

O modelo baseado no segmento de cargos consiste em:

- **Escolher um factor estratégico** (*nível de vendas, volume de produção, plano de expansão*) para cada área da empresa, cujas variações afectam as necessidades de pessoal;
- **Estabelecer níveis históricos** (*passado e futuro*) para cada factor estratégico;

Modelo baseado no segmento de cargos ou funções da estrutura da organização

- **Determinar os níveis de mão-de-obra para cada área funcional;**
- **Projectar os níveis futuros de mão-de-obra para cada área funcional, correlacionando-os com os níveis históricos (passado e futuro) do factor estratégico correspondente**

4.2.1. MODELO BASEADO NA PROCURA ESTIMADA DO PRODUTO OU SERVIÇO

Nível Orgânico	Nº Inicial	Desligamentos (-)	Transferências (-)	Admissões (+)	Promoções (+)	Nº Final (=)
PCA	1	1	—	—	1	1
Dirc.	5	3	2	2	3	
Assessoria	3		2	1	—	2
Chefia	36	8	2	3	4	30
Supervisão	23		7	2	—	18
Operação	380	16	18	25	—	367
Total	462					435

4.2.1. MODELO DE PLANIFICAÇÃO INTEGRADO

Leva-se em consideração cinco (5) factores básicos:

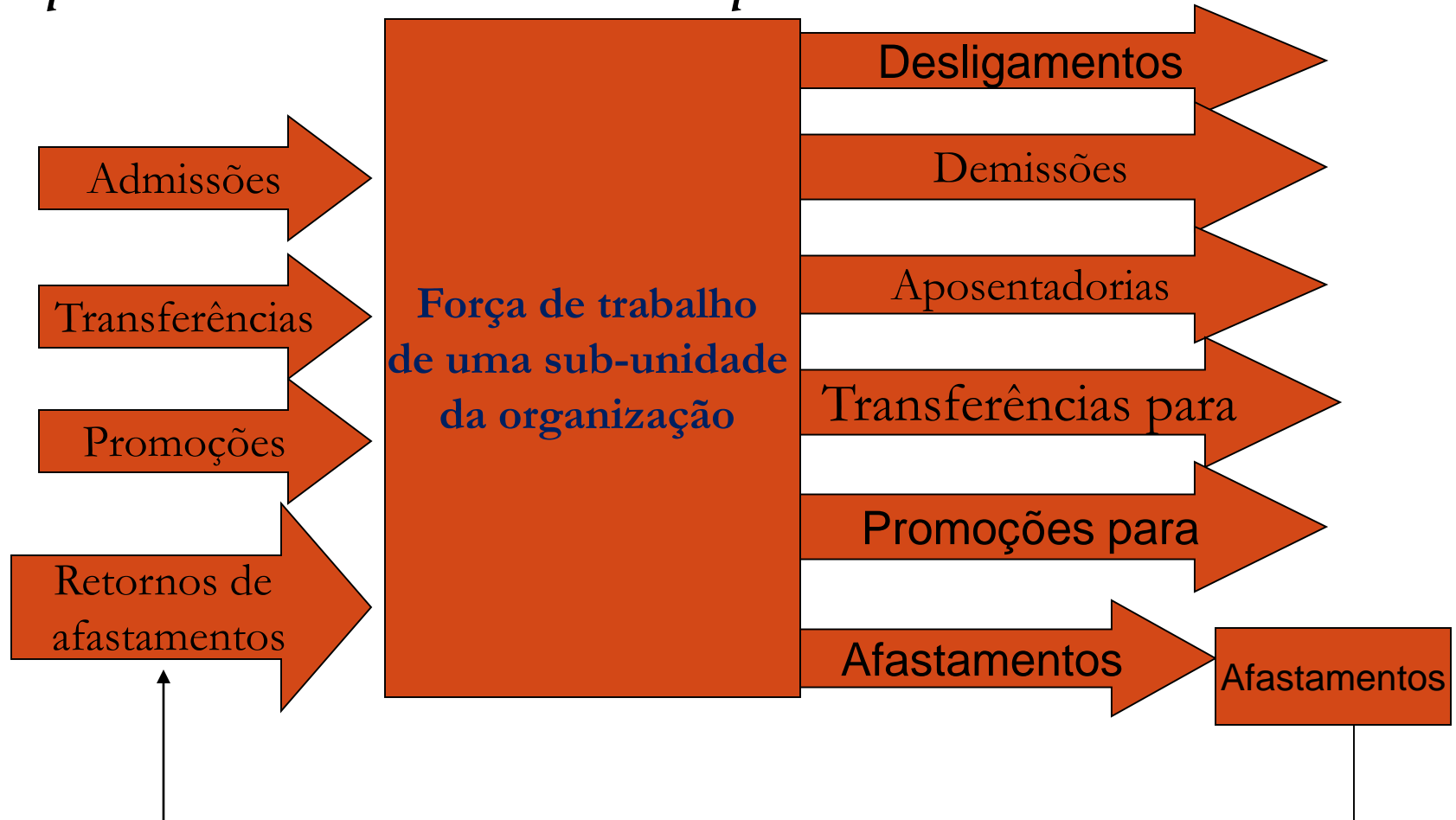
Volume de produção planificado (**quantidade & qualidade**);

- **Mudanças tecnológicas que alteram a produtividade do pessoal;**
- **Condições de oferta e procura de bens e serviços no mercado e comportamento da clientela;**
- **Planificação de cargos, carreiras e categorias profissionais dentro dos quadros de pessoal da organização;**
- **Oferta e procura nos mercados de recursos humanos, de trabalho e salários (quantidade & qualidade).**

4.2.1. MODELO DE PLANIFICAÇÃO DE INTEGRADO (2)

Inputs

Outputs



**PLANIFICAÇÃO AVANÇADA
DE
RECURSOS HUMANOS**

4.2.1. MODELO DE PLANIFICAÇÃO DA SUBSTITUIÇÃO DE PESSOAL QUE EXERCE FUNÇÕES DE DIRECÇÃO, CHEFIA E CONFIANÇA

- O foco do **plano da substituição** é identificar os possíveis substitutos para aqueles colaboradores que ocupam posições-chave dentro da organização (**cargos governativos**);
- Os **planos de substituição** são denominados *mapas de substituição* e constituem uma representação visual de quem **deve substituir quem na eventualidade de alguma possível vaga naquelas posições que sejam críticas no quadro de funções de direcção, chefia e assessoria**;
- O plano de substituição é usado estrategicamente com **objectivo de reduzir a probabilidade de um titular abandonar o seu cargo, especialmente quando um substituto qualificado ainda não tenha sido identificado pelo dirigente** competente pela nomeação e exoneração do pessoal que exerce funções de direcção, chefia e confiança.

4.2.1. Plano/mapa de substituição (*hipotético*)

Presidente

Director de R. Humanos	
A	▲
B	▲▲
C	▲▲

Director Executivo	
A.	■
E.	▲
T.	●

Director de Financeiro	
N.	●
D.	■
T.	▲

Director de Marketing	
	■

Gestor de produção	
B.	▲
X.	■

Gestor de vendas	
L.	■
R.	■
G.	■

Chefe do Depart. de controlo da qualidade	
C.	■
S. R	▲

Potenciais Promoções	
Pronto	■
Necessita de treinamento	▲
Questionável	●

Diferença entre cargo e função

O que é função?

Uma função é **uma descrição de um determinado trabalho, posição ou designação**. Isso dá uma breve visão geral do trabalho. São o método de categorizar as diferentes posições dentro de uma organização.

Função

A função é o papel que a empresa atribui a um funcionário com base em suas qualificações. Uma função é uma forma de uma pessoa usar suas qualificações oferecendo serviços. Ele recebe em troca dinheiro que usa para ganhar a vida.

A função define as responsabilidades do emprego. Por exemplo, as funções incluem coisas como como executivo, **gerente, chefe, diretor, supervisor**, etc. Muitas funções refletem o que a pessoa está fazendo no trabalho, como contador, chef, governanta, programador, supervisor de serviços aos hóspedes , mecânico, etc.

Função

Outras funções mostram também os níveis, como chef de cozinha, gerente de marketing, supervisor de eletricidade, etc. As funções são específicas porque representam o nível do cargo e as responsabilidades do cargo. Dependendo do tipo, os trabalhos podem envolver um estudo especializado. A função também descreve um plano de carreira. É como uma escada corporativa ou classificação em que, sob promoções, o indivíduo sobe dos degraus inferiores para os superiores.

Cargo

- **O que é Cargo?**
- **Cargo é um termo mais amplo que se refere a qualquer trabalho remunerado.** Também é definido como um setor no qual uma pessoa deseja trabalhar. **Uma ocupação determina, em termos simples, os meios de ganhar a vida de uma pessoa em sua área de interesse.** A ocupação descreve todo o setor de trabalho, no qual ocorrem muitos cargos semelhantes. **Exemplos de cargos (médico, engenheiro, operário, enfermeiro, etc.).**
- **Mas em determinadas literatura ou administração o cargo pode se referir posição.** Cargo do Presidente da Republica, o cargo do Diretor e etc.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A PLANIFICAÇÃO DE RECURSOS
HUMANOS**

**DESCRIÇÃO
E
ANÁLISE DE CARGOS**

4.4.2.DESCRICÃO E ANÁLISE DE CARGO

A competência humana são o principal recursos que as organizações dispõem para atingir resultados e satisfazer os seus cidadão-usuário ou cliente (Chiavento, 2002). **A organização existe para em função das pessoas, negligenciar ou desperdiçar recursos humanos é desperdiçar o dinheiro,** reduzir a possibilidade de resultados e baixar a qualidade dos serviços públicos.

4.4.2.DESCRICÃO E ANÁLISE DE CARGO

Cargo

É agregado de **funções substancialmente idênticas**, quando a natureza de **tarefas executadas e específicas exigidas**, o que nos leva a considerar que uma empresa existe um número muito **menor de cargo** em relação as **funções**.

A especificidade de cargo esta dividia em 4 grade áreas nomeadamente: **(a) mental, (b) responsabilidades (c) física e (d) condições de trabalho.**

Mental	Conhecimentos teórico ou práticos necessários para desempenho das funções .
Responsabilidade	Exigências imposta ao ocupante do cargo para reduzir danos
Área	requisitos comuns: esforço físico, movimentos, habilidade etc
Condições de trabalho	Ambiente onde é desenvolvido a actvidade, riscos

4.4.2.DESCRICÃO E ANÁLISE DE CARGO

Carreira

O termo carreira não tem significado acabado, o que subteme a existência de diferentes pontos de vista, tais quais: relativo a **mobilidade ocupacional**, à **estabilidade de profissional**, ou a vida profissional bem estruturada (Schein, 1996).

De igual modo, que poder ser incluso o pressuposto de **progresso constante**, denotando uma concepção de **percurso sistematizado com características especiais e temporais**, percursos esse a ser percorrido por indivíduo.

Segundo Dutra (1996), **carreira consiste na as sequências de posições e de trabalho realizado durante a vida de uma pessoa**. A carreira uma série de estágios e a ocorrências de transições que reflecte a necessidades, motivos e as inspirações individuais.

Carreira, **conjunto hierarquizado de classes ou categorias de idêntico nível de conhecimento e complexidade** a que os funcionários e tem acesso de acordo com tempo de serviço, mérito e desempenho (Decreto nº30/ 2018 de 22 de Maio.

