

Gestão das Remunerações

Objetivo das políticas de remunerações

O principal objetivo da Política de Remunerações é o de criar um sistema de recompensas que seja equitativo quer para o trabalhador quer para o empregador

- ◆ Atrair trabalhadores para desempenhar determinados trabalhos
- ◆ Motivar os trabalhadores para obter um bom desempenho
- ◆ Alinhar as práticas remuneratórias com os objetivos e valores organizacionais e os objetivos individuais

Influências externas nas remunerações

- ◆ Mercado de trabalho
- ◆ Condições económicas da envolvente
- ◆ Níveis de remuneração setoriais
- ◆ Regulação legal
- ◆ Sindicatos

Mercado de trabalho e remunerações

Quando existe pleno empregos remunerações são mais elevadas

- ◆ Níveis de pagamento são mais elevados quando há poucas pessoas qualificadas
- ◆ Em depressões económicas as remunerações são mais baixas

Diferenças nos níveis de pagamentos

- ◆ Os níveis de pagamento distinguem-se de acordo com os níveis de qualificação/competências dos trabalhadores
- ◆ Existem diferenças entre Setor Público e os diferentes setores de atividade, entre tipos de contratação, entre países.

Decisão do nível de pagamento

Os gestores comparam os níveis de pagamento internos com os valores pagos no mercado de acordo com três tipos de estratégia

- ◆ **Elevado:** Estratégia dirigida à atração e retenção de trabalhadores
- ◆ **Baixo:** Estratégia associada a elevada rotação de M.O. e constrangida por orçamentos
- ◆ **No mercado:** Mais vulgar, pretende acompanhar o mercado, segue com proximidade os valores da mediana do mercado

Influências internas nas remunerações

- ◆ Nacionalidade da “Casa mãe”
- ◆ Dimensão e idade da organização
- ◆ Saúde financeira da organização
- ◆ Orçamento atribuído ao pessoal
- ◆ Quem efetua as decisões de pagamentos e possíveis processos negociais

Orçamento de Pessoal

Define o valor a pagar aos trabalhadores nas suas diferentes componentes

- ◆ Não costuma definir o montante individualizado por trabalhador
- ◆ Tende a definir os valores disponíveis por cada área ou departamento
- ◆ As decisões de pagamento a cada trabalhador tende a ser atribuída à chefia de cada departamento ou às chefias diretas
- ◆ Pode depender dos valores fixados negocialmente em contratação coletiva

Política remunerativa

? Como se define uma política remunerativa?

Uma justa e motivadora política de remunerações não passa apenas pelo aumento do salário. Bônus, formação e incentivos à progressão na carreira mostram que motivar é muito mais que dinheiro na conta ao fim do mês.

A política salarial implementada numa empresa pode ser essencial para a produtividade dos seus colaboradores. É importante que toda a equipa sinta que é tratada da mesma forma e que existe equidade nas condições implementadas. Assim sendo, a definição de uma boa política salarial deve contribuir para a diminuição de eventuais situações de iniquidade.

Uma política de remuneração é o conjunto de instrumentos que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelos empregados aos resultados do negócio. As suas bases são:

- ◆ Coerência dos componentes da política de remuneração
- ◆ Articulação com os objetivos estratégicos da empresa
- ◆ Critério de atribuição deve basear-se no desempenho e contribuição para os resultados do negócio
- ◆ Ser uma fonte de motivação e produtividade para os empregados

No processo de implementação e estruturação do sistema de recompensas é necessário considerar a cultura da empresa, nomeadamente a personalidade e os comportamentos dos empregados, e, acima de tudo, os objetivos estratégico.

De modo a que esta seja bem-sucedida, inicialmente a empresa deve definir os objetivos da política de remuneração com base em quatro objetivos básicos a atingir com um sistema de recompensas.

- ◆ **Atenção e retenção dos melhores empregados:** um bom sistema atrai os melhores talentos e permite que os que já estão na empresa tenham vontade de permanecer nos seus cargos (ainda que face à conjuntura atual, a rotatividade de pessoal nas empresas seja uma constante)
- ◆ **Motivação e produtividade:** Os indivíduos valorizam as recompensas pelo trabalho que desempenham, o que os motiva para o desempenho de novas tarefas e para o cumprimento dos objetivos da empresa
- ◆ **Definição da hierarquia:** o plano de remunerações define e reforça cada um dos níveis da hierarquia da empresa
- ◆ **Cultura organizacional:** a forma como os profissionais são remunerados e as características que são valorizadas ajudam a construir a cultura de uma empresa. As recompensas podem valorizar mais a criatividade, a inovação ou determinadas competências em cada empregado

De seguida, é necessário escolher a política de remunerações de acordo com o tipo de empresa e com a cultura organizacional, uma empresa pode escolher entre as seguintes opções:

