|  |
| --- |
| **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**  Adolfo António Teca  ([tecaadolfo@outlook.pt](mailto:tecaadolfo@outlook.pt)) |
| **RESUMO** |
| Gestão de Recursos Humanos, é a aplicação de um conjunto de conhecimentos, métodos e técnicas administrativas especializadas para gerir as relações das pessoas com as organizações, com a finalidade de atingir os objectivos organizacionais, bem como proporcionar a satisfação e a realização das pessoas nelas envolvidas. Este artigo aborda as principais actividades que um gestor de recursos humanos desempenha numa organização. O presente trabalho está estruturado por cinco principais.  O primeiro ponto retrata sobre o planeamento de recursos humanos, o segundo fala sobre o recrutamento e selecção, o terceiro, debruça sobre a avaliação do desempenho dos funcionários, o quarto, sobre a formação e desenvolvimento e o quinto ponto procurou falar sobre a liderança e a motivação.  Palavras-chave: Gestão, Recursos Humanos, planeamento, liderança, motivação, organizações. |

|  |
| --- |
|  |

OBSTRCT  
Human Resource Management is the application of a body of knowledge, methods, and specialized management techniques to manage the relationships of people with organizations in order to achieve organizational objectives and provide the satisfaction and fulfillment of persons involved. This article discusses the main activities that a manager of human resources plays in an organization. This work is structured by five main.  
The first point reflects on the planning of human resources, the second talks about the recruitment and selection, the third focuses on the evaluation of employee performance, the fourth on the formation and development, and the fifth point sought to speak about leadership and motivation.

Keywords: Management, Human Resources, planning, leadership, motivation, organizations.

**INTRODUÇÃO**

A gestão é um processo de conseguir obter resultados com a utilização de recursos da organização. Considera-se organização uma entidade técnica-social procurando realizar sua razão de ser.

A organização é uma entidade técnica porque agrega recursos de natureza variada, e social pelo facto de albergar grupos de indivíduos em interacções, prosseguindo objectivos comuns.

Assim, o conceito de organização pressupõe a existência de pessoas que interagem esforços no sentido de alcançar objectivos comuns.

Portanto, é impossível existir uma organização sem pessoas. Para alcançar os seus objectivos uma organização ou empresa tem que saber captar, conjugar, gerir os recursos que dispõe de forma eficiente. Uns dos recursos mais importantes e que nenhuma organização pode dispensar são os Recursos Humanos - **as pessoas.**

Segundo Lisboa et al. (2011), Recurso Humano são o conjunto de todos os talentos e competências implícitos e explícitos, que caracteriza cada indivíduo e aos quais uma organização pode recorrer para cumprir os seus objectivos.

A necessidade de gerir recursos disponíveis pela empresa traduz-se, também na necessidade de gerir pessoas. A gestão de Recursos Humanos traduz-se na gestão de comportamento individuais em função dos objectivos colectivos e da empresa. Os Recursos Humanos associados aos talentos, aptidões, capacidade e conhecimento de cada pessoa que uma empresa tem que gerir, representam o maior desafio de gestão.

Reconhecemos que não é tarefa fácil para os gestores que têm sob sua responsabilidade pessoas, porque se trata de lidar com os seres humanos e como tal, seres imprevisíveis complexos.

Com o efeito, a gestão dos Recursos Humanos é actividade árdua complicada, mas também gratificante compensação essa que advém pelo facto de as pessoas serem os recursos empresariais mais importantes.

Pensamos que o desenvolvimento de uma organização deve ser acompanhado por um progresso social da mesma forma que a evolução tecnológica deve estar passo a passo com a liderança, a inovação e motivação das pessoas, num esforço para aumentar a rentabilidade. Deste modo, surge a necessidade de uma gestão que priorize a dinamização das pessoas dentro da empresa, em função dos factores organizacionais, sociais e ambientais.

Na actualidade, urge não só promover a responsabilização pessoal como a social. As pessoas comprometem-se e empenham-se com uma finalidade, um objectivo que seja superior do que elas próprias.

O êxito da empresa deve ser sentido como êxito individual partilhado por cada um dos seus integrantes. E para que isso aconteça a gestão de Recursos Humanos desempenha um papel importante, proporcionando um ambiente favorável a realização pessoal e profissional dos funcionários. Assim, uma gestão eficaz de Recursos Humanos tem efeitos benéficos na motivação das pessoas, favorece um bom ambiente organizacional.

Porque se considera os Recursos Humanos como os recursos empresariais mais importantes?

Para que serve o planeamento de R/H?

Quais os principais desafios que os gestores enfrentam na gestão de R/H?

É tão importante a avaliação de desempenho dos funcionários?

Se cada trabalhador na organização tem uma renumeração mensal porque que os gestores devem preocupar-se com incentivos?

Para responder estas questões este artigo concentra sua reflexão na abordagem de algumas das principais áreas que caracterizam a gestão de Recursos Humanos.

Em primeiro lugar, aborda aspectos relacionados com o Planeamento de Recursos Humanos, em segundo, fala sobre o recrutamento e selecção, em terceiro, debruça sobre a avaliação do desempenho dos funcionários, em quarto, sobre a formação e desenvolvimento e em quinto lugar procurou falar sobre a liderança e a motivação.

1. **Planeamento de Recursos Humanos**

Num contexto económico marcado pela forte concorrência, as empresas para poderem sobrevir terão que adaptar-se a este contexto de constante mutação, prevendo e preparando-se para o futuro em termos de Gestão e Planeamento de Recursos Humanos.

No entanto, o factor fundamental não se traduz simplesmente em prever, mas acima de tudo antecipar, preparando a adaptação ao futuro,isto é, planear, definindo no tempo, acções pela quais se pretende alcançar determinados objectivos.

Considera-se o planeamento um processo sistemático e permanente de controlo, revisão e redefinição dos objectivos da organização.

O plano global da empresa deve estar condicionado ao plano humano no sentido de planear o desenvolvimento de uma organização, e implica a determinação dos objectivos gerais de mudança comportamental da organização que por sua vez exigem uma acção planeada e consertada a vários níveis de gestão dos recursos humanos.