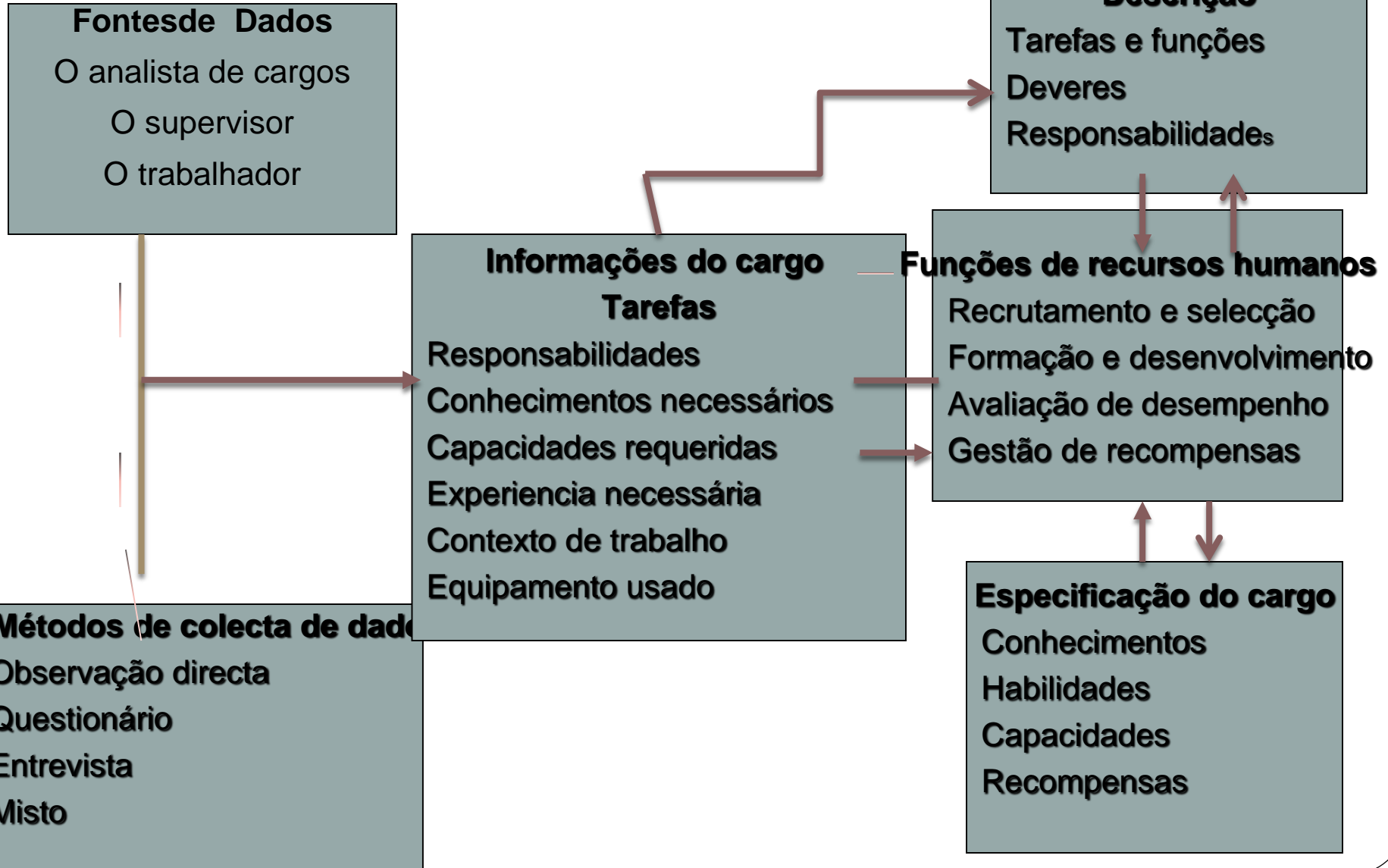
4.4.2.DESCRICÃO E ANÁLISE DE CARGO

Exercício prático.

Apresente e argumente 2 exemplo de:

- i. Funções
- ii. Categoria
- iii. Promoção
- iv. Progressão
- v. Índices
- vi. Escalão

SISTEMA DE DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS



4.4.2.DESCRICÃO E ANÁLISE DE CARGO

Princípios aplicados na análise de cargo

Termo	Definição
1- Tarefa	<i>É actividade executada por um indivíduo na organização . Atendimento telefónico ao cliente.</i>
2. Função	<i>É agregado de tarefas atribuídas a indivíduo na organização. Ex Função de secretariado de Direcção/ Chefe de gabinete</i>
3. Cargo	<i>É conjunto de funções substancialmente idênticas quando a natureza das tarefas exercidas</i>
4. Análise de cargo	<i>É estudo que se faz para colecta de dados sobre as tarefas principais do cargo e a especificidade</i>
5. Definição de cargo	<i>É o retrato das tarefas descritas de forma organizada de modo a proporcionar a compreensão das actividade</i>
6. Especificação de cargos	<i>É o relato dos requisitos e responsabilidades imposta ao ocupante do cargo</i>
7. Grupo ocupacional	<i>É o conjunto de cargo que se assemelha a quanto a natureza de trabalho.</i>

DISCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGO

Continuação dos princípios aplicados

Grupo ocupacionais:

- 1) grupo ocupacional gerência de natureza de trabalho,
- 2) grupo ocupacional de profissionais de nível superior- a natureza do trabalho é executada por técnicos.
- 3) grupo ocupacional administrativo, a natureza do trabalho é administrativo.
- 4) grupo ocupacional operacional, a natureza de trabalho é execução operacional.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS

- **QUALIFICADORES PROFISSIONAL DO DIRECTOR NACIONAL**
- **1-GRUPO SALARIAL:** n°6
- **2-FUNÇÃO:** Director – Geral
- **3- CONTEUDO DE TRABALHO:**
 - ✓ Dirige uma Direcção Geral, na linha geral da política global definida pelo Governo;
 - ✓ Exercer actividade de direcção, organização, planificação, coordenação e controlo do seu sector de competências que lhe forem delegadas;
 - ✓ Submete à apreciação superior os planos anuais ou plurianuais de actividades, bem como os respectivos relatórios;
 - ✓ Assegura a representação da Direcção Geral e suas ligações externas;
 - ✓ Gere e administra os recursos humanos, financeiros e matérias da Direcção Geral.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS

4. REQUISITOS DE PROMOÇÃO

- ✓ Possuir uma licenciatura, ou equivalente, e pelo menos, 5 anos de serviço no respectivo sector com boas informações; ou
- ✓ Estar enquadrado, pelo menos, na carreira de superior de nível 2 de regime geral ou específico ou em carreira correspondente de regime especial e ter experiência de direcção e chefia a nível central ou provincial, pelo período mínimo de 3 anos, com boas informações.

5. REQUISITO DE INGRESSO???



DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE UM CARGO OU UMA FUNÇÃO NA ISUTEC

DESCRIÇÃO DE UM CARGO OU FUNÇÃO		
1	Título	Director do curso de Licenciatura em Gestão
2	Grupo salarial	2.1.
3	Unidade orgânica	Departamento de Gestão da ISUTEC
4	Nível hierárquico	4

DESCRIÇÃO DE UM CARGO OU FUNÇÃO

6	Descrição detalhada (Conteúdo do trabalho)	<p>Distribuir disciplinas e elaborar a carga horária para os docentes, organizar e coordenar as teses, dissertações, os estágios e relatórios do fim do curso dos estudantes.</p> <p>Promover a qualidade de ensino e aprendizagem.</p> <p>Promover a participação de docentes na revisão, reforma e adequação curricular, metodológica e dos planos de estudo das disciplinas obrigatórias e opcionais que compõem o curso.</p> <p>Envolver os docentes e estudantes na investigação, extensão e na divulgação de resultados de ensino e aprendizagem e da pesquisa.</p>
---	---	--

ANÁLISE DE UM CARGO OU FUNÇÃO (definição de requisitos)

7	Requisitos Mentais	<p>1. Instrução ou formação, curso superior de pós-graduação em Ciências Sociais, de preferência em Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Empresas ou Economia.</p> <p>2. Experiência profissional, ter pelo menos 3 anos de actividade de docência e investigação como assistente ou Professor Auxiliar no Ensino Superior e ter exercido algum cargo de direcção e chefia ou conhecimento de liderança.</p> <p>3. Aptidões, ser introvertido e equilibrado; ter iniciativa e criatividade; ter espírito de equipa, ser crítico e analítico; ser ponderado e aglutinador; ter grande destreza intelectual e reacção rápida aos estímulos e ser proactivo nas acções que desenvolve.</p>
---	--------------------	--

ANÁLISE DE UM CARGO OU FUNÇÃO (definição de requisitos)

8	Requisitos físicos e intelectuais	1. Esforço físico , movimento normal e não ser doentio que causa constantes ausências no trabalho; fazer exercício físico , sempre que puder para manter a forma do organismo; ter acuidade visual, vocal e auditiva.
		2. Esforço intelectual , não revelar constante cansaço e fadiga intelectual e psicológica quando sob pressão laboral e evitar entrar em situação de stress.
9	Responsabilidades	1. Pessoal , exige comunicação aberta e participativa nas decisões a tomar que afectem a vida de docentes e estudantes do curso; guardar sigilo em assuntos confidenciais
		2. Património , perdas totais ou parciais podem ser verificadas no que diz respeito ao material e equipamento dos laboratórios, gabinetes de trabalho e salas de aulas próprias(caso haja); prejuízo de pequena monta nos lavabos e salas de docentes onde funciona o curso.

ANÁLISE DE UM CARGO OU FUNÇÃO (definição de requisitos)

10	Condições de trabalho	<ol style="list-style-type: none">1. Ambiente, condições adequadas ao exercício do cargo, tais como computador (desktop e laptop);2. Segurança, situações consideradas, às vezes, perigosas, possíveis trabalhos noturnos que obriguem a despegar a altas horas da noite e ser sujeito a assaltos pelos meliantes que frequentam o campus universitário3. Regime laboral, a tempo inteiro; em comissão de serviço com exclusividade; não é sujeito ao trabalho por turno nem à marcação de horas extraordinárias. Não assina livro do ponto no Departamento. Identifica colegas que devem assinar ou não o livro do ponto.4. Remuneração, vencimento compatível com o oferecido pela função pública, de acordo com o sistema de carreiras e remuneração em vigor; tem direito a mais suplementos salariais oferecidos, internamente, pela instituição,
----	-----------------------	---

TIPOS DE FUNÇÕES

- **Funções de direcção ou orientação**

São actividades realizadas por **titulares de cargos directivos** situados nos níveis da estrutura hierárquica vertical de alta administração das organizações, públicas ou privadas. **Decisões políticas públicas**

Exemplo: *Governadores de bancos centrais, governadores provinciais ou directores nacionais, directores executivos, directores de divisões sectoriais, secretários-gerais, secretários permanentes, administradores distritais, administradores de áreas funcionais.*

- **Funções de chefia ou supervisão:**

Dizem respeito às actividades realizadas por titulares de **cargos de chefia e supervisão**, situados nos níveis da estrutura hierárquica vertical intermédia e operacional, onde as decisões estratégicas.

Exemplo: *chefes de departamento, chefes de repartição, chefes de secretaria, chefes de laboratório, gerentes do balcão de atendimento bancário,*

QUADRO DE PESSOAL

TIPOS DE FUNÇÕES

- **Funções de confiança ou assessoria**

São actividades realizadas por titulares de cargos dos órgãos de assessoria e aconselhamento situados nos níveis da estrutura hierárquica horizontal do quadro funcional da organização.

Exemplo: assessores, conselheiros, emissários, porta-vozes, secretários particulares, secretários executivos, secretários de direcção, lobistas, mensageiros oficiais, intermediários, promotores de imagem organizacional ou de país, etc.

Debate.

Onde podemos enquadrar Lionel Messi?, Reitor, Director Geral, Chefe de turma?

QUADRO DE PESSOAL

- **Quadro de pessoal de funções**, refere-se aos lugares criados, providos ou ocupados, dotados ou orçamentados e vagos para ocupação de titulares que podem exercer **funções de direcção, chefia ou confiança**, previstas na estrutura orgânica e funcional definida pela organização no seu estatuto orgânico, para um determinado período de tempo e espaço.
- **Quadro de pessoal de carreiras e categorias profissionais** refere-se ao conjunto de carreiras e categorias ou classes profissionais previstas nas áreas de actuação que integra a estrutura funcional da organização definida no seu estatuto orgânico
- A definição da tipologia dos quadros de pessoal das organizações não tem **colhido consensos quanto aos princípios, critérios e fundamentos usados para a criação de um ou outro tipo de quadro de pessoal de uma organização, pública ou privada**

Princípios e critério de quadro de pessoal

Princípios	Critérios	Tipos de Quadro de Pessoal	Tipos de Funções	Tipos de Regimes de Carreiras Profissionais	
Homogeneidade de funções e actividades	Direcção superior	Quadro de pessoal geral	Funções de direcção ou orientação	Carreiras de regime geral comum	
Divisão do trabalho	Funcional	Quadro de pessoal do ramo, sector, serviço ou da área de actividade fim	Funções de chefia ou supervisão	Carreiras de regime específico	
			Funções de confiança ou assessoria	Carreiras de regime especial	Diferenciadas Não-diferenciadas

Procedimentos para elaboração de Quadro de pessoal

- A elaboração dos quadros de pessoal de uma organização que acaba de ser criada e ainda não tem os seus quadros de pessoal aprovados assenta, entre outros, em seis (6) instrumentos técnico-profissionais, sociais e legais, nomeadamente:
 - a) Documento legal da criação da organização, pública ou privada;
 - b) Estatuto orgânico;
 - c) Organigrama;
 - d) Regulamento interno de funcionamento;
 - e) Qualificador profissional de funções e carreiras;
 - f) Quadro de pessoal em vigor (se for revisão ou alteração).