- ◆ **Recompensas por cargo:** Incluem o salário, os benefícios adicionais e os símbolos de estatuto. É avaliado o cargo e não o desempenho do seu titular.
- ◆ **Recompensas baseadas no desempenho ou na antiguidade:** é um sistema de recompensas baseado no mérito, pelo desempenho ou pelo número de anos de permanência na empresa
- ◆ **Centralização ou descentralização:** A gestão centralizada consiste numa revisão periódica, feita por um conjunto de peritos, dos salários, benefícios ou símbolos de estatuto. Se a empresa optar por uma gestão descentralizada, então dá autonomia aos gestores de linha para aplicarem e reverem o sistema de recompensas do seu departamento da forma que acharem conveniente e justa
- ◆ **Sistema de recompensas igualitário ou hierárquico:** A hierarquização da política de recompensas estabelece uma estreita relação entre o valor da remuneração e o

cargo que os empregados ocupam na hierarquia. Este tipo de política reforça as relações de poder e cria um clima de diferenciação a nível do estatuto e de poder de cada empregado da empresa

Estes tipos de políticas não são mutuamente exclusivos. Eles podem complementar-se, de acordo com o tipo de estratégia, estrutura organizacional e sistema de recompensas da empresa.

Estratégia	Estrutura Organizacional	Sistema de recompensas
Inovação	Baixa diferenciação hierárquica; Gestão participativa; Flexibilidade	Baseado em competências; Baseado no desempenho; Descentralização; Iguitário
Imitação	Poucos níveis hierárquicos; Gestão participativa; Flexibilidade	Baseado na função; Baseado no desempenho; Centralizado ou descentralizado; Hierarquizado
Controlo de custos	Mecanicista; Hierarquizada; Funções de controlo rígidas; Autonomia limitada	Baseado na função; Baseado no desempenho (em raros casos na senioridade); Centralizado; Hierárquico

Por último, é necessário seleccionar os tipos de recompensas a atribuir.

◆ **Recompensas intrínsecas**

Distinguem e premeiam ações que contribuem para o cumprimento dos objetivos da empresa. Não têm de ser necessariamente em dinheiro, mas assumem frequentemente essa forma. Pretende-se com a sua atribuição aumentar a visibilidade de certos empregados, aumenta o seu prestígio entre os colegas e dá-los como exemplos a seguir. O tipo de prémios depende muito da cultura da empresa e dos seus objetivos. Para serem eficazes devem:

- > Ser prestigiadas e credíveis, mostrando que são um tipo de reconhecimento especial pelo que vale a pena lutar
- > Ser divulgadas – os prémios e os critérios de escolha dos empregados
- > Ter uma forte carga simbólica
- > Abranger todos os empregados da empresa

◆ **Salário**

É a recompensa mais comum do trabalho dos empregados. Pode ter uma parcela fixa, que inclui salário base acrescido de subsídios (alimentação, doença, etc) e uma variável que só será atribuído se o empregado tiver cumprido um determinado conjunto de objetivos.

◆ **Comissões**

São um tipo de remuneração normalmente atribuídos à força de vendas da empresa, baseadas nas vendas realizadas em períodos de tempo limitados (1 mês, 1 trimestre ou 1 ano)

◆ **Bónus**

A atribuição deste incentivo depende do cumprimento dos objetivos globais, funcionais ou individuais.

◆ **Viagens de incentivo**

São uma forma de incentivo não monetário que poderá trazer várias vantagens às empresas que os atribuem, e aos empregados que o recebem.

Entre outros como planos de **stock options**, planos de **phantom shares**, planos de **stock grants**, benefícios sociais, **fringe benefits**, símbolos de estatuto. Contudo, o essencial é não cair em armadilhas comuns aos planos de incentivos. Exemplo disso é o fato de o salário não ser um fator de motivação dos empregados pois não os incentiva a fazer um trabalho melhor; as recompensas podem ser encaradas como um castigo, pois caso não sejam realizados os objetivos haverá punição; as recompensas prejudicam a cooperação devido ao pensamento a nível individual, desvalorizando o trabalho em grupo; as recompensas desencorajam a assunção de riscos visto que se apenas o cumprimento do objetivo garante a recompensa e portanto as pessoas evitam cometer riscos; As recompensas diminuem o interesse no trabalho pois o envolvimento com as tarefas e o

comprometimento com o crescimento futuro da empresa passarão a ter um papel secundário.