**Planeamento de Recursos Humanos -** projecção, para um determinado momento futuro, das necessidades e disponibilidades de R/H, em quantidade e por perfil de competências, com vista a antecipar por situações de ruptura ou de excesso de pessoal em determinadas funções e a tomar medidas que evitem esses desvios (Lisboa et al., 2011).

O objectivo principal do planeamento dos recursos humanos é permitir antecipar os pontos críticos onde é mais provável ocorrência de faltas, excesso ou uso inadequado de pessoal num dado momento futuro. Assim, a empresa prepara-se para ter as pessoas certas nos lugares certos no momento, para possibilitar que sejam atingidos os objectivos da empresa e os objectivos individuais dos empregados.

Um planeamento adequado traz inúmeros benefícios para a empresa.

Em síntese, destacamos os fins do planeamento de recursos humanos:

- Identificar as necessidades de recrutamento e a sua calendarização;

- Optimizar os R/H existentes;

- Identificar as futuras áreas críticas;

- Definir as necessidades de formação e estabelecer planos de desenvolvimento de carreiras;

- Antecipar a necessidade de dispensar o pessoal e promover o ambiente negocial de recondução que satisfaça as partes envolventes.

De acordo com Lisboa, et al. (2011), uma das metodologias que permitem elaborar um plano de recursos humanos ajustado à realidade de cada organização consiste na análise comparada da procura e da oferta dos recursos humanos.

A procura de R/H consiste nas necessidades de mão-de-obra para o desenvolvimento da actividade da organização, enquanto a oferta refere à mão-de-obra disponível dentro da organização, traduzida pelo quadro de trabalhadores internos e externos existentes num dado momento.

* 1. **Procura de Recursos Humanos**

Entende-se por procura de Recursos Humanos as necessidades de pessoal (mão-de-obra) determinadas a partir dos objectivos de organização.

A previsão das disponibilidades e das necessidades dos Recursos Humanos dependente em certa medida do plano de desenvolvimento estratégico da actividade da empresa ou organização. Normalmente, o planeamento é feito para um determinado tempo no futuro, por isso é, importante saber quais os planos da empresa para o desenvolvimento da sua actividade até esse momento, tendo em conta os seguintes factores:

- Crescimento ou recessão económica;

- Alterações previstas do volume negócios;

- Entrada de novos produtos no mercado;

- Ganhos ou perdas de produtividade previstas;

- Produção de novos produtos.

Como qualquer dessas alterações afecta directamente as necessidades de R/H, tanto em quantidades como em qualidade, para desenvolver qualquer projecção, é necessário recorrer-se de forma combinada das seguintes informações:

- Necessidades de R/H verificada no passado;

- Aumento de produtividade registadas anteriormente.

Tendo em conta o elevado grau de incerteza que geralmente caracterizam os planos de R/H, deve-se definir variantes alternativas (optimista, pessimista, e provável), projectando e actualizando de forma periódica as necessidades de R/H.

Depois da projecção das futuras necessidades de pessoal surge a questão de preenchimento das vagas projectadas.

* 1. **Oferta de Recursos Humanos**

Segundo (Lousã e Viera 2011), existem duas fontes de oferta:

**- Oferta interna -** constituída pelas pessoas de que a empresa dispõe em número e em qualificação num determinado momento, e que podem ser transferidos ou deslocados, com ou sem promoção;

**- Oferta externa** - consiste em pessoas do mercado de Recursos Humanos incluindo empregados de outras empresas e os desempregados.

A estimativa da oferta interna implica necessariamente um estudo da actual mão-de-obra da empresa e da análise das suas capacidades. Esta informação permite o gestor indicar colaboradores para preenchimento de várias culturas.

Cabe o departamento dos Recursos Humanos efectuar a análise de funções, através dos quais irão construir registos de aptidões e capacidades de cada empregado.

* 1. **Plano de Recursos Humanos**

O plano de recursos humanos é um documento previsional dos fluxos de rotação interna e externa dos R/H e das políticas de gestão de Recursos Humanos previstos para o período em causa (Lisboa et al., 2011).

Depois de determinação da procura e da oferta faz-se a comparação dos dois factores, se há excesso ou escassez de pessoal em determinadas funções dentro da organização. Os possíveis excessos podem ser antecipados com propostas de **reformas antecipadas** ou mesmo **despedimento**, embora, tais situações provocam conflitos e descontentamento das pessoas visadas. Quanto a escassez de pessoal, apesar de a solução ser mais pacífica na avaliação do seu impacto, tais como recrutamento interno ou externo e a selecção do novo pessoal para desempenhar as funções em que se prevê a escassez ou a promoção de acções de formação que permitem desenvolver competências nas pessoas que pertencem a organização também tem soluções não menos complexas.

A solução de escassez de pessoal exige um certo rigor na tomada de decisão para evitar possíveis erros.

Segundo Lisboa et al. (2011), o plano de R/H deve conter as seguintes informações:

- Números total de empregados;

- Nível de qualificação;

- Cronograma de entrada por rotação;

- Cronograma de saída;

- Candidatos internos potenciais;

- Necessidades de formação/reconversão;

- Ganhos de produtividade estimados;

- Necessidades de pessoal por função e departamento;

- Custo estimado.

Contudo, as acções estratégicas do plano de actividade deve merecer um estudo prévio das possibilidades de adequações do quadro de pessoal e competência às necessidades. Se analisando a procura, a oferta e meios existentes para ajustar o quadro de pessoal, o plano de actividade não for aplicável, este deve ser alterado de modo a permitir uma expectativa realista de comprimento dos objectivos da organização. Considerando o plano de R/H um processo dinâmico, ele deve ser revisto anualmente com o objectivo de corrigir desvios que eventualmente possam surgir.

