Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
Gestão e Engenharia Industrial
5º Ano

"Cultura de Excelência"

Relatório de Estágio

Sonae Investimentos, S.A./Sonae Distribuição, S.A.

Paula Cristina Linhares Costa

Supervisores

Dr. Armando Pereira
Dr. José Côrte-Real
Dr.ª Luísa Pinto

621(047.3)DEMEGI
GEI513 1997/COSp

AGRADECIMENTOS

Aos professores do departamento de Gestão e Engenharia Industrial da FEUP, pela ajuda e compreensão demonstradas, face à minha opção de estágio. Em particular, ao Prof. Armando Pereira, pelo entusiasmo, pela disponibilidade e pelas sugestões, para a elaboração deste relatório.

Ao Dr. Côrte-Real pela oportunidade proporcionada e pela flexibilidade demonstrada, enquanto coordenador e orientador de estágio na Sonae Distribuição.

À Dra. Luísa Pinto, orientadora de estágio na Sonae Investimentos, pela partilha de conhecimentos e pela sua amizade, que constituiu uma importante fonte de tranquilidade durante essa fase do estágio.

A todos os colaboradores da SONAE, em geral pela paciência, colaboração e interesse, e em especial às equipas de Recursos Rumanos por serem agentes facilitadores de integração e aprendizagem, em períodos tão curtos de tempo.

Para todas estas pessoas, o meu muito obrigado.

Paula Linhares
Abril de 1997

621(047.3) DEMEGI/GEI513 1997/COSP
Universidade do Porto
Faculdade de Engenharia
Biblioteca
Nº 68405
CDU 621(047.3)
Data 5/8/2003

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS i

1. INTRODUÇÃO 1

1.1 O Estágio 1
1.2 O Relatório 1

2. O GRUPO SONAE 2

2.1 Perfil Geral 2
2.2 Breve História 2
2.3 Estrutura do Grupo 3
2.4 Indicadores Financeiros 3
2.5 Análise dos Recursos Humanos 4
2.5.1 Estrutura dos Recursos Humanos 4
2.5.1.1 Subsistemas de Recursos Humanos 5
2.5.1.2 Políticas de Recursos Humanos 6
2.5.1.3 Modelo de Gestão 7
2.5.1.4 Papel dos gestores de Recursos Humanos 8
2.5.2 Planeamento dos Recursos Humanos 9
2.5.3 Estratégia de Recursos Humanos 12

3. POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO 14

3.1 Generalidades doProjecto *Hay* 15
3.1.1 Equipa de Projecto *Hay* 15
3.1.2 Fases do Projecto *Hay* 15
3.2 Análise e Descrição de Funções 15
3.2.1 Análise e Descrição de Funções no Projecto *Hay* 16
3.2.1.1 Fases da Descrição de Funções segundo o método *Hay* 16
3.3 Avaliação de Funções 20
3.3.1 Sistema de Avaliação *Hay* 20
3.3.1.1 Factores e Elementos de Avaliação 20
3.3.1.2 Vantagens do Método 22
3.4 Análise e Descrição de Funções/Avaliação de Funções - Abordagem de Futuro 22
3.5 Aplicação de um novo Sistema de Remunerações 23
3.5.1 Valor relativo de cada função 23
3.5.2 Nível de mercado em que a companhia deseja pagar ao seus colaboradores 25
3.5.2.1 Como conhecer o mercado? 26
3.5.2.2 O que indica o mercado em termos de políticas salariais? 27
3.5.2.2.1 Restrições à Política Salarial 27
3.5.2.2.2 Remuneração Flexível 28
3.5.2.2.3 Como flexibilizar 30
3.5.2.2.4 Quanto flexibilizar 31
3.5.2.2.5 Influência da Remuneração Flexivel no Índice de Desemprego 32
3.5.2.2.6 Funcionará a remuneração flexivel como sistema de incentivo? 32
3.5.3 Desempenho individual do colaborador 34

3.6 Conclusões 35

4. DIRECÇÃO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO 37

4.1 Estrutura 37
4.2 Indicadores de Gestão 38
4.3 Metodologia de Recrutamento e Selecção como processo contínuo 38
4.4 Processo de Recrutamento 39
4.4.1 Restrições ao Processo de Recrutamento 39
4.4.2 Fases do Processo de Recrutamento 41
4.4.2.1. Planeamento 41
4.4.2.2 Desenvolvimento Estratégico e procura dos candidatos 41
4.4.2.3 Pré-Selecção 44
4.4.2.4 Avaliação e Controle 45
4.5 Processo de Selecção 45
4.5.1 Entrevista inicial 46
4.5.1.1 Planeamento e Preparação 47
4.5.1.2 Execução 48
4.5.1.3 Avaliação dos candidatos 49
4.5.1.4 Reflexões sobre o método da entrevista 50
4.5.2 Avaliação Psicológica 50
4.5.3 Exames Médicos 51
4.5.4 Entrevista final 51
4.5.5 Encerramento do Processo 52
4.6 Controle dos resultados do Recrutamento e Selecção 52
4.7 Conclusão 53

5. FORMAÇÃO 54

5.1 Estrutura 54
5.2 Indicadores de Gestão 55
5.3 Formação 55
5.3.1 Tipo de Formação 56
5.3.1.1 Projectos de Abertura 56
5.3.1.2 Projectos Pontuais 57
5.3.1.3 Projectos de Aperfeiçoamento 58
5.3.2 Fases do processo de formação 60
5.3.2.1 Necessidades de Formação 60
5.3.2.1.1 Níveis de análise das necessidades de formação 60
5.3.2.1.2 Meios de determinação das necessidades 61
5.3.2.1.3 Programação da formação 62
5.3.2.1.3.1 Formação orientada para o conteúdo 62
5.3.2.1.3.2 Formação orientada para o processo 62
5.3.2.1.3.3 Formação de integração 63
5.3.2.1.3.4 Formação depois do ingresso no trabalho 63
5.3.2.2 Implementação e Execução 65
5.3.2.3 Avaliação dos resultados da formação 65
5.3.3 Princípios a que deve obedecer a definição de uma acção de formação 67
5.3.4 Qualidade na formação 67
5.4 Conclusões 68

6. GESTÃO TÉCNICA ADMINISTRATIVA 71

6.1 Estrutura 71
6.2 Indicadores de gestão 71
6.3 Acções e Procedimentos Gerais 72
6.3.1 Abertura de Processos 72
6.3.2 Registo de Dados 72
6.3.3 Movimentos Fixos e Variáveis 72
6.3.4 Processamento de salários 72
6.3.5 Correcções e encerramento do mês 72
6.3.6 Outras Rotinas 72
6.3.7 Obrigações Legais 73
6.3.8 Outras Contribuições 73
6.4 Acções de Controle de Informação 73
6.4.1 Controle de Gestão 73
6.4.2 Elaboração do *Tableau de Bord* 73
6.4.3 Estudos Específicos 73
6.4.4 Apoio aos GORH's 74
6.5 Base informática da Gestão Técnica e Administrativa 74
6.6 Áreas de Actuação 75
6.6.1 Desenvolvimento da Organização 75
6.6.1.1 Processo de centralização para lojas com menos de 2000m2 75
6.6.1.2 Adequação das estruturas da sede da GTA 76
6.7 Conclusões/Reflexões 77

7. ÚLTIMOS COMENTÁRIOS 78

BIBLIOGRAFIA 79

ANEXOS

1. INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

1.1 O Estágio

Este estágio foi realizado no âmbito do curso de Gestão e Engenharia Industrial, ministrado na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP), e substituiu as disciplinas do segundo semestre do quinto e último ano desta licenciatura.

A primeira fase do estágio decorreu na empresa Sonae Investimentos, S.A. (Maia) entre 23 de Setembro de 1996 e 14 de Fevereiro de 1997. A última fase decorreu na Direcção de Recursos da Sonae Distribuição, S.A. (Matosinhos) até 31 de Março de 1997.

O Prof. Armando Pereira, docente da FEUP, foi o orientador de estágio designado pela faculdade.
Nas empresas o Dr. Côrte-Real foi o coordenador de estágio, com a colaboração da Dra. Luísa Pinto como orientadora de estágio, na Sonae Investimentos.

O primeiro e principal objectivo de estágio foi participar na equipa de Projecto *Hay*. Esta equipa foi constituída com a finalidade de estudar as remunerações dos quadros superiores, no Grupo SONAE. Como, em princípio, este estudo estaria pronto no final do ano, foi definido que a segunda parte do estágio decorreria na Sonae Distribuição, de acordo com os projectos que estivessem a ser desenvolvidos nesse momento.

Na realidade, o período de estágio na Sonae Investimentos, foi prolongado cerca de um mês e meio, de forma a poder participar em projectos importantes a nível da formação. Nomeadamente, na Avaliação do Ciclo de Conferências, que decorreu durante o ano de 1996, e na reformulação da Base de Dados de Formação dos *"Executive Programs"*.
O restante período de estágio decorreu nas três principais direcções de Recursos Humanos da Sonae Distribuição. Nestas direcções participei nas actividades diárias relacionadas com as matérias: Recrutamento e Selecção, Formação e Gestão Técnica Administrativa.

1.2 O Relatório

Tendo em conta que não existiu um objectivo único durante o meu estágio, elaborei o relatório com base nas temáticas de Recursos Humanos com que contactei.
Desta forma, este relatório pretende traduzir o resultado do estudo e das reflexões sobre essas matérias, que tal como não podia deixar de ser, reflectem as experiências que tive na SONAE, durante os seis meses de estágio.

No segundo capítulo faço a apresentação da empresa, em termos gerais e em particular dos Recursos Humanos, estrutura, políticas e principais linhas estratégicas, de forma a enquadrar as políticas desenvolvidas em cada uma das áreas por que passei.

O capítulo seguinte, sobre remunerações, reflecte a minha participação no Projecto Hay.

Todos os outros capítulos têm por base as técnicas desenvolvidas pelas direcções de Recursos Humanos da Sonae Distribuição, à excepção do capítulo 5, sobre a temática da formação, que reflecte também o período final do estágio na Sonae Investimentos.

2. O GRUPO SONAE

"Cultura de Excelência"

2. O GRUPO SONAE

2.1 Perfil Geral

A SONAE é o maior grupo privado português do sector não financeiro, com um volume de negócios 451 milhões de contos em 1996.

No final de 1996 trabalhavam, nas empresas do Grupo, 19 345 pessoas.

É considerada uma história de sucesso no panorama empresarial português e tem a sua imagem de marca associada a projectos inovadores e a um forte crescimento do volume de negócios e do cash-flow.

Em 1977 a SONAE estava em:

Em 1997 a SONAE está em:
Portugal/Espanha/Reino Unido/Canadá
Brasil/Zimbabwe/África do Sul

2.2 Breve História

A SONAE - SOciedade NAcional de Estratificados foi fundada em 1959.

Durante aproximadamente duas décadas (1959-1980) a SONAE concentrou a sua actividade no fabrico do termolaminado decorativo.

Em 1982, a empresa iniciou um processo de diversificação que deu origem ao grupo SONAE, englobando sectores tão diversos como a Distribuição, a Imobiliária, a Comunicação e Tecnologias da Informação, a Hotelaria e Turismo e os Transportes e Viagens.

Processo de crescimento rápido e bem sucedido foi responsável pela evolução do volume de negócios de 1 milhão de contos em 1980 para 357 milhões em 1995.

Em 1988 é criada a SONAE Investimentos que se constituiu como empresa holding do Grupo.

A partir de 1991 a SONAE agrupou as suas actividades em quatro sub-holdings: a SONAE Indústria, a SONAE Distribuição, a SONAE Imobiliária e a Pargeste.

A partir de 1994 a SONAE iniciou um programa de globalização que deu origem a plataformas internacionais para o desenvolvimento dos seus negócios, localizadas em Espanha (Indústria) e no Brasil (Distribuição).

A dimensão das diferentes sub-holdings e os seus planos de desenvolvimento justificaram que, no final de 1995, fosse iniciado um projecto de desenvolvimento organizativo com vista à definição da organização que melhor servisse o futuro do Grupo.

Foi decidido, no inicio de 1996, criar três centros corporativos focalizados:

Na Indústria dos Derivados de Madeira, na Pargeste e no Conjunto dos Negócios dos Hipermercados&Supermercados, Retalho Especializado, Imobiliária Comercial e Serviços Financeiros.

A cisão dos negócios da SONAE Indústria e da Pargeste tornou-se efectiva em 1 de Janeiro de 1997.

2.3 Estrutura do Grupo

Ver anexo 1, nova estrutura do Grupo.

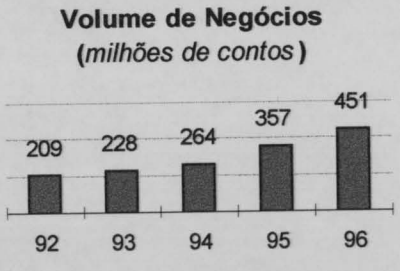
Esta organização acomoda a novíssima realidade internacional dos negócios da SONAE, à semelhança das instituições europeias - diz o Presidente do Grupo, Eng. Belmiro de Azevedo - «a ideia é ter novos órgãos de gestão para um novo desafio que é gerir mais em profundidade, mas também, mais em área geográfica».

Feita a cisão, a SONAE Investimentos encontra-se agora centrada em negócios relacionados com o sector do Retalho e estruturou o seu portfolio de participações e a sua organização em quatro sectores:

- **Retalho Generalista** - Hipermercados e Supermercados - através do Modelo Continente em Portugal e do Modelo Investimentos Brasil (MIB).
- **Retalho Especializado** - sob a recém criada "sub-holding" SONAE Retalho Especializado, SGPS, S.A.
- **Retalho de Produtos Financeiros** - pelas empresas agrupadas sob a SONAE Participações Financeiras, SGPS, S.A.
- **Retalho Imobiliário** - Centros Comerciais - através da SONAE Imobiliária, SGPS, S.A.

2.4 Indicadores Financeiros

Os principais indicadores da actividade do Grupo SONAE confirmam no final de 1996 a sua tendência de forte crescimento.



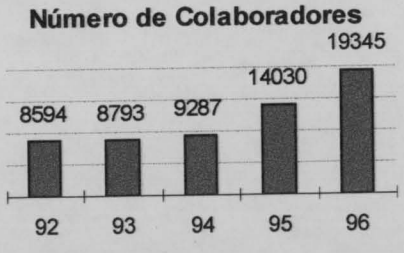


Gráfico 2.1: Volume de Negócios Gráfico 2.2: Número de Colaboradores

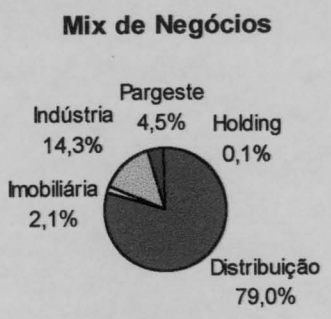


Gráfico 2.3: *Mix* de Negócios

O aumento do valor médio de trabalhadores, representa a criação, em termos líquidos, de 1600 novos postos de trabalho, em Portugal.

2.5 Análise dos Recursos Humanos

2.5.1 Estrutura dos Recursos Humanos

«A empresa tem a noção exacta de quão importante é o contributo dos seus trabalhadores e por isso, ano a ano, vem melhorando as condições de segurança no trabalho, regalias sociais e naturalmente remuneração» - Relatório de Contas de 1977

Tal como ditava a evolução, na época de 70, o ênfase dado aos recursos humanos baseava-se nos custos que lhe estavam inerentes. Os **Recursos Humanos constituíam um órgão intermediário**, directamente ligado à Direcção Administrativa (1). É nesta altura, que Gilbert Tarrab (2) enuncia os factores de realização humana, como sendo: segurança, salário e condições de trabalho.

À medida que as relações empresa-trabalhador deixaram de se desenhar sobre a base da dependência e entrega pessoal em troca de um salário fixo e segurança no emprego, tornava-se importante órgãos especializados em RH e que funcionassem como **aliados estratégicos da direcção**. Cresceu também a necessidade de formação. Isso levou a Sonae a fazer pressão, sobre o governo português, para que houvesse uma verdadeira reforma de ensino e de formação técnico-profissional que permitisse RH mais classificados.

Em 1989, o rápido crescimento do Grupo (contavam-se já 8 mil trabalhadores, cuja massa salarial ascendia já a 10 milhões de contos), fez com que cada empresa desenvolvesse uma unidade própria de RH.
Estas unidades facilitavam a rapidez e adequação aos problemas locais (ajustando os planos organizacionais à sua realidade). Contudo, iam conduzindo a custos cada vez mais insuportáveis, numa época especialmente difícil para a Indústria.

Em resposta a este problema, em 1991, adaptando-se à nova estrutura organizacional surge uma nova estrutura de RH, ver anexo 2 (esta foi a estrutura existente durante a primeira parte do meu estágio, na Sonae Investimentos).

De forma a acompanhar o grande crescimento da Sonae Distribuição, constituiu-se aí a maior unidade de RH , colaborando com as unidades menores, existentes nas outras sub-holdings, sempre que isso fosse vantajoso.

As estruturas descentralizadas, no geral, têm a desvantagem de conduzir a uma certa heterogeneidade e diferenciação de critérios. Contudo, atenuando esta sectorização, na Sonae, a estrutura previa um órgão de staff (GRH-Gabinete de RH) onde se definiam estratégias e desenvolviam directrizes integradoras ao nível dos RH. Esta estrutura situava-se então entre, uma estrutura organizacional simples com a função de RH em posição de assessoria, e uma estrutura, em que a função de RH era descentralizada.

As vantagens da estrutura **linha-staff** resultam de juntar o melhor das estruturas linear e funcional. Ao separar as actividades de execução das de inovação, possibilita que os órgãos da linha se concentrem nas tarefas básicas do funcionamento da empresa e liberta os especialistas das rotinas da execução, dando-lhes tempo para reflectirem sobre problemas novos e complexos.
Esta estrutura não é isenta de conflitos. Se o assessor ultrapassar, repetidamente, a chefia hierárquica, esta tenderá a opor-se às recomendações. Se a hierarquia se opuser, sistematicamente, às recomendações, o conflito é levado ao arbítrio dos escalões superiores e, provavelmente, uma das partes sairá enfraquecida.
A prática tem demonstrado que, apesar de alguns conflitos, o saldo é vantajoso. Por isso, esta estrutura é ainda muito usada, sobretudo, nas grandes organizações.