Procedimentos da elaboração de quadro de pessoal

- Regra geral, os quadros de pessoal são preparados por técnicos especializados detentores de estudos de desenvolvimento organizacional, sistemas de comunicação funcional, métodos de trabalho, direito do trabalho ou gestão de empresas, públicas ou privadas.
- Mas, por escassez de técnicos especializados, essa actividade pode ser incumbida a pessoas responsáveis de reconhecido mérito, com experiência técnico-profissional e idoneidade, que dominam muito bem o funcionamento e a articulação da estrutura orgânica e das áreas de actividades, do tipo de recursos humanos ou pessoas que trabalham na organização, em termos de antiguidade de serviço, responsabilidade,.

Procedimentos da elaboração de quadro de pessoal

- Análise técnica, gestão do poder legal instituído, da autoridade (subordinação e coordenação), do comando directivo (formal e informal) e da respectiva legislação que rege e orienta esse tipo de organização.
- **Aprovação**
- Para efeitos de aprovação dos quadros de pessoal das organizações, públicas ou privadas, a proposta pode ser acompanhada por seguintes documentos:
 - a) Último quadro de pessoal aprovado (se for revisão ou alteração);
 - b) Quadros de pessoal propostos;

Procedimentos de elaboração de quadro de pessoal

- c) Mapa demonstrativo da situação actual, que faz a descrição dos lugares criados, dotados, providos, vagos dotados e vagos não dotados (se for novo quadro de pessoal não aprovado);
- d) Mapa do impacto orçamental, que deve reflectir o total de lugares providos no ano zero (actual) e o respectivo encargo anual e a projecção dos lugares a prover nos cinco (5) anos subsequentes, com os respectivos encargos anuais e o encargo global dos quadros de pessoal propostos;
- e) **Fundamentação;**
- f) Diploma legal de criação da organização;
- g) Estatuto orgânico;
- h) Regulamento interno de funcionamento;
- i) Organigrama da organização
- j) Projecto de diploma legal de aprovação pelos órgãos competentes, internos ou externos

Quadro de Pessoal

FUNÇÕES E CARREIRAS	UNIDADES ORGÂNICAS						Total Lugares Criados (TLC)
	Unid 1	Unid 2	Unid 3	Unid 4	Unid 5	Unid 6	
Funções de direcção, chefia e confiança							
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)=1+2+ 3+4+5+6
Presidente							1
Conselheiro							2
Director geral							1
Assessor							3
Director executivo							1
Administrador							8
Total-1							

Quadro de pessoal

FUNÇÕES E CARREIRAS	LUGARES NO QUADRO DE PESSOAL				
Funções de direcção, chefia e confiança	LC	LD	LP	LUGARES VAGOS	
				LVD	LVND
	(1)	(2)	(3)	(4) = (2) - (3)	(5) = (1) - (2)
Presidente	1	1	1		
Conselheiro	2	2	2		
Director geral	1	1	1		
Assessor	3	2	1	1	1
Director executivo	1	1	1		
Administrador	8	5	4	1	3
Director nacional	10	6	5	1	4
Chefe de departamento	16	11	8	3	5
Chefe de secretaria	18	10	10		8
Chefe de repartição	32	25	22	3	7
Chefe de secção	46	33	27	6	13
Chefe de sector	7	2	1	1	1
Etc., etc., etc.,					Etc., etc., etc.,

Quadro de pessoal

DESIGNAÇÃO	LUGARES				
FUNÇÕES E CARREIRAS	LC	LD	LP	LV	
				LVD	LVND
Funções de direcção, chefia e confiança	(1)	(2)	(3)	(4)=(2)-(3)	(5)=(1)-(2)
Director Nacional	1	1	1		
Director Nacional Adjunto	2	1		1	1
Chefe de Departamento Central	5	3	2	1	2
Director de Curso					
Chefe de Repartição Central	2	1	1		1
Chefe de Secretaria Central	1	1	1		
Total - 1	17	11	7	4	6

Quadro de pessoal

PROJECÇÃO DE VAGAS NO QP ATÉ 2018					TOTAL
2022	2023	2024	2025	2026	
(3)	(4)	(5)	(5)	(5)	(6)=(4)+(5)
1					
2					
1					
1					

Mapa demonstrativo

FUNÇÕES E CARREIRAS	LUGARES NO QUADRO DE PESSOAL				
	LC	LD	LP	LUGARES VAGOS	
				LVD	LVND
Funções de direcção, chefia e confiança	(1)	(2)	(3)	(4) = (2) - (3)	(5) = (1) - (2)
Presidente	1	1	1		
Conselheiro	2	2	2		
Director geral	1	1	1		
Assessor	3	2	1	1	1
Director executivo	1	1	1		
Administrador	8	5	4	1	3

4.2.1. RECRUTAMENTO

4.2.1. RECRUTAMENTO

- O recrutamento de RH subtende, sempre, **o mercado de trabalho**. Recrutar significa **chamar, atrair, ir ao encontro de pessoal que possua pelo menos a qualidade mínima para atender as exigências da Empresa** (Ferreira, 1999).
- O recrutamento é processo organizacional que *convida* as pessoas que se **encontra no mercado de mão- de -obra** para participarem de um processo **de selecção, tendo como finalidade atrair um número** satisfatório e adequado à organização de profissionais necessários para uma futura o ocupação de cargo, função na empresa.
- O recrutamento **trata-se de um processo de pesquisa junto as fontes de capazes de oferecer Empresa** um numero suficiente de pessoas (Ribeiro , 2005).
- o recrutamento **é um processo de atrair um conjunto de candidatos para um particular cargo que esteja disponível na organização**. Ele deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair o candidatos qualificados para disputa-lo (CHIAVENATO, 2006).

4.2.1-Funções de processo de recrutamento

a) Atrair (recrutar) potenciais candidatos a emprego:

1. Identificar as fontes recrutamento internas e externas;
2. Criar e manter um ficheiro de candidaturas qualificadas dentro e fora da organização;
3. Fazer anúncios públicos de vagas disponíveis para o provimento de candidatos que vão preencher os lugares do quadro de pessoal da empresa.

4.2.1. Tipos recrutamento

A) Recrutamento interno

O *recrutamento interno* é feito com funcionários da própria empresa. O primeiro passo na procura de pessoa é recrutamento dentro da Empresa, assim aproveitando e dando oportunidade aos funcionários que já existente na organização.

O recrutamento interno, exige uma série de dados e informações relacionadas, como: resultado de teste de selecção

4.2.1. Tipos recrutamento

Vantagens

É fonte mais rápida, tem menor custo de recrutamento e selecção e treinamento de pessoal, tendo em consideração que já se conhece o desempenho anterior do funcionário, cria um clima sadio de progresso profissional, aumenta-se a moral e progresso profissional e motivação dos funcionários.

Segundo o Chiavenato (2006), o recrutamento interno tem as seguintes vantagens: mais económico e mais rápido e apresenta, e apresenta maior índice de validade e segurança e fonte poderosa para motivação dos empregados.

A motivação aumenta consideravelmente sem custo algum para empresa.

4.2.1. Tipos recrutamento

- **Desvantagens:**

- ✓ O recrutamento interno pode causar algumas desvantagens que não são favoráveis à organização como: **bloquear a entrada de novas ideias, experiência e expectativa, funciona como um sistema fechado** e mantém quase inalterado o actual património humano da organização.
- ✓ Pode **causar o conflito de interesse, ressentimento dos não promovidos e a redução da criatividade e inovação** do trabalho .

B) Recrutamento externo

O recrutamento externo é aquele com candidatos fora da organização, em outras palavras a empresa busca os candidatos disponíveis no mercado.

Segundo Maria (2009), o recrutamento externo funciona com candidatos vindos fora para dentro. Havendo vagas a organização procura preenche-las com pessoas estranhas ou seja com candidatos externos.

4.2.1. Tipos recrutamento

Vantagens

- ✓ **Aumenta o nível de conhecimento, habilidade e atitude não disponível na empresa;**
- ✓ **Reduz o custo de desenvolvimento de pessoal;**
- ✓ **Proporciona a entrada de novas pessoas e consubstancialmente traz novas ideias;**
- ✓ **Introduz sangue novo na empresa, talentos , habilidade e expectativas.**

Desvantagens

- ✓ **É mais caro, a margem de erro é maior;**
- ✓ **Maior tempo para adaptação;**
- ✓ **Dificuldade de adequação entre o empregado e a organização ;**
- ✓ **Há necessidade de maior tempo para ajustamento;**
- ✓ **Nem sempre o recrutamento externo é acessível para a organização.**

4.2.1. Tipos recrutamento

C) Recrutamento Misto

O recrutamento misto é a consequência do recrutamento interno, que irá gerar uma nova vaga desta pessoa transferida devendo assim fazer o recrutamento externo.

Segundo Araujo (2006), defende que existem três possibilidades de proceder ao recrutamento e selecção de forma mista que são: começando pelo externo, passando pelo recrutamento interno, chegando à selecção; começando pelo recrutamento interno, passando pelo recrutamento externo, chegando à selecção; começando pelo recrutamento interno e externo simultaneamente chegando a selecção.

O recrutamento misto, consiste na prática de divulgação de vagas em aberto para o mercado de mão-de-obra interno e externo.

Descreva as vantagens e desvantagens do recrutamento misto

CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE RECRUTAMENTO

4.2.1. SELECÇÃO

4.2.1. SELECÇÃO

É um processo pelo qual a **organização escolhe, de uma lista de candidatos**, a pessoa que melhor alcança os critérios de selecção para a posição disponível considerando as actuais condições do mercado.

No geral o processo de selecção **busca chegar a uma conclusão de análise de conhecimento, habilidade e attitude, personalidade** e outros factores que estão ligados à sexo, parte físico, estatura, endereço posse de carro ou e idade.

A selecção tem como objectivo amplo, suprir e **identificar os profissionais qualificados que colaborem para a superação do resultado como a primoramento e a realização pessoal**. De igual modo que a selecção esta estreitamente ligada na maior das empresas subordinado a area de recursos humanos, sempre com foco na atracção dos melhores profissionais do mercado (Maria, 2009).

FUNÇÕES E TAREFAS

b) Seleccionar e avaliar candidatos a vagas abertas:

1. Conhecer as exigências e os requisitos da função ou cargo, carreira e categoria profissional;
2. Analisar a formação, experiência, potencialidades e motivações dos candidatos;
3. Emitir parecer fundamentado sobre a probabilidade de ajustamento do candidato à função ou carreira profissional;
4. Avaliar as pessoas em casos de transferência, promoção, reconversão, progressão, orientação ou demissão.

FUNÇÕES E TAREFAS

c) Apoiar a decisão de admissão de candidatos seleccionados:

1. Fazer assessoria e assistência técnica as chefias competentes para admitir pessoas na empresa (**jurado e da organização**) para a tomada de decisões sobre os candidatos a seleccionar e os candidatos mais ajustados à função ou carreira profissional;

d) Acolher e integrar os candidatos seleccionados e admitidos:

1. Facilitar o processo de socialização na colocação, inserção e integração dos candidatos admitidos como novos colaboradores da empresa na função ou cargo, na carreira ou categoria profissional, para que concorram na organização.

FUNÇÕES E TAREFAS

e) Contratar e estabelecer vínculo laboral formal:

1. Formalizar o vínculo laboral com os novos colaboradores, através da elaboração, acordo das condições laborais e assinatura de um contrato de trabalho escrito;
2. Aplicar a legislação laboral que enquadra as relações de trabalho acordadas com os novos colaboradores, no âmbito da aplicação da justiça laboral;

Por exemplo: o Estatuto dos Funcionários Públicos do Estado; a Lei do Trabalho vigente para os colaboradores do sector privado; o Contrato Colectivo, Estatutos das profissões específicas, as normas internas de contratação específicas, etc.