? Como construir um sistema de remunerações com maior justiça?
Deve verificar-se equidade a nível interno e externo (explicado anteriormente)

? Como se pode relacionar o desempenho e remunerações?
Tal como explicitado anteriormente, o desempenho pode ser recompensado ou estimulado através da definição de remunerações para determinados objetivos organizacionais estabelecidos internamente. Contudo se a política de remunerações não for bem estruturada poderá ter influências negativas na performance dos colaboradores da empresa. Um trabalhador para se manter fiel à sua situação laboral e ainda se manter motivado necessita de se sentir valorizado diante da sua organização. As remunerações não têm necessariamente de ser monetárias, apesar de na sua grande maioria se puderem traduzir em dinheiro.

Formas de pagamento

- ◆ Remuneração fixa: regular e constante
- ◆ Remuneração variável: regular e de montante variável
- ◆ Benefícios: Remunerações recebidas em formas não-monetárias mas que podem possuir equivalente monetário, conhecidas também como remunerações em espécie.
- ◆ Compara-se em base anual e antes de impostos (valor bruto)
- ◆ Não se comparam valores irregulares
- ◆ Por vezes são consideradas como remunerações não financeiras, outras características do local de trabalho como sejam o reconhecimento, o clima de trabalho, a flexibilidade, etc.

Remunerações associadas ao desempenho

Remunerações associadas a desempenho

É necessário conhecer o desempenho atual dos trabalhadores e deter uma expectativa de melhoria de desempenho. A remuneração variável é uma promessa de recompensa futura em função da melhoria de desempenho. São privilegiadas por organizações que pretendem controlar custos. As grandes empresas adotam com maior frequência devido às economias de escala dos custos com sistema de controlo de desempenho.

Remuneração e Motivação

A motivação é uma força interna que predispõe uma pessoa a agir de uma determinada forma. Este comportamento possui duas dimensões:

- ◆ A direção do comportamento (objetivo)
- ◆ A intensidade desse comportamento

Teorias Explicativas

- ◆ **Teoria das necessidades (Pirâmide de necessidade de Maslow)**

A motivação no ambiente empresarial consiste na criação de impulsos e estímulos que conduzem as pessoas a elevados níveis de performance e ao alcance dos objetivos da empresa. A motivação é o ímpeto que leva à ação – nas empresas esta ação deverá estar orientada para os resultados e a criação de vantagens competitivas. A dinâmica dos grupos, as influências sociais, os comportamentos das pessoas, as necessidades e expectativas são fatores que influenciam a motivação de uma equipa de trabalho e, portanto, também os

resultados da empresa. Por isso mesmo, um dos desafios da gestão estratégica dos RH consiste em converter as necessidades das pessoas em comportamentos e ações orientadas para o sucesso e metas da empresa.

Através da ordenação da pirâmide percebemos que o ser humano procura em primeiro lugar de obter condições de sobrevivência, só depois procura condições de segurança – integridade física, conforto – e, num terceiro nível, relações sociais de amizade, amor e afeto. Depois de satisfeitos os primeiros três níveis de necessidades (fisiológicas, de segurança e sociais) entramos nos dois níveis de necessidade – necessidade de estima e de realização pessoal – através dos quais resulta a motivação. A motivação de RH é estimulada ao nível das oportunidades criadas para elevar a autoestima, confiança e reconhecimento. A realização pessoal está ainda associada ao desenvolvimento de competências técnicas e psicológicas, à atribuição de novos desafios profissionais e à evolução na carreira.

Estes fatores motivacionais estão ao nível das recompensas intrínsecas que as pessoas esperam do trabalho – autonomia, maior desenvolvimento de competências, estímulo *a participação e partilha de objetivos. Desta forma os trabalhadores sentem-se úteis, necessários e valorizados na empresa, o que resulta em níveis elevados de motivação e satisfação.

◆ Teoria da comparação Social

A comparação social tem como função ser um sistema de orientação que cria e define o lugar do indivíduo na sociedade. Esta comparação social deve ser definida em termos de pertença do indivíduo a um grupo ou categoria social particular.

As características de um grupo como um todo adquirem uma significância em relação às diferenças percebidas com outros grupos e à valorização dessas diferenças. A noção de grupo não faz sentido se não existirem outros grupos para comparação, até porque os aspetos psicológicos e as consequências de pertença a um grupo aparecem devido à existência de inúmeros grupos. A identidade social do indivíduo, enquanto concebida como o seu conhecimento de que pertence a um grupo social, com a significância valorativa e emocional dessa pertença para ele, só pode ser definida através dos efeitos da categorização social que segmenta o ambiente social do indivíduo dentro do seu grupo em comparação com outros.

Assim, eleva-se a tendência do indivíduo para avaliar a validade das suas opiniões e aptidões, comparando-as com as de outrem. Esta tendência manifesta-se na ausência de critérios de referência objetivos e leva o indivíduo a evitar expor-se àquilo que se opõe ao que ele pensa ou a reduzir a dissemelhança. Quando a organização valoriza esta vertente das emoções dos seus colaboradores, a motivação para permanecer no seu posto de trabalho tende a aumentar, porque o seu contributo é uma mais-valia para o funcionamento da mesma.