2.5.1.1 Subsistemas de Recursos Humanos

A unidade de RH centralizada na Sonae Distribuição permitiu concentrar esforços sobre alguns dos subsistemas de RH, sintetizados a seguir:

Subsistemas	Assuntos Tratados
Provisão de RH	Planeamento de RH Recrutamento e Selecção
Aplicação	Avaliação do Desempenho Descrição e Análise de Cargos
Manutenção	Compensação Benefícios Sociais Higiene e Segurança Relações Laborais
Desenvolvimento	Formação e Desenvolvimento Desenvolvimento de Carreiras
Controle	Base de Dados Sistemas de Informação Auditoria de RH

Tabela 2.1: Subsistemas de Recursos Humanos

Estes subsistemas são intimamente **interrelacionados e interdependentes**. A sua interacção faz com que qualquer alteração ocorrida em um provoque influências sobre os demais, as quais realimentarão novas influências nos outros e assim sucessivamente.

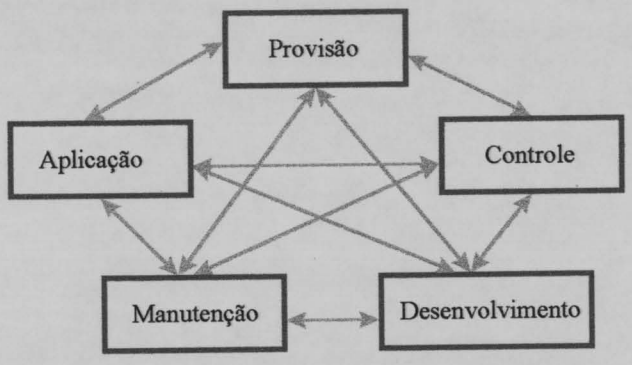


Figura 2.1: Interelação dos Subsistemas de Recursos Humanos

2.5.1.2 Políticas de Recursos Humanos

As políticas de RH são definidas em conjunto pelo staff e pelos órgãos de RH das sub-holdings. Estas políticas têm como principais vantagens:
- fornecem ferramentas de trabalho consistentes e compreensivas;
- ajudam a confirmar/garantir que as práticas definidas/acordadas serão postas em prática;
- facilitam a descentralização;
- podem ajudar a aumentar a cultura corporativa.

Estas vantagens podem transformar-se em desvantagens se constituírem regras inflexíveis ou limitativas que funcionem como travão ao desenvolvimento.
Por isso, quando as políticas definidas implicam pôr de lado velhos hábitos, é importante que tenham um envolvimento mais alargado, tornando impossível o regresso ao passado. Por outro lado, é importante começar por áreas que produzam resultados mais visíveis, para conquistar a confiança das pessoas.

No Grupo Sonae existe um conjunto de políticas, algumas das quais formalizadas em directivas, relacionadas com:
- selecção e recrutamento
- formação
- avaliação
- política salarial
- participação e partilha
- comunicação
- convívio

A partir das políticas podem definir-se os **procedimentos**. Os procedimentos constituem uma espécie de plano permanente que serve para orientar as pessoas na execução das suas tarefas dentro da organização.
No Grupo esta formalização é concretizada através do Manual de Procedimentos de cada empresa.
Todas as empresas, sem excepção, possuem um Manual de Procedimentos que tem na sua base os procedimentos-tipo contidos no Manual de Procedimentos de referência; adaptados quando necessário às circunstâncias específicas e desenvolvidos com o detalhe necessário ao cumprimento dos objectivos definidos.

Em 1997, como resultado do trabalho de uma equipa de projecto de análise da situação dos RH na empresa e da nova estrutura organizacional, surge uma nova estrutura de RH.

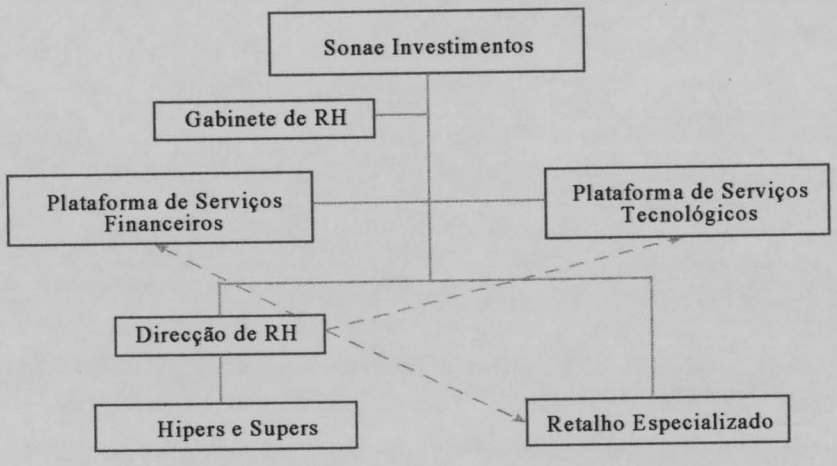


Figura 2.2: Enquadramento Organizativo do Processo de Recursos Humanos

O gabinete de RH tem enfoque na gestão de RH de topo, e as estruturas de RH das outras empresas estão desenvolvidas em linha com a dimensão e especificidade dos negócios.

A grande inovação desta estrutura é a partilha de sinergias entre as unidades de RH. Sempre que se traduzirem em consideráveis economias de custos, desenvolvimento de capacidades mais acelerado ou maior facilidade de contratação de serviços, os órgãos de RH (que em empresas de pequena dimensão se confundem com a própria direcção) requisitam os serviços de outra unidade que passará a funcionar como uma "empresa" de serviços prestados.
Esta "consultoria", em princípio, permitirá às diferentes unidades especializarem-se em determinadas matérias e principalmente terem um rigoroso controle de custos.

2.5.1.3 Modelo de Gestão

À medida que se desenvolveram os modelos de gestão gerais, os modelos de RH foram também evoluindo.

Em 1992, Kathleen Monks desenvolvendo os conceitos de Legge/Tyson e Fell, e apresentou quatro modelos diferentes de gestão de RH (3).
Resumidamente, esses modelos movem-se entre o **"Tradicional/Administrativo"**, onde o departamento de pessoal tem poucas iniciativas, baseando-se sobretudo em aplicação de regras e regulamentos, tendo uma função de suporte em relação à área administrativa; e o **"Sofisticado/Inovador"**, onde a gestão de pessoal está integrada nos planos estratégicos, é-lhe reconhecida a importância. Existe muita preocupação no recrutamento e selecção adequados e investe-se grandemente na formação das pessoas, apostando na sua rotatividade.
A evolução dos modelos definidos, sugere-me a evolução dos modelos de RH no Grupo Sonae. Na minha opinião, segundo esta classificação, a Empresa possui actualmente o modelo "Sofisticado/Inovador".
Contudo, segundo as mais recentes evoluções destes conceitos, apresentados por Werner Kreuz (4) na *27th Annual Human Resource Management Conference*, parece-me que a empresa tem ainda um caminho a percorrer, no sentido de colocar a preocupação com as pessoas ao nível, da preocupação com os resultados.

Segundo este autor, a distinção entre de modelos de gestão de RH, faz-se em termos **portfolio**, da orientação para tarefas, ou pelo contrário, orientação para pessoas. O quadro que se segue apresenta a síntese destes conceitos:

Portfolio da Cultura Organizacional

Tarefas	Relações Pessoais: baixo	Relações Pessoais: alto
alto	Concentratação na realidade do trabalho Alta concentração nos resultados Pouco interesse nas relações pessoais	Satisfação das necessidades da organização e dos empregados Orientação para os empregados e para as tarefas
baixo	Objectivos ambíguos Baixo nível de qualidade	Foco nas necessidades pessoais Grande interesse pelas relações pessoais Menor interesse pelos resultados

Quadro 2.2: Portfolio da Cultura Organizacional

Esta nova doutrina de gestão assenta nos seguintes pressupostos:
- Mudança de recursos com vantagens competitivas - recursos activos com conhecimento e criatividade;
- Mudança no contrato moral com as pessoas - de segurança no emprego para empregabilidade;
- Mudança na filosofia da corporação - de uma organização generalizada para uma individualizada;
- Mudança nas funções da gestão de topo - na estratégia, estrutura, processos, pessoas.

Segundo este conceito, a GRH pode ir mais além, garantindo o sucesso a longo-prazo desde que a preocupação com o trabalho feito, com os resultados, esteja ao mesmo nível que a preocupação com as pessoas, garantindo a satisfação das suas necessidades.
Ao estudar este modelo pareceu-me, à primeira vista, um pouco irrealista, porque não conseguia imaginar nenhuma empresa que não tivesse como preocupação principal, os resultados.
Reflectindo melhor, no futuro as empresas não tem outra alternativa. As pessoas movem-se por razões egoístas; por mais vestida que esteja a "camisola", se existirem empresas que ofereçam mais valias (e haverá sempre, para quadros com elevado potencial), as pessoas mudam!

2.5.1.4 Papel dos gestores de Recursos Humanos

Nesta nova doutrina, qual será o papel dos gestores de RH?

Segundo o Professor Sumantra Ghoshal (5), terão que mudar ***"from a moth to a butterfly"***, isto é (ver anexo 3):
- promover o suporte para "navegação" dos gestores de topo;
- serem formadores e conselheiros para diferentes grupos em diferentes fases do ciclo emocional;
- ajudar os gestores a desenvolver novas capacidades e competências.

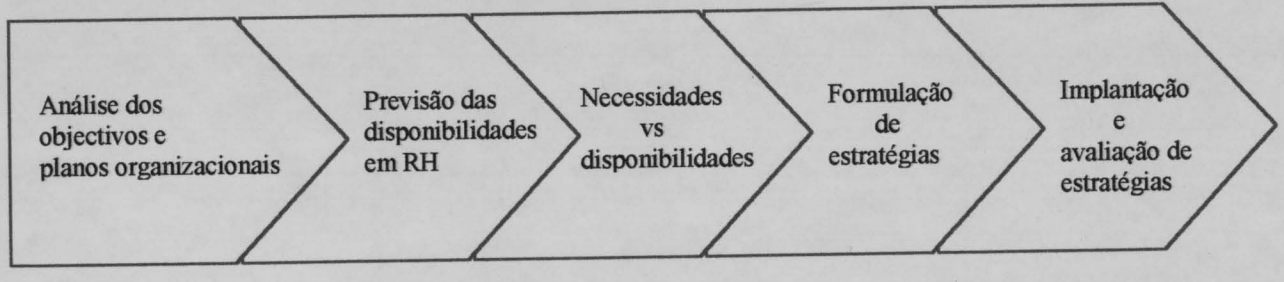
Com a tendência actual de diminuição do número de efectivos (a diminuição do número de efectivos está tão associada ao "progresso" que sempre que consta no mercado que determinada empresa irá reduzir o número de trabalhadores, o valor da organização sobe. Sobretudo as que se encontram cotadas nos mercados de capitais - 6), os profissionais de RH tornam-se peritos de equipas de trabalho, responsáveis por desenvolver e distribuir ferramentas que ajudem os gestores.
Esta especialização implica que "usufruam" mais dos consultores e que se tornem, eles próprios, num deles (tal como prevê a recente estrutura da Sonae).
Os profissionais de RH tem cada vez mais formação em Gestão (7), necessitam de dominar algumas Línguas e ter alguns conhecimentos em Sistemas de Informação... Procuram-se normalmente

pessoas com habilidades políticas, com facilidade de comunicação, com espírito de inovação e criatividade e com um vasto conhecimento da organização onde trabalha... - é uma área verdadeiramente **multidisciplinar!**

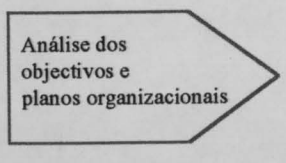
2.5.2 Planeamento dos Recursos Humanos

O planeamento dos RH permite a junção da estratégia do negócio e da performance de gestão, ao desenvolvimento profissional. Faz-se a análise dos principais progressos organizacionais e das principais estratégias, determinando os factores críticos de sucesso, de forma a que esses factores permitam atingir os objectivos.
São ainda desenvolvidos planos de acção detalhados, com as recomendações dos altos níveis de gestão, focando o contexto organizacional e a movimentação de carreiras individuais.
O planeamento deverá levantar uma série de questões sobre a organização, tais como:
- A sua estrutura é a correcta, em função dos objectivos?
- Está preparada para acrescentar valor, em alguns aspectos da organização, e diminuir as ineficiências?
- Como vê a eficiência da política de RH?
E outras tantas em relação às pessoas:
- Como está o vosso staff preparado para o futuro?
- Tem identificado ou preparado candidatos internos para actuais e futuros problemas?
- Encorajam cada indivíduo para ser mais "participativo" (com informação, responsabilidade e desenvolvimento de planos de acção)?
- Tem diversidade de culturas nos RH oferecendo iguais oportunidades?
- Existe um plano de expatriação?

O planeamento pode ser dividido em várias **fases** (8):



Logicamente, este processo depende do horizonte temporal de planeamento (a longo prazo ou a curto prazo) e do grau de profundidade do mesmo.



Nesta fase do processo é necessário:
- traduzir claramente os planos organizacionais em estimativas das necessidades de RH;
- definir claramente as funções permitindo: ao titular, saber exactamente onde se situa e em que medida a sua retribuição pode variar em função do seu mérito individual; à empresa (sabendo determinar objectivamente o "valor" da função), permite determinar a retribuição do respectivo titular e porventura mais importante do que isso, permite seleccionar um futuro titular do posto, para melhor correspondência entre o seu perfil e as exigências da sua função;

- elaborar organogramas previsionais, que para o período de planeamento define, direcção por direcção, produto por produto, implantação por implantação, o organograma desejável e necessário para atingir os objectivos fixados.

Esta, é uma fase de grande preocupação do Grupo, sobretudo no que toca ao longo prazo.
Uma vez que o Grupo está em constante crescimento, imagine-se que nos próximos 10 anos terá um volume de vendas 10 vezes o actual, isto implicará um crescimento em temos de pessoal, cerca de 6 vezes o existente. É então urgente questionar se a estrutura de recursos humanos está preparada para responder a este crescimento.
A este problema acrescenta-se ainda outro mais preocupante, relacionado com a internacionalização. A grande parte dos quadros actuais da empresa são portugueses, com a internacionalização dos negócios será necessário aumentar os esforços na definição de políticas de expatriação ou de recrutamento/selecção fora do país.
Outras organizações nestas circunstâncias foram obrigadas (para atingir uma coerência global) a redefinir os sistemas de RH, para assegurar que fossem neutros nos diferentes países. Numa empresa verdadeiramente global, o pessoal é recrutado localmente. As companhias alcançam então a "localização mundial", tal como a denominou Akio Morita, o presidente da Sony. A dificuldade para por em prática esta filosofia está na natureza psicológica dos problemas. As entidades estão ligadas entre si, não através do centro, mas sim de um conjunto de valores partilhados. Poucas empresas chegam a este nível de integração, porque não basta apenas redesenhar organigramas. É necessário tomar em consideração a dimensão cultural da operação.
Numa empresa mundial o seu sistema de valores é universal e não dominado pelos dogmas do país de origem. Num mundo em que a informação circula livremente, os clientes sabem quais são os melhores produtos e os mais baratos. Eles são os detentores do poder de escolha ou recusa dos produtos, e não dependem das hierarquias das multinacionais que apostam apenas nos privilégios dos seus monopólios. A verdade é que as pessoas podem trabalhar em ambientes nacionais, mas pertencem à empresa sem fronteiras (8).

Previsão das disponibilidades em RH

A nível interno, esta prática permite evitar desperdícios de recursos e principalmente dar a cada elemento a possibilidade de utilizar todas as suas potencialidades e de as desenvolver, valorizando-se constantemente (que segundo o meu ponto de vista é actualmente um dos factores mais motivantes a nível dos quadros superiores).
Nesta fase do planeamento os Sistemas de Informação têm um papel privilegiado. Com ferramentas relativamente simples é possível armazenar, analisar, "manipular" informações como (normalmente relativos a quadros de topo):
- dados individuais
- progressão de carreira
- *skills*
- habilitações/formação
- ambição/expectativas
- preferências geográficas
- potencial

Os ***"Color Maps"*** (ver anexo 4), é um tipo de ferramenta que permite avaliar a "robustez" dos RH.
A existência deste tipo de instrumentos permite não só a identificação sistemática das funções chave e do potencial humano interno como também resolver o problema de partilha de informações entre

os gestores e as estruturas de RH, uma vez que passam a ser ferramentas possíveis de serem utilizadas/complementadas pelos dois.

A nível externo, permite conhecer os factores capazes de influenciar a quantidade/qualidade de RH disponíveis no mercado de trabalho, tais como:
- conjuntura económica
- políticas governamentais
- *job mobility and work force participation*
- predisposição da população para o mercado de trabalho
- condições geográficas e competitivas

Necessidades vs disponibilidades

O método normalmente utilizado é o recurso a organigramas funções/pessoas. Associados a estes organigramas pode haver planos de mobilidade interna e planos de formação. Isto é, uma função pode ser atribuída a quem já tenha experiência nela ou a quem tenha exprimido vontade de a desempenhar e à qual se poderá adaptar, através de uma acção de formação. Romano Ramos (9) aponta como objectivos da mobilidade-formação, os seguintes:
- combater a rotina e a desmotivação;
- proporcionar polivalência das pessoas;
- preparar as pessoas mais aptas para funções de maior responsabilidade.

Este processo permite ainda determinar os desequilíbrios, excessos ou escassez de pessoal. A partir desta análise definem-se os planos de recrutamento, ou encontram-se soluções para elementos que não "encaixem" em nenhuma das funções, dentro ou fora da organização.

Formulação de estratégias

Depois da análise formula-se uma estratégia, de modo a ajustar da melhor forma possível os RH à evolução das actividades da empresa. Isto pode ser concretizado através de reuniões onde são debatidos os pontos fortes e vulnerabilidades da organização, designadamente quanto às funções chave (titulares actuais vs potenciais sucessores). Depois são desenvolvidos planos específicos (anexo 5) para suprir ***"skill gaps"*** identificados nos *"Color Maps"*. Nestes planos de acção deverão constar: as metas, os passos planeados de acção, as datas, e a imputação das responsabilidades.
De forma geral, esta estratégia implica a definição dos objectivos principais, do campo a abranger, das actividades a que se deverá dar mais ênfase, das atitudes que deverão ser tomadas, da postura e da estrutura.