TÉCNICA DE SELECÇÃO

Nº	Tipo de Técnica	Objectivo	Aplicação/Finalidade	Observação
1	Análise de currículos (C.V.'s)	Obter informações gerais sobre os candidatos ao cargo	<ol style="list-style-type: none">1. Identificação de competências profissionais declaradas e não declaradas2. Identificação da experiência prática do candidato;3. Adequação do candidato ao grupo de trabalho ou cargo;4. Determinação da vontade do candidato de trabalhar e aceitar novos desafios;5. Descoberta no candidato a orientação	No fim da análise, agrupar currículos em três pilhas de: prováveis; com possibilidades e sem possibilidades de passarem para a fase seguinte da selecção

TÉCNICA DE SELECÇÃO

2	Entrevista de selecção	<ol style="list-style-type: none">1. Estabelecer possíveis relações de causa-efeito da candidatura;2. Verificar comportamento do candidato perante determinadas situações de reacção aos estímulos	<ol style="list-style-type: none">1. Estabelecimento de contacto directo com candidato e identificação de capacidades para o exercício do cargo que deseja ocupar;2. Triagem inicial do recrutamento e selecção de candidatos;3. Aconselhamento e orientação profissional;4. Avaliação do potencial e desempenho do candidato no futuro cargo;5. Promoção, progressão e despedimento de pessoal existente.	<ol style="list-style-type: none">1. Utilizada nas pequenas, médias e grandes empresas;1. Tem mostrado subjectividade e imprecisão na sua aplicação, mas é a que mais influencia na decisão final a respeito dos candidatos.
---	-------------------------------	---	--	--

TÉCNICA DE SELECÇÃO

3	Testes escritos de conhecimentos ou capacidade de	Identificar conhecimentos específicos e determinar capacidades e habilidades específicas do candidato.	<ol style="list-style-type: none">1. Preenchimento de cargos para os quais requer conhecimentos, capacidades e habilidades específicos;2. Escolha de pessoas competentes e hábeis.	<ol style="list-style-type: none">1. Tem diferentes modalidades de testes práticos, tais como dissertações, testes com perguntas abertas ou fechadas;2. Conteúdos dos testes devem ter carácter universal;3. Também conhecidos por provas de conhecimentos ou de capacidades
---	--	--	---	---

TÉCNICA DE SELECÇÃO

4	Testes práticos	Avaliar habilidades dos candidatos adequadas ao cargo	Preenchimento de cargos de natureza operacional ou relacionados à produção de bens onde se confere a ênfase nos aspectos psicomotores do trabalho.	Devem ser preparados e aplicados, de preferência, pelos gestores de linha ou profissionais da área do sector que pertence o cargo.
5	Testes psicológicos ou psicométricos	Identificar aptidões, conhecimentos e habilidades dos candidatos	Avaliação do potencial intelectual; de habilidades específicas e de traços de personalidade dos candidatos.	Devem ser elaborados e aplicados apenas pelos profissionais psicólogos habilitados devidamente credenciados e autorizados.

TÉCNICA DE SELECÇÃO

6	Testes de personalidade	Descrever e analisar diversos traços de personalidade determinados pelo carácter e temperamento dos candidatos ao cargo.	Identificação de equilíbrio emocional, tolerância, frustrações, interesse, motivação, expressão corporal, projecção de personalidade e da figura humana dos candidatos.	<ol style="list-style-type: none">1. Devem ser elaborados e aplicados apenas pelos profissionais psicólogos habilitados devidamente credenciados e autorizados;2. Também conhecidos por testes psicodiagnósticos quando permitirem a descrição genérica de traços de personalidade dos candidatos ao cargo.
---	--------------------------------	---	--	--

TÉCNICA DE SELECÇÃO

7	Testes de simulação ou dinâmica de grupo	Diagnosticar e analisar o seu próprio esquema de comportamento em situações concretas simuladas do quotidiano laboral do cargo e avaliar as capacidades de tomada de decisões.	<ol style="list-style-type: none">1. Demonstração de formas de reacção do candidato perante situações adversas no exercício do cargo no futuro;2. Avaliação de muitas características dos candidatos, através das técnicas de dramatização e psicodramatização de funções e comportamento específicos do cargo a ser preenchido pelos candidatos.	<ol style="list-style-type: none">1. Utilizadas, habitualmente, nos cargos que exigem forte componente de relações interpessoais, tais como funções de direcção e chefia, diplomacia, relações públicas, compra e venda, marketing e publicidade, comerciais, lobistas, parlamentares, políticos, etc..
---	---	---	--	--

ANÁLISE DOCUMENTAL NO PROCESSO DE SELECÇÃO

ANÁLISE DE *CURRICULUM VITAE* DE CANDIDATOS

Segundo **António Carlos Gil** (2009), o *curriculum vitae* (C.V.) é um documento escrito por um candidato a emprego que serve **como um instrumento e fonte útil para obtenção de informações a cerca do candidato**, embora não sejam suficientes para proporcionar uma visão real dos potenciais ocupantes de cargos.

OBJECTIVOS

- A análise de *Curriculum Vitae* tem como objectivo conhecer as seguintes informações sobre os candidatos:
 1. **Competência profissional,**
 2. **Desejo de permanência no emprego e de seguir carreira,**
 3. **Experiência prática,**
 4. **Adequação ao cargo,**
 5. **Vontade de trabalhar,**
 6. **de aceitar novos desafios e**
 7. **Orientação para lucros e melhoria de desempenho.**

ANÁLISE DOCUMENTAL NO PROCESSO DE SELECÇÃO

Para **FACILITAR A DECISÃO DO ANALISTA DE CURRÍCULOS DE CANDIDATOS**, convém agrupar os currículos, depois de lidos e analisados, em três pilhas, com possibilidades ou não de passarem para a fase seguinte da selecção:

- 1) **Currículos prováveis**, que imediatamente são seleccionados nesta fase preliminar do processo de selecção dos candidatos;
- 2) **Currículos com possibilidade**, que passam para a fase seguinte, mas para sua selecção requerem aplicação de testes adicionais aos candidatos abrangidos;
- 3) **Currículos sem possibilidade**, são aqueles que tem nenhuma possibilidade de selecção e são eliminados de imediato da disputa nesta fase preliminar de selecção

ESTRUTURA DE UM CURRICULUM VITAE

- Normalmente, um *curriculum vitae* apresenta a seguinte estrutura **sequenciada**, dependendo dos objectivos que se pretendem alcançar pelo candidato e a natureza do emprego:
 1. **Identidade do candidato**, neste ponto o candidato deve mencionar o *nome completo* e apelido, a *data de nascimento* ou idade, *naturalidade*, nacionalidade, *profissão*, o *estado civil*, a *filiação*, o *endereço da morada actual*, contactos *telefónicos* e *correio electrónico*.
 2. **Qualificação escolar ou educacional**, nesta parte do *curriculum vitae* deve se apenas apresentar *níveis terminais de escolaridade*, começar do *mais recente* para os anteriores mencionando graus e ano de conclusão, nome da instituição formadora e local ou cidade onde foi concluído.
 3. **Qualificação profissional**, deve se alistar *cursos técnico-profissionais feitos*, nome da instituição formadora, local e anos, meses, dias ou horas da formação.

ESTRUTURA DE UM CURRICULUM VITAE

- 1. Experiência profissional**, *indicar as competências adquiridas e funções exercidas em alguma organização que já esteve empregue, mencionar nomes de cargos exercidos anteriormente, organização onde já exerceu esses cargos e o período do exercício das competências adquiridas, carteira profissional.*
- 2. Estágios**, *indicar nome de organizações onde fez estágios profissionais, tempo de estágio e sectores ou áreas de estágio.*
- 3. Outros cursos e ou trabalho relevantes**, *aqui mencionam se os cursos práticos de línguas, internet, liderança, marketing, relações públicas, carta de condução, pesquisa , consultorias,etc*

ESTRUTURA DE UM CURRICULUM VITAE

4. Idiomas ou línguas, nesta categoria de dados deve se mencionar *línguas que fala, escreve, estudou e indicar em cada uma delas o nível de conhecimento e habilidades* detidos pelo candidato concorrente.

5. Passatempos, *aqui indicam se os hábitos e costume dos candidatos concorrentes, que descrevem o que gostam de fazer nos tempo livres, por exemplo, a gastronomia, os filmes, a música, os autores de cinema, teatro ou livros, as marcas de carros, roupas, bebidas, ou refrigerantes, pesca desportiva, tipos de jogos que pratica ou assiste, leituras, etc.).*

Classificação, Tipos e Objectivo de Testes de Conhecimento ou Capacidade

Classificação	Tipo de Teste	Objectivo	Observação
Quanto à área de conhecimentos abrangidos	Geral	Avaliar o nível de conhecimentos de cultura geral ou generalidades de conhecimento, que o candidato adquiriu antes de ocupar o cargo em referência.	Prova ou teste de conhecimentos a ser elaborada e aplicada vai conter e avaliar matérias gerais da área profissional do cargo.
	Específico	Identificar conhecimentos técnicos e específicos do candidato ligados directamente ao cargo que pretende ocupar.	Prova ou teste de conhecimentos a ser elaborada e aplicada vai conter e avaliar matérias de especialidade da área profissional do cargo.

Classificação, Tipos e Objectivo de Testes de Conhecimento ou Capacidade

Quanto à forma de elaboração do teste	Tradicional	<ol style="list-style-type: none"> Examinar pequena extensão do campo de conhecimento apreendido; Medir a profundidade de conhecimentos adquiridos pelos candidatos. 	<ol style="list-style-type: none"> Prova ou teste do tipo dissertativo e expositivo; Amplamente utilizada nas escolas para avaliações trimestrais ou semestrais de alunos ou estudantes
	Objectivo	<p>Medir extensão e abrangência de conhecimentos facilitando sua aplicação e avaliação de forma rápida, fácil e objectiva.</p>	<p>Podem ser aplicadas seguintes modalidades de prova ou teste:</p> <ol style="list-style-type: none"> Alternativas simples (certo-errado, sim-não); Preenchimento de lacunas (questões com espaços abertos para preencher); Múltipla escolha (no mínimo, com três ou mais alternativas de respostas para cada pergunta); Ordenação ou conjugação de outras variáveis

Classificação, Tipos e Objectivo de Testes de Conhecimento ou Capacidade

Misto	Usar tanto perguntas dissertativas ou expositivas , bem como testes de preenchimento de lacunas, múltipla escolha, alternativas simples ou conjugação de pares	Tem vantagem para avaliar no mesmo teste ou na mesma prova habilidades, capacidades, conhecimentos, competências e aptidões do candidato
Oral	Entrevistar verbalmente para obter respostas específicas sobre conhecimentos, capacidades, habilidades e aptidões do candidato.	O avaliador pode verificar e julgar , através de sinais físicos de comportamento manifesto na interacção, lógica de pensamento, consistência nas respostas , tendências emocionais ou traços de personalidade, etc.

Classificação, Tipos e Objectivo de Testes de Conhecimento ou Capacidade

Escrito	<ol style="list-style-type: none">1. Avaliar conhecimentos adquiridos pelo candidato, através de aplicação de uma prova com perguntas e respostas escritas;2. Servir para a selecção de pessoas competentes.	<ol style="list-style-type: none">1. São provas habitualmente usadas nas organizações e escolas;2. Não garantem a escolha dos melhores candidatos para o cargo em questão;3. Deve-se evitar o uso de pacotes informáticos já prontos e testes de carácter académico.4. A escolha da modalidade do teste e a definição do seu conteúdo deve-se tomar em consideração o perfil do cargo a ser preenchido pelos candidatos.
----------------	---	---

Classificação, Tipos e Objectivo de Testes de Conhecimento ou Capacidade

Prático	Avaliar habilidades e experiências práticas do candidato por meio da execução de um trabalho ou tarefa, de maneira uniforme e com tempo determinado.	<ol style="list-style-type: none">1. Por exemplo, provas práticas de dactilografia, digitação por meio de um computador, fazer desenho, efectuar manobra de um veículo, fabricar peça de um carro, etc.,2. Habitualmente, as provas práticas são elaboradas e aplicadas por pessoal profissional da área do cargo com qualificação suficiente e esteja devidamente credenciado pelo gestor de linha ou chefe directo do colaborador.
----------------	---	---

TESTES PSICOLÓGICOS OU PSICOMÉTRICOS

Segundo a definição de **Chiavenato** (2006), **teste** é uma medida de desempenho ou de execução, seja por meio de operações mentais ou manuais, de **escolhas** ou de *lápiz-papel*.

O termo **teste** designa um conjunto de provas que se aplica a pessoas para apreciar seu desenvolvimento mental, suas aptidões, habilidades, conhecimentos e características pessoais físicas e comportamentais.

A aplicação de um teste tem como **objectivo servir de base para melhor conhecer as pessoas nas decisões de emprego**, de orientação e avaliação profissional e de diagnóstico de personalidade.

Teste psicológico é uma medida objectiva e padronizada de amostras do comportamento das pessoas comparando-as com padrões baseados em pesquisas estatísticas feitas anteriormente pelos cientistas de uma determinada área profissional ou especialidade.