◆ Teoria da Privação Relativa

Privação relativa é a falta de recursos para sustentar o estilo de vida, atividades e amenidades que um indivíduo ou um grupo estão acostumados ou que são amplamente encorajadas ou aprovadas pela sociedade em que se integram. É possível distinguir privação fraterna de privação egoísta. Privação fraterna é causada por uma posição social desfavorecida quando comparado com outro indivíduo, mais visível se o pertencerem ao mesmo grupo e também através de uma comparação desfavorável entre grupos. Privação egoísta pé visível quando um trabalhador que acredite que merece uma promoção mais rapidamente, levando-a a tomar medidas destinadas a melhorar a sua posição na organização.

Um grupo em estado de privação fraterna tem maior probabilidade de se empenhar em movimentos coletivos de protesto do que um grupo onde se empenhar em movimentos coletivos de protesto do que um grupo onde a privação egoísta é predominante. A privação

egoísta ocorre quando os benefícios pessoais são simultaneamente percebidos como menores do que os benefícios do **ingroup** e iguais ou mais elevados do que os benefícios do **out-group**. Pelo contrário, a privação fraterna corresponde à percepção dos benefícios pessoais como sendo iguais ou mais elevados do que os do **in-group** e menores do que os do **out-group**.

Remunerações Variáveis

Atribuição da remuneração variável:

- ◆ Relacionada com o sucesso organizacional e/ou objetivos específicos;
- ◆ Pode ser atribuído apenas a determinados grupos de profissionais mais relacionados com os objetivos que se pretendem alcançar
- ◆ É paga para além da remuneração fixa regular e para além do aumento de salários

Tipos de Remunerações variáveis:

- ◆ Individuais
- ◆ De grupo
- ◆ Para toda a organização

Para que os sistemas de RV tenham sucesso, as organizações devem baseá-los em:

- ◆ Objetivos claros;
- ◆ Possibilidade de medir resultados sem ambiguidades;
- ◆ Relação direta com o desempenho do trabalhador

Fatores de sucesso

- ◆ Apoio das chefias
- ◆ Aceitação pelos trabalhadores
- ◆ Integrado na cultura da organização
- ◆ Calendarização

Remunerações Variáveis Individuais

Os prémios pretendem compensar o trabalho futuro – são uma promessa de recompensa futura em troca de uma promessa de desempenho futuro.

Tipos de prémios individuais:

- ◆ Produtividade
- ◆ Produção
- ◆ Comissões
- ◆ Realização de objetivos

Resultados e riscos dos prémios individuais

- ◆ Aumento da produção, redução de qualidade, resistência à mudança, aumento de competitividade
- ◆ Riscos externos ao desempenho do trabalhador; diferimento da atribuição; mudanças nos objetivos; percepção de se estar a ser colocado à prova constantemente

Remunerações Variáveis de Grupo

Os prémios podem ser pagos aos grupos, sendo posteriormente repartido pelos indivíduos, podendo reduzir custos administrativos. Estes tendem a ser distribuídos de forma igualitária e premeiam o trabalho coletivo.

Razões para escolher prémios de grupo:

- ◆ Dificuldade em medir os resultados individuais
- ◆ É necessário trabalho cooperativo para atingir objetivos
- ◆ A administração pode considerar que se trata de uma forma mais adequada de recompensa do trabalho a efetuar.

Condicionantes:

- ◆ Culturais
- ◆ Organizacionais

Remunerações variáveis para toda a organização

São mais vulgares do que exclusivamente individuais ou de grupo. Os pagamentos costumam ser feitos a partir de dois aspetos:

- ◆ Dividir lucros alcançados com o desempenho de todos os trabalhadores
- ◆ Repartição de ganhos conseguidos por aumento de produtividade ou redução de custos alcançados coletivamente

Avaliação de Desempenho

As pessoas são diferentes nas suas características físicas, de personalidade, inteligência, aptidões específicas e emoções. O seu desempenho decorre de características específicas do indivíduo (como o sexo, a capacidade física, a capacidade cognitiva, a inteligência, aptidões específicas, emoções, atitudes, interesses, valores, necessidades, etc), mas também de fatores situacionais e da interação com a chefia/colaborador/função.