Implantação e avaliação de estratégias

Depois de concretizados os planos de acção, os resultados são supervisionados e transmitidos, tanto aos gestores de cada área em causa, como ao gabinete de planeamento.

Várias questões se colocam então:
- Até que ponto é que a implantação da estratégia de pessoal resulta próxima da pretendida?
- Os resultados são consistentes com o que se estava à espera? Se não, o que é que correu mal?
As respostas correspondentes não só ajudam os gestores a tomarem as devidas medidas correctivas durante o desenrolar das suas actividades, como também ajudam a melhorar as análises e a formulação das estratégias para o planeamento dos anos seguintes.

O nível ao qual se efectua o planeamento e controlo dos RH, é que vai determinar quando essa empresa "molda" a sua participação no mercado de trabalho ou, caso contrário, quando é moldada pela situação em que este se encontra (8).
De forma geral, a gestão de RH deve contemplar: por um lado, a gestão a curto prazo, que permite encontrar soluções para os problemas imediatos; e por outro, o planeamento a longo prazo para dimensionar e antecipar as decisões, evitando os malefícios de "uma gestão de pessoal por crises".

2.5.3 Estratégia de Recursos Humanos

Incluído na fase de planeamento a longo prazo, na Sonae, foi levado a cabo um estudo de desenvolvimento de RH. Como conclusão, o grupo de estudo, apresentou algumas recomendações essenciais, representadas na figura que se segue:

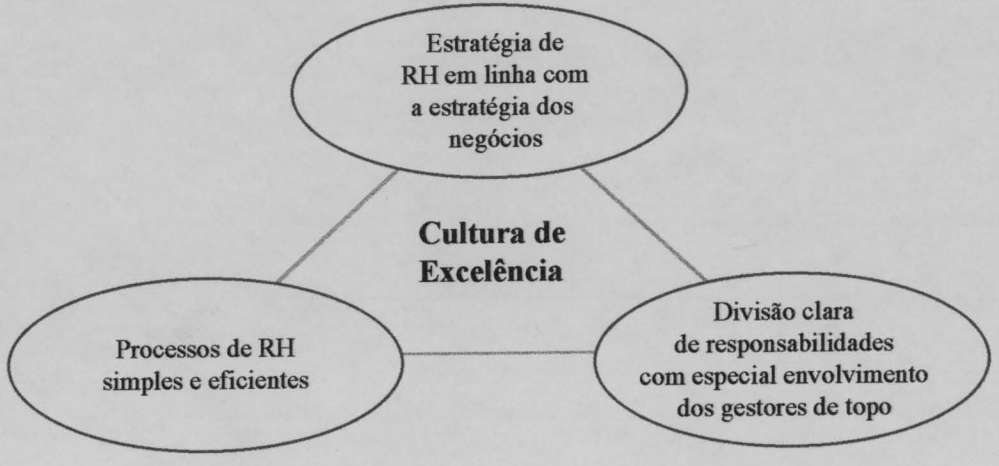


Figura 2.3: Estratégia de Recursos Humanos da Sonae: "Cultura de Excelência"

A **Cultura de Excelência** traduz-se por: **"O primeiro, o mais rápido e o melhor"**, isto implica políticas inovadoras a nível do:
- envolvimento dos gestores de topo, como os principais responsáveis pelos RH;
- planeamento/recrutamento, *"the best"* e não *"the best available"*;
- gestores como formadores e como formandos;
- avaliação do desempenho e desenvolvimento de carreira, com tradução em medidas concretas sobre prémios, demissões e compensações (o *"forced ranking"* anual conduz a 5-10% de demissões);
- Aumentar a percentagem de remuneração variável diferenciando claramente os melhores desempenhos.
Estas políticas revelam os principais domínios de preocupação da Empresa, relativamente à orientação dos RH, que são: a Captação, a Retenção e a Valorização.

Com relativa incidência sobre os gestores de topo e nos indivíduos de elevado potencial, esta estratégia assenta em processos simples e eficientes.
Um primeiro passo para a clareza de acção, regras e resultados, pode ser a criação de uma matriz, com os principais aspectos a desenvolver, em função das contingências. Por exemplo:

	Planeamento	RH	Recrutamento	Formação	Aval. Desempenho Desenv. Carreira	Compensação
Princípios orientadores						
Principais etapas						
Intervenientes						
Ferramentas e "outputs"						

Tabela 2.3: Processos de Recursos Humanos simples e eficientes

A clareza de acção implica também clareza das responsabilidades, definindo para cada política, as acções a desenvolver por cada um dos intervenientes, semelhante à seguinte:

	CEO/Direcção	RH Centro Corporativo	Presidente da Sub-holding	RH das Sub-holdings	Gestores de Negócios
Políticas de RH					
Planeamento					
Recrutamento					

Tabela 2.4: Responsabilidades das Políticas de Recursos Humanos

A Cultura de Excelência representa o caminho a seguir, uma vez que com o desaparecimento das funções rotineiras resta a criatividade. Esta estratégia corresponde a uma personalização das relações laborais, porque, hoje quase todos são importantes: são menos, mas qualificados e indispensáveis.
É a era da excelência.

3. POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

«Pay them well and fairly, then do everything to make them forget about money»

Neste capítulo abordarei o tema Política Salarial, com base no principal projecto do meu estágio: Projecto *Hay*. O Projecto *Hay* foi desenvolvido na sequência do estudo de desenvolvimento de recursos humanos. Neste projecto, participaram vários elementos da Empresa e consultores externos, da *Hay Group*. A minha participação, a partir do fim do mês de Setembro, coincidiu com o início do meu estágio na Sonae Investimentos.

3. POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

De uma forma geral a política de remuneração deve ser consequência da estratégia de médio-longo prazo da organização e deve reflectir os valores e a cultura de cada empresa.

No Grupo Sonae, tal como tinha referido no capítulo anterior, a estratégia recomendada pelo grupo de estudo de desenvolvimento de RH, previa uma série de medidas a nível salarial.

Este estudo começou por identificar as **práticas menos positivas** em termos de remunerações. Estas práticas estavam, principalmente, relacionadas com:
- um esquema de recompensas tradicionais, sendo a componente variável percebida como fixa;
- um sistema de avaliação de desempenho caracterizado por um conjunto de avaliações casuísticas e irregulares; ignorando por vezes, os objectivos de médio-longo prazo; e limitado por falta de informações objectivas que permitissem comparar o desempenho e a contribuição dos gestores em sub-holdings diferentes.

Depois, partindo das práticas menos positivas, o grupo consultivo, definiu as seguintes **prioridades de melhoria**:
- rever o plano de compensações adaptando-o às características do negócio;
- usar um sistema de compensações agressivo para os responsáveis de negócio, diferenciando os melhores desempenhos;
- adaptar o esquema de compensação aos "outputs" do processo de avaliação anual (prevendo prémios para equipas);
- centralizar a concepção dos planos de compensação dos quadros de topo, para garantir coerência interna entre sub-holdings.

Estudo de um novo sistema Remunerativo

Atendendo a estas recomendações, a Empresa procedeu ao estudo de um novo sistema remunerativo para aplicar em 1997.
Uma das prioridades era encontrar um método que garantisse coerência para todos os colaboradores em diferentes sub-holdings, sem prejuízo das características de cada uma.
Alguns elementos da Empresa sabiam, por conhecimento de projectos semelhantes, por exemplo, no Brasil, que o **método *Hay*** satisfazia a esses requisitos, e portanto foi sobre ele que recaiu a decisão.
Apesar disso esta decisão foi um pouco tardia, porque algumas pessoas tinham conhecimento que o método envolvia um processo de descrição de funções, que na sua opinião, era inviável para funções tão complexas (quer pela diversidade dos negócios, quer pela polivalência das próprias funções).

3.1 Generalidades do Projecto *Hay*

3.1.1 Equipa de Projecto *Hay*

A equipa do Projecto era constituída por: **Consultores** - que teoricamente seriam os especialistas e formadores dos procedimentos relativos ao Método *Hay*; o **gabinete de RH**, ao qual eu pertencia - que tinha a maior responsabilidade no processo: na sua definição, execução e implementação; e **elementos responsáveis dos negócios** - que forneciam a informação necessária, para a adaptação do método às características do negócio.

3.1.2 Fases do Projecto *Hay*

- **Análise e descrição das funções** mais relevantes em cada uma das áreas do negócio: de Out. a Dez./96; Esta fase corresponde ao processo de documentação do conteúdo de cada função; as suas principais responsabilidades, relações de trabalho, relações organizacionais, responsabilidades específicas e dimensões;
- **Avaliação das funções** de Out. a Dez./96; Esta fase corresponde à hierarquização das funções indispensável para a definição duma política de remunerações que garante a equidade para quadros de diferentes sub-holdings;
- **Fazer recomendações** à política de remunerações a implementar em Jan./97; corresponde, portanto, às conclusões do projecto.

3.2 Análise e Descrição de Funções

Existe uma diversidade de métodos de classificação, face ao eterno e insolúvel problema, de ajustar o salário do colaborador à sua contribuição efectiva na organização.

Foram as empresas, empenhadas na melhoria da performance, que historicamente desenvolveram os primeiros métodos de classificação. Das empresas partiu a iniciativa de definir os postos necessários ao funcionamento da organização e de gerir o ajustamento «homem-posto», desenvolvendo-se nessa busca: a formação, a mobilidade e os sistemas de remuneração.
Apesar dos métodos de qualificação estarem fortemente marcados, nas suas origens históricas, por uma concepção Tayloristica da organização (que ajudou a construir os sistemas de classificação por categorias de pessoas: operários, quadros, ...), constatamos que os métodos que ficaram tendem a aumentar a coerência em vez de multiplicarem as divisões sociais (2).

Fazendo uma abordagem histórica, verificamos que as principais técnicas de classificação passaram por:

Divisão por Níveis

Esta técnica consistia em definir **"gavetas"** de classificação por onde se dividiam depois todas as funções.

Comparações por Pares

Segundo esta técnica, fazia-se um inventário de todas as funções da organização e depois comparavam-se umas às outras de forma a obter uma divisão relativa.

Divisão Analítica

Para esta técnica, eram definidos determinado número de critérios e um sistema de ponderação entre cada critério que permitia estabelecer um número total de pontos, para cada função. A remuneração dependia do número de pontos obtidos.
Os critérios usados estavam ligados a atitudes individuais e ao ambiente do posto de trabalho. Os principais passos históricos da sua evolução foram:

- 1920-1942: O primeiro método desenvolvido nos U.S.A. por Bedaux que permitia através dum conjunto de critérios, fazer comparações entre os trabalhos duma mesma empresa. Depois deste, o trabalho de Gilbert vem dar resposta aos empregados e aos sindicatos na luta pela correcção de anomalias na remuneração das funções existentes e na determinação da remuneração de novas funções;
- 1948: *Télémécanique Electrique*: define critérios comuns a todas as funções e critérios específicos se há predominância manual ou intelectual nas funções;
- 1952: *Régie Renault*: os critérios usados permitem afectar o pessoal aos postos (encontrar a convergência entre o perfil do indivíduo e do posto);
- 1970: Método *Hay* para quadros: critérios relativos à complexidade dos problemas a resolver e às decisões a tomar e sobretudo à sua finalidade, isto é, à contribuição para os resultados da empresa.

Estes são só alguns exemplos, já que, no conjunto existem longas listas. Por exemplo, numa tabela "genealógica" dos diferentes métodos de classificação, elaborada pelo Institut Entrepise et Personnel (Set. 92), pode-se enumerar mais de 50 métodos diferentes.
Apesar disso, e como seria de esperar, não existe um método único e perfeito, para classificação, existem métodos mais ou menos adaptados à política de gestão de RH que queremos desenvolver.

3.2.1 Análise e Descrição de Funções no Projecto *Hay*

Tal como se deduz pela constituição da equipa de trabalho no Projecto *Hay*, a análise e descrição de funções foi da responsabilidade dos órgãos de linha e de *staff*, ou seja, a responsabilidade pelas informações prestadas foi dos elementos da linha, enquanto a prestação de serviços de obtenção e arranjo das informações foi de responsabilidade de *staff*.

3.2.1.1 Fases da descrição de funções segundo o método *Hay*

Semelhante a outros métodos de descrição de funções, o método *Hay* envolve várias fases (10):

Planeamento

Trata-se de uma fase de estudo e planeamento das acções, que envolve:
- determinação dos cargos a serem descritos;
- elaboração do organigrama dos cargos;
- elaboração do cronograma de trabalho.

Noutros métodos, esta fase passa ainda por seleccionar os factores de análise, dimensioná-los e hierarquizá-los. No método *Hay*, estes procedimentos já se encontram definidos.

Fase de preparação

É a fase em que se constitui a equipa, esquemas e materiais de trabalho que deverão ser preparados, a saber:

- Selecção e formação dos analistas, que constituirão a equipa de trabalho;
- Preparação do material de trabalho (formulários, impressos, ...);
- Preparação do "ambiente" (esclarecimentos à Direcção, Gerência, Supervisão e a todo o pessoal envolvido no programa de descrição das funções);
- Colheita de dados prévios (nomes dos ocupantes dos cargos, dados sobre os quais trabalham os titulares das funções, ...);

A minha participação no projecto começou a partir desta fase, embora envolvesse ainda tarefas de planeamento e preparação. Por exemplo, adaptando os formulários definidos pela *Hay Group* às nossas necessidades.

Fase de Execução

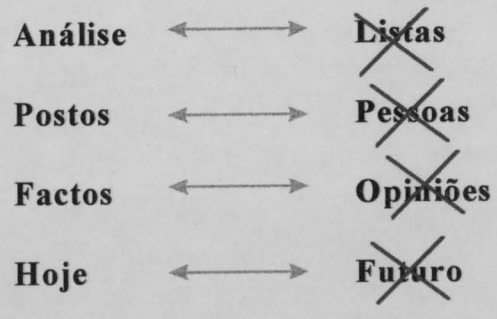
Esta fase envolve a recolha dos dados sobre as funções, através do(s) método(s) de análise escolhidos, com o titular da função ou com o supervisor imediato.
No nosso caso, para o processo de análise foi escolhido o **Método da Entrevista**.

Este método constitui, provavelmente, a abordagem mais flexível e produtiva, comparativamente a métodos como o Questionário, a Observação, etc. Através de uma entrevista bem estruturada podem-se obter informações sobre todos os aspectos da função, sobre a natureza e a sequência das várias responsabilidades, dentro do contexto organizativo.

As principais **vantagens da entrevista** são:
- possibilidade de discutir e aclarar todas as dúvidas;
- obtenção de dados relativos a um cargo através das pessoas que melhor o conhecem;
- proporcionar maior rendimento na análise, pela reunião normalizada e racional dos dados;
- não ter "contraindicações": pode ser aplicado a qualquer tipo ou nível de cargo.

As principais **desvantagens**, prendem-se com o custo operacional elevado: exige analistas experientes e a paralisação do trabalho do titular. Além disso, quando os analistas não são experientes ou a entrevista é mal dirigida pode levar a reacções negativas do pessoal, resultando em falta de compreensão e não-aceitação dos objectivos.

Para que se obtenham informações fidedignas, as entrevistas devem seguir os seguintes princípios:



Pessoalmente, considero fundamental o princípio segundo o qual as entrevistas devem incidir unicamente sobre os postos e nunca sobre as pessoas. Este ponto deve ficar muito bem esclarecido, não só para o entrevistador, como também para o entrevistado. Isto porque, os quadros envolvidos precisam confiar no projecto para colaborarem.

Tal como é definido pela *Hay*, a análise e descrição de funções é um processo de documentação contendo as principais responsabilidades da função, relações de trabalho, relações organizacionais, responsabilidades específicas e dimensões.
Para este processo de documentação adaptei a ficha de **"Descrição de Funções"** definida pela Hay. Ver Anexo 6. Esse documento serviu de base às entrevistas, bem como às fases seguintes. Dele fazem parte os seguintes elementos (11):

- identificação
- missão
- dimensões
- natureza e alcance

Identificação

A identificação deve conter todos os elementos que identifiquem o posto na organização, tais como: área/unidade, posto do titular, nome do titular, posto do titular superior, nome do titular superior, data e aprovações.

Missão

A missão deve explicar a necessidade do posto na organização. Deverá ser redigida numa só frase ou parágrafo, integrando os elementos seguintes:

Verbo de Acção - Existe um conjunto de verbos "tipo" conforme a função que se descreve. Por exemplo:

Postos de Direcção: "Dirigir, Planear, ..."
Postos de Chefia: "Supervisionar, Programar, ..."
Postos Técnicos ou Operativos: "Realizar, Conferir, ..."

Função - A função é o objecto sobre o qual se exerce a acção, a actividade especializada.

Guias - As guias definem os limites ou condicionantes que regulam a acção exercida sobre a função, normalmente também dependem do posto que se está a descrever. Podem tratar-se de Políticas Gerais, Directrizes ou simplesmente Procedimentos.

Resultado Global a Obter - Os resultados devem definir os objectivos globais do posto na organização. Devem ser genéricos, permanentes e directos.

Dimensões

As dimensões indicam os aspectos económicos ou quantitativos sobre os quais o posto tem influência. Pode-se tratar do Volume de Vendas, do Número de Pessoas dependentes, tudo depende do posto descrito.

Natureza e Alcance

Os elementos que constituem a natureza e alcance permitem situar a função no contexto organizativo. Podem ser:
- Organogramas
- Contexto

- Funções Básicas/Actividades
- Natureza dos Problemas
- Natureza das Responsabilidades
- Relações mais Importantes
- Conhecimentos e Experiência

Finalidades

As finalidades são os resultados parciais mais significativos exigidos à função. Constituem o reflexo das responsabilidades básicas do posto de trabalho (dificilmente mais de 7). No limite cada função básica pode dar origem a uma finalidade, ou pelo contrário, para postos que não são de chefia, será apenas uma que coincide com a missão.
Devem permitir responder às questões: O quê? (verbo), Sobre o quê? (objecto) e Para quê? (resultado).