TESTES PSICOLÓGICOS OU PSICOMÉTRICOS

Aptidão é uma habilidade em **estado latente ou potencial na pessoa**, que pode ser desenvolvida ou **não por meio do exercício ou da prática** de uma tarefa ou conjunto de actividades. A **aptidão nasce com a pessoa** e representa a predisposição ou potencialidade da pessoa em aprender determinada habilidade de comportamento.

Segundo a definição de **António Gil (2009)**, **os testes psicológicos** são instrumentos **muito úteis para identificar as aptidões dos candidatos e suas habilidades específicas**, tais como raciocínio verbal, abstrato e mecânico, bem como de seus traços de personalidade.

A **aplicação de um teste psicológico ou psicométrico** é eficiente para avaliação do potencial dos candidatos para tarefas de escritório ou burocráticas, **mas que não proporciona bons resultados para tarefas ou funções executivas e de cargos de direcção e chefia**

TEORIAS DE AVALIAÇÃO DAS APTIDÕES DE CANDIDATOS AO CARGO

1. **Teoria bifactorial de Spearman** (psicólogo inglês), que consiste na avaliação do desenvolvimento da **organização mental dos candidatos**.
2. **Teoria de amostra do Thompson** (psicanalista norte-americano), que diz **cada organização mental de um indivíduo** é constituída por muitos elementos de habilidade, identificados com genes, elementos neutrais, ligações estímulo-resposta e experiências específicas.
3. **Teoria multifactorial de Thurstone** (psicólogo norte-americano), diz que a **estrutura mental das pessoas** é formada por um número relativamente pequeno de grandes factores mais ou menos independentes entre si, onde cada um deles é responsável por determinada aptidão específica.

Análise Multifactorial de Thurstone sobre Habilidades de Inteligência

Nº	Factor de análise	Função factorial	Habilidade e Humana	Observação
1	Compreensão Verbal (V)	Raciocínio ou aptidão verbal	Saber usar adequadamente palavras, com facilidade e contexto	Factor de análise mais usado em escritores, poetas e pessoas que sabem usar bem as palavras em leituras, analogias verbais, sentenças de juízes, palavras desordenadas, vocabulário, dicionários, etc.
2	Fluência de Palavras (<i>W-word</i>)	Fluência verbal	Saber falar bem e com facilidade	Factor mais encontrado em pessoas oradoras, pastores ou padres de igrejas, vendedores, lobistas, relações públicas, diplomatas, locutores de rádio ou televisão, etc.

Análise Multifactorial de Thurstone sobre Habilidades de Inteligência

3	Factor Numérico (N)	Trabalho com números	Rapidez e exactidão em cálculos numéricos simples	Factor mais encontrado em pessoas que faz cálculos mentais com rapidez
4	Relações Espaciais (<i>S-space</i>)	Visualização das relações de espaço com duas ou três dimensões	Ter visão apurada, imaginação e concentração nas formas de objectos colocados em certos espaços ou lugares	Factor mais encontrado em pessoas projectistas, desenhadoras, motoristas, que fazem cálculos geométricos ou projecções mentais a respeito de espaço e dimensão

Análise Multifactorial de Thurstone sobre Habilidades de Inteligência

5	Memória Associativa (M)	Visão e audição	Ter a memorização visual e auditiva desenvolvida sem dificuldades	Imagens, símbolos, palavras escritas, sons, música, etc.
6	Rapidez Perceptual (P)	Capacidade perceptual, sensibilidade ou sensibilidade	Desenvolver aptidão burocrática e atenção concentrada em detalhes visuais e sentimentais, com similaridades e diferenças	Factor mais encontrado em funcionários que trabalha com números e letras , como digitalizadores, dactilógrafos, redactores, revisores de textos, editores de jornais ou artigos científicos, auxiliares de escritório, escrivãos de tribunais, contabilistas, contadores, cobradores, etc.,

Análise Multifactorial de Thurstone sobre Habilidades de Inteligência

Raciocínio (R)	Racionalidade e razoabilidade do pensamento	Desenvolver pensamento dedutivo ou abstrato e pensamento indutivo ou concreto	Capacidade de pensar a partir do todo para as partes e das partes para o todo
Factor Geral (G)	Inteligência geral dos candidatos	Ter aptidões requeridas pelo cargo mais do que a metade	Aplicação de testes de nível mental para medir o quociente de inteligência dos candidatos comparados com o nível mental médio exigido pelo cargo

Análise Multifatorial de Thurstone sobre Habilidades de Inteligência

Teoria Factorial de Guilford, diz que a organização mental dos indivíduos fundamenta-se em **três dimensões factoriais**, nomeadamente:

- 1. Operações ou tarefas** que as pessoas podem fazer ou realizar;
- 2. Conteúdos ou tipos de materiais** com os quais as operações ou tarefas podem ser realizadas;
- 3. Produtos ou resultados das operações** executadas com um ou mais conteúdos ou materiais.

Análise Multifactorial de Thurstone sobre Habilidades de Inteligência

Dimensão Factorial	Aptidão ou Função	Habilidade de Inteligência
Operação	Cognição	Ter consciência de existência de algo (sabedoria)
	Memória	Ter capacidade de recordar ou lembrar do que já foi conhecido em certa época ou certo tempo de vida do candidato (consciência de algo vivido, lembranças ou recordações)
	Pensamento convergente	Saber organizar um conteúdo de forma a ser produzida uma única solução correcta de um determinado problema (consistência, coerência de ideias)
	Pensamento divergente	Utilizar o conteúdo de forma a ser produzida uma variedade de soluções correctas para um determinado problema (alternância, opções de ideias)
	Avaliação	Ter capacidade de fazer julgamentos ou tomada de decisões sobre situações concretas ou ideais (juízo, opinião, idealizar, classificar)

Análise Multifactorial de Thurstone sobre Habilidades de Inteligência

Conteúdo	Semântico	Saber interpretar símbolos e sinais (significado, sinónimo)
	Simbólico	Saber interpretar símbolos numéricos e conceituais (cálculo, operações estatísticas, probabilidades, tabuada)
	Configural	Saber envolver várias configurações artísticas e espaciais, formas e padrões (desenhar, representar, grafia ou escrever)
	Comportamental	<ol style="list-style-type: none">1. Interpretar traços comportamentais de pessoas manifestadas em situações concretas em relação às outras (personalidade, emoções, atitudes, incerteza, honestidade, desonestidade, seriedade, brincadeira, falácia, mentira, boato, conforto, instabilidade, equilíbrio);2. Desenvolver capacidade de estabelecer relações interpessoais (relacionamento, amizade, tristeza, fúria, alegria, apatia, simpatia, empatia)

Análise Multifactorial de Thurstone sobre Habilidades de Inteligência

Produto ou Resultado	Unidades	Distinguir partes ou parcelas de informações de um todo (simetria e assimetria, integridade e parcialidade)
	Classes	Ter capacidade de pertencer e conviver com grupos de pessoas e unidades organizacionais (integração, sociabilidade)
	Relações	Conhecer similaridades, diferenças e contingências entre classes (personalidade)
	Sistemas	Pensar como um todo de agrupamento de relações
	Transformações	Conceber e idealizar de como as coisas devem mudar ou mudam com tempo e espaço (capacidade de mudança, mutação, metamorfose)
	Implicações	Projectar conceitos para deduzir eventos que ainda não foram observados (previsão, prognóstico, projecção)

Análise Factorial de Habilidades Motoras de Fleishman e sua Aplicação

Análise Factorial de Fleishman, que consiste na análise factorial sobre as habilidades motoras. Para completar o estudo dos outros teóricos mencionados atrás, Fleishman descobriu que existem **onze grupos de habilidades motoras**, que são interdependentes.

Nº	Habilidade Motora/Função	Aplicação
1	Precisão de controlo	Aplica-se para realizar tarefas que requerem ajustamentos musculares finamente controlados, como os necessários para mover uma alavanca a uma posição certa de forma precisa
2	Coordenação multimembros	Necessária para realizar tarefas que requerem a coordenação simultânea de movimentos, como a necessária para embrulhar uma caixa com ambas mãos

Análise Factorial de Habilidades Motoras de Fleishman e sua Aplicação

3	Orientação de resposta	Aplica-se para realizar tarefas que exigem movimentos rápidos e precisos em relação a um estímulo , como a necessária para atingir e desligar uma chave de uma viatura quando o alarme toca
4	Tempo de reacção	Necessária para executar tarefas que exigem rapidez de resposta quando aparece um estímulo, como a necessária para apertar um botão em resposta a uma luz
5	Rapidez de movimento de braços	Aplica-se para realizar tarefas que exigem rapidez de movimento de braços quando a precisão não é requerida, como no caso de apanhar coisas e amontoá-las numa grande pilha
6	Controle de velocidade	Aplica-se para realizar tarefas que exigem habilidade para fazer ajustamentos motores contínuos em relação a um alvo móvel em constante mudança de direcção e velocidade , como a necessária para manter um estilete apontado para determinado ponto num disco em movimento

Análise Factorial de Habilidades Motoras de Fleishman e sua Aplicação

7	Habilidade manual	Necessária para realizar movimentos de braços e mãos na manipulação de objectos em situações que requerem habilidade de rapidez , como a necessária na colocação de blocos em lugares predeterminados
8	Habilidade de dedos	Aplica-se para executar tarefas que exigem a habilidade de manipulação de pequenos objectos com os dedos, tais como porcas e parafusos
9	Firmeza de braço e mão	Aplica-se para realizar tarefas cuja sua realização exigem fazer movimentos precisos de posicionamentos de braço e mão , que não requeiram força ou rapidez, tal como a exigida para enfiar uma linha numa agulha de coser, manualmente, roupa
10	Rapidez de pulso e dedos	Necessária para realizar movimentos rápidos de pulso e dedos , como a transmissão de um sinal contínuo por meio de um manipulador telegráfico
11	Alcance de um alvo	Aplica-se para executar tarefas que exigem habilidade muito específica , teste em que o examinando coloca algo dentro de círculos rapidamente quanto possível dentro do tempo pré-determinado

TESTE DE TRAÇOS ESPECÍFICOS DE PERSONALIDADE

Os testes de traços específicos de personalidade permitem avaliar os traços específicos de personalidade de candidatos aos cargos. Existem **cinco tipos de testes de traços específicos** de personalidade, nomeadamente:

- **Inventário de interesses**, de Thurstone (psicólogo norte-americano), que consiste na comparação de vários pares de profissões pela escolha ou rejeição de títulos ocupacionais..
- **Preferências de Kuder** (psicólogo alemão), é um questionário que mede os interesses mediante a escolha em 10 campos ocupacionais, a saber: Profissões externas, Profissões de computação, Profissões científicas, Profissões persuasivas, Profissões artísticas, Profissões literárias, Profissões musicais, Profissões em serviços sociais, Ocupações burocráticas

TESTE DE TRAÇOS ESPECÍFICOS DE PERSONALIDADE

Os testes de traços específicos de personalidade permitem avaliar os traços específicos de personalidade de candidatos aos cargos. Existem **cinco tipos de testes de traços específicos** de personalidade, nomeadamente:

- **Inventário de interesses**, de Thurstone (psicólogo norte-americano), que consiste na comparação de vários pares de profissões pela escolha ou rejeição de títulos ocupacionais..
- **Preferências de Kuder** (psicólogo alemão), é um questionário que mede os interesses mediante a escolha em 10 campos ocupacionais, a saber: Profissões externas, Profissões de computação, Profissões científicas, Profissões persuasivas, Profissões artísticas, Profissões literárias, Profissões musicais, Profissões em serviços sociais, Ocupações burocráticas

TESTE DE TRAÇOS ESPECÍFICOS DE PERSONALIDADE

Questionário de interesses vocacionais, de Strong Júnior (psicólogo norte-americano), é um inventário de interesses e de preferências vocacionais que ajuda a prever o sucesso e a satisfação numa variedade de ocupações profissionais

Inventário de Myers-Briggs, de Isabel Briggs Myers e Katharine Briggs (psicólogas norte-americanas), ajuda a identificar grupos de cargos ou carreiras profissionais adequados ao tipo de cada candidato que concorre ao cargo ou às carreiras profissionais que ambiciona ocupar, que incide sobre diferentes aspectos básicos, nomeadamente:

- a) Onde a pessoa sua atenção: **extrovertida ou introvertida e ambivertidas;**
- b) Qual a sua maneira de tomar a informação: **sensitividade ou intuição;**
- c) A maneira pela qual toma decisões: **pensamento ou sentimento;**
- d) Como a pessoa lida com o mundo externo: **julgamento ou percepção.**

TESTE DE TRAÇOS ESPECÍFICOS DE PERSONALIDADE

Teste do quociente emocional, de Daniel Goleman (psicanalista francês), que mede o grau de maturidade emocional do candidato ao cargo. A sua aplicação recai sobre **cinco áreas de abrangência da inteligência emocional**, nomeadamente:

- a) **Conhecer as próprias emoções**, trata-se de reconhecer a emoção que se está sentido e saber qualificá-la correctamente;
- b) **Administrar as emoções** aprendendo ser capaz de adequar a energia da emoção para entrar em conformidade com o momento, qualidade e intensidade da emoção;
- c) **Motivar a si próprio**, é a habilidade de conter emoções e reter impulsos para alcançar objectivos e manter-se confiante e optimista mesmo diante de situações adversas;
- d) **Reconhecer emoções noutras pessoas**, capacidade para intuir as emoções de outras pessoas e habilidade de ler as mensagens não-verbais ou entrelinhas, como olhar, expressão facial, tom de voz, assobio, mexer ombros, etc.
- e) **Manejar relacionamentos**, quando duas ou mais pessoas interagem, a direcção do estado de humor de uma pessoa passa para outra;

TESTE DE SIMULAÇÃO OU DINÂMICA DE GRUPOS

Teste de simulação ou dinâmica de grupo consistem na reconstituição em cima de um palco ou cenário, num contexto dramático, no momento presente, no aqui e agora, o acontecimento que se pretende estudar e analisar o mais próximo possível do real.