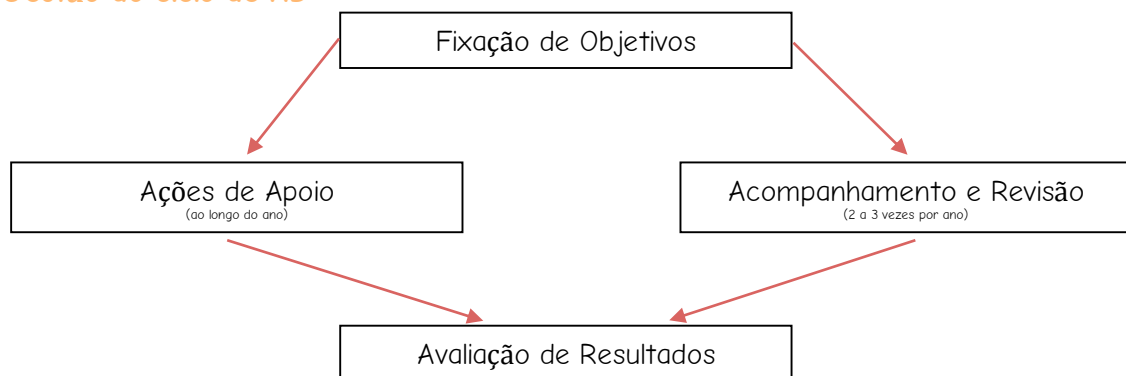
A **Avaliação de Desempenho** trata-se do processo pelo qual uma organização mede a eficáciaⁱ e eficiênciaⁱⁱ dos seus colaboradores. Serve como ferramenta de auditoria e controlo da contribuição para os resultados e/ou objetivos dos participantes organizacionais.

ⁱ Relaciona-se com o fato da pessoa fazer o que tem de ser feito e, em consequência, apresentarem o resultado esperado

ⁱⁱ Remete para o grau de adequação e qualidade com que a pessoa realiza a tarefa

Definição: Trata-se de um **processo estratégico** que pode ser usado como ferramenta de gestão – através da mensuração do desempenho e do seu direcionamento para objetivos individuais, grupais ou organizacionais

Gestão do ciclo de AD



Tipos de avaliação

Avaliação de 360 graus

Avaliação de 360º é uma técnica na qual os participantes do programa recebem simultaneamente feedbacks estruturados de seus superiores, pares, subordinados e outras pessoas da comunidade com a qual interagem, que tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento de comportamentos e habilidades de liderança demandados pela organização que a utiliza.

É geralmente composta por um questionário estruturado (relações interpessoais; competências técnicas; competências de eficácia pessoal). Este é distribuído pelo superior hierárquico, pelos pares e pelos subordinados do avaliado de resposta anônima. Geralmente o **feedback** é fornecido por consultores externos à empresa de modo a garantir objetividade e preservar o avaliado.

Os **objetivos** deste tipo de avaliação consistem em:

- ◆ Orientar o desempenho para as metas da empresa;
- ◆ Diagnosticar talentos, potenciais e pontos de melhoria
- ◆ Proporcionar o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários
- ◆ Incentivar o comprometimento com os valores organizacionais
- ◆ Subsidiar a implementação de sistemas de remuneração variável e sistemas de promoções

Os **benefícios** são:

- ◆ Valorização do processo de **feedback** envolvendo todos os funcionários
- ◆ Conscientização do colaborador sobre a imagem profissional que transmite para a sua equipa
- ◆ Autoconhecimento
- ◆ Resultados mais confiáveis, tendo em vista que o funcionários é avaliado por várias pessoas
- ◆ Propicia a melhoria do desempenho profissional focado nas metas da empresa
- ◆ Sentimento de valorização
- ◆ Identificação clara das necessidades de treinamento
- ◆ Favorece a tomada de decisão em relação a movimentações, promoções e planeamentos futuros
- ◆ Melhoria da comunicação e relacionamento entre a equipa

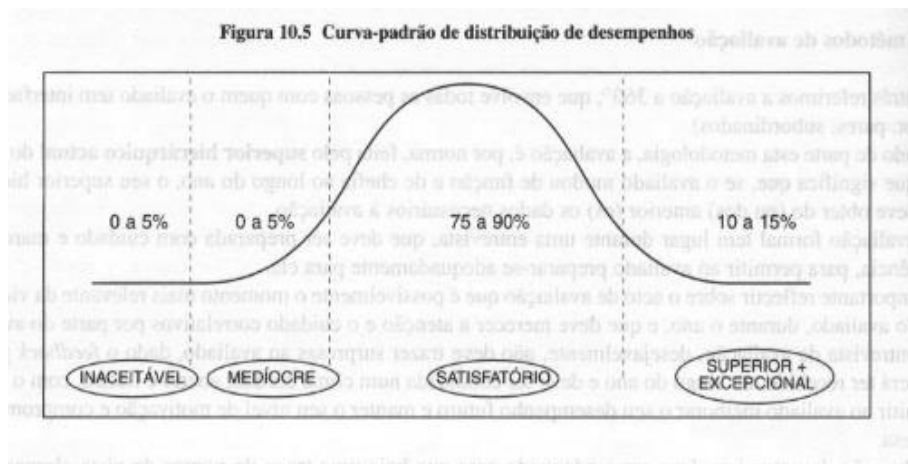
Mais concretamente, irão ocorrer benefícios em três vértices, para o avaliador, para o avaliado e para a organização. O **avaliador**, como regra geral, a própria chefia poderá reafirmar a sua autoridade sendo justo e seguro, assim como validar a sua capacidade de liderança. O **avaliado**, normalmente preocupado com a sua produtividade poderá identificar os seus pontos fracos ou os positivos e reivindicar condições para o alcance de melhores resultados. Por último, a **organização** ao obter melhor conhecimento dos colaboradores poderá possibilitar maior produtividade dos mesmos, com melhores níveis de satisfação e detetar problemas que dificultam ou impedem a sua utilização.