Depois de recolherem esta informação os entrevistadores, faziam a triagem dos dados obtidos e preparavam uma redacção provisória da descrição da função.
Simultaneamente, o resto da equipa ocupava-se dos passos seguintes:

- Apresentação da redacção provisória, ao titular e chefia para alterações e aprovação;
- Redacção definitiva da análise do cargo;
- Apresentação da redacção definitiva da análise do cargo para aprovação final (ao comité envolvido).

Depois de aprovados, organizamos os descritivos de funções por sub-holding. Os dossiers resultantes serviam de base à fase seguinte de Avaliação de Funcões e constituíam o primeiro passo para a elaboração dos dossiers individuais dos quadros de topo.

No sentido de dar apoio à criação de uma nova empresa no Grupo, já sem ligação ao Projecto Hay, continuamos durante algum tempo a fazer análise e descrição de funções.
O principal objectivo destas descrições de funções era dar apoio ao recrutamento/selecção e sobretudo identificar as necessidades de formação (uma vez que a maioria dos cargos seria ocupada por mobilidade interna).
Nesse sentido, o documento "Descrição de Funções" passou a conter os requisitos necessários ao titular da função.

No conjunto estes dois projectos envolveram a descrição de 115 funções.

Contrariamente ao que se pensava no início, apesar das funções serem de facto complexas, foi possível fazer a sua descrição.
No futuro uma das formas de medir os resultados sobretudo a coerência com as políticas de gestão será através:
- do nível de consenso social que conseguiu obter;
- e sobretudo, da melhoria, pela prática de uma linguagem comum, da coerência entre os diferentes sub-sistemas da gestão de RH (Formação, Recrutamento, ...).

3.3 Avaliação de Funções

Terminado o processo de descrição de funções, era necessário hierarquizá-las, para que pudessem ser comparadas segundo uma base comum, fundamental à definição de políticas de remunerações. Ou seja, Avaliação de Funções.

O processo de avaliação estabelece a importância relativa dos postos de trabalho dentro de uma organização. Tal processo implica o julgamento por parte dos avaliadores no sentido de identificarem as diferenças existentes entre os postos de trabalho.

Em qualquer sistema de avaliação deve-se ter o cuidado de:

- não avaliar as funções como muito altas pelo facto de serem altamente procuradas no mercado de trabalho. Este problema é correctamente resolvido na Política Salarial, que deverá contemplar para estas funções componentes remunerativas específicas de "Pagar Mercado";
- não inflacionar o valor das funções para manter o "status". Também aqui, deverá ser a Política Salarial a levar em conta determinados factores, tais como "status", "antiguidade", "lealdade", ...;
- avaliar a função e não o ocupante. Como avaliador, é imperativo que se considere somente a função sem ter em conta a pessoa ou o seu desempenho/mérito.

3.3.1 Sistema de Avaliação Hay

Segundo esta metodologia, cada posto de trabalho será medido de acordo com 3 factores. Dentro dos factores, existem 8 julgamentos a efectuar (elementos), de forma a determinar o grau que cada factor apresenta em cada posto.

3.3.1.1 Factores e Elementos de Avaliação

Know-How

Define-se como o conjunto de conhecimentos, experiências e aptidões necessárias para o adequado desempenho do posto, independentemente do modo como foram adquiridos. Este factor é avaliado através de três elementos:

1. Técnico ou Especializado
2. Gestão
3. Interacção Humana

Resolução de Problemas

Esta avaliação pretende medir a autonomia e qualidade do pensamento requerido pelo posto de trabalho para identificar, definir e encontrar a solução para os problemas. A Resolução de Problemas é medida como percentagem do Know-How, já que «se pensa com o que se sabe», mesmo nos trabalhos mais criativos.
É medida através de dois elementos:

4. Iniciativa exigida ao posto ou Marco de Referência
5. Criatividade exigida ao posto ou Exigências dos Problemas

Responsabilidades (para Postos com Dimensão Económica)

Este factor mede a capacidade do posto de trabalho para responder tanto pelas acções e decisões tomadas como pelas suas consequências.
Têm três elementos:

6. Liberdade para Actuar
7. Magnitude
8. Impacte nos Resultados

Para cada factor existe uma tabela com os diferentes níveis, a respectiva designação, a sua caracterização e alguns exemplos. A função do avaliador é determinar a posição mais apropriada dentro de cada elemento para o posto que avalia, anotando os resultados na folha de registo de avaliações, também adaptada por nós (anexo 7).

Elementos de Controle

O sistema Hay incorpora na sua metodologia 4 elementos de controle fundamentais de verificação da exactidão das avaliações efectuadas.
a) Equilíbrio interno dos elementos Hay, dentro de cada um dos factores da função.
b) Equilíbrio qualitativo e quantitativo entre os factores.
c) Relação entre a importância da "Resolução de Problemas" e a "Responsabilidade" de cada função, o que possibilita a equidade comparativa na avaliação de funções de "*staff*" e de "linha".
d) Relação entre os factores, comparando-os mediante percentagens de cada um deles e estabelecendo uma graduação em função das características da empresa.
Estes elementos de controle são concretizados a partir dos restantes elementos que constituem a base deste sistema de avaliação: Perfil Geral dos Postos, o Ênfase ou Perfil Simplificado e as Escalas.

Perfil Geral dos Postos é a importância relativa que adquire cada factor sobre o conjunto dos três factores de avaliação. A ideia básica é que para qualquer que seja o posto, o perfil do mesmo deve ter um equilíbrio mínimo. As leis do equilíbrio são:
- Cada factor tem que passar um mínimo para que o seu posto exista.
- Quanto mais baixo é um posto, maior é o seu perfil de "Know-How".
- Quanto mais elevado é um posto, maior é o seu perfil de responsabilidade.
- Os postos de "staff" adquirem importância no seu perfil de resolução de problemas.

O **Ênfase** é o grau de equilíbrio existente entre o perfil de resolução de problemas e a responsabilidade.

As **Escalas** representam os valores ou posições crescentes que pode tomar cada elemento numa organização qualquer.

O processo de avaliação acaba quando se analisa (através da soma dos "pontos" de cada factor: Pontuação Total) a posição do posto na Organização e se comprova que a Ênfase resultante da avaliação coincide com a Ênfase inicialmente determinada.

3.3.1.2 Vantagens do Método

Este método considera os elementos comuns a todos os postos, possibilitando a **comparação de postos com funções diferentes**. Assim, por exemplo, é possível comparar um Director de Vendas com um Director Técnico.

Outra grande vantagem deste sistema é permitir que a qualquer momento possa **passar-se em revista a prática salarial** corrente (comparando num gráfico o conteúdo dos postos expressos em pontos e os salários correspondentes, pode facilmente obter-se uma linha de tendência central passando através da nuvem de pontos assim obtida), de forma que ela corresponda a uma lógica interna. Desta forma um observador pode certificar-se de que os empregados são equitativamente e justamente remunerados.

Permite ainda uma **análise comparativa entre postos de trabalho com títulos similares**, porém com conteúdos diferenciados, visto utilizar um sistema comum de medida. O Sistema de Escalas e Perfis *Hay*, permite uma exacta comparação entre postos de diferentes organizações.

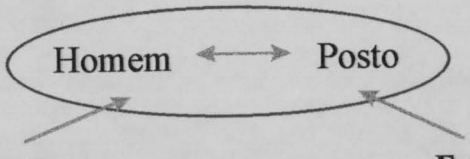
Quanto à utilização desta técnica acho importante saber que a escolha da própria técnica (ou do sistema) tem definitivamente menos importância do que o cuidado e a seriedade postos na sua aplicação. As correlações entre sistemas classificam-se frequentemente nas vizinhanças do 0.9. Nota-se, ainda e com frequência, um decréscimo de conflitos com base nos salários e menos descontentamento a propósito de diferenças de salário (quando o sistema e o seu objectivo são convenientemente explicados e justificados perante todos os interessados) (2).

3.4 Análise e Descrição de Funções/Avaliação de Funções - Abordagem de Futuro

Hoje as empresas estão, cada vez mais, convencidas que o aumento da competitividade depende do desenvolvimento permanente de cada indivíduo. Isto implica que se tenha que inverter as regras, sendo a organização que se deve adaptar para acompanhar este aumento do nível de competência das pessoas.

A organização deve "ir buscar" e completar as capacidades dos Homens

O Homem deve-se adaptar ao posto definido pela organização



Indivíduo

Empresa

Ele gere os seus próprios RH, numa perspectiva útil com o seu ambiente

Ele gere os postos, os Homens e a junção «Homem-Posto»

Estas novas políticas responsabilizam cada indivíduo no desenvolvimento da sua própria actividade profissional. É ao indivíduo que cabe ter a iniciativa, por isso, ele deve ser cada vez mais competente e autónomo.

A análise e descrição de funções é substituída pela **descrição de competências e performances** de cada quadro. Assim, a política de gestão de salários baseada num sistema de classificação dos postos (ou das funções), transforma-se numa nova política onde se vai pagar sobretudo as competências e performances dos diferentes colaboradores. Corrigimos a **fórmula «trabalho igual, salário igual»** para **«competências iguais, salários iguais»**.

De acordo com esta nova filosofia, de que forma devem evoluir os processos actuais de classificação? Existirá uma linguagem comum para avaliar a qualificação das funções e das pessoas?

A gestão eficaz do pessoal apoia-se naturalmente sobre o desenvolvimento de sistemas que permitam optimizar o complexo Homem/Cargo, isto é, que respondam às necessidades das empresas em termos de RH classificados e às aspirações dos trabalhadores por boas condições de trabalho. Estes sistemas devem, por isso, ter informações relativas tanto ao conhecimento das pessoas, como do trabalho a efectuar e as suas responsabilidades.

Mas será possível desenvolver uma nova lógica relativa às competências individuais sem cair em sistemas de progressão de carreira idênticos aos da função pública (antiguidade e diploma), e evitando sistemas de avaliação demasiado dependentes do "humor" da gestão? Dito doutra forma, como avaliar as competências do indivíduo, colocando-as em boa perspectiva com o seu êxito profissional? E como é que este se pode medir?

Estas novas políticas não conseguem acelerar a procura da produtividade sem uma dupla consequência: a continuação da diminuição de pessoas activas e o reforço dos mecanismos de exclusão daqueles que não podem sobreviver a esta «corrida da competência».

3.5 Aplicação de um novo Sistema de Remunerações

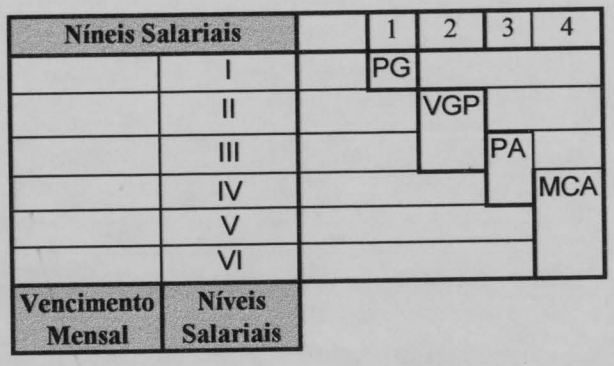
Segundo a metodologia *Hay* a remuneração irá depender de três factores de decisão:

- **Valor relativo de cada função** - esta decisão é tomada pela comissão de avaliação através da aplicação da tabela de avaliação Hay.
- **Nível de mercado em que a companhia deseja pagar ao seus colaboradores** - Como é uma decisão política ela depende principalmente da administração
- **Desempenho individual do colaborador** - é uma decisão das chefias próximas e avaliadores.

3.5.1 Valor relativo de cada função

O novo Sistema de Remunerações transforma o sistema de níveis de carreira em níveis salariais. Os níveis salariais resultam de intervalos entre vencimentos mensais definidos de acordo com as características de cada organização.
Cada nível de carreira será ajustado ao nível salarial conforme o valor relativo de cada função (resultado imediato da avaliação de funções, levada a cabo anteriormente).

Estas alterações podem ser evidenciadas através de uma matriz como a que se segue:



PG - Presidente do Grupo
VPG - Vice-Presidente do Grupo
PA - Presidentes da Área
MCA - Membros do Conselho Administrativo

Figura 3.1: Transformação da Matriz Salarial

Esta divisão parece bastante simples a este nível, as funções estão bem definidas, e por isso, basta "encaixá-las" nos respectivos níveis salariais (em termos práticos).
Contudo, à medida que se desce no nível de hierarquia, a descrição de funções pode não corresponder ao nível de carreira que as pessoas tinham. Isto significa, que um indivíduo com um nível de carreira superior ao de um outro, pode agora ter um nível salarial inferior ao deste! Existe ainda outro problema a resolver que se prende com o facto de alguns vencimentos poderem coincidir com os limites de transição dos níveis. Nestes casos a decisão entre os dois níveis salariais recai sobre a hierarquia.
Estas situações são muito difíceis de explicar às pessoas, sobretudo àquelas que não acompanharam o processo desde o início.
Se estas pessoas aumentarem a desconfiança relativamente a forma como são pagas, esta nova filosofia corre o risco de fracassar por não garantir a clareza que se procurava. E o que é pior: pôr em risco projectos futuros.

À pouco falava em facilidades em termos práticos, porquê em termos práticos?
Porque apesar destas políticas terem técnicas muito bem definidas e bastante objectivas (talvez por isso mesmo...), destroem o sistema de hierarquia, os "status" e o prestígio que lhes era inerente. Isto vai de encontro ao que tinha dito sobre avaliação de funções e avaliação de competências, ou seja, a categoria profissional tem a duração da competência individual. Isto é ao mesmo tempo, motivador e "assustador". Porque, se perdem os limites superiores e inferiores. Bem, talvez os sindicatos não deixem isto ir tão longe!

Aplicada a cada realidade e implementada gradualmente esta política tem vantagens inegáveis, ela vai de resto ao encontro de um dos mais recentes conceitos de flexibilização em termos de Políticas Salariais, apresentados por Neil Irons na *"27th annual Human Resource Management Conference"*(12).

Este conceito designado por ***broadbanding*** corresponde à transformação apresentada na figura:

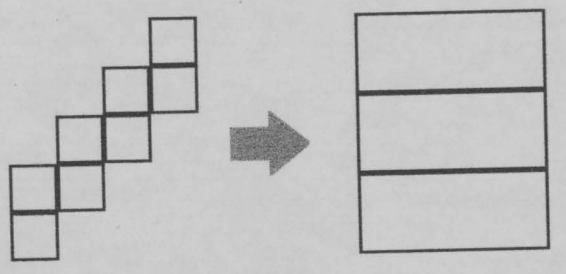


Figura 3.2: Evolução Salarial

Tal como no processo descrito, segundo este conceito, a carreira evolui em função de acréscimos de competência e de responsabilidade, em vez de progredir automaticamente pela antiguidade. Além disso, tradicionalmente quando os empregados pretendiam evoluir para áreas completamente diferentes era necessário subir para outro nível de carreira. Como este novo conceito assenta em faixas muito mais largas, o intervalo dos salários (banda) é maior do que o necessário para reflectir as diferenciações e evoluções.

Esta política de remunerações, corresponde a uma **política de Orientação para o Empregado**, em substituição da anterior **política de Orientação para o Processo**:

"Orientação para o Processo"	**"Orientação para o Empregado"**
"Conseguir o trabalho feito"	"As pessoas são o nosso recurso mais valioso"
- grelha de salários apertada	- grelha de salários mais larga
- aumentos salariais com promoções	- aumentos salariais por aquisição de capacidades
- categorias baseadas em pré-requisitos	- categorias individuais

Provavelmente, no futuro o *broadbanding* será uma ferramenta para a estratégia de todas as organizações por permitir:

- reduzir a hierarquia;
- encorajar o aumento de capacidades;
- reforçar o desenvolvimento de carreira;
- aumentar o *"empowerment"*.

Para além dos cuidados a ter ao colocar em prática cada um destes sistemas (isto é válido para o sistema de Análise e Descrição de Funções e para o sistema de Remunerações) é preciso compreender a rigidez estrutural inerente a todos eles, e por isso, prever a possibilidade de os reajustar continuamente.

3.5.2 Nível de mercado em que a companhia deseja pagar ao seus colaboradores

Vou procurar responder a duas questões que se podem levantar : **1ª Como conhecer o mercado? 2ª O que indica o mercado em termos de políticas salariais?**

3.5.2.1 Como conhecer o mercado?

Uma das formas de o conhecer é através dos **estudos salariais**. Eles desempenham um papel muito importante nas economias mais desenvolvidas.
Pelo contrário em Portugal, por uma razão ou por outra, quase ninguém atribui valor aos números que regularmente são publicados sobre salários.
Os números publicados pelo Ministério do Emprego e da Segurança Social, pouca gente se reconhece neles, pelo simples facto de o desfasamento existente entre a sua publicação e a recolha de informação impedir qualquer utilização dos mesmos para além do interesse prospectivo em matéria de tendência e enquanto repositório de informação social para estudo.
Quanto aos números publicados pelas empresas que efectuam estudos, as razões são outras. Por um lado, há por parte dos Portugueses uma desconfiança endémica em relação às estatísticas; por outro lado, até há bem poucos anos as políticas salariais das empresas eram exogenamente determinadas e o esforço interno desenvolvido, pelas estruturas responsáveis pela gestão dos salários, era praticamente inexistente.
Esta situação, em princípio seria alterada com o aparecimento, em Portugal, de vários estudos salariais. Tais como (13):
- O da ***Hay Group***, empresa que tem nos últimos anos efectuado um inquérito salarial junto das empresas que utilizam o «sistema *Hay*» de análise e qualificação de funções e cuja utilidade, no domínio remuneratório, se limita ao universo dos utilizadores do sistema (situação diferente se passa com as «*fringe benefícts*», matéria em que o estudo tem um interesse mais alargado).

- Um outro, com alguns anos já no mercado, é o da ***Selgec***. Compara remunerações entre empresas portuguesas e multinacionais e dentro destas a diferença entre empresas americanas e japonesas.

- A ***Dun&Bradstreet*** que edita um estudo similar de âmbito geral, abrangendo as principais funções na empresa e abordando com algum detalhe a configuração dos principais «*fringe benefícts*» existentes em Portugal para os quadros.