A principal técnica de simulação é o uso do psicodrama, onde cada candidato põe em acção a função que lhe é mais característico sob forma de comportamento, como se fosse o seu quotidiano profissional. Aqui o candidato é submetido a uma situação de dramatização de algum acontecimento relacionado com a futura função que vai desempenhar na organização, fornecendo alguma expectativa mais realista acerca do seu comportamento no futuro cargo.

As técnicas de simulação ou dinâmica de grupo, geralmente são aplicadas para a selecção de candidatos que concorrem para ocupar cargos de direcção e chefia, venda e compras, relações públicas, diplomacia, teatro, actores de filmes, lobistas, parlamentares, etc.



ENTREVISTA PROFISSIONAL DE SELECÇÃO

- A **entrevista profissional de selecção** é uma das **técnicas de recrutamento e selecção mais usada**, embora seja a mais subjectiva e imprecisa é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos.

Por outro lado, a **entrevista de selecção** é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si. **De um lado, o entrevistador ou selecionador e, de outro, o entrevistado ou entrevistados.**

A **entrevista como técnica de selecção aplica-se a determinados estímulos para verificar a reacção dos entrevistados ou candidatos a emprego** e, com isto, estabelecer as possíveis relações de causa e efeito ou verificar seu comportamento frente a determinadas situações ou a determinados contextos laborais.

Objectivos

- a) Chegar a uma decisão sobre qual o candidato melhor posicionado para preencher a vaga em aberto,**
- b) Prognosticar o comportamento profissional do candidato,**
- c) Fazer o levantamento das competências técnicas.**

ENTREVISTA PROFISSIONAL DE SELECÇÃO

TIPOS

- a) **Entrevista totalmente padronizada** e aquela entrevista estruturada, fechada ou direta, com roteiro preestabelecido, **na qual o candidato é solicitado a responder questões padronizadas e previamente elaboradas;**
- b) **Entrevista padronizada apenas quanto as perguntas ou questões.** As perguntas são previamente elaboradas, mas permitem resposta aberta e livre. **O entrevistador recebe uma listagem de assuntos a questionar e colhe as respostas ou informações do candidato;**
- c) **Entrevista directa,** não especifica as questões, mas o tipo de resposta desejada. Aplicada apenas para conhecer certos conceitos espontâneos dos candidatos. **O entrevistador precisa saber formular as questões de acordo com o andamento da entrevista para obter o tipo de resposta ou informação requerida;**
- d) **Entrevista não directa,** não especifica nem as questões nem as respostas, requeridas. Também é conhecida por entrevista não estruturada, não directiva, exploratória, informal. **É uma entrevista totalmente livre e cuja sequência e orientação fica a cargo de cada entrevistador.**



ENTREVISTA PROFISSIONAL DE SELECÇÃO

ETAPAS

A entrevista de selecção de candidatos a emprego, numa organização, desenvolve-se através de seguimento sequencial de **cinco etapas**, nomeadamente:

1) **Planificação Preparação da Entrevista de selecção,**

- ✓ Objectivos específicos da entrevista;
- ✓ O tipo da entrevista a ser conduzida;
- ✓ A leitura preliminar do *curriculum vitae* do candidato a ser entrevistado;
- ✓ Colher o maior número possível de informações sobre o cargo a preencher e as características pessoais essenciais exigidas pelo cargo.

2) **Ambiente da Entrevista**

- ✓ **criação e preparação do ambiente físico**, onde vai decorrer a entrevista com segurança, privacidade e de forma confortável.
- ✓ **preparação do ambiente psicológico**, refere-se ao clima da entrevista que deve ser ameno e cordial,

ENTREVISTA PROFISSIONAL DE SELECÇÃO

3) Processamento da entrevista:

- a) **Conteúdo da entrevista**, que constitui o **aspecto material**, isto é, o conjunto de informações que o candidato fornece a seu respeito sobre a sua *formação académica ou escolar, experiência profissional, situação familiar*, condição sócio-económica, seus conhecimentos e interesses, aspirações pessoais, embora constem do pedido de emprego e do *Curriculum Vitae* do candidato, precisam de serem mais bem esclarecidas e aprofundadas por meio da entrevista;
- b) **Comportamento do candidato**, que constitui o **aspecto formal**, a maneira pela qual o candidato se *comporta e reage dentro da situação da entrevista*, sua maneira de pensar, *agir, sentir*, seu grau de agressividade, assertividade, suas motivações e ambições do cargo e *emoções pessoais perante a entrevista*. Este aspecto tem como objectivo obter um quadro de características pessoais do candidato, *fora das suas qualificações profissionais*.



ENTREVISTA PROFISSIONAL DE SELECÇÃO

4-Encerramento

Nesta etapa o entrevistador deve fazer algum sinal claro para demonstrar o fim da entrevista, sobretudo, proporcionar ao entrevistado algum tipo de informação quanto a acção futura, **por exemplo, como será contactado para saber do resultado ou quais serão os passos seguintes depois da entrevista a serem dados pelo candidato.**

5-Avaliação do candidato

Logo que o candidato deixar a sala o entrevistador deve avaliar o candidato enquanto os detalhes estão ainda frescos na sua memória. Com base nas anotações feitas pelo entrevistador e na folha de avaliação do candidato, no final da entrevista **certas decisões devem ser tomadas em relação ao candidato**, se foi **rejeitado** ou **aceite** e qual sua **posição entre os demais candidatos** que disputam a mesma vaga.

Ou, se precisa de ir ao desempate, através de um **teste específico** a ser aplicado aos candidatos na mesma situação na lista de classificação ou na mesma posição na pauta de avaliação de candidatos.



CONNHEÇA MELHORES TÉCNICAS E ARTES DA ENTREVISTA

1-Assumir uma atitude de igualdade

O entrevistador e o entrevistado procuram atingir os seus objectivos e da qual deverão sair ambos vencedores (win-win position).

2-Saber escutar

É a chave mestra para descobrir o candidato certo para a função ou cargo a ser preenchido.

Enquanto ouve deverá perguntar-se:

- a) Que imagem está o candidato a querer transmitir?*
- b) Qual a sua verdadeira face?*
- c) Que máscara está a tecer?*

3-Colocar as perguntas certas no momento certo

A qualidade das perguntas do entrevistador determinam a qualidade das respostas dos candidatos, ou seja, o interesse das informações facultadas pelos candidatos vai ao encontro dos objectivos da entrevista:

- a) Fazer perguntas abertas, para questões exploratórias que permitem obter informações desejadas do candidato;*
- b) Fazer Perguntas fechadas, que apelam a respostas precisas e de certo modo rígidas,*
- c) Fazer Perguntas provocatórias ou desestabilizadoras*

CONNHEÇA MELHORES TÉCNICAS E ARTES DA ENTREVISTA

4-Estar atenta aos sinais:

- a) Linguagem verbal,;*
- b) Linguagem não-verbal articulada,*
- c) Ocupação do espaço,*
- d) Falar com as mãos e com os pés,*
- e) Linguagem dos gestos,*
- f) As mímicas ou expressões de rosto,*

5. Saber gerir o “feeling” ou sentimentos

É uma sensação irraccional face ao outro ser humano que nos leva a um sentimento espontâneo de aceitação ou rejeição

6. Saber escolher os temas da entrevista

A escolha dos temas ou o seu aprofundamento privilegiará.

7.Desenvolvimento da entrevista

Esta técnica de entrevista incide sobre o acolhimento do candidato

PERGUNTAS NA ENTREVISTA DE SELECÇÃO DE PESSOAL?

Na **entrevista de selecção**, o entrevistador deve considerar as seguintes **seis categorias de dados** que interessam ao seleccionador para formular o questionário com perguntas que podem ser feitas aos candidatos:

- 1) **Aparências do candidato**, dados desta natureza **não são obtidos por meio de perguntas, mas sim, através da observação** e inferência.
- 2) **Histórico profissional**, é a **fonte mais reveladora de informações** a respeito do candidato sobre a experiência profissional,
- 3) **Histórico educacional**, a análise desta categoria de dados **não deve tomar muito tempo do seleccionador, pois esses dados são bem explicados no currículo.**
- 4) **Histórico familiar e social**, deve-se evitar fazer perguntas do tipo aconselhamento ou assessoria social ao candidato.

PERGUNTAS NA ENTREVISTA DE SELECÇÃO DE PESSOAL?

- 5) **Conhecimentos e habilidades**, dados desta natureza requerem bons conhecimentos sobre as tarefas do cargo em questão e **as perguntas servem para determinar se o candidato dispõe dos conhecimentos e das habilidades requeridos** pelo cargo, identificar pontos fortes e fracos do candidato.

- 6) **Atitudes e interesses**, aqui deve-se tomar **todo o cuidado possível tanto na coleta quanto na avaliação dos dados desta categoria**, porque é uma área muito subjectiva e critica

CONCLUSÃO E DECISÃO DA ENTREVISTA

Nesta etapa da entrevista, **o entrevistador deve sintetizar os elementos mais importantes que recolheu sobre o candidato, certifique-se do seu interesse e se subsistem dúvidas sobre a função** e as respectivas contrapartidas, incitando o candidato a colocar perguntas que possam levar ao esclarecimento de aspectos menos claros.

Uma vez concluída a entrevista, **o seleccionador terá de tomar decisão entre os candidatos que responderam na generalidade o perfil** do cargo que previamente foi definido.

Neste contexto, será lúcida a ideia de identificar:

- **Primeiro**, as necessidades mais expressivas da sua equipa, que ditarão a escolha do candidato melhor posicionado que vai responder e colmatar as suas necessidades com pessoal dentro da equipa de trabalho.

CONCLUSÃO E DECISÃO DA ENTREVISTA

Segundo, identificar, se a equipa carece do **saber-fazer**, poderá optar em alguém dos candidatos mais experiente, profissionalmente, que ajudará a consolidar a sua equipa.

Terceiro, se contrariamente, **existe uma estagnação na equipa**, optará por quem evidencie mais capacidade de liderança para impulsionar mudanças na equipa.

Confirmada a aceitação do lugar pelo candidato posicionado em primeiro lugar na lista de classificação final, deve-se **contactar os restantes candidatos, através de uma carta** que não se limita a um mero procedimento administrativo.

Nesta carta, o seleccionador deverá explicar que tratando-se de vários candidatos concorrentes, **só um poderia ser escolhido para a função apenas um**, sem prejuízo das qualidades evidenciadas na entrevista dos outros, **agradecerá a colaboração e a disponibilidade demonstradas ao longo do processo e aproveitará para lhes desejar êxito na pesquisa de outras alternativas profissionais no mercado de trabalho**

CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE SELECÇÃO

4.2.PROCESSO DE MANUTENÇÃO

PROCESSO DE REMUNERAÇÃO

Vários autores como Rubia-Avalia, et al (2020); Camara (2016); Caixote e Monjane (2016); Souza, et al (2012); Boxall e Percell (2008); Rito (2008); Zita (2005); Wood Jr. e Percall Filho (2004); Gomez- Mijia e Welboune (1998), **discutem o sistema de remuneração nas organizações no âmbito da GRH, em função do seu ponto de vista mais com tendência mais estratégica.**

Entretanto, o debate sobre o subsistema de remuneração ou a componente de remuneração sempre fez parte da GERH, e segundo Boxall e Percell (2008), nos últimos tempos tende a aumentar o interesse de vários acadêmicos com intuito de buscar mais contribuições que poderão alavancar as competências dos colaboradores no sector público e privado, tendo em conta a dinâmica da competitividade.