Enfrenta **dificuldades** como:

- ◆ Garantir que o processo de **feedback** ocorre de maneira adequada
- ◆ Sensibilizar os envolvidos sobre a importância de responderem com sinceridade
- ◆ Quando vinculada a promoções, pode apresentar distorções e/ou opiniões conflitantes
- ◆ Requer a integração de todos os envolvidos
- ◆ Processo demorado e análise complexa

Métodos e instrumentos de Avaliação de Desempenho

Métodos	Instrumentos
Traços de Personalidade	Escalas ancoradas em traços
Comportamentos	Incidentes críticos Escalas de escolha forçada Escalas ancoradas em comportamentos Escalas de padrões comportamentais mistos Escalas de observação complementar Listas de verificação
Comparação com os outros	Ordenação Simples Comparação por pares



Sugestões para evitar problemas com trabalhadores

Para que um sistema de avaliação de desempenho tenha sucesso, é necessário que os colaboradores o compreendam, sintam que é justo e acreditem que é aplicado corretamente. Portanto, o sistema deve ser o mais simples possível e implementado de maneira a que os trabalhadores tenham uma completa informação acerca do modo que deve ser aplicado.

A autoavaliação pode ser usada como uma mais-valia no sistema de avaliação pois facilita a discussão com o avaliador na análise de desempenho.

O Feedback da entrevista

Sugestões para uma entrevista

- ◆ Preparar a reunião da entrevista
- ◆ Colocar o avaliado a vontade
- ◆ Acorde o tempo disponível para a entrevista com o avaliado
- ◆ Apresentar factos e não opiniões
- ◆ Ser objetivo
- ◆ Discutir o desempenho e não as características pessoais
- ◆ Incluir comentários positivos
- ◆ Não sobrecarregar o avaliado com informações
- ◆ Incentivar a participação do avaliado
- ◆ Focar no futuro

Com competência de entrevista, muitos problemas relacionados com a discussão do desempenho podem ser superados através de abordar o mesmo com clareza, ouvir com atenção, recolher e analisar cuidadosamente as informações e negociar a quantidade e utilização de recursos.

Contudo, as vezes não há escolha e tem de se dar **feedback** negativo. Ainda assim, é mais fácil aceitar as críticas se a discussão for parte de um grande tema: formas de melhorar o desempenho futuro.

O objetivo da entrevista é o **feedback**:

- ◆ Reconhecer e incentivar o desempenho superior
- ◆ Manter comportamentos aceitáveis
- ◆ Alterar o comportamento do avaliado cujo desempenho não corresponda ao nível organizacional

A Formação

Segundo Harrison, 1991, existem 3 conceitos diretamente associados a formação profissional:

Desenvolvimento – é o primário através do qual se proporciona o crescimento individual e organizacional, ao longo do tempo, no seu máximo potencial

Educação – é o principal contribuidor para o processo de desenvolvimento porque afeta diretamente e continuamente a formação de conhecimentos, capacidade, caráter, cultura, aspirações e objetivos

Formação - é o processo sistemático através do qual um indivíduo é ajudado a desempenhar tarefas específicas ou áreas de competências e conhecimentos a um determinado nível

Formação e desenvolvimento são processos que visam dotar os profissionais de informação, competências, conhecimento da organização e do seus objetivos e por último compreensão de atitudes positivas para uma boa performance. Um programa de formação é uma oportunidade para os profissionais adquirirem competências, atitudes e conhecimentos.