- A partir de Bruxelas, onde possui a sua sede a «*The Wyantt Company*» edita um estudo designado «***Top Manangement Remuneration - Europe/USA***» em que as principais funções empresariais, incluindo a de «*Chief Executive*», são analisadas.

Se temos já tantos estudos, em quantidade e em qualidade, porque razão são os mesmos tão raramente utilizados? (13)
A primeira constatação é de que as empresas temem pelo desequilíbrio relativo da política salarial se seguirem as indicações dos estudos, já que estes têm informação sobre os quadros, mas não sobre outras funções (à excepção do estudo *Hay*, já que fundando-se a metodologia no método Hay de análise e descrição de funções, qualquer função pode ser integrada no estudo a partir do confronto entre o número de pontos da função e a correspondente escala salarial).
A segunda constatação é de que os estudos salariais são vítimas dum círculo vicioso, ou seja, as empresas não fornecem informações detalhadas sobre as suas políticas salariais, porque a tradição portuguesa é de reserva e confidencialidade nesta política e por tal facto acabam por não ter informações precisas e rigorosas sobre o andamento das remunerações no mercado e dispor de um instrumento adequado a uma gestão da política salarial rigorosa.

Contudo, a existência de estudos elaborados no sector industrial farmacêutico é a prova de que, em Portugal, também é possível determinar políticas salariais com base em tais instrumentos.

3.5.2.2 O que indica o mercado em termos de políticas salariais?

De uma forma geral podemos dizer que a remuneração está dividida em dois grandes grupos, a saber:

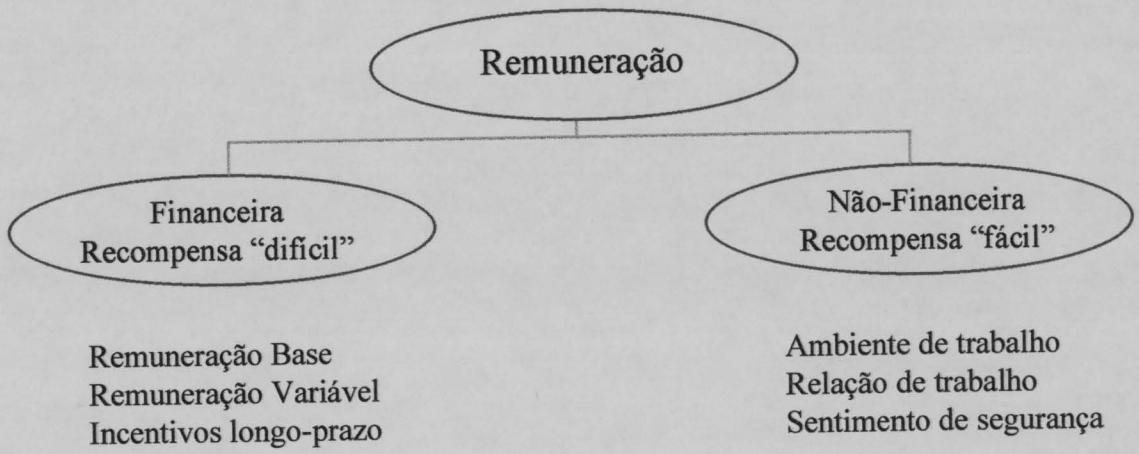


Figura 3.3: Divisão da Remuneração

Na sua definição deve-se ter em consideração um grande número de factores económico-sociais. Além disso, deve estar de acordo com a estratégia de médio-longo prazo da organização e reflectir os valores e cultura de cada empresa.

3.5.2.2.1 Restrições à Política Salarial

Existem ainda algumas **restrições** que limitam a definição de uma política salarial, actualmente salientam-se:

- **Inflação**
- **Resultados da Empresa**
- **Pressão do Mercado**
- **Indicações da Casa-Mãe**
- **Expectativas dos Empregados**
- **Recrutamento**
- **Directrizes do Governo**

Hoje em dia, na tentativa de relacionar a massa salarial com os resultados da empresa de forma a manter os empregados motivados e contribuir para eficácia e desenvolvimento da organização instala-se definitivamente o sistema de remuneração variável.
A figura que se segue, mostra as **tendências internacionais na constituição do pacote de remunerações**. Verifica-se um aumento do número de factores que compõem a remuneração em prejuízo do salário base, cada vez mais baixo.

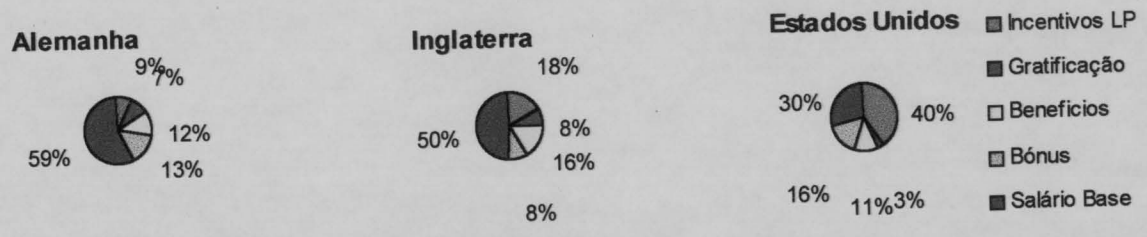


Figura 3.4: Elementos da Remuneração Total

Acompanhando esta tendência, em Portugal, o estudo divulgado pela *Hay* conclui que, a **remuneração variável** se consolida no tecido empresarial Português e nomeadamente nas empresas que compõem o Estudo Salarial *Hay* de 1996, com uma percentagem de adesão de 84%. Também o CLIS - *Coopers&Lybrand* Informações Salariais, apresenta uma tendência para a redução do peso da remuneração, baseada na diminuição da percentagem (22%) de empresas que pretende manter a proporção de remuneração base no próximo ano.

Contudo, este tipo de política não pode ser usado indiscriminadamente. Para que seja bem aceite é necessário que se verifiquem determinadas condições, nomeadamente:
- existir de um estilo de Gestão por Objectivos, envolvendo todos os quadros;
- possuir um objectivo perfeitamente claro, compreendido e aceite;
- existir uma relação directa e visível entre os objectivos individualmente fixados e os objectivos empresariais;
- ser significativo o valor da remuneração atribuída no caso de pleno cumprimento das metas fixadas.

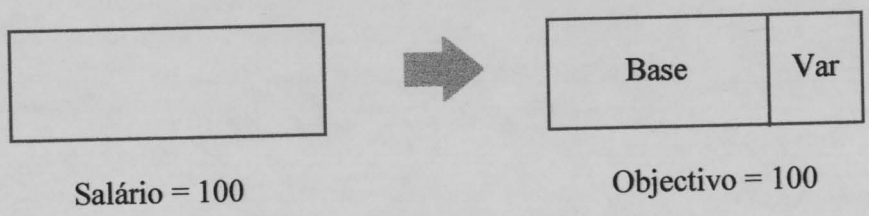


Figura 3.5: Aumento da Remuneração Variável

3.5.2.2.2 Remuneração Flexível

O que trás de novo a Remuneração Variável? - **Flexibilidade**.

Flexibilidade no sistema salarial: *broadbanding*, tal como referi anteriomente, esta ferramenta facilita a evolução de carreira dos quadros, por não estar sujeita a faixas salariais rígidas, estreitas e com processos de progressão automática.

Flexibilidade na escolha dos elementos para o pacote remunerativo.

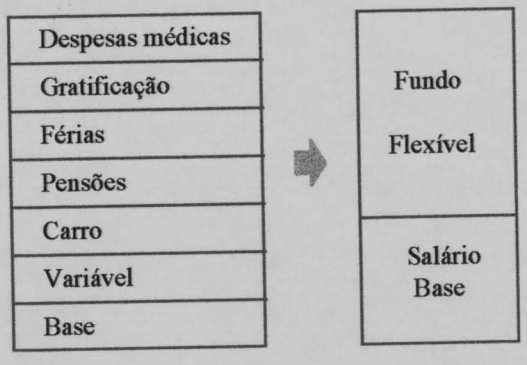


Figura 3.6: Flexibilidade no "pacote" Remunerativo

Na definição deste **fundo flexível** o empregado passa a ter um papel importante.
A participação do empregado (normalmente quadros de topo) faz com que a remuneração corresponda melhor às suas necessidades (e por isso, mais motivadora) e se torne mais compreensível, ajudando a eliminar as velhas desconfianças sobre a forma como são pagos. À empresa permite eliminar benefícios "invisíveis" para o empregado, ou seja, torna-se mais eficaz.

Resumindo, a **remuneração flexível permite**:

- Responder às necessidades individuais dos empregados;
- Maior consciência do empregado, relativamente aos custos salariais;
- Remoção de items de remuneração desnecessários;
- Reduz a pressão dos empregados para novos benefícios;
- Maior controle dos custos de mão-de-obra.

No contexto da participação, especialmente quando o número e a dispersão dos colaboradores é elevada, torna-se fundamental o processo de informação.
A empresa, ao fazer o ***feedback* do pacote remunerativo** permite ao colaborador: saber exactamente quanto ganha - remuneração global (e consequentemente quando custa à empresa) e "escolher" a forma como gostaria que se repartissem, os componentes do pacote salarial, na sua próxima alteração.
Este processo permite ainda que a empresa tenha elevado controle sobre os custos salariais e sobre a equidade na repartição desses custos. Isto é, a cada momento a empresa pode saber qual é o custo relativo e o custo absoluto, de cada colaborador.

Na Sonae, um dos elementos previstos no futuro para estabelecer este feedback é o ***"EXEC-Executive Compensation"***. Foi na sua adaptação à nova política salarial que trabalhei, durante as fases em que as minhas actividades no projecto *Hay* eram mais esporádicas.
O *EXEC* é um instrumento de apoio que reúne informações sobre o plano de compensações atribuído aos colaboradores da Sonae. Agrega informações sobre "Retribuições e Benefícios", referentes ao ano anterior à sua edição. Ver anexo 8.
Este documento permitirá assim avaliar todas as rubricas da remuneração numa lógica consistente, mesmo as não-monetárias.

Outra das vantagens é transformar a leitura dos salários. Isto porque, é típico os empregados compararem os valores líquidos recebidos, visto que os montantes recebidos em ilíquidos variam de companhia para companhia (quantitativamente e na metodologia de pagamento); torna-se assim,

necessário converter tudo em *"Gross"* ou ilíquido, permitindo comparar os dados convertidos em unidades comuns.
Este documento passará a permitir esse tipo de comparações, bastante mais rigorosas.

3.5.2.2.3 Como flexibilizar

As empresas dispõe actualmente vários componentes de flexibilização. Gérard Donnadieu (14) dividiu a remuneração global em vários elementos (pirâmide de remunerações), que ajudam a definir o pacote salarial, são eles:

1. Remuneração Directa

Está dividida em três partes:

1.1 Salário de Qualificação
Corresponde ao salário base, e eventualmente, ao complemento individual.
Trata-se dum elemento estável da remuneração, com aumentos fixos e irreversíveis, e portanto não constitui alvo de flexibilização.
1.2 Salário de Performance ou Bónus
Esta fracção da remuneração tem o objectivo de reconhecer, através de uma soma significativa, o resultado do exercício de cada ano, isto é, tem o objectivo de gratificar uma boa performance.
1.3 Prémios
Os prémios podem ser fixos ou variáveis, individuais ou colectivos, ligados à função desempenhada, à organização do trabalho, ao estabelecimento ou à própria pessoa, por exemplo: Prémio de antiguidade, de segurança, etc.
Geralmente não são utilizados como alavancas de acção, dado serem demasiado específicos.

2. Periféricos Legais

Têm como principal característica o facto de estarem ao abrigo de uma lei jurídica. Traduzem-se pela atribuição de um certo montante de dinheiro no fim de um período de referência ou no fim de um tempo de bloqueio (geralmente 5 anos). São um complemento directo da remuneração sem contudo terem o carácter legal de salário, o que permite regalias fiscais. Geralmente são os instrumentos preferidos para introduzir a flexibilização.
Os periféricos legais mais importantes são:

2.1 Stock-Options
A empresa atribui uma certa percentagem de acções a alguns dos seus elementos, geralmente quadros dirigentes (normalmente, a percentagem de acções atribuída depende dos resultados obtidos).
2.2 Participação Financeira
A empresa atribui uma participação que é calculada como uma percentagem do resultado líquido do exercício.
2.3 Plano de Poupança
Uma parte dos salários fica retida durante determinado número de anos, ao fim dos quais o trabalhador recebe o dinheiro poupado incrementado dos juros (normalmente superiores à taxa de juro bancário). Este plano pode ainda ser associado a um seguro de vida ou reforma.

3. Periféricos Selectivos

Têm, geralmente, carácter material em vez de monetário ou financeiro. Por exemplo: Automóvel, Gratificações (Viagens, Prendas), Telemóvel,...
Devido à sua variedade e diversidade, os periféricos selectivos não são facilmente quantificáveis, o que pode tornar pouco vantajosa a sua utilização. Além disso, podem provocar certos conflitos internos, dado que apenas alguns dos elementos da empresa são privilegiados com essas regalias.
Contudo, em Portugal, particularmente o automóvel, continua a ser um elemento de status, possuindo na remuneração um carácter tão fixo quanto o vencimento base (15) (independentemente da recente penalização sofrida - 20% das despesas com viaturas não são aceites como custos para as empresas).

4. Periféricos Estatutários

São vantagens adquiridas pelos trabalhadores, com um carácter distributivo e bem regulamentado. Os periféricos estatutários mais comuns são:

4.1 Esquema alternativo de saúde
4.2 Seguro de vida
4.3 Plano de pensões
4. 4 ...

Estes componentes não são os mais indicados para utilizar como alavanca de acção por serem demasiado rígidos (não é conveniente para uma organização estar sempre a alterar os seus estatutos). Contudo verifica-se actualmente, uma maior valorização destes benefícios por parte do trabalhador, reflectindo a preocupação em fazer face à tendência para cada vez menor intervenção do Estado, nos Planos de Saúde e protecção social.

Concluindo, podemos afirmar que o esforço de flexibilização passará primeiro pelos periféricos legais e, em seguida, pelo salário de performance (16). Os restantes componentes da remuneração só serão usados se desejar uma política de remuneração variável mais profunda.
Na prática, em Portugal, segundo 75 empresas inquiridas pela *Coopers&Lybrand*, estes são os instrumentos de motivação, associados aos resultados da empresa, que mais frequentemente se utilizam:
- por mérito ou desempenho
- por realização de objectivos
- percentagem nas vendas (em empresas comerciais ou com forte componente comercial)

Os menos utilizados, segundo a mesma, fonte são:
- distribuição de lucros
- distribuição de acções
- opção na compra de acções

3.5.2.2.4 Quanto flexibilizar

Ao definir a percentagem de remuneração variável há que ter em conta o seguinte:

Se a parte variável é muito pequena, a política salarial não poderá funcionar como um amortecedor da conjuntura nem favorecerá um aumento da qualidade dos desempenhos, dado que as variações salariais não serão significativamente compensadoras.

Se a parte variável é muito elevada podem surgir algumas consequências negativas:
- tentativas de falsear os resultados, por parte dos trabalhadores, para conseguirem obter um nível salarial razoável;
- quebra dos laços de fidelidade trabalhador-empresa, especialmente no caso dos assalariados mais competentes, que podem chegar a trocar a sua empresa por um trabalho melhor remunerado e mais estável.
Há portanto que estabelecer um compromisso entre a parte fixa e a parte variável.

3.5.2.2.5 Influência da Remuneração Flexível no Índice de Desemprego

A remuneração representa um elevado custo fixo para as empresas, que quando se encontram numa má situação financeira, os tentam diminuir.
Essa diminuição é conseguida diminuindo os salários ou despedindo pessoal.
No Ocidente, os salários são muito estáveis, uma vez que são regidos por tabelas salariais negociadas com os sindicatos, não permitindo que haja muita facilidade em os flexibilizar.
Já no sistema Japonês, num contexto de "emprego para toda a vida", as empresas não podem flexibilizar o número dos seus empregados, para se ajustarem a uma conjuntura económica desfavorável. A flexibilidade é conseguida através dos montantes salariais distribuídos.

Num contexto de flexibilizar, por forma a diminuir a taxa de desemprego os grandes actores sociais são as empresas, os sindicatos e o Estado.
As **empresas** são as mais beneficiadas, pois conseguem ajustar melhor os seus custos fixos à conjuntura económica.
Os **sindicatos** adquirem uma posição reservada e até hostil. Como a escolha salarial é feita por maioria, acabando por reflectir a voz do assalariado médio. Só em caso de haver uma grave crise, que afecte grande parte dos assalariados é que os sindicatos são levados a apoiar a solução de "trabalhar menos e ganhar menos" e, mesmo assim, violando os princípios das Federações Sindicais.
O **Estado** tem vantagens na existência de um melhor equilíbrio de emprego, pois este garante uma certa coesão social. Por exemplo, o estado pode intervir para regular o sistema, por duas formas:
- fixando automaticamente um parâmetro de partilha de lucros, que impõe a todas as empresas. Por exemplo: participação financeira.
- propondo incentivos fiscais atractivos aos parceiros sociais que decidirem utilizar estes dispositivos.

Actualmente, a flexibilidade tem ainda outras implicações a nível do emprego.
Os empregados alarmados pelo elevado número de desempregados, aumentam cada vez mais a pressão competitiva, procurando mostrar que acrescentam valor à empresa, isto é, que merecem o seu trabalho e o seu salário.
Num clima de incerteza, os trabalhadores são obrigados a mudar constantemente de funções, responsabilidade e horários de trabalho.

3.5.2.2.6 Funcionará a remuneração flexível como sistema de incentivo?

Os sistemas clássicos de remuneração flexível foram desenvolvidos no início dos anos 80 e serviam como uma estimulação para um bom trabalho: fixavam-se **objectivos** ambiciosos que implicariam, se realizados, remunerações suplementares.
Apesar do sucesso inicial, esta prática acabou por fracassar. Quando os objectivos eram fixados pelos trabalhadores, estes tendiam a fixá-los a níveis muito baixos, para terem a certeza que recebiam o prémio. Se por outro lado, eram as empresas a fixá-los, os objectivos eram definidos ao nível mais

alto possível, conduzindo à desmotivação ou utilização de subterfúgios, por parte dos trabalhadores, por exemplo:
- transportar uma parte do exercício actual para o exercício do período referente ao objectivo;
- diminuir a previsão do resultado para o ano em curso;
- constituir reservas ocultas que permitiam "polir" os resultados.