**2. Recrutamento e Selecção dos Recursos Humanos**

O recrutamento e a selecção dos Recursos Humanos é um processo que tem como objectivo preencher as vagas com pessoas certas na estrutura funcional da organização. Esses vagas podem ser resultado da movimentação interna (promoção ou mudança de função do empregado que ocupava esse lugar), rotação externa ( saída da organização do anterior titular da função), ou da criação de novas funções em resultado do candidato que não pertence a empresa – **recrutamento externo.** Outro tipo de processo de recrutamento é a combinação dos dois primeiros processos recrutamento de funcionários interno e externo.

**2.1. Recrutamento**

**Recrutamento -** é o processo através do qual uma organização recolhe candidatos potencialmente qualificados para ocupar uma que se pretende preencher.

Habitualmente, o recrutamento antecede a selecção e consiste na recolha de candidaturas para o preenchimento das vagas existentes.

Antes de começar um processo de recrutamento é necessário definir a função. Se o lugar é novo ou vai-se preencher uma vaga que já existia. Em qualquer das situações, antes de iniciar o processo de recrutamento, necessita-se de saber concretamente quais são os critérios que serão utilizados para classificar os candidatos. Quanto mais claro acerca daquilo que se precisa mais fácil se torna o processo de selecção.

Se a função é nova esta é um momento oportuno para conceber o funcionário ideal.

Deste modo, faz-se uma descrição da função que enumera todas as tarefas e responsabilidades de lugar, assim, com a qualificação e experiências mínimas exigidas do candidato. Não se conseguirá contratar o melhor candidato à vaga se não se proceder esta parte importante da descrição da função. Quanto mais o gestor se dedicar na descrição da função agora, menos problemas terá após a contratação.

Se o lugar já existe deve-se fazer uma análise cuidadosa da actual função introduzindo as alterações precisas. Neste âmbito é necessário que a descrição da função reflicta requisitos e as tarefas da vaga a preencher porque contratar um novo colaborador para uma função existente é começar de zero. Várias vezes os gestores têm passado por fases difíceis para conseguir que trabalhador antigo aceite certas tarefas novas. Ao acrescentar essas novas tarefas a descrição da função antes de começar o processo de recrutamento torna as expectativas claras, compreensíveis e não se terá de discutir com novo funcionário que este as assume.

As pessoas são o motor de qualquer organização. Quanto melhor forem os empregados a que gerem, melhores resultados terá as empresa. Algumas pessoas foram feitas para desempenhar as funções ligadas ao cargo que ocupam. Alguém que prospera como secretário ou alguém nasceu para fazer cálculos. Imaginemos, como uma empresa podia prosperar se preenchesse cada vaga com trabalhadores que vivem para o trabalho que fazem.

De facto, não é uma tarefa fácil encontrar melhores candidatos. A final, onde podemos encontrar melhores candidatos?

A resposta é muito simples. Em qualquer lugar. Não é menos verdade que alguns lugares são melhores que os outros. As experiências de muitas empresas na contratação de pessoal demonstram que melhores resultados surgem quando se analisa o processo de recrutamento numa perspectiva de longo prazo realizando uma pesquisa alargada e um longo processo de contratação com ajuda de outros gestores da equipa.

Nelson e Economy (2003) na sua obra *Gestão para TOTÓS* apresentam algumas das melhores formas de encontrar candidatos para cada cargo: **dentro da organização, recomendações pessoais, agências de trabalho temporário, associações profissionais, agências de emprego ou de recursos humanos, internet e anúncios**

**- Começar por dentro.** Na maioria das empresas, o primeiro lugar para recolha de candidatos é dentro dos próprios trabalhadores internos. Só depois de excluir os funcionários internos é que a empresa deve procurar candidatos fora. Esta forma de contratação é a mais fácil, económica e motiva os funcionários.

**- Recomendações pessoais**. Quer sejam colegas de trabalho, profissionais congéneres, amigos, conhecidos ou vizinhos, podem encontrar excelentes candidatos através de referências. Segundo as pesquisas, as pessoas contratadas por indicações de outros funcionários proporcionam melhores resultados.

**- Agencia de trabalho de temporário.** Actualmente é costume as empresas contratarem funcionários temporários. Quando há necessidade de preencher uma vaga durante um curto espaço de tempo, as empresas recorrem às agências de trabalho temporário que são a solução mais simples e eficaz. A parte positiva desse tipo de serviço, é que quando contratam funcionários temporários a empresa tem a oportunidade de testá-los antes de se comprometer. Se não os gastar simplesmente comunica a agência e esta envia lhe imediatamente substitutos**.**

**- Associações profissionais.** Geralmente, a maioria das profissões têm as suas próprias associações ou sindicatos que defende os seus interesses seja qual for à profissão.

Os boletins informativos destas organizações são excelentes lugares para colocarem anúncios para preenchimento de vagas, quando se procura competências específicas, porque o publico já está filtrado.

**- Agencia de empregos ou Recursos Humanos.** As agências de emprego são uma boa alternativa se tiver de preencher um lugar especializado, se o universo de recrutamento for muito reduzido ou se se preferir que outra pessoa trata de recrutamento e filtragem de candidatos, apensar deste processo ser muito oneroso.

**- Internet.** Diariamente, as empresas descobrem as vantagens da internet como ferramenta de contratação. A proliferação das páginas da Web de empresas, agência de emprego online e bancas de emprego têm trazido uma dimensão completar nova ao recrutamento. As páginas Web permitem apresentar quantidades e tipos ilimitados de informação a cerca da empresa e das vagas de emprego.

**- Anúncios.** Colocar anúncios é uma forma fácil de fazer chegar sua informação a vasta gama de potenciais candidatos, os anúncios podem ser no jornal local ou em publicações nacionais. A maior desvantagem é ter que rejeitar centenas ou milhares de candidatos não qualificados até encontrar os que reúnem requisitos exigidos para preencher a vaga.

O processo de recrutamento termina a partir do momento em que se decide não recolher mais candidatos à vaga, dando início a selecção.