PROCESSO DE REMUNERAÇÃO

Conforme Caixote e Monjane (2014), o sistema de remuneração pode ser entendido em **duas abordagens, tradicional e estratégica**. A primeira **consiste na lógica de que valor do salário se baseia na medição do valor relativo do cargo ou carreira**, a partir da descrição, análise e avaliação das funções.

Resumidamente pode se afirmar que abordagem tradicional remunera **habilidade requerida e prevista na descrição do cargo e não a habilidade da pessoa que desempenha o cargo**, e em outras palavras remunera-se aquilo que se espera que a pessoa faça e não aquilo que efectivamente **proporciona para a organização**

Abordagem estratégica, que segundo Caixote e Monjane (2014), consideram que a **remuneração é baseada nas tarefas que as pessoas dentro** da organização e não nos cargos que detém, o que quer dizer que as pessoas são remuneradas de acordo com o seu desempenho

PROCESSO DE REMUNERAÇÃO

Segundo Camara (2016), defende que o subsistema de remuneração é **um conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da organização, de natureza material e imaterial que constituem em contrapartida da contribuição prestada pelo funcionário aos resultados do negócio**, através do seu desempenho profissional, na qual se destina a incrementar a sua motivação e produtividade.

Na concepção de Souza et al (2012), a **remuneração ou recompensa, é conjunto de regras que a empresa define relativamente aos seus colaboradores em matéria de retribuições quer seja na perspectiva material ou imaterial**, e contrapartida do trabalho realizado, na qual deverá assegurar a equidade interna, permitir a competição do mercado,

PROCESSO DE REMUNERAÇÃO

Adaptando-se a ideia de Camara (2016), importa apresentar os **pressupostos básicos de sistema de remuneração** que consistem:

- **Que estejam alinhados com os objectivos estratégicos da instituição, fomentando actuações e comportamento ligados a realidade dos mesmos.**
- **Que sejam bem aceites pelos seus destinatários e percebido por eles como justo e objectivo funcionando de forma equitativa e avaliando a contribuição de cada um, de acordo com critérios claros e incontestáveis, que serão avaliados com harmonia em função dos predefinidos, que tanto quando possível afastem a subjectividade.**

PROCESSO DE REMUNERAÇÃO

E no que concerne aos **objectivos**, segundo Caixote e Monjane (2014), o sistema de remuneração deve seguir os seguintes objectivos:

1. **Motivar o comportamento produtivo e controlar os custos laborais**, e em simultâneo em que se busca a satisfação das necessidades e o sentimento de justiça dos trabalhadores.
2. **Distribuir de forma equitativamente determinados montantes para retribuir o pessoal num determinado período de tempo**, de acordo com o mérito e eficiência individuais e eficácia de cada organização

PROCESSO DE REMUNERAÇÃO

3-No que concerne aos trabalhadores, **tratar-lhes como parceiro de negócio que tem o direito de ser envolvidos no desenvolvimento de políticas de compensação** que afectem a sua vida na organização.

4-Corresponder às suas expectativas, isto é, que os **colaboradores serão tratados com equidade, honestidade e fraternidade, de forma consistente em relação ao trabalho que realizaram e a respectiva contribuição.**

5- Ser transparente de forma que saibam o significado para eles, e as **políticas ou estratégias de remuneração** e em que grau afecta a sua vida.



PROCESSO DE REMUNERAÇÃO

Tarefas

a) Gerir o sistema de remunerações e incentivos da empresa:

1. Utilizar e **valorizar o esforço de cada funcionário em cada função e carreira** profissional onde está integrado;
2. Pesquisar o meio envolvente para **manter e aumentar a competitividade externa dos salários** da empresa nos mercados de recursos humanos e do trabalho;
3. Apoiar a execução de **políticas salariais ao serviço do desenvolvimento** da organização;
4. Zelar pela aplicação e **implementação correcta e justa da política, estrutura e tabela salarial** da empresa;
5. Assegurar a implementação correcta do **sistema de carreiras e remuneração (SCR)** em vigor na organização.

PROCESSO DE REMUNERAÇÃO

b) Gerir os benefícios sociais:

1. Planear as formas de remuneração indirecta, tais como diário, semanal, mensal, bimensal, trimestral, semestral ou anual), etc.;
2. Estabelecer regras de acesso aos benefícios sociais, de acordo com as necessidades dos beneficiários, os interesses, objectivos e a capacidade de realização da organização.

c) Dialogar com os representantes dos trabalhadores (organizações sindicais):

1. Manter o diálogo com os representantes dos trabalhadores da organização;
2. Conduzir as negociações laborais com **resultados positivos e satisfatórios** para as partes envolvidas (*win-win position*);
3. Formar parcerias com os sindicatos, se necessário e assinar contratos colectivos com os sindicatos dos colaboradores da organização.

PROCESSO DE REMUNERAÇÃO

d) Criar um clima de participação e envolvimento:

1. Estimular a participação dos funcionários na vida da organização;
2. Mobilizar os funcionários à fidelidade da organização;
3. Inculcar nos funcionários o espírito de equipa e sigilo profissional;
4. Estimular à comunicação, iniciativa e co-responsabilidade nas equipas de trabalho multi-sectoriais e multi-funcionais;

PROCESSO DE REMUNERAÇÃO

d) Criar um clima de participação e envolvimento (2):

5. **Encorajar à inovação**, ao empenho da qualidade e à redução de desperdícios ou prejuízos; **Manter sempre presente os objectivos do trabalho** e da organização;
7. **Reforçar o sentimento da realização pessoal** do funcionário dentro da organização;
8. **Apoiar as chefias ou gestores de linha para desempenharem** as suas responsabilidades na gestão das suas equipas e dos seus sectores de trabalho.

PROCESSO DE REMUNERAÇÃO

e) **Promover a higiene, segurança e saúde no trabalho e bem-estar do pessoal:**

1. Ajudar o cumprimento da lei na área de higiene, segurança e saúde no trabalho;
2. Promover os serviços de saúde ocupacional;
3. Fazer a prevenção de acidentes e a educação para a segurança no local trabalho;
4. Gerir as cantinas, os lugar de convívio e o sistema de transporte do pessoal;

TIPOLOGIA DE REMUNERAÇÃO

A literatura aborda dois tipos de remuneração nomeadamente: i) intrínseca e ii) extrínseca.

Segundo Camara (2016), a **intrínseca** consiste no *reconhecimento* através de *distinção e premiação do comportamento* que, de forma excepcional contribuem para o alcance dos objectivos da Empresa. Por outra é o reconhecimento do elevado desempenho do colaborador dentro da empresa, *prestígio entre colegas*, orgulho naquilo que faz e reforço positivo, ao aponta-lo como exemplo a seguir (Camara, 2016).

Remuneração intrínseca



Remuneração intrínseca



REMUNERAÇÃO INTRÍNSECA

As remunerações ou recompensas intrínsecas, são aquelas que **decorrem do próprio trabalho realizado da sua natureza enquadramento** e do sentido de realização pessoal que o mesmo dá ao colaborador..

Este tipo de recompensa está relacionado com a cultura, valores e princípios da empresa, daí sempre ser complexo enumerar as recompensas intrínsecas. Contudo, segundo Neves e Costa (2012), podemos considerar alguns tipos de recompensas intrínsecas nomeadamente:

1- O desenho funcional que consiste na forma como os conteúdos de cada função são organizados (actividades e tarefas), e no grau de autonomia que dispõe o seu titular são decisivos para determinar o seu grau de atratividade.

2- O clima organizacional e o estilo de gestão que resulta da cultura da empresa, da sua *finalidade, estratégia de negócio, valores e padrão de actuação*, a implementação resulta de uma **maneira de estar e ser da empresa** que lhe

REMUNERAÇÃO INTRÍNSECA

concede uma identidade própria e vai delimitar o modo como se realaciona como os seus colaboradores e com o exterior (cliente e fornecedor). **Quanto a estilo de gestão** é a consequência da relação de **poder e de controle** que se estabelece na estrutura organizacional, **patrimonialista, autoritário, participativo e igualitário**

3- **As oportunidades de desenvolvimento** tendo em consideração que as pessoas estão percebendo que o emprego para toda a vida torna-se um **mito**, e valorize as **oportunidades que são dadas para adquirir novas competências** se actualizam profissionalmente e enriquece o seu currículo.

A remuneração intrínseca, são componente de compensação de natureza imaterial que confere a motivação e estão intimamente ligadas ao trabalho realizado (Rosa. 2012)

REMUNERAÇÃO EXTRÍNSECA

Por um lado, a competitividade rompeu muitas práticas que eram reconhecidas para o alcance da eficácia, conseqüentemente a dinâmica da globalização, fortifica a pressão às instituições públicas ou privadas que actuam no modelo tradicional arriscam a não acompanhar a competitividade e conseqüentemente poucas alcançam os resultados desejados (Rito, 2008).

Enquanto **extrínseca** que é foco do trabalho, é aquela que remete as **compensações sociais e matérias associadas** ao trabalho, tal como **salário e entre outras na qual faz parte da remuneração fixa ou variável ou de forma específica** (Boxall, Purcell,2008).

A remuneração extrínseca ou fixo pode ser **salário** que é un direito adquirido, regularmente pelo trabalhador encontrapartida do trabalho prestado ao empregador (Rita, 2012)

REMUNERAÇÃO EXTRINSECA



BENEFICIOS SOCIAIS

PESQUISA EM GRUPO

HIGIENE E SEGURANCA NO TRABALHO

- PESQUISA EM GRUPO

MOTIVAÇÃO

- PESQUISA EM GRUPO

SINDICALIZAÇÃO

PESQUISA EM GRUPO

DEBATES

1-CABAZES NO FINAL DO ANO

2-BOLSAS DE ESTUDO PARA DOUTORAMENTO EM
GERH NA ESPANHA

3-PAGAMENTO DAS DESPESAS DE CIRURGIA DA FILHA
DO FUNCIONÁRIO / TRABALHADR

4- FEMENISMO NO TRABALHO

CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE REMUNERAÇÃO

4.2.PROCESSO DE MONITORIA

4.2.PROCESSO DE MONITORIA

- Baixar informacao sobre monitoria ou auditoria de rhm

6. SUBSISTEMA DE AUDITORIA E CONTROLO DE RECURSOS HUMANOS

“Existe diferença entre dados e informações: os *Dados* são números ou descrição de objectos ou eventos que, isoladamente, não provocam nenhuma reacção no leitor; as *Informações* representam, para quem as recebe, uma comunicação que pode produzir reacção ou decisão, frequentemente, acompanhada de uma **causa-efeito**”, (Matarrazzo, 1985).

OBJECTIVOS

O subsistema de auditoria e controlo de recursos humanos tem por objectivo:

1. Acompanhar e verificar o cumprimento das políticas, a realização dos objectivos, a observação de normas e procedimentos;
2. Contribuir para a realização correcta da função de gestão de recursos humanos com desempenho desejável para o alcance dos objectivos globais e de metas da organização, com eficiência e eficácia.

FUNÇÕES E TAREFAS

a) Organizar e manter bases de dados:

1. Recolher, tratar, organizar, processar e arquivar informações relevantes para a organização tomar decisões sobre os seus funcionários;
2. Recolher, tratar, organizar, processar e usar informações qualitativas e quantitativas actualizadas sobre a organização;
3. Elaborar indicadores estatísticos fidedignos sobre o pessoal: por tempo de serviço prestado, idade, género, nível escolar, origem, nacionalidade, raça, grau de desempenho, função, carreira ou categoria profissional, classe salarial, etc.

FUNÇÕES E TAREFAS

b) Desenvolver sistemas de informação:

1. Criar, implementar e aperfeiçoar modelos de recolha e tratamento de dados, frequentemente, com suporte informático;
2. Fornecer aos superiores hierárquicos informação de apoio à tomada de decisões racionais e viáveis para uma boa gestão de recursos humanos da organização.