Por tudo isto surge uma nova abordagem (17). Nesta abordagem três práticas devem ser tomadas:

- **Encorajar a obtenção do máximo dos resultados sem valorizar a ultrapassagem dos objectivos.** Isto implica que ultrapassar um objectivo medíocre seja menos favorável que atingir aproximadamente um objectivo ambicioso.
Esta condição é analisada através de um modelo que aplica as propriedades da curva de Gauss:

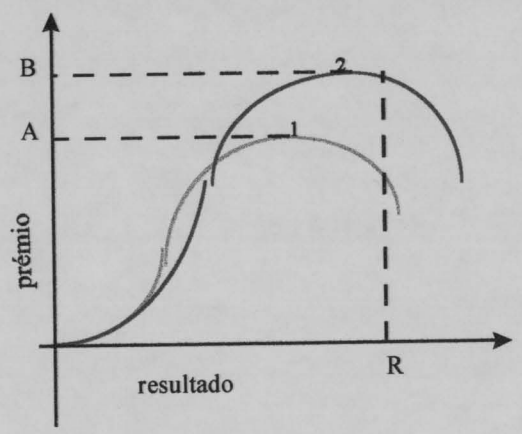


Figura 3.7: Curva de Gauss

Segundo este modelo, para um objectivo fixo em 1, e um resultado R, o prémio correspondente (A) será inferior àquele que conseguiríamos obter, caso inicialmente se tivesse fixado o objectivo em 2 (prémio B). Há assim, toda a vantagem em fixar correctamente os objectivos.
- **Corrigir a presença do acaso nas previsões efectuadas**, calculando um prémio progressivamente crescente para resultados 99%, 100% ou 101%. Permitindo, deste modo, dissuadir as acções de segurança por parte dos trabalhadores.
- **O prémio deve ser progressivo**, contínuo e crescente em função do nível de realização. Uma performance inferior, terá ainda direito a um prémio, embora mais pequeno. Uma performance superior, permite um prémio superior, mas com ganhos marginalmente cada vez menores. Tenta-se desta forma eliminar a dualidade do tudo ou nada.

Na minha opinião, no que toca a uma política de flexibilidade segundo uma gestão por objectivos esta poderá corresponder a uma boa solução, com a vantagem de poder funcionar como política de longo prazo.

Sempre que a remuneração flexível pretender funcionar como política de incentivo é necessário ter em consideração os seguintes factores (estes factores correspondem aos motivos apresentados por especialistas, para justificar políticas de incentivos que fracassaram) (18):

- os incentivos financeiros compram apenas o empenho a curto prazo. No que diz respeito a mudar atitudes e comportamentos, as recompensas, como as punições, são ineficazes: assim que desaparecem, as pessoas regressam às práticas antigas.

- causam rupturas nas relações. Quando os trabalhadores competem pelo mesmo objectivo começam a encarar os colegas como obstáculos ao seu próprio sucesso. As relações com os superiores ficam também ameaçadas pois em lugar de pedirem ajuda, um pré-requisito para optimizar a sua performance, podem sentir-se tentados a convencer o chefe de que têm tudo sob controle.
- ignoram as razões. Os gestores esquecem-se, frequentemente, de fazer análises de sensibilidade aos incentivos (alguns deles esquecem-se até que os incentivos custam dinheiro), implicando a existência de uma intensa lista de incentivos "ilegíveis" na remuneração.
- desencorajam a tomada de riscos. Se o que os trabalhadores recebem depende de uma medida de performance, vão-se concentrar em números. Podem mesmo embarcar em atitudes pouco éticas ou em comportamentos ilegais.
- destroem interesse. Quanto mais o gestor enfatiza o que o trabalhador pode ganhar por fazer um bom trabalho, menos interessado ele fica no trabalho em si, eliminando assim a componente intrínseca de motivação.

Apesar do pessimismo, os mesmos autores reconhecem que, na maioria das vezes, o problema não está nos conceitos, mas na forma como os programas de incentivos são postos em prática.

De acordo com Pedro Câmara (19), director de RH da PepsiCo, para que um plano de incentivos tenha sucesso é necessário «estar alinhado com os objectivos da empresa e apoiá-los; contar com o apoio da gestão de topo e o seu envolvimento proactivo; ser desenvolvido num clima negocial não ameaçador, positivo e com espírito de entre-ajuda; e escolher o tipo de incentivos monetários, não-monetários ou mistos adequados à finalidade a atingir.»

3.5.3 Desempenho individual do colaborador

O desempenho individual do colaborador é, segundo a metodologia *Hay*, o terceiro factor de decisão na definição da política de remuneração.
Significa isto, que a metodologia *Hay* se apoia numa política de aumentos diferenciados, em oposição aos tradicionais contratos colectivos de trabalho, aumentos uniformes ou uso discricionário da diferenciação salarial.
«Se as funções de cada empregado estiverem bem definidas não há dois salários iguais na empresa, porque não há duas pessoas com trabalho igual», defende Fausto Marsol, Consultor em RH e Director-Geral da O&D - Organização e Desenvolvimento de Recursos.
O grande objectivo de uma política de remuneração está na motivação das pessoas. Saber que o seu desempenho conta directamente para o seu nível de remuneração é o melhor desafio para cada um fazer o melhor que pode.

Mas, para que haja aumentos diferenciados tem de haver avaliação do desempenho.
A avaliação do desempenho, para ser bem sucedida, não deve visar apenas a questão remuneratória. Pode-se, por exemplo, aproveitar para definir o plano de formação.
Por outro lado, as regras do jogo têm de ser muito claras. O empregado deve ter as suas funções definidas, preferencialmente por escrito (tal como foi feito com o método *Hay*), para estar a par dos parâmetros pelos quais vai ser avaliado; e deve poder participar nesse processo.
Quando a avaliação é feita só no final do ano é frequente o desentendimento entre o subordinado e a chefia. A periodicidade deve ser trimestral ou pelo menos quadrimestral, evitando que as pessoas sejam, ou sintam, ser avaliadas pelo último mês de trabalho.

A avaliação deve abranger, fundamentalmente, duas áreas: uma primeira, referente às tarefas/objectivos que cada indivíduo tem na sua esfera, e uma segunda de carácter comportamental. Na primeira podem estar questões como a assiduidade ou o cumprimento de objectivos de produção

ou de custos quantificáveis; na segunda, inclui-se outro tipo de itens como a criatividade ou o relacionamento com os colegas.
A avaliação deve ser aproveitada para realizar compromissos futuros (competências que deve desenvolver e em que áreas), muito mais do que para fazer avaliações do desempenho passado. Ver anexo 9.

Quanto às medidas de performance, elas devem ser escolhidas conforme os **aspectos que se quiserem avaliar**, por exemplo:
-criação de valor;
- consistência com o ambiente (consistência com o ambiente organizacional e de gestão, tomando em consideração a gestão estratégica e financeira, a capacidade de controlar resultados bem como a cultura e o estilo de gestão da empresa);
- consistência com os objectivos.

E poderão ser de **vários tipos**:

- baseadas em valores de mercado;
- internas ao negócio: financeiras ou não financeiras;
- capacidade individual de liderança/gestão.

Na minha opinião, a avaliação do desempenho individual do colaborador só tem significado, pelo menos por enquanto, para quadros superiores. Mesmo para estes, só é importante se: os objectivos estiverem definidos à partida, se ele os conhecer, se existirem medidas rigorosas para os medir (o que implica a formação dos avaliadores) e por último, se traduzirem em medidas concretas. Neste caso acredito serem eficazes e conduzirem até para o desenvolvimento da carreira do colaborador (uma vez que põe em evidência as competências que este necessita de desenvolver).
Para os restantes colaboradores não me parece um processo eficiente, porque pela natureza das suas tarefas, os critérios de avaliação tendem a ser mais subjectivos, ver anexo 10. Neste caso, a tendência do trabalhador é considerar os aspectos negativos como injustos, associando-os inevitavelmente ao avaliador.
Contudo, considero-o muito importante como processo de comunicação (mais voltado para o aconselhamento que para o julgamento, tal como mostra o anexo 9) mas nesse caso não deve ser só anual e muito menos no período de definição dos aumentos salariais.

3.6 Conclusões

Projecto *Hay* surgiu como resultado de um processo de estudo dos recursos humanos, permitindo maior ajuste às orientações gerais da organização. Isto, provavelmente irá representar um factor decisivo para o sucesso das práticas adoptadas.

Ao contrário do que temiam alguns colaboradores a descrição de funções foi possível, apesar da complexidade das mesmas. Estas descrições apoiaram a definição da nova política de remunerações e permitirão no futuro servir de apoio a outras políticas. É preciso, no entanto, que sejam ajustadas continuamente, sob a pena de deixarem de ser funcionais, e consecutivamente abandonadas.

O novo sistema de remunerações, de acordo com o que está definido, permitirá, em princípio, por fim a um sistema automático de progressão de carreira que em nada beneficiava os melhores desempenhos. Este sistema permite também aumentar a flexibilidade, que se traduz: na composição do "pacote" salarial, quer pelo aumento da parte variável, quer pela actualização constante dos

elementos de flexibilidade (de forma a que estes não sejam entendidos como fixos); e na maior participação do colaborador na definição destas políticas.

Os conceitos que assistiram a esta transformação coincidem com os definidos para as actuais políticas de orientação para o empregado.
Estas políticas devem constituir, hoje em dia, o ponto de partida para a definição das políticas de remunerações.
A orientação para as pessoas tem por objectivo reconhecer a desigualdade de competências e contributos para a empresa, adoptando por isso técnicas que reconheçam esses contributos, incentivando a melhoria contínua.

Uma política de remunerações bem definida permite, servir de suporte à estratégia de negócio, ajustar-se à cultura de organização, realçar a performance de gestão e reconhecer a diversidade dos empregados:

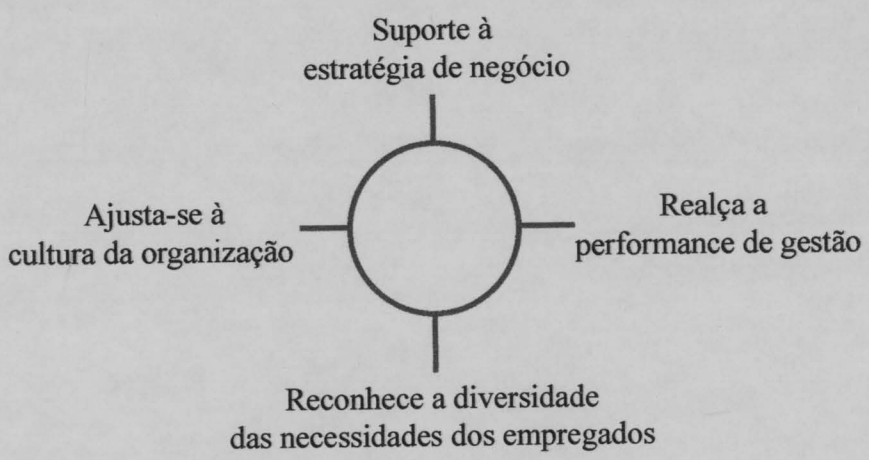


Figura 3.8: Política de Remuneração

A importância na definição correcta da política de remunerações prende-se com a necessidade de desviar a atenção dos colaboradores para aquilo que é mais importante: o seu trabalho. Citando Neil Irons, consultor internacional, especialista em matéria de remunerações, «Pay them well and fairly, then do everything to make them forget about money».

4. RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

"the best" e não *"the best available"*

Tal como tinha referido, a segunda fase do estágio decorreu na direcção de Recursos Humanos, centralizada na Sonae Distribuição.
Este período de estágio decorreu na direcção de Recrutamento e Selecção (região norte).
Durante duas semanas, pude participar nas acções que aí se desenvolveram, contribuindo da melhor forma para uma reflexão sobre essas matérias.

Nesta direcção, as técnicas de Recrutamento e Selecção confundem-se, constituindo um processo único, por isso, achei melhor abordar os dois temas.
Contudo, para evitar ser demasiado generalista, preocupei-me apenas em desenvolver os assuntos, em cuja minha experiência se baseou.

4. RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

No capítulo referente à estratégia dos RH na Organização falei dos domínios da Gestão dos Recursos Humanos, a que a Sonae atribuía importância maior, eram eles: Captação, Retenção e Valorização.
De certa forma, a criação e desenvolvimento da direcção de Recrutamento e Selecção é a prova da primeira preocupação: a **Captação**.

Captação de quê?, dos meios humanos necessários e adequados para responder ao crescimento rápido da empresa, de acordo com os níveis de eficiência exigidos. **E como?**, em primeiro lugar, na minha opinião, pela conquista do "mercado" de RH, através do respeito pelo êxito global nos negócios, e consequentemente, maior segurança, credibilidade e expectativas de desenvolvimento pessoal, dentro da Empresa; depois, pelo profissionalismo dos responsáveis pelo Recrutamento e Selecção; e por fim, pelo aperfeiçoamento dos métodos e definição de políticas que acompanhem esses métodos e o próprio desenvolvimento da Empresa.
A definição de políticas de Recrutamento e Selecção, é de resto, prática habitual da empresa. Elas permitem definir um referencial comum, respeitando os valores fundamentais e a cultura do Grupo Sonae, incentivando a mobilidade e constituindo um instrumento efectivo de gestão de carreiras.

4.1 Estrutura

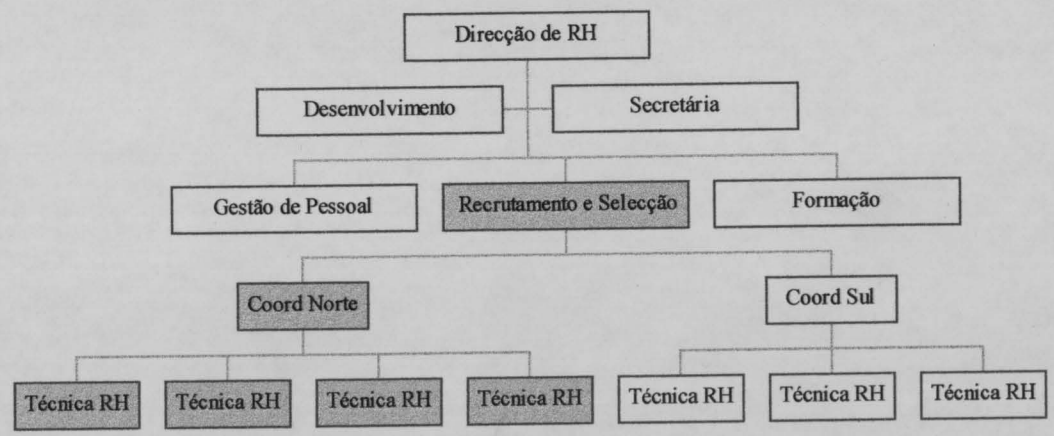


Figura 4.1: Estrutura dos Recursos Humanos

A Directora de RS, actualmente na região norte, constitui o elo mais forte de ligação, quer à direcção da Região Sul, quer ao Gabinete de Recursos Humanos da Holding.

A Coordenadora distribui a responsabilidade dos projectos pelas Técnicas de Recursos Humanos, orientando as actividades de forma a aumentar a qualidade do serviço, cumprindo o calendário estabelecido.
Esta equipa, que conta ainda com o auxílio de duas administrativas, funciona de acordo com o modelo semi-autónomo (segundo os recentes estudos de desenvolvimento organizativo (20)), semelhante ao representado na figura:

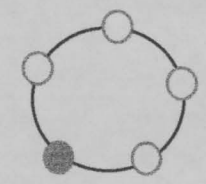


Figura 4.2: Novas equipas de trabalho

Este modelo pressupõe muito mais autonomia dos elementos da equipa, embora continuem sujeitos a alguma orientação.

4.2 Indicadores de Gestão

Figura 4.3: Índices de gestão 95/96

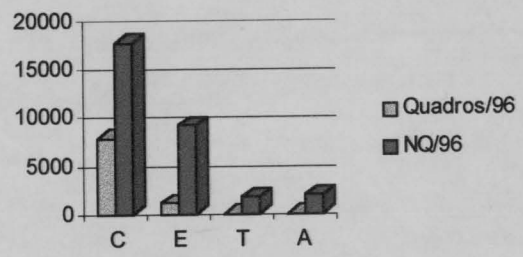


Figura 4.4: Índices de gestão quadros/não quadros

nota: a designação de não quadros prende-se com funções que não têm fução de chefia

O forte ritmo de expansão que caracterizou o ano de 1996, com abertura, em média, de uma loja por mês, repercute-se, obviamente, ao nível da direcção de Recrutamento e Selecção.
Com um nível de admissões 2,7 vezes superior ao verificado no ano anterior, assiste-se a uma duplicação de quase todos os restantes indicadores de gestão.

4.3 Metodologia de Recrutamento e Selecção como processo contínuo

O Recrutamento e Selecção consiste numa actividade de pesquisa e intervenção sobre fontes capazes de fornecerem à organização os RH necessários e adequados no contexto de uma política global de gestão que perspective, não apenas necessidades de um futuro imediato mas, obrigatoriamente, as exigências de um correcto desenvolvimento dos negócios.

Na Sonae esta metodologia segue os seguintes passos:

Caracterização das necessidades do recrutamento
Selecção de fontes de recrutamento
Coordenação das acções de recrutamento
Selecção dos candidatos
Entrevistas finais
Admissão/Integração

Uma vez que a Direcção de Recrutamento e Selecção é uma unidade centralizada, os responsáveis de linha quando têm necessidade de pessoal manifestam-no, a esta entidade, através de um pedido de admissão formal; desencadeiam, assim, o **Processo de Recrutamento**.
Em fase de planeamento são identificados os requisitos para a função e as fontes de recrutamento.
O Tipo de Recrutamento adoptado pela empresa indica por onde deve começar a procura dos candidatos. A política da Sonae, nesta matéria, é o Recrutamento Misto (interno e externo), começando pela avaliação dos recursos internos e só depois, no caso de estes não satisfazerem os requisitos, pela procura externa.
Seguidamente, com os candidatos pré-seleccionados começa o **Processo de Selecção**.
Este processo termina, quando os candidatos seleccionados são apresentados à entidade requisitante.