**2.2. Selecção**

Concluído o processo de recolha de candidaturas, passa-se ao processo de selecção que determinará o candidato que ocupará a vaga. O processo de selecção normalmente, compreende duas fases:

**2.2.1. 1ª Fase de Selecção**

A primeira fase de selecção de Recursos humanos traduz-se na preparação da segunda. Nesta fase é feita uma apreciação primária, eliminando do processo os candidatos que não reunam requisitos mínimos para ocupar a vaga.Esta fase de selecção é fundamental em processos onde existe um elevado número de candidatos que, considerando os Recursos Humanos e logística de empresa, não permitem implementar um processo de avaliação complexo e personalizado para cada candidato. Deste modo, a análise do curriculum vitae constitui uma via importante na redução do número de candidato a entrevistar.

**2.2.2. 2ª Fase de Selecção**

A segunda fase de selecção visa saber mais sobre cada candidato e avalia a sua preparação para as exigências da função, valorizando dimensões complementares da sua personalidade e do seu percurso da vida.

De acordo Lisboa et al. (2011), existem três instrumentos de selecção mais utilizados:

**2.3. Questionários, testes e entrevista**

**2.3.1. Questionário:**

O questionário é entregue aos candidatos com o objectivo de recolher elementos pessoais ou curriculares adicionais que não constam do curricum vital. O questionário permite conhecer melhor o candidato e esclarecer possiveis dúvidas, contribuindo eventualmente, para maior redução do número de candidatos que podem ser eleitos para avaliação personalizada.

**2.3.2. Testes:**

Os testes psicotécnicos visam avaliar as aptidões mentais consideradas relevantes para o desempenho da função a qual se candidatam.

Os testes são um complemento do processo de selecção que permite identificar competências que não constam nos dados curriculares.

Os testes mais usuais são:

**Testes de aptidão –** destinadas para medir o potencial do candidato para adquirir um conhecimento específico e desenvolvimento uma actividade especializada.

**Testes de personalidade –** Este tipo deteste visam avaliar os aspectos não cognitivos e a dimensão social da pessoa, como a autoconfiança, a autonomia, a capacidade de decisão, de controlo emocional.

**Testes de Inteligência –** destinam-se a avaliar a capacidade de raciocínio, de pensamento abstracto de compreensão, de resolução de problemas, de aprendizagem rápida e de processamento de informação.

**Testes de valores -** estes testes têm como finalidade conhecer o que o candidato valoriza a vida pessoal e profissional, assim como sua posição em relação a questões de ética.

**Testes de conhecimento –** visam avaliar, de modo objectivo, os conhecimentos técnicos, por exemplo, domínio de línguas, conhecimento de informática, etc.

**2.3.3. Entrevista:**

A entrevista aprofundar o conhecimento a cerca do candidato através o contacto direito e pessoal, avaliando o seu comportamento, postura e traços mais visíveis da sua personalidade. A entrevista é o ponto final que permite distinguir candidatos, esclarecer dúvidas e tomar decisão sobre quem deve ser contratado.

Entende - se por entrevista de selecção o contacto pessoal entre o candidato a uma vaga de emprego e os responsáveis da organização, que visa facilitar a tomada decisão sobre o melhor candidato através de um conhecimento mais aprofundado.

De acordo as características da função e os seus requisitos, Almeida (2011) destaca seis formas de entrevistas:

Entrevista face a face, entrevista de painel, entrevista em série, de grupo, de pressão e entrevista social.

**Entrevista face a face –** é uma forma tradicional de entrevista em que o candidato é entrevistado individualmente por um responsável da empresa que pode ser director geral, director da área técnica, seu futuro chefe direito, responsável de recursos humanos, etc.

**Entrevista de painel –** o candidato é entrevistado, em simultâneo por vários elementos de organização. O painel de entrevistados pode ser compostos por responsável de recursos humanos seu chefe directo, director geral da organização ou secretária.

**Entrevista em série –** As entrevistas são realizadas sequencialmente por distintos entrevistadores. O guião dos entrevistados é predefinidos e visa testar a consistência das respostas dos candidatos, permitindo, assim, avaliar a capacidade de resistência em situações de tensão prolongada.

**Entrevista em grupo –** Aqui são entrevistados vários candidatos no mesmo momento, permitindo avaliar a capacidade de liderança, contra – argumentação trabalho em equipa, capacidade de relacionamento com outras pessoas, espírito de iniciativa, e gestão do tempo.

**Entrevista de pressão –** Visa avaliar como o candidato reage perante situações de tensão de alta pressão e perante situações complexas.

Por último, **a entrevista social que** visa medir o comportamento do candidato num ambiente informal. Este tipo de entrevista é realizado num momento de descontracção, por exemplo, durante um almoço oferecido pela organização. Geralmente o candidato não se aparcebe que está a ser avaliado, adaptando um comportamento totalmente descontraido perante os outros candidatos e uma postura social própria, que revela uma conducta mais próxima do que pode ser o comportamento profissional diário.

Para além dos aspectos acima referidos, a organização pode recorrer á simulação de situaçõs reais de trabalho, colocando o candidato perante situações concretas. Esta forma de selecção é utilizada em situações que exigem níveis elevados de criatividade espontâneos.

1. **Avaliação do Desempenho**

É extremamente importante garantir que a organização está a fazer progressos para a concretização dos objectivos (na forma e no prazo acordados). As organizações devem desenvolver um sistema de acompanhamento e controlo da sua actividade. Este sistema vai permitir a avaliação do desempenho da organização e de seus trabalhadores. O desempenho da organização depende de cada indivíduo que nela trabalha.

Lisboa et al. (2011) definem a avaliação do desempenho o processo formal, sistemático e periódico que visa avaliar os resultados alcançados por cada indivíduo em face de objectivos previamente estabelecidos, detectando desvios que mereçam acções correctivas ou que sugiram um potencial de desenvolvimento.

O desempenho colectivo é avaliado, através dos resultados da organização, do seu desenvolvimento e da percepção do público e do mercado sobre esses resultados. O desempenho colectivo é resultado da combinação dos desempenhos individuais.

Os resultados colectivos dependem das contribuições individuais, justificando a existência de um sistema de avaliação de desempenho que permite monitorizar, orientar e acompanhar os funcionários dentro da organização.