- ◆ Aprendizagem é o ato pelo qual um indivíduo adquire competências, conhecimento e capacidades que resultem numa permanente mudança de comportamento
- ◆ Qualquer comportamento que tenha sido aprendido é uma competência
- ◆ Competências técnicas, cognitivas e interpessoais são objetivos da formação

Teoria da aprendizagem e da formação

Os adultos têm vindo a demonstrar que aprendem com facilidade desde que motivados e ativos. As diversas metodologias de transmissão de informação numa situação de ensino/aprendizagem possuem resultados distintos na aprendizagem de adultos. Os indivíduos em formação compreendem aquilo que está a ser dito; mais tarde, sendo confrontados com a surpresa desagradável de não conseguirem reproduzir essa informação poderão ser conduzidos a uma perda de autoconfiança, a frustração e desmotivação face a futuras aprendizagens, pelo que o formador deverá garantir que o processo não se desencaminha.

Os princípios da aprendizagem podem ser aplicados à formação profissional:

- ◆ O formando deve ser motivado a aprender
- ◆ O formando deve ser capaz de aprender
- ◆ A aprendizagem pode ser reforçada
- ◆ A formação deve fomentar a prática de matérias/atividades
- ◆ Os conteúdos apresentados devem ser compreendidos
- ◆ Os conteúdos devem ser efetivamente comunicados
- ◆ O sentido da formação deve ser transferido para a formação

A **formação profissional** é o processo de aquisição de conhecimentos, capacidades, práticas e competências ou adoção de atitudes e comportamentos, com vista ao desenvolvimento pessoal e organizacional. Visa uma mudança a nível de 3 vertentes:

- ◆ **Cognitiva:** corresponde ao domínio do saber, isto é, corresponde à aquisição de conhecimentos teóricos, à retenção amnésica e à compreensão de conceitos e relações
- ◆ **Sócio afetiva:** refere-se ao domínio do saber ser e tem por objetivo a alteração ao nível dos comportamentos, atitudes, comunicação e relacionamento interpessoal
- ◆ **Operacional:** diz respeito ao saber fazer, ou seja, visa a aquisição de aptidões e habilidades para a execução de tarefas



Modalidades da formação:

- ◆ Formação pré-profissional
- ◆ Formação profissional
 - > Qualificação inicial
 - > Aperfeiçoamento
 - Atualização
 - Reciclagem
 - Promoção
- ◆ Reconversão

Fases do Processo Formativo

1 Diagnóstico da Situação	2 Decisão Estratégica	3 Implementação	4 Avaliação e Controlo
Levantamento das Necessidades de Formação	Programa de Formação	Execução das Ações	Avaliação dos resultados
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Objetivos da Organização ◆ Resultados da Avaliação de Desempenho ◆ Requisitos mínimos dos colaboradores ◆ Relatórios de Gestão ◆ Conversão das necessidades em objetivos de formação 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Quem formar ◆ Como ◆ Em quê? ◆ Onde ◆ Quanto ◆ Quando ◆ Quem é o formador 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Passagem para a prática daquilo que havia sido determinado na fase anterior ◆ Aplicação dos programas 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Medição dos resultados ◆ Comparação dos resultados com os objetivos ◆ Verificação da alteração provocada pela formação

3 Tipos de determinação das necessidades

1. “A partir das **competências exigidas para as situações profissionais e a finalidade da empresa** - a formação age sobre a competência do indivíduo e a performance da empresa esta diretamente ligada a esta competência. É a evolução conjuntural da tecnologia e dos dados económicos que determina as competências e as necessidades de formação necessárias à sobrevivência e ao desenvolvimento da empresa.
2. A partir das **expectativas dos indivíduos e dos grupos** – apenas o indivíduo ou o grupo profissional, podem exprimir racionalmente as necessidades de formação
3. A partir da **análise da situação de trabalho** – este modo baseia-se num procedimento de inquérito, para identificar as condições gerais e particulares do exercício do trabalho

Organização e implementação do plano de formação

- ◆ Definição de objetivos de formação e dos critérios de avaliação
- ◆ Organização dos conteúdos em programas de formação

- ◆ Seleção dos recursos e métodos pedagógicos
- ◆ Seleção dos participantes
- ◆ Apresentação do programa desenvolvido

Métodos pedagógicos – Expositivo, interrogativo, demonstrativo, ativo

Técnicas pedagógicas – Estudo de casos, **brainstorming**, trabalho de grupo, jogo pedagógico, **role playing**, autoscopia

3 Níveis da gestão estratégica da formação

- ◆ Aprendizagem organizacional
- ◆ Gestão das e pelas competências
- ◆ Avaliação do impacto da formação

Avaliação da formação

Avaliação ex-ante – realizada antes da formação com o objetivo de avaliar conhecimentos, competências, competências dos formandos, entre outros aspetos, em relação aos objetivos de aprendizagem

Avaliação on-going – durante o processo formativo tendo por fim a monitorização e controlo do mesmo

Avaliação ex-post – efetuada após a formação para avaliação do seu impacto

A gestão de carreiras e desenvolvimento potencial

A concorrência global e as mudanças económicas fazem com que as organizações de todas as dimensões se reestruturem.