4.4 Processo de Recrutamento

Um programa adequado de recrutamento será aquele que permite à empresa atrair um número relativamente elevado de bons candidatos, ao menor custo, dos quais se espera virem a aceitar as condições que a empresa lhes oferece.

O sucesso deste programa vai depender das restrições sobre o processo de recrutamento. Essas restrições são impostas pela organização, surgem devido a condições do ambiente exterior e da experiência do próprio recrutador.

4.4.1 Restrições ao Processo de Recrutamento

As restrições mais comuns enfrentadas pelo recrutador são (21):

Impostas pela organização

- Políticas organizacionais
Uma das restrições comummente enfrentada é a **política de pagamentos**. Normalmente as empresas têm um salário fixo para diferentes funções. Nesta situação, o recrutador mesmo que tenha um candidato promissor, a não ser em caso muito especiais, terá de rejeitá-lo.
Outras das limitações são **políticas de contratação em *part-time***. Verifiquei, por exemplo, que grande parte dos candidatos para funções de operadores de loja estavam actualmente desempregados. Nestas condições, só quando podiam ter actividades paralelas ou quando necessitavam muito de trabalhar é que aceitavam as propostas.

- Plano orientador da acção
O plano orientador da empresa é o plano ideológico que mostra a posição da empresa face aos problemas sociais. Ele pode alertar o recrutador para a necessidade de recrutar candidatos femininos ou candidatos de outras raças... os recrutadores devem ajustar os seus planos por forma a manter o equilíbrio no *mix* dos empregados.
- Custos
Os custos são sem dúvida uma limitação presente. Por vezes é necessário recrutar para várias funções simultaneamente, ou procurar meios que não ultrapassem os orçamentos. Este era um cuidado a que assisti, por exemplo, na criação dos anúncios para recrutamento externo. As administrativas procuravam também reduzir o conteúdo dos telegramas, para convocação dos candidatos, já que para proporções elevadas representavam uma fatia elevada nos custos desta direcção.

Condições Externas

As condições externas, como as mudanças no mercado de trabalho, influenciam fortemente o recrutamento. A taxa de desemprego, as leis do trabalho, o comportamento das outras organizações têm impacto no esforço do recrutador. Ele deve conhecer os principais indicadores económicos, as previsões das vendas e as necessidades de emprego, para ajustar as suas técnicas, de acordo com essas mudanças.
Na Soane Distribuição, existe uma ferramenta muito útil: os **"Dossiers de caracterização sócio-económica e cultural"** dos Concelhos a que pertencem as lojas (emitidos em no decorrer de estudos da viabilidade da implantação de novos estabelecimentos). Estes relatórios contém dados como:
- serviços públicos existentes (município, transportes, escolas, jornais,...);
- dados estatísticos (demográficos, sobre sectores de actividade);
- caracterização económica (indústrias, peso do sector primário, proximidade da concorrência);
- características do sistema de emprego específico e estrutura da mão-de-obra (nível de desemprego, condições remunerativas, principais empregadores).
Dados estes que poderão ser muito úteis, porque permitem confrontar oferta-procura de trabalho, e analisar as interacções do sistema de emprego com outros sistemas locais (20).

Uma das condições externas que, actualmente, representa uma poderosa arma do recrutador, é o elevado índice da **taxa de desemprego**.
Na Sonae, candidaturas espontâneas eram um "ritual diário" (ao exagero de cinco *curriculum*'s, de um só candidato, entre Janeiro e Março!). Mas, se por um lado representavam uma vantagem, uma vez que permitiam diminuir os esforços de recrutamento; por outro, tornavam-se numa desvantagem, porque implicavam grandes esforços de tratamento da informação. E estes esforços nem sempre eram compensados, por se tratarem, muitas vezes de pessoas sem formação ou sem experiência profissional, como no caso dos recém-licenciados.
As leis são outra grande restrição. O actual regime contratual, por exemplo, exige muito maior responsabilidade nas tomadas de decisão, quer de demissões, quer de admissões. As leis que determinam o salário mínimo, as que proíbem o trabalho infantil são outras das leis que as empresas têm de cumprir.

Experiência do Recrutador

O passado de sucesso de um recrutador pode conduzi-lo a hábitos.
A meu ver pode também poupar muito tempo! Uma das maiores dificuldades em aperceber-me das práticas usadas nesta direcção, era o facto de as profissionais basearem muito o seu trabalho na experiência. Com a prática, conheciam os meios de recrutamento mais vulgares para cada região, os respectivos centros de emprego e por vezes até as pessoas que os dirigiam.

4.4.2 Fases do Processo de Recrutamento

Para fazer face a estas limitações o processo de recrutamento deve estar bem estruturado. De uma forma geral, ele deverá englobar 5 estádios interligados: planeamento, desenvolvimento estratégico, procura dos candidatos, pré-selecção, e finalmente a avaliação e controle.

4.4.2.1. Planeamento

Uma das primeiras tarefas será determinar o número de candidatos que, no fim do processo, possibilitará o preenchimento de todas as vagas, com pessoas qualificadas. Teoricamente, um dos conceitos que pode ser usado é o *yied ratios* (YR) que expressa a relação *input/output* de candidatos em vários pontos de decisão. Mas, na prática, é mais uma vez o "índice" da experiência, e não raramente, o "factor tempo" a determiná-lo.

Outro problema básico da organização é, no vasto mercado de RH, identificar as fontes de RH que lhe interessam para nestas concentrar os esforços do recrutamento.
Estas **Fontes de Recrutamento** (10) representam grupos de candidatos com grandes probabilidades de atenderem aos requisitos pré-estabelecidos pela organização.
Identificá-las permite reduzir os custos e aumentar o rendimento do processo de recrutamento. Para identificar as fontes de recrutamento é necessário fazer uma pesquisa interna e externa.
A **pesquisa externa** é a segmentação do mercado de RH, para facilitar a procura de candidatos. Por exemplo, segmentando-o por funções: Quadros, Técnicos, Administrativos, etc.
A **pesquisa interna** é a identificação sistemática das funções chave e competências críticas, e a definição das políticas da empresa, relativamente ao recrutamento.
Na Sonae, os *"Color Maps"* são um exemplo de uma ferramentas de apoio, nesta pesquisa (anexo 4).

Definir os requisitos da função

Outra das tarefas a realizar no planeamento consiste em definir os requisitos que a empresa considera essenciais e que são impostos pela especificação do próprio trabalho. Define-se assim o tipo de candidatos pretendido para um determinado lugar. Aqui deve-se ter em conta as seguintes considerações: ao apresentar requisitos vagos, corre-se o risco de responder, um exagerado número de candidatos, incluindo aqueles que, de alguma forma, não reúnem os requisitos realmente importantes. Senão vejamos, este exemplo caricato, numa fase em que fazia triagem curricular: na resposta a um anúncio para funções ligadas à logística, em que eram valorizadas as experiências desportivas (sem especificar, quanto, nem porquê), houve um candidato que sobrevalorizou este aspecto, e resolveu digitalizar a sua imagem corporal e imprimir aí o seu *curriculum vitae*, todo ele muito ligado a competências desportivas!
Por outro lado, exagerando na especificação poderão faltar potenciais candidatos.
Quando existem grandes necessidades de pessoal para determinadas funções, a prática habitual, é definir uma **"Ficha de Perfil e de Condições de Admissão"** que contém um conjunto de prescrições sobre as funções e características pessoais recomendadas.

4.4.2.2 Desenvolvimento Estratégico e procura dos candidatos

Uma apresentação clara dos objectivos do recrutamento permite a passagem ao estádio seguinte: desenvolvimento da estratégia de recrutamento. Aqui procura-se responder às questões onde, como e quando procurar.

Procurarei desenvolver a resposta ao como, baseada a metodologia de Recrutamento e Selecção da Empresa (apresentada anteriomente).
Saber como procurar implica, antes de mais, saber o tipo de recrutamento adoptado pela empresa. Na Sonae, tal como referi, o **recrutamento é misto** (22), ou seja, aborda tanto fontes internas como fontes externas. Actualmente, esta é a prática mais usada pelas organizações, pelo que permite o melhor compromisso entre as vantagens e desvantagens, associadas ao recrutamento interno e externo.
Na minha opinião, a principal vantagem da adopção do método misto (para evitar falar nas vantagens e desvantagens dos diferentes métodos, uma vez que são sobejamente conhecidas) é o facto de encorajar o auto-desenvolvimento dos trabalhadores (por saberem que a 1ª oportunidade será para eles) ao mesmo tempo que vai introduzindo "sangue novo", pela contratação de pessoas com novas abordagens que contribuem para o enriquecimento da organização.

Recrutamento Interno

Na Sonae o processo começa pelo recrutamento interno, compreendendo movimentações de pessoal resultantes de:
- **nomeação** - parte do conhecimento sistemático do potencial humano e do seu desenvolvimento, em função das necessidades das Empresas, conjugadas com os interesses dos colaboradores;
- **concurso interno** - destinado a publicitar vagas em aberto permitindo dar resposta a projectos de desenvolvimento pessoal;
- **pedidos de transferência** - aplicáveis sempre que os candidatos satisfação os requisitos e exigências das funções em causa.

O campo de recrutamento dos candidatos é limitado, de uma forma geral, aos trabalhadores que estão à mais de um ano na empresa (quadros ou não quadros), podendo ser estabelecidas outras limitações mais específicas, designadamente, restrições respeitantes a determinados grupos profissionais.

Recrutamento Externo

O recrutamento externo tem lugar sempre que não seja possível recorrer, em exclusivo, ao RI, e destina-se a cativar RH oriundos do exterior.
Neste tipo de processos, accionam-se os mecanismos de pesquisa no exterior que sejam mais adequados a uma eficaz e adequada captação de pessoas para a vaga que se encontra em aberto. Esses mecanismos incluem: a pesquisa em base de dados de candidatos, o contacto com universidades e outras instituições de ensino, o contacto com centros de emprego e outros programas governamentais, a publicação de anúncios ou o recurso a empresas que fornecem serviços de recrutamento e selecção (segundo esta ordem).

- pesquisa em base de dados de candidatos
As primeiras bases de dados tinham utilizações muito restritas, pela pequena capacidade de memória que tinham. O desenvolvimento destas ferramentas permitiu acompanhar o grande crescimento da empresa, armazenando os dados essenciais dos candidatos (ver anexo 11) e permitindo a utilização simultânea, pelas direcções de RS norte e sul.
As informações da base de dados dizem respeito a todos os candidatos, quadros e não-quadros (à excepção dos que não têm enquadramento actual na empresa, por exemplo, devido à idade ou formação), incluem-se os *walk-ins* e *write-ins* (candidaturas espontâneas) que constituem uma grande fonte de recrutamento, tal como tinha dito.

Actualmente, com cerca de 22 000 candidatos, ela está a ser desenvolvida no sentido de permitir ser utilizada num âmbito mais geral, associando informações pessoais, a informações sobre o desenvolvimento da carreira, etc.
Esta base de dados deverá ser a primeira fonte de recrutamento a consultar pois, para além de responder com maior celeridade às necessidades concretas, evita custos suplementares com anúncios e/ou empresas de consultoria.

- **contacto com universidades e outras instituições de ensino** - sempre que não estejam disponíveis, na base de dados, candidatos cujo perfil se adeque à vaga existente, deverá avaliar-se a possibilidade de recurso a instituições de ensino.
Neste campo, a par das consultas mais esporádicas, existe uma grande tradição da Empresa - o **Programa Contacto**. Este programa surgiu com a necessidade de aumentar o número de quadros com formação superior na Empresa, ao mesmo tempo que promovia a sua imagem no mercado.
Todos os anos são batidos recordes de inscrições, este ano o recorde surpreendente é de: mais de 1000 candidatos, para a média habitual de 120 vagas, aproximadamente.
Se por um lado, este número é motivo de orgulho para a empresa (por conseguir mobilizar tanta gente), por outro lado, é um motivo de preocupação e reflexão.
É um motivo de preocupação social, porque este número não deixa de reflectir o elevado número de desemprego entre recém-licenciados, «Há uns anos, os recém-licencidados eram exigentes quanto aos salários. Hoje aceitam trabalhar a preços de estagiário», reconhece Jorge Horta Alves (23), managing director da Psiconsultores - SHL Internacional. A facilidade dos anos 70, cantada por Sérgio Godinho, «Arranja-me um emprego. Pode ser na tua empresa, com certeza.» é o sonho os milhares de desempregados que não encontram sequer onde mostrar os seus talentos.
É também, um motivo de reflexão, porque neste contexto, será que se continua a justificar um programa destes, que envolve vários custos e a mobilização de tantos profissionais? E mais grave ainda, não ficarão os 900 candidatos excluídos, com má imagem da Empresa? Na Sonae Investimentos, tive oportunidade de acompanhar alguns candidatos ao programa Contacto. A principal preocupação destes candidatos foi saber quais eram os critérios de selecção, e fazer sugestões sobre os que consideravam mais justos (ou injustos, a seu favor!, que vai dar ao mesmo). Nestas circunstancias não me parece absurdo considerar que os candidatos excluídos se considerem "vítimas" da Empresa.
Partilhando da opinião de alguns responsáveis, considero que os objectivos deste programa deviam ser revistos e adaptados. Passando, por exemplo, pela convocatória a estudantes mais jovens e portanto com menos expectativas de emprego.

- **contacto com centros de emprego e outros programas governamentais** - estas fontes permitem, às empresas, obter candidatos, a um baixo custo e de uma forma relativamente rápida. Contudo, as psicólogas só recorriam a estas fontes em casos muito especiais (quando tinham algumas necessidades especificas de recrutamento, ou quando envolviam meios muito pequenos o que permitia às assistentes sociais destas instituições, conhecer pessoalmente, grande parte dos candidatos), dado o baixo nível de mão-de-obra, normalmente associado a estes centros, e à dificuldade em fazer com que os candidatos aceitem os lugares que lhes são oferecidos (o fundo-de-desemprego continua a ser uma alternativa menos trabalhosa!)

- **a publicação de anúncios** - considerada uma das técnicas mais eficientes para atrair candidatos, funciona mais quantitativa do que qualitativamente, por isso, há toda a vantagem em que revista desde logo uma função discriminativa. Sendo assim, o texto do anúncio deve:
  - especificar claramente as exigências da função, contendo as exigências especificas, quando estas se tornem claramente diferenciadoras;
  - determinar o que se tem para oferecer, evitando que se "desenhem as respostas".

Neste sentido, o anúncio deve ser construído a partir de informações obtidas pelo cruzamento do pedido de admissão de pessoal com a descrição da função ou "exigências da função", no caso de se tratar de um posto de trabalho novo.
Tendo sempre presente que o anúncio transporta para o exterior a imagem da organização em termos de rigor e qualidade, deve ser motivador e capaz de permitir a realização dos objectivos a que se pré-ordena.
Curiosamente, outrora, o logotipo da Empresa era usado para aumentar o seu poder de convocatória. Hoje, cada vez mais, os anúncios têm de ser não identificados, sob a pena de atrair um número tão elevado de candidatos que dificulte o trabalho da selecção.

- **recurso a empresas que fornecem serviços de recrutamento e selecção** - a crescente dificuldade das empresas em encontrar com os seus próprios meios determinada estirpe de profissionais e as exigências de um maior rigor técnico nos pressupostos da escolha levou a que a função recrutamento, na sua vertente orientada para as funções de maior complexidade, fosse progressivamente transferida para empresas especializadas (13).
No domínio da consultadoria em recrutamento, o *"boom"* actualmente atravessado pela economia portuguesa trouxe até nós uma metodologia de recrutamento que, não sendo propriamente nova ou inovadora, assenta arraiais em Portugal com todo o prestígio de que desfrutam lá fora - *o **"executive search"***.
Muito resumidamente, o objectivo do método é detectar, em cada sector, os profissionais com percursos de carreira interessantes, associadas a elevados resultados e disponíveis para enfrentar novas situações profissionais (13).
Contudo, as formas tradicionais de recrutamento tenderão a permanecer, já que estas empresas procuram fidelizar a sua clientela mais em função da qualidade dos serviços prestados do que das rotulagens externas.
As empresas tenderão, por uma questão de inércia, a recorrer à empresa de recrutamento "que, da última vez, prestou aquele serviço tão diligentemente e que tinha aquele consultor tão afável e atencioso" (13). É a supremacia da qualidade e do serviço, aplicada ao produto recrutamento.
Conscientes disso, os responsáveis desta direcção consultam várias empresas prestadoras de serviços nesta área, negociado preços e as demais condições aplicáveis a cada uma das Empresas do Grupo.
Pretende-se assim elaborar uma listagem dos serviços disponíveis, bem como uma apreciação qualitativa dos mesmos, garantido que depois se conheça a melhor relação qualidade preço, ver anexo 12.

Pelas minhas observações, estes representam os meios mais vulgares para o recrutamento na Sonae, a escolha entre eles depende da ponderação sobre os seguintes aspectos:

- necessidades de pessoal em termos de quantidade e qualidade;
- fontes de recrutamento em termos de localização e capacidade de resposta;
- épocas de recrutamento e tempo disponível;
- características do cargo e perfil dos candidatos.

4.4.2.3 Pré-Selecção

Recebidas as candidaturas, as empresas optam normalmente por uma pré-selecção.
O mais vulgar (também o praticado nesta Empresa) é a triagem curricular. De facto, o *curriculum vitae*, se elaborado com seriedade, fornece vários dados que analisados permitem seleccionar aqueles que evidenciem um maior potencial de adequação às necessidades da função em aberto.

4.4.2.4 Avaliação e Controle

Finalmente, ao longo do processo de recrutamento é de extrema importância a avaliação e controle da actividade levada a cabo. Nesta direcção, como o recrutamento é feito em simultâneo com a selecção, deixei as considerações que julguei importantes para a conclusão do capítulo.

4.5 Processo de Selecção

A selecção é o conjunto de operações que, enquadradas no processo de recrutamento e mediante a utilização de métodos e técnicas adequadas, permite avaliar e classificar os candidatos segundo as aptidões e capacidades indispensáveis para o exercício das tarefas e responsabilidades de determinada função (10). É ao que comummente se traduz por: fazer corresponder a "pessoa certa ao lugar certo".