A avaliação de desempenho, oportuna é necessária, um instrumento de extrema importância para qualquer gestor de uma organização. Mas, se a avaliação é tão importante para uma boa gestão, porque razões muitos funcionários temem ser avaliados? E porque a maioria dos gestores não fazem?

De acordo com uma sondagem realizada recentemente no Instituto de Administração e Gestão de Ondjiva verificou-se que cerca de 60% dos funcionários que foram alvo de avaliação de desempenho afirmaram terem sido mal avaliados. Na verdade, poucos funcionários são avaliados de forma regular e formal que seriam, completas e benéficas para os funcionários.

Embora, a maioria dos gestores das organizações concordaram que a avaliação de desempenho é um instrumento importante á evolução profissional dos seus funcionários, á correcção do mau desempenho, ao reforço de bom desempenho, estas avaliações são muito escassas e muito tardias. Constantemente falham o objectivo enquanto instrumento para ajudar os funcionários a evoluírem.

A avaliação do desempenho permite manter um controlo sobre o aumento da actividade constituindo uma ferramenta de extrema importância para o desenvolvimento da relação entre os funcionários e a organização.

A avaliação permite esclarecer dúvidas e corrigir erros ,promovendo a evolução profissional e organizacional.

Podemos destacar muitos bons motivos para realizar avaliação de desempenho formais aos funcionários. A avaliação de desempenho formal é apenas uma parte do sistema de delegação, estabelecimento de objectivos, formação, motivação e feedback formal e informal contínuo de uma organização em relação ao desempenho dos funcionários.

Nelson e Econony (2003), destacam os seguintes elementos positivos de avaliação de desempenho:

- Uma oportunidade para resumir o desempenho anterior e estabelecer novos objectivos;

- Uma oportunidade para esclarecer e comunicar;

- Um fórum para objectivos de aprendizagem e desenvolvimento de carreira.

- Documentação escrita para apoiar promoções ou despedimentos.

Analisemos cada um desses elementos:

**Avaliação formal é uma oportunidade para resumir o desempenho anterior e para estabelecer novos objectivos:** a avaliação desempenho formal obriga os gestores das organizações a comunicarem os resultados de avaliação sejam bons ou maus e estabelecer novos objectivos.

**Uma oportunidade para esclarecer e comunicar:** é extremamente importante comparar constantemente a realidade com as expectativas. As avaliações de desempenho ajudam o gestor e o funcionário a comparar os resultados e a garantir que as prioridades e as tarefas definidas estão em sintonia.

**A avaliação é um fórum para objectivos de aprendizagem e desenvolvimento:** como sabemos os gestores e os funcionários são indivíduos bastante ocupados e portanto, muitas vezes não encontram tempo para sentarem, analisarem e definirem espaço e etapas que levam o processo numa empresa ou numa carreira.

Embora, muitas vezes as questões acerca do desenvolvimento da carreira serem objectos de discussão num fórum a parte do processo de avaliação de desempenho, a combinação dessas actividades proporciona melhor oportunidade para resolver as duas questões ao mesmo tempo.

**Documentação escrita para apoiar promoções ou despedimentos:** geralmente, a maioria dos funcionários obtêm um feedback informal acerca do seu desempenho e na maioria das vezes do tipo negativo. A maioria do feedback é oral, para o efeito não fica registado. Se o gestor precisar de dar uma possibilidade de promoção a um funcionário, pode faze-lo mais facilmente se tiver muita documentação escrita (incluindo avaliações de desempenho formais) para justificar sua decisão.

Os aspectos focados fornecem razões muito importantes para fazer avaliação do desempenho formal de uma maneira regular.

Contudo, muitas empresas foram processadas com sucesso, por despedimentos injustos ou por outras decisões tendenciosas de emprego pagando muito dinheiro aos funcionários lesados.

Uma das coisas fundamentais para os gestores é realizar avaliações oportunas e precisas do desempenho dos seus funcionários. O feedback é a ferramenta primordial para uma boa gestão. Infelizmente, vários gestores consideram a avaliação do desempenho um processo menos importante. Procuram como despachar rapidamente para voltar a ocupar-se de outras tarefas que eles consideram mais importantes. No instituto concluíram rapidamente o processo de avaliação, muitos gestores levam em consideração apenas alguns aspectos de desempenho recentes e baseiam neles toda a avaliação. Como poucos gestores proporcionam aos seus funcionários um feedback expressivo e constante em relação ao seu desempenho, tão importante para desempenharem melhor as suas tarefas, a avaliação de desempenho muitos tornam-se num acto cheio de surpresas e angústia para muitos funcionários e num exercício de gestão sem sentido.

Avaliação de desempenho é um processo amplo e complexo. Nelson e Econony (2003), apresentam cinco passos que ajudam compreender o âmbito mais alargado do processo de avaliação de desempenho:

**- Definir objectos, expectativas e padrões.** Os funcionários para alcançarem os objectivos corresponderem as expectativas, é necessário antes definir os objectivos e expectativas com eles e criar padrões para medir os objectivos. Depois comunicar aos funcionários os objectivos e expectativas antes de avaliar.

Porem, é importante certificar de que a descrição da função é clara e inequívoca e que o gestor e os funcionários compreendem e concordam com os padrões estabelecidos.

**- Proporcionar um feedback contínuo e específico.** O feedback é o mais eficaz instrumento de gestão quando proporcionado de forma regular e contínuo em vez de esperar para um momento específico. As melhores avaliações de desempenho formais têm o menor número de surpresas.

**- Prepar uma avaliação de desempenho formal escrita com os funcionários.** As organizações têm formas diferentes para avaliação de desempenho formal. Algumas organizações utilizam formulários simples de uma página que simplesmente exigem a descrição de um **x** em alguns campos do formulário, outros são formulários com várias páginas que exigem uma maior narração.

Independentemente do tipo de formulário ou da forma usada, a avaliação do desempenho deve ser uma resenha dos objectivos e das expectativas para o período em causa (acontecimentos que já foram discutidos previamente e com frequência com os funcionários da organização).