- ◆ A autogestão é a realidade para os próximos anos
- ◆ As organizações devem saber como melhor utilizar os talentos dos empregados em todos os níveis da empresa
- ◆ Mesmo as organizações que enfrentam um futuro estável reconhecem que o desempenho está ligado ao desenvolvimento de recursos humanos

As organizações mudam e também os trabalhadores mudam, as carreiras seguem um padrão bastante uniforme de fases, em que cada faz produz diferentes oportunidades e tensões que afetam o desempenho no trabalho. Gestores eficazes ajudam os empregados a enfrentar e lidar com a carreira e as necessidades da vida. Tanto os gestores como os trabalhadores devem estar envolvidos com o seu próprio desenvolvimento de carreira – os trabalhadores muitas vezes não têm a capacidade e informação para desenvolver seus planos de carreira.

O conceito de carreira

Carreira (restrito) – sequência de funções e cargos ocupados por um sujeito ao longo da sua permanência numa empresa.

Carreira (lato) – conjunto de experiências de trabalho desenvolvidas por um sujeito ao longo da sua vida.

Os valores da sociedade mudam ao longo do tempo. Uns números crescentes de pessoas são menos obcecadas com o avanço, o sucesso contínuo e um aumento contínuo do salário e as necessidades da família e passar um tempo fora do trabalho estão a tornar-se prioritárias.

A gestão de carreiras é um processo através do qual:

- ◆ Se toma consciência dos interesses, valores e capacidades dos trabalhadores e das expectativas e necessidades da empresa
- ◆ Obtém informação sobre oportunidades/interesse de trabalho

- ◆ Identificam objetivos de carreira e o seu ajustamento em termos organizacionais
- ◆ Estabelecem planos de ação para alcançar os objetivos de carreira

Planeamento de carreiras e tipologia de carreira

Perspetiva organizacional

- ◆ Identificar necessidades futuras de pessoal
- ◆ Elaborar os planos de carreira
- ◆ Avaliar o potencial individual e necessidades de formação
- ◆ Ajustar as necessidades organizacionais com as potencialidades individuais
- ◆ Desenvolver e auditar o sistema de carreiras

Perspetiva individual

- ◆ Identificar as capacidades e interesses individuais
- ◆ Planear a vida e objetivos profissionais
- ◆ Avaliar alternativas dentro e fora da empresa
- ◆ Ajustar a mudança as alterações nos interesses e objetivos individuais

Planeamento da carreira organizacional significa igualar as expectativas de um indivíduo com as oportunidades de carreira. A tipologia de carreira é a sequência dos trabalhos específicos associados a essas oportunidades. Se a gestão da carreira é ser bem-sucedido, o indivíduo e a organização devem assumir uma parte igual da responsabilidade por ela.

Tipologias de Evolução

Evolução Vertical – para níveis de responsabilidade superiores dentro de uma mesma área promocional (promoção)

Evolução Horizontal – evoluir horizontalmente em termos de senioridade dentro da mesma função (progressão)

Evolução para funções de outras áreas funcionais (mobilidade funcional/reorientação de carreira) – enquadrar os trabalhadores em áreas para as quais o seu potencial seja relevante

Desenvolvimento de carreira: O envolvimento

Um esforço reconhecido de desenvolvimento de carreira será:

- ◆ Ajude os funcionários a determinar a sua própria carreira consoante as necessidades
- ◆ Desenvolver e divulgar as oportunidades de carreira na organização
- ◆ Associar as necessidades/metabolismos individuais com as da organização

O planeamento da carreira é importante durante todas as fases de uma carreira, mas os três pontos especialmente importantes são o recém-admitido, a pessoa no meio da sua carreira e a pessoa pré-reformada.

Condicionantes da envolvente

- ◆ Mudanças estruturais (fusões, aquisições, etc)
- ◆ Internacionalização
- ◆ Avanço tecnológico
- ◆ Mudança nos modelos de gestão
- ◆ Diversidade
- ◆ Ajustamento vida profissional/familiar

Downsizing e perda de trabalho

Um número crescente de empresas consideram vitais os trabalhadores ativos mas continua a fazer **downsizing**. Parece sensato porque elimina cargos desnecessários e reduz

a burocracia, no entanto elimina o capital intelectual e o sentido do quadro de valores. Outras opções serão a retenção, mobilidade ou trabalho temporário.

A dispensa de trabalho (**job layoff**) existe quando ocorrem três ocasiões:

- ◆ Não há trabalho e o trabalhador é enviado para casa
- ◆ A gestão espera que a situação de não-trabalho deve ser temporária
- ◆ A gestão pretende reintegrar o trabalhador