FUNÇÕES E TAREFAS

c) Auditar, controlar e inspeccionar os recursos humanos:

1. Estabelecer os critérios de recolha de indicadores para avaliação do cumprimento de políticas, normas e dos procedimentos na área de recursos humanos, bem como o seu impacto na organização, nas pessoas e sociedade, em termos de *custo-benefício*;
2. Fazer o controlo interno os actos administrativos praticados pelos colaboradores, gestores, líderes e pelas chefias da organização;
3. Colaborar nas acções de auditoria e inspecção do pessoal visando a correcção e ajustamento de práticas de actos administrativos, de acordo com as normas e os procedimentos vigentes na organização;
4. Fornecer informação de gestão que lhe for solicitada;
5. **Avaliar e monitorar as melhores práticas** da gestão de recursos humanos e **analisar o seu impacto nos resultados** da organização;

FUNÇÕES E TAREFAS

5. Utilizar os resultados de auditorias, inspecções e controlo para melhorar a gestão operacional dos planos de actividades e orçamental da gestão de recursos humanos da empresa;
6. Fazer relatórios periódicos de actividades realizadas e das correcções efectuadas sobre as lacunas detectadas, verificadas e recomendadas no processo de monitoria, implementação ou execução;
7. **Manter sistemas de informação** de apoio ao processo da tomada de decisões racionais e informadas pelas chefias;
8. Apoiar as lideranças e chefias na actualização dos resultados das auditorias, inspecções e controlo interno dos actos administrativos tomados sobre o pessoal da organização.

FUNÇÕES E TAREFAS

e) Contratar e estabelecer vínculo laboral formal:

1. Formalizar o vínculo laboral com os novos colaboradores, através da elaboração, acordo das condições laborais e assinatura de um contrato de trabalho escrito;
2. Aplicar a legislação laboral que enquadra as relações de trabalho acordadas com os novos colaboradores, no âmbito da aplicação da justiça laboral;

Por exemplo: o Estatuto dos Funcionários Públicos do Estado; a Lei do Trabalho vigente para os colaboradores do sector privado; o Contrato Colectivo, Estatutos das profissões específicas, as normas internas de contratação específicas, etc.

3. SUBSISTEMA DE APLICAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Visão orientada para resultados, paixão, motivação, integridade, confiança e competência técnica são atributos de colaboradores campeões, realizadores e realizados das tarefas da organização, (Warren Bennis, 1989).

OBJECTIVOS

O subsistema de aplicação, também conhecido por subsistema de utilização de recursos humanos tem como objectivos seguintes:

1. Racionalizar a aplicação, colocação e utilização dos recursos humanos da organização;
2. Melhorar o empenho e desempenho do pessoal da organização;
3. **Elevar o contributo dos recursos humanos para aumentar a produtividade e realizar, com eficácia,** os objectivos estratégicos e a missão da empresa.

FUNÇÕES E TAREFAS

a) Analisar as funções ou carreiras profissionais:

1. Conhecer as tarefas e responsabilidades que fazem parte de cada função, cargo, carreira ou categoria profissional realizadas na empresa;
2. Determinar os requisitos de experiência, aptidão, personalidade, capacidade física, mental e social necessários para o desempenho eficiente do cargo ou da carreira profissional.

b) Avaliar o desempenho do pessoal em exercício de funções:

1. Apreciar o trabalho realizado pelos colaboradores, em termos quantitativos e/ou qualitativos, no desempenho das suas funções ou carreiras profissionais, por forma a poderem melhorar;
2. Realizar promoções e progressões dos colaboradores nas funções e carreiras profissionais onde estão integrados e recompensar, com justiça, pelo seu contributo para a organização.

FUNÇÕES E TAREFAS

c) Desenhar as funções e organizar o trabalho:

1. Estabelecer os conteúdos de trabalho (Termos de referência) das funções, carreiras e categorias profissionais;
2. Definir métodos, técnicas e modelos de organização do trabalho;
3. Actualizar os conteúdos de trabalho de cargos e carreiras profissionais, de modo a melhorar a qualidade, produtividade e satisfação das pessoas na organização.

4. SUBSISTEMA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

“Os executivos (chefias) dos formandos de uma organização não colaboram no aproveitamento produtivo e na avaliação de resultados da formação. Se não colaboram, deve ser porque não foram preparados e sensibilizados como convém para uma obrigação técnica e processual que é da inteira responsabilidade deles, dentro da organização”. (Boog, Gustavo, 1999)

OBJECTIVO

O subsistema de desenvolvimento de recursos humanos tem por objectivo promover nos colaboradores as competências, capacidades e motivação para o trabalho, tais como: conhecimentos, **atitudes, habilidades, aptidões** e o **saber ser ou estar** específicos, de que a organização necessita para alcançar os seus objectivos estratégicos e cumprir sua **missão económica e social**.

Este subsistema também é conhecido por subsistema de formação ou treinamento de recursos humanos, variando de autor para autor e da época para época de estudo desta área científico-profissional.

FUNÇÕES E TAREFAS

a) Formar o pessoal:

1. Diagnosticar as necessidades de formação nos vários domínios de actividades da empresa;
2. Planear e avaliar as acções de formação necessárias;
3. Implementar a formação inicial, regular, contínua, reciclagem, capacitação, conversão de habilidades;
4. Identificar e desenvolver potenciais candidatos a cargos de direcção e chefia, no futuro, na estrutura da organização;
5. Apoiar a formação avançada e especializada dos gestores, quadros e técnicos talentosos para liderança sectorial e institucional;

FUNÇÕES E TAREFAS

a) Formar o pessoal (2):

6. Obter apoios financeiros, materiais e técnicos para a execução do plano de formação da empresa;
7. Identificar, preparar e contratar os formadores, internos ou externos, para executarem o plano de formação dos recursos humanos da organização;
8. Promover a formação em áreas especializadas, em articulação com as estratégias da organização;
9. **Alinhar os planos operacionais** com os grupos de projectos e programas de desenvolvimento da empresa, a curto, médio e longo prazo.

FUNÇÕES E TAREFAS

b) Desenvolver as carreiras profissionais:

1. Desenvolver a capacidade potencial dos colaboradores visando a sua movimentação no sistema de carreiras e remuneração, a curto, médio e longo prazo;
2. Maximizar o compromisso entre as necessidades da organização, as aspirações e competências dos colaboradores e as oportunidades de realização das pessoas;
3. Enquadrar as pessoas nas funções e carreiras profissionais, de acordo com a formação e experiência profissional, adquiridas dentro e fora da organização.

FUNÇÕES E TAREFAS

c) Gerir o pessoal:

1. Propor as promoções e progressão para o pessoal formado;
2. Avaliar as competências do pessoal para formação;
3. Qualificar o pessoal formado;
4. Promover concursos de promoção e progressão nas funções, carreiras e categorias profissionais;
5. Integrar as pessoas que acabam de beneficiar das acções de formação na organização e no trabalho.

FUNÇÕES E TAREFAS

d) Propor sistema de avaliação do desempenho do pessoal:

1. Coordenar o processo da avaliação do desempenho e a movimentação do pessoal dentro da organização;
2. Elaborar o sistema de avaliação de desempenho do pessoal;
3. Organizar os processos de avaliação do potencial e desempenho dos colaboradores;
4. Propor os indicadores e parâmetros de avaliação do potencial e desempenho do pessoal da organização;
5. Definir o grau de contribuição de cada membro colaborador da organização, através da análise periódica e regular dos resultados da avaliação do desempenho individual e do potencial do pessoal.

3. SUBSISTEMA DE APLICAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Visão orientada para resultados, paixão, motivação, integridade, confiança e competência técnica são atributos de colaboradores campeões, realizadores e realizados das tarefas da organização, (Warren Bennis, 1989).

OBJECTIVOS

O subsistema de aplicação, também conhecido por subsistema de utilização de recursos humanos tem como objectivos seguintes:

1. Racionalizar a aplicação, colocação e utilização dos recursos humanos da organização;
2. Melhorar o empenho e desempenho do pessoal da organização;
3. **Elevar o contributo dos recursos humanos para aumentar a produtividade e realizar, com eficácia,** os objectivos estratégicos e a missão da empresa.

FUNÇÕES E TAREFAS

a) Analisar as funções ou carreiras profissionais:

1. Conhecer as tarefas e responsabilidades que fazem parte de cada função, cargo, carreira ou categoria profissional realizadas na empresa;
2. Determinar os requisitos de experiência, aptidão, personalidade, capacidade física, mental e social necessários para o desempenho eficiente do cargo ou da carreira profissional.

b) Avaliar o desempenho do pessoal em exercício de funções:

1. Apreciar o trabalho realizado pelos colaboradores, em termos quantitativos e/ou qualitativos, no desempenho das suas funções ou carreiras profissionais, por forma a poderem melhorar;
2. Realizar promoções e progressões dos colaboradores nas funções e carreiras profissionais onde estão integrados e recompensar, com justiça, pelo seu contributo para a organização.

FUNÇÕES E TAREFAS

c) Desenhar as funções e organizar o trabalho:

1. Estabelecer os conteúdos de trabalho (Termos de referência) das funções, carreiras e categorias profissionais;
2. Definir métodos, técnicas e modelos de organização do trabalho;
3. Actualizar os conteúdos de trabalho de cargos e carreiras profissionais, de modo a melhorar a qualidade, produtividade e satisfação das pessoas na organização.

4. SUBSISTEMA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

“Os executivos (chefias) dos formandos de uma organização não colaboram no aproveitamento produtivo e na avaliação de resultados da formação. Se não colaboram, deve ser porque não foram preparados e sensibilizados como convém para uma obrigação técnica e processual que é da inteira responsabilidade deles, dentro da organização”. (Boog, Gustavo, 1999)

OBJECTIVO

O subsistema de desenvolvimento de recursos humanos tem por objectivo promover nos colaboradores as competências, capacidades e motivação para o trabalho, tais como: conhecimentos, **atitudes, habilidades, aptidões** e o **saber ser ou estar** específicos, de que a organização necessita para alcançar os seus objectivos estratégicos e cumprir sua **missão económica e social**.

Este subsistema também é conhecido por subsistema de formação ou treinamento de recursos humanos, variando de autor para autor e da época para época de estudo desta área científico-profissional.

FUNÇÕES E TAREFAS

a) Formar o pessoal:

1. Diagnosticar as necessidades de formação nos vários domínios de actividades da empresa;
2. Planear e avaliar as acções de formação necessárias;
3. Implementar a formação inicial, regular, contínua, reciclagem, capacitação, conversão de habilidades;
4. Identificar e desenvolver potenciais candidatos a cargos de direcção e chefia, no futuro, na estrutura da organização;
5. Apoiar a formação avançada e especializada dos gestores, quadros e técnicos talentosos para liderança sectorial e institucional;

FUNÇÕES E TAREFAS

a) **Formar o pessoal (2):**

6. Obter apoios financeiros, materiais e técnicos para a execução do plano de formação da empresa;
7. Identificar, preparar e contratar os formadores, internos ou externos, para executarem o plano de formação dos recursos humanos da organização;
8. Promover a formação em áreas especializadas, em articulação com as estratégias da organização;
9. **Alinhar os planos operacionais** com os grupos de projectos e programas de desenvolvimento da empresa, a curto, médio e longo prazo.

FUNÇÕES E TAREFAS

b) Desenvolver as carreiras profissionais:

1. Desenvolver a capacidade potencial dos colaboradores visando a sua movimentação no sistema de carreiras e remuneração, a curto, médio e longo prazo;
2. Maximizar o compromisso entre as necessidades da organização, as aspirações e competências dos colaboradores e as oportunidades de realização das pessoas;
3. Enquadrar as pessoas nas funções e carreiras profissionais, de acordo com a formação e experiência profissional, adquiridas dentro e fora da organização.

FUNÇÕES E TAREFAS

c) Gerir o pessoal:

1. Propor as promoções e progressão para o pessoal formado;
2. Avaliar as competências do pessoal para formação;
3. Qualificar o pessoal formado;
4. Promover concursos de promoção e progressão nas funções, carreiras e categorias profissionais;
5. Integrar as pessoas que acabam de beneficiar das acções de formação na organização e no trabalho.

FUNÇÕES E TAREFAS

d) Propor sistema de avaliação do desempenho do pessoal:

1. Coordenar o processo da avaliação do desempenho e a movimentação do pessoal dentro da organização;
2. Elaborar o sistema de avaliação de desempenho do pessoal;
3. Organizar os processos de avaliação do potencial e desempenho dos colaboradores;
4. Propor os indicadores e parâmetros de avaliação do potencial e desempenho do pessoal da organização;
5. Definir o grau de contribuição de cada membro colaborador da organização, através da análise periódica e regular dos resultados da avaliação do desempenho individual e do potencial do pessoal.

**FIM DA APRESENTAÇÃO SOBRE
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**MUITO OBRIGADO
PELA ATENÇÃO PRESTADA!
(Juma Musaa)**