**- Encontrar-se pessoalmente com os funcionários por discutir a avaliação de desempenho.** Não é novidade que a maioria dos funcionários gostam o contacto pessoal com o gestor no momento de comunicar o resultado da avaliação de desempenho. Neste contexto, é preciso garantir um lugar confortável, sem motivos de distracção e fazer com que o encontro ou a reunião seja positiva, concentrando as decisões nas possibilidades de que o gestor e o funcionário têm de trabalhar em conjunto mesmo quando se discute problemas de desempenho.

Constantemente as decisões de avaliação de desempenho assume um carácter difícil quando os factos negativos são discutidos e os funcionários começam a entender que não vai ter qualquer aumento ou será despromovido, neste caso, oferece a oportunidade do funcionário explicar como corre o seu trabalho, o que está funcionar e o que não está é, depois o gestor deve partilhar com ele a sua versão, começando pelo aspecto positivo.

**- Definir novos objectivos, expectativas e padrões.** As reuniões de avaliação de desempenho proporcionam aos gestores e aos funcionários a possibilidade de se distanciarem dos problemas quotidianas por um momento e olhar para a perspectiva global. Tantos os gestores como os subordinados têm a oportunidade de discutir e analisar as questões que correm bem e as que eventualmente tenham funcionado mal. Com base nos resultados encontrados as questões podem estabelecer novos objectivos e definir padrões para o período seguinte.

Em suma, destacamos três aspectos que os gestores devem ter em conta num processo de avaliação de desempenho:

- As avaliações de desempenho devem basear-se no futuro, estabelecendo objectivos, melhorar o desempenho dos funcionários em vezes de se olhar para atrás.

- A comunicação com os funcionários deve ser constante para que não hajam surpresas dando aos seus funcionários um feedback informal constante acerca do seu desempenho profissional.

- A formação e desenvolvimento profissional devem constar sempre como partes do processo de avaliação de desempenho.

Os gestores das organizações devem desenvolver um sistema de avaliação que permite uniformizar práticas que contribuam para uma avaliação completa, rigorosa, justa e eficaz.

**Métodos de Avaliação**

Os métodos utilizados na avaliação de desempenho geralmente dependem da dimensão, da organização, do contexto e dos critérios dos avaliadores.

Lisboa et al. (2011), apresentam três métodos de avaliação de desempenho: **avaliação de comportamentos individuais, comparação de desempenho entre funcionários e avaliação** **orientada para os resultados.**

**Avaliação de comportamento:**

**Medidas comportamentais** – consiste em descrever comportamentos relevantes da função que servirão de referência o avaliador efectuar a apreciação do desempenho. Trata-se de uma avaliação mais específica por abordar comportamentos e desempenhos específicos.

**Escala de classificação –** Consiste no preenchimento de um questionário onde são mencionados parâmetros de desempenho numa escala progressiva de desempenho para cada um destes parâmetros.

**Escolha forçada –** Neste método são apresentados pares de frases que descrevem desempenhos, devendo o avaliador escolher em cada par, a afirmação que melhor descreve o funcionário em avaliação.

**Lista de verificação ponderada –** é o método que consiste numa listagem de frases que descrevem comportamentos relacionados a função. O gestor deve escolher as frases que melhor caracterizam o desempenho do funcionário, atribuindo uma pontuação específica a cada item de acordo a sua importância para cada função, o que permite obter uma pontuação final para cada funcionário.

**Incidentes críticos –** trata-se de um registo feito ao longo do tempo dos desempenhos bons ou maus do funcionário, esses comportamentos devem ser registados com a descrição das circunstâncias que ocorreram o respectivo contexto, qual o comportamento desviante e as suas consequências.

**Comparação do Desempenho:**

**Ordenação simples –** traduz-se na laboração de uma lista ordenada de funcionários que exercem funções idênticas, partindo do funcionário com melhor desempenho até ao que teve o pior desempenho.

**Comparação aos pares –** consiste em avaliar os funcionários aos pares distinguindo-se o melhor em cada par, até serem avaliados todos entre si. Realizadas todas as comparações possíveis e efectuada uma ordenação de acordo com a pontuação obtida por cada empregado.

**Distribuição forçada –** neste tipo de avaliação são definidas distintas categorias de desempenhos, (por exemplo, insatisfatório, satisfaz, minimamente, satisfatório, bom, excelente), para as quais é determinada uma percentagem de funcionários que a devem integrar, sendo o gestor forçado a distribuir os avaliados de acordo com a proporção definida para cada categoria.

**Orientação para Resultados:**

**Gestão por objectivo –** consiste em avaliar o desempenho dos funcionários com base nos objectivos predefinidos pelo gestor e pelo funcionário que os deve alcançar. Os resultados envolvem comportamentos eficazes, ou desenvolvimento pessoal que devem ser quantificáveis, alcançáveis, calendarizados e ajustáveis a longo prazo.

Geralmente, o processo de avaliação só fica completo quando termina a última das fases principais – **a entrevista e avaliação.**

Entende-se por **entrevista de avaliação** o momento final do processo formal de avaliação de desempenho onde são apresentados e discutidos com os funcionários os resultados da avaliação, elaborando um plano de acção para o período seguinte.

Nesta entrevista os gestores reúnem-se com o avaliado para fazer uma revisão do desempenho do funcionário, apresentando os resultados da avaliação discutir as principais conclusões e definir objectivos e estratégias para melhorar e desenvolver os desempenhos no futuro. O objectivo fundamental da entrevista é transmitir um feedback ao avaliado sobre seu desempenho, esclarecendo possíveis dúvidas, analisar os pontos fracos do desempenho, conhecer melhor as suas motivações e insatisfações, recolher as contribuições que possam dar o desenvolvimento da sua função e elaborar um plano de melhoramento do desempenho. A entrevista deve começar por salientar os aspectos positivos do desempenho do avaliado, permitindo que ele mantém em perspectivas e dimensão construtiva deste momento de avaliação, reconhecendo os esforços empreendidos na organização e oferecendo o apoio necessário para colmatar as dificuldades e fraquezas encontradas.

Em sintese, avaliação de desempenho deve permitir melhorar a comunicação entre os membros da organização, fornecendo ao mesmo tempo informações importantes para a tomada de decisões que abrangem as mudanças de função, as acções correctivas e de formação, as promoções, o ajustamento de salários e de outros incentivos.

1. **Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos.**

A maioria das empresas com uma certa dimensão realiza a avaliação periódica de desemprego dos seus colaboradores, identificando os seus pontos fortes e pontos fracos, programando diversas acções de formação que permitam suprimir aspectos avaliados negativamente.

Das várias vantagens do processo de avaliação de desempenho destacamos a possibilidade de apurar as necessidades de formação que inicial, quer de aperfeiçoamento sentidas pelos funcionários.

A formação tem como objectivo desenvolver competências e saberes para que trabalhadores melhorem o seu desempenho profissional actual e futuro.

Podemos definir a formação e desenvolvimento humano, o reforço de competências e aumento de capacidades intelectual e profissional dos funcionários através de acções de formações com o objectivo de melhor o seu desempenho futuro.

Num sentido lato, a formação de recursos humanos pode ser entendida como todo o esforço organizado de transformação de competências individuais que visa melhorar o desempenho colectivo e atingir os fins organizacionais (Lisboa et al., 2011).

O desenvolvimento pessoal distingue-se da formação na medida em que diz respeito a um processo de aprendizagem de longo prazo orientado para o desenvolvimento de competências que não estão directamente relacionados com as exigências da função desempenhada actualmente. Normalmente o processo de desenvolvimento pessoal, está orientado, visando aumentar capacidades à pessoa que permitam articular carreira pessoal com os objectivos da organização.

O objectivo da formação é estimular a modificação de comportamentos que permitam cumprir os objectivos de desenvolvimento da organização. O esforço transformador das acções de formação deve concentrar-se no plano de modificação e reforço de competências individuais dos funcionários.

**Afinal, o que são Competências?**

O conceito de competência está baseado em três siglas – CHA, que são conhecimentos (C) e as habilidades (H), competências técnicas, e as atitudes (A), competências comportamentos que um individuo possui . O conhecimento está ligado a formação académica que é o conhecimento teórico adquirido nas instituições de ensino. A habilidade está relacionada com a prática ao convívio e ao domínio do conhecimento. Quando a actividade está relacionada com os valores, emoções e sentimentos da pessoa – comportamento humano.

Segundo Lousã e Vieira (2011), as acções de formação devem permitir o desenvolvimento de três tipos de competências: **técnicas, humanas, e conceptuais.**

**Competências técnicas –** estão relacionadas com métodos, procedimentos e técnicas – o saber fazer por exemplo a capacidade de utilização de um software, a interpretação e análise de demonstrações financeiros, manutenção de um equipamento.

**Competências conceptuais –** associados à concepção que o indivíduo tem do mundo – saber estar (por exemplo, visão geral de gestão, capacidade de negociação, o pensamento estratégico, etc.).

As acções de formação devem constituir um processo de motivação para os trabalhadores, exercendo melhor as suas funções, transformando metas individuais em objectivos de empresa e vice-versa. Devem proporcionar igualdades de oportunidades para todos os funcionários independentemente do sexo, raça, religião, origem social, etc.

A definição, elaboração e implementação de uma acção de formação é processo faseado, constituído por quatro etapas diferentes: **necessidades de formação, concepção e programação do plano de formação, implementação e avaliação dos resultados.**

* 1. **Necessidades de Formação**

A determinação das necessidades de formação resulta geralmente da comparação entre o quadro de competências existentes e o quadro de competências pretendido em determinada função. A forma como vai se desenvolver o processo de formação depende do momento em que se determinam quais as necessidades de formação.

* 1. **Concepção e Programação do Plano de Formação**

O Plano de formação é a definição concreta de conteúdos, objectivos, destinatários, forma métodos, duração e orçamento de uma acção de formação (Lisboa et al., 2011).

Determinadas as necessidades de formação baseadas nos resultados de análises inicial, procede-se a determinação do tipo de formação que se pretende oferecer . Neste fase, são definidos, os objectivos da formação, os conteúdos, a duração, e o orçamento estimado para a formação.

É importante aqui referirmos, que a forma como vai se realizar, quem vai ensinar e onde depende do tipo de formação e das condições de organização. A acção de formação pode ser conduzida por funcionários internos da organização ou por formadores externos e pode ser realizada nas suas instalações próprias ou fora do contexto da organização.

* 1. **Implementação do Plano de Formação**

Durante o período de implementação do plano de formação, a organização deve fazer um acompanhamento dos formados com vista a corrigir em tempo oportuno eventuais desvios no processo de formação. Este acompanhamento desperta responsabilidade ao formando e envolve directamente a organização no processo transformador de conhecimentos e de atitudes comportamentais.

* 1. **Avaliação dos Resultados**

A avaliação da formação constituí a última fase do processo de formação, permitindo analisar os resultados da acção formativa promovida pela organização.

Segundo Lisboa et al. (2011), a avaliação pode ser feita com base em três critérios:

- Satisfação do formando (utilizando, por exemplo, um questionário imediato após a formação) e superior directo.

- Aprendizagem de curto prazo (testando conhecimentos, logo após após a formação) e de longo prazo (aplicando testes de conhecimentos ao longo do tempo).

- Desempenho: produtividade, qualidade, absentismo e resultados organizacionais.

Na verdade, esta análise de desempenho permite efectuar uma avaliação custo benefícios da acção de formação, fornecendo um retorno de informação sobre a eficácia e a eficiência da política de formação da organização.

A formação constitui um investimento que deve ser amortizado ao longo de muitos anos e cujo retorno constitui uma das vantagens competitiva mais sustentáveis e cujo crescimento uma organização pode investir. A formação representa uma peça fundamental no desenvolvimento dos Recursos Humanos que, tornando-se melhores pessoas serão com certeza melhores profissionais.

1. **Liderança e Motivação** 
   1. **Liderança**

Uma das características importantes do grupo é a presença de um indivíduo que exerce influência positiva sobre os outros e que se destingue pelas suas iniciativas, empenho e actitudes. Ele marca o distino da colectidade. Ele é um líder, um gestor que no contexto de contigências diversas procura transformar a organização. Nas organizações, o líder tem a sua legalidade do estatuto orgânico e a legitimidade da sua competência reconhecida pelos outros. Assim, ele está em condições de agir sobre as enstruturas e os comportamentos. A transformação da organização começa pela escolha do gestor das pessoas capazes de assumirem responsabilidades cometidas.

Entendemos **a liderança,** o processo que consiste no esforço de influenciar o comportamento das pessoas através da comunicação orientado de forma atingir os objectivos definidos pela organização.

A liderança pode ser entendida como capacidade de influenciar o comportamento dos outros através de uma atitude previamente definida (Lisboa et al., 2011).

Além de várias tentativas, não é possível definir o perfil ideal de um líder aplicável a todas as organizações, circunstâncias e contexto. A escolha do estilo de liderança em certa medida depende do contexto e das circunstâncias em que se situa a organização. A existência de um líder pressupõe a existência de liderados. A adequação do perfil de cada funcionário ao perfil de cada gestor determina o estilo de liderança desse gestor. São as características dos liderados que devem determinar o comportamento dos lideres. O esforço de adequação do estilo de liderança representam um dos maiores desafios que enfrentam os gestores de hoje.

Compete á gestão de recursos humanos auxiliar o desenvolvimento de competências de liderança.

**5.1. Motivação**

O problema de motivação dos trabalhadores parte desde a invenção da getão. A essência da gestão resume-se ao domínio de competências e técnicas destinadas a motivar as pessoas transformando essas pessoas em trabalhadores melhores e mais produtivos, que gostam do trabalho que fazem.

Segundo Nelson e Econony (2003), existem duas formas de motivar os trabalhadores: **Incentivos e punições**. Se os funcionários fizerem o que o gestor ou a organização quer que façam, devem ser recompensados com incentivos que eles dsesjam: reconhecimentos, títulos importantes, prémios, dinheiro, etc. Estas recompensas são chamados de reforços positivos (Nelson e Econony, 2003). Na opinião de Nelson e Econony, se os trabalhadores não fazem o que o gestor quer que façam, devem ser punidos com coisas indesejaveis como avisos, repreensões, despromoções, despedimentos, etc. – **reforços negativos.**

Por natureza os trabalhadores são atraídos para reforços positivos afastando-se dos reforços negativos.

Contudo, para ser um bom gestor considerando o actual universo de funcionários, é preciso esforçar-se mais, fornecer constantemente um maior número de incentivos quando os trabalhadores apresentam bons resultados e ser selectivo e cauteloso em relação as punições.

Liderando com incentivos, pode inspirar os trabalhadores a fazer aquilo que se pretende, transformando-os em pessoas felizes e mais produtivos, embora ser uma combinação muito difícil.

Baseando-se na teoria de motivação de Maslow, Lousã e Antunes (2011) na sua obra *Técnicas de gestão Empresarial*, apresentam cincos graus de necessidades de motivação : **1º Fisiológicas** – alimentação e abrigo.

**2º Segurança - e**stabilidade no emprego, defesa do meio ambiente e preocupação com a sobrevivência.

**3º Sociais –** necessidade de afeição e de auto-respeito.

**4º Estima –** reconhecimento dos outros, desejo de dominar e de ter prestígio.

**5º Auto-realização** – expressão crítica de conhecimento, da compreensão e da realização pessoal e profissional.

Porém, não é menos frequente os gestores concentrarem-se na determinação dos objectivos ignorando o motivo que garanta os trabalhadores adoptarem o comportamento desejado. A importância de atender ao motivo de cada pessoa não deve ser ignorado e não pode ser considerada exclusivamente responsabilidade da gestão de recursos humanos, deve ser tarefa de cada gestor.

A boa liderança, é uma ferramenta fundamental indispensável para o êxito da actuação dos gestores das organizações e o esforço constante de motivar os trabalhadores representa sem dúvidas o maior compromisso que um líder assume perante o grupo.

**Conclusão**

A gestão de recursos humanos numa organização constitui uma responsabilidade para todos os intervenientes que, pela posição que ocupam, coordenam e controlam a actividade e os comportamentos de outras pessoais.

Um sistema integrado de informação de Recursos Humanos, baseado na descrição das funções é uma ferramenta essencial de gestão que pode proporcionar um desenvolvimento sustentável da actividade da organização. O planeamento de R/ H permite prever falhas e excesso de pessoal em determinadas funções, possibilita a elaboração de estratégias que contribuam para a optimização dos resultados globais e a satisfação dos indivíduos envolvidos na actividade. O processo de recrutamento e selecção permite atrair e contar os melhores quadros para responder as necessidades da organização. A avaliação de desempenho permite o acompanhamento, controlo formal e organizado dos desempenhos individuais, possibilitando a detecção de falhas, a insatisfações, a correcção das insuficiências, a comunicação interna e a resolução de conflitos entre colegas. A liderança é um exercício permanente de motivação das pessoas envolvidas na actividade da organização. Uma liderança eficaz é um requisito central para o êxito da actuação dos gestores. Finalmente, uma das questões importantes para estimular o desempenho dos trabalhadores é a motivação. A motivação transforma os indivíduos em melhores profissionais e mais produtivos.

**Referências**

Lisboa, J. A.; Coelho, A. F.; Colho, F. P.; Coelho, F. J. F.; Almeida, F. J. R.; Augusto, M. G. C. Martins, A. M. F.; Silva, P. P.; Costa, B.M.; Cruz, I. C.; Gomes, C.F. & Rodrigues, A. M. (2011) *Introdução á Gestão de* *organizações*, 3ª edição. Porto: Vida Económica

Lousã, A. & Antunes, P. (2011) *Técnicas de Gestão Empresarial*. Porto: REDITEP.

Lousã, A. & Vieira, A. (2011*) organização e Gestão Empresarial*. Porto: REDITEP

Nelson, B. & Econony, P. (2003) *Gestão para TOTÓS*. Porto: Porto Editora.