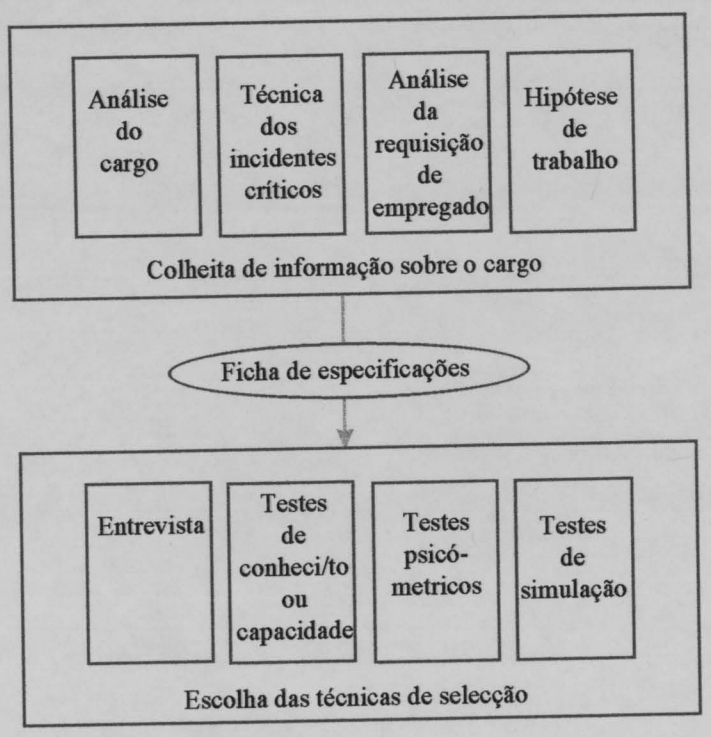


Figura 4.5: Processo de Selecção

Graças a autonomia que me foi dada por estas profissionais, comecei a colaborar em entrevistas de selecção, logo nos primeiros dias. Nessa altura, saber os requisitos da função é a primeira questão que se nos coloca.
As alternativas para recolha de informação são várias, no esquema são apresentadas algumas, que se caracterizam essencialmente por:
- **análise do cargo** - é a pesquisa dos aspectos intrínsecos e extrínsecos ao cargo, ou seja, a descrição de funções.
- **técnica dos incidentes críticos** - consiste em anotar sistematicamente todos os aspectos e comportamentos dos ocupantes do cargo que contribuíram para melhor ou pior desempenho no trabalho. Esta técnica pode ser desenvolvida pelos chefes directamente afectos ao cargo em questão.
- **análise da requisição do empregado** - é a análise da informação contida na "ficha de pedidos". Nesta ficha devem constar os requisitos e características que o chefe directo pensa que o candidato deverá possuir. E será baseado nela que o processo de selecção se desenrola.

- **análise do cargo no mercado** - esta técnica é utilizada se a empresa não possui quaisquer elementos sobre o cargo, acontece por exemplo quando são cargos novos na empresa. Uma forma de contornar o problema consiste em recorrer a empresas similares com cargos comparáveis e verificar o seu conteúdo, requisitos e características dos seus ocupantes.
- **hipótese de trabalho** - quando nenhuma das alternativas acima for viável, dever-se-á fazer uma previsão aproximada do conteúdo da função.

A conjunção destas informações deverá dar origem à ficha de especificações. Tal como tinha referido, na Empresa, esta ficha chama-se "Ficha de Perfil e de Condições de Admissão" e contém o conjunto de prescrições sobre as funções e características pessoais recomendadas.
Apesar de todas as psicólogas reconhecerem o valor destes documentos, a verdade é que, limitações de tempo fazem com que a "experiência" seja o principal recurso a utilizar nestas circunstâncias. Por outro lado, os responsáveis de linha não se envolvem suficientemente no processo, fazendo descrições demasiado sucintas das funções ou apresentando os pedidos tardiamente. As alternativas anteriores, poderão não ser as óptimas, o importante é que se faça alguma reflexão sobre esta matéria, não esquecendo que quanto menos se souber acerca do cargo mais subjectiva será a avaliação.

A juntar a estas especificações as psicólogas têm ainda os "Dossiers de caracterização sócio-económica e cultural" dos Concelhos a que pertencem as lojas. Estes relatórios permitem conhecer melhor a estrutura da mão-de-obra da região, e portanto, escolher as técnicas de selecção mais adaptadas.
Por outro lado, permitem definir o nível de exigência para cada região. Isto é, um candidato com interesse numa região, pode ser um candidato não seleccionado noutra.
Por exemplo, em Ovar, no decorrer de entrevistas para a loja Modelo, verifiquei que o grau de exigência era muito menor que o normal. Segundo a psicóloga, esse grau de exigência estava relacionado com a dificuldade do recrutamento naquela região; a maioria das pessoas vive de actividades sazonais (baseadas no turismo de verão) e passa o resto do ano com o fundo de desemprego, de forma que, raramente se torna vantajoso o tipo de cargos oferecidos. Esta situação agrava-se ainda mais noutras regiões como Guimarães, Felgueiras e Sto. Tirso, onde a maior parte dos candidatos são pseudo-desempregados, já que frequentemente trabalham em confecções de "garagem"; ainda por cima, como o nível de formação médio é muito baixo, os candidatos com o 12º ano já se acham no direito de ter funções de escritório.

Fase do processo de selecção

As fases do processo de selecção podem ser adaptadas conforme as técnicas escolhidas.
Farei de seguida algumas considerações, às fases mais relevantes, num processo normal de selecção.
De um modo muito geral, os passos são os seguintes:
- entrevista inicial
- avaliação psicológica
- exame médico
- entrevista final

4.5.1 Entrevista inicial

A entrevista, não só, é o primeiro método de selecção, como também é o mais importante na decisão final, por se reconhecer que o desempenho de um colaborador, não depende só do preenchimento de um grupo de especificações técnicas, mas também, e em grande parte, da sua motivação e da sua capacidade de diálogo com os outros, em resumo da sua capacidade de se integrar numa organização

com uma cultura própria. E essa capacidade de integração dificilmente será detectada por outro método (exames, testes), que não a entrevista.

As vantagens mais frequentemente apontadas, à entrevista, são as seguintes:
- o seu carácter pessoal que lhe confere mais confiança e credibilidade;
- o contacto directo que permite uma troca bilateral de informação entre o entrevistador e o candidato;
- a elevada flexibilidade e eficiência;
- a possibilidade de obtenção de informações que não podem ser recolhidas por quaisquer outras técnicas de selecção tais como comunicabilidade, modo de estar, etc.

Contudo, a utilidade da entrevista para fins de selecção tem sido bastante criticada e posta em causa, sobretudo devido à subjectividade que lhe está inerente.
Os estudos sobre a fidelidade deste instrumento de diagnóstico apontam para uma fidelidade geralmente fraca: a correlação entre os diferentes examinadores não vai além de 0,50 ou 0,6, de uma maneira geral. A validade é ainda mais fraca (2).

As críticas geralmente apontadas prendem-se com:
- os dados recolhidos serem frequentemente inexactos e incompletos (falta de objectividade);
- não estarem de acordo com as declarações do sujeito (por incapacidade do entrevistador, para se abstrair de preconceitos);
- o aspecto exterior do sujeito pode influenciar em muito as apreciações que dele se faz.

Ao longo das entrevistas em que participei, tive oportunidade para reflectir sobre alguns destes aspectos. Após uma breve descrição dos procedimentos, relativos à Empresa ou não, darei conta das conclusões que tirei.

Fases da entrevista

4.5.1.1 Planeamento e Preparação

As primeiras fases da entrevista prendem-se com o planeamento e preparação.

O planeamento inclui:
- recolha da informação sobre o cargo a preencher: na Empresa, como este processo é posterior ao recrutamento, esta análise, em princípio, já foi efectuada;
- tipo de informação a ser transmitida ao candidato: normalmente, traduz-se pela informação mais detalhada acerca do cargo a exercer;
- tipo de informação a ser solicitada aos candidatos: para funções, em que a procura de trabalhadores é mais frequente, as informações a ser recolhidas dos candidatos são sobejamente conhecidas; quando as funções são mais complexas ou envolvem conhecimentos difíceis de identificar, tal como a imaginação, criatividade, etc., pode ser necessário um sistema mais estruturado.
Uma das ferramentas que auxilia, esta direcção, no planeamento e estruturação de entrevistas de selecção, nomeadamente, na escolha das questões apropriadas e na avaliação de comportamentos relevantes é o ***"Sigma - Entrevista com Critério"***. Em termos práticos, este programa informático permite:

- identificar critérios requeridos para um desempenho eficaz de uma função, bastando para isso que, o utilizador defina o tempo que dispõe para a entrevista, e os requisitos genéricos exigidos para a função;

- definir um determinado número de questões pertinentes segundo os critérios seleccionados;
- sugerir o tipo de evidências que o entrevistador deve procurar para avaliar cada critério.

Para esclarecer melhor o funcionamento do programa coloquei em anexo, ver anexo 13, alguns dos primeiros passos da elaboração de um guião de entrevista. O anexo que se segue, anexo 14, é o guião de entrevista que preparei, com a colaboração das técnicas, usando este programa.

A **preparação da entrevista** é a escolha dos locais, materiais, etc., necessários à sua realização. É também nesta fase que os candidatos são convocados para a entrevistas.

4.5.1.2 Execução

Nesta fase realiza-se a entrevista propriamente dita. Os principais objectivos são:

- Verificar/confirmar se o candidato tem formação e experiência adequadas ao desempenho da função;
- Verificar se o candidato será capaz de se empenhar na execução das tarefas a cometer;
- ...

Para isso o entrevistador deve procurar, principalmente:

- estudar previamente o curriculum do candidato (através do *curriculum vitae* e/ou do "Boletim de Candidatura" que o candidato preenche à chegada);
- um local privado onde não deva ser interrompido durante a entrevista, assegurando os sujeitos do seu carácter confidencial;
- apresentar claramente a função e as suas exigências;
- precaver-se contra "primeiras impressões" e opiniões pessoais;
- falar claramente da Empresa e do Grupo;
- tomar sempre notas (abertamente);
- não prolongar a entrevista para além dos objectivos;
- indagar e solucionar questões adicionais;
- informar sempre sobre o passo seguinte;
- ...

As primeiras entrevistas em que participei destinavam-se a satisfazer pedidos de **manutenção** (necessidades de pessoal para preenchimento de vagas que surgiram por algum motivo) das lojas Modelo e Modalfa. Estas entrevistas duravam em média 15 minutos; as perguntas relacionavam-se essencialmente com o passado profissional dos candidatos, com a sua disponibilidade e expectativas. As notas tiradas ao longo da entrevista permitem, posteriormente, elaborar o relatório final (constitui a segunda parte do "Boletim de Candidatura"). Como estas entrevistas são prática frequente na empresa foi preparada uma ficha de apoio, onde se vão tomando as notas principais, ver anexo 15; estas fichas são particularmente importantes quando estas técnicas têm de entrevistar vários candidatos seguidos, como acontece com os **projectos de abertura**, em que por vezes chegam a realizar 30 entrevistas por dia!
Foi através destas entrevistas (em que estava seguramente, mais nervosa que os candidatos) que pude trocar algumas impressões com a psicóloga, acerca da mão-de-obra de cada região (citadas anteriormente).

As entrevistas seguintes, estiveram relacionadas com as funções para as quais tinha tentado definir o guião de entrevista (anexo 14). Os candidatos (quadros) foram recrutados através de um anúncio de jornal e concorriam a funções de alguma responsabilidade. Estas entrevistas duravam cerca de 40

minutos, durante os quais se tentava seguir o guião de entrevista, mas com bastante flexibilidade, aprofundando os aspectos que se tornavam mais importantes. É ao que teoricamente se chama **entrevista mista**, ou seja, que não é padronizada (uma vez que a colocação das perguntas não é rígida), nem livre (porque as questões não foram, apenas, fruto do desenrolar da conversa).

Entrevistas Exploratórias

Como a Empresa está em constante crescimento estas entrevistas têm, quase sempre, um carácter exploratório. Isto é, sempre que têm oportunidade as técnicas fazem perguntas de âmbito geral, para poderem conhecer um pouco melhor as competências do candidato. Como esta informação é armazenada em base de dados, no futuro, surgindo uma possibilidade de enquadramento, facilita o recrutamento, podendo até evitar a repetição da entrevista (desde que tenha sido realizada à menos de 1 ano). A meu ver, este aspecto permite ainda evitar o efeito de *"halo"* (um dos erros habituais do entrevistador), uma vez que o candidato dificilmente será considerado "mau" ou "bom" para a totalidade das funções; ao mesmo tempo que evita o julgamento precoce (outro dos erros frequentes do entrevistador), porque as psicólogas, não tendo uma função muito definida à partida, só podem tirar conclusões quando termina a entrevista.

Rec's

As Rec's, abreviatura de entrevistas recomendadas, têm também um forte carácter exploratório, porque, tal como no caso das candidaturas espontâneas, podem ficar a aguardar futuro enquadramento.
Apesar deste tipo de recrutamento ter várias vantagens, tais como: trazer para a empresa, pessoas que em princípio, já conhecem a organização e a sua cultura, o que faz com que estejam, à partida, mais motivadas; aumentar a responsabilidade dos candidatos, que se esforçam mais para não prejudicarem as pessoas que os recomendaram, ..., na prática verifica-se uma certa "má vontade" para com estas candidaturas. Na minha opinião ela é fruto do maior rigor exigido na elaboração do relatório final (as psicólogas têm inclusive, um determinado número de respostas tipo que permite justificar, de forma mais agradável, as decisões tomadas). Esta atitude pode também reflectir os tradicionais conflitos entre os responsáveis de linha e a estrutura de RH. Isto é, os responsáveis de RH, ao aceitarem candidatos escolhidos pelos responsáveis de linha, podem considerar que estes estão a "invadir" as suas funções.

4.5.1.3 Avaliação dos candidatos

Imediatamente após a entrevista os entrevistadores devem registar os pormenores que julguem importantes e reflectir sobre a decisão final.

Na Sonae, estas decisões levam a classificar os candidatos, em quatro categorias principais:
- **CI**: com interesse, é um candidato "potencialmente" seleccionado;
- **AD**: adaptável, é o candidato que apesar de não ser o "ideal" tem características que se enquadram na função;
- **CR**: com reservas, é atribuído aos candidatos que suscitam algumas dúvidas;
- **SI**: sem interesse, é a classificação atribuída aos candidatos que, no actual momento e para a função em causa, não são adaptáveis.

Esta classificação é fixada ao curriculum dos candidatos, ver anexo 15, permitindo identificar as conclusões finais sem ser necessário ler todo o relatório; este processo facilita também, as consultas na base de dados.

É de realçar que, para cada classificação, é necessário identificar a função, já que um candidato pode ser considerado, SI-sem interesse para uma função X, e CI-com interesse para uma função Y.

4.5.1.4 Reflexões sobre o método da entrevista

Durante este período na direcção de Recrutamento e Selecção (e também na Sonae Investimentos), tive o prazer de participar em entrevistas com quase todas as profissionais. A minha convicção neste momento, é de que o relatório da entrevista, podendo diferir de profissional para profissional, levaria frequentemente à mesma decisão final (definido que estivesse o grau de exigência).
Digo isto porque, o facto das entrevistas terem um grande carácter exploratório permite diminuir o efeito de *"halo"* e o julgamento precoce, pelos motivos que apresentei anteriormente; e depois, porque a decisão final, afinal não é tão "final". Quer por ser prática frequente nesta direcção, a partilha de opiniões sobre os candidatos (que se pode traduzir, por um simples aconselhamento, entre profissionais, ou pela realização de entrevistas com duas ou mais psicólogas); quer pela flexibilidade da grelha de classificação, que prevê classificações intermédias, bem como "alertar" para qualidades especiais dos candidatos, quando estas não se relacionam directamente com a função em análise.
Evidentemente, a decisão "final" para um dado cargo, é tão mais coincidente e rigorosa, quanto melhor definidos estiverem os requisitos do cargo e mais experiência (ou *feeling*) tiver a profissional.
Mesmo que não fosse esta a minha opinião, não conseguia imaginar um sistema de avaliação sem recorrer a esta técnica de diagnóstico. Talvez, porque também não conseguir imaginar nenhum outro método, para medir a dedicação, o dinamismo, a responsabilidade e em particular, a capacidade para se adaptar ao "espírito Sonae".

Pude-me também aperceber, no conjunto das entrevistas, que as pessoas tinham algum receio em fazer demasiadas perguntas, acerca do cargo em questão. Por outro lado, as entrevistas tinham algumas questões de âmbito geral (pelos motivos que acabei de apresentar), o que contribuía para que os candidatos ficassem ainda menos esclarecidos.
Infelizmente, a sensação que tive, é que aceitariam o que quer que lhes tivessem para oferecer. E, se à partida, isto pode parecer um "benefício" para a empresa, a verdade é que nem sempre é assim; porque as pessoas ao tomarem contacto com as situações reais de trabalho, acabam por desistir ou mudar de emprego na primeira oportunidade.
Desta forma, o processo de selecção pode ser visto como uma combinação entre os dois sistemas - indivíduo e organização - em que as decisões bilaterais, não são só feitas pela empresa, mas também pelo candidato, através de um conhecimento da função para a qual está a concorrer (24).
A profissional ao conhecer um pouco melhor o candidato pode, na minha opinião, ir ainda mais longe, procurando ajudar o candidato a reflectir sobre a sua actividade profissional e o desenvolvimento da sua carreira. No entanto, deve manter a sua neutralidade, aceitando as opções pessoais do candidato (mais do que aceitar, é necessário acreditar nelas!).

4.5.2 Avaliação Psicológica

A avaliação psicológica consiste na realização de um conjunto de provas de aptidão e/ou profissionais. Estas podem ser feitas internamente, quando se disponha dos meios necessários para o efeito, ou externamente recorrendo a uma empresa especializada.

Internamente, os testes mais frequentemente utilizados são:
"Bateria para Operadores Especializados: Percepção Visual ET3": consiste em escolher, de entre um conjunto de 5 figuras, as duas que são idênticas, e o tempo dado aos sujeitos é de 10 minutos para 40 questões;

"Bateria para Operadores Especializados: Compreensão de Instruções VWP1": consiste na leitura de pequenos textos e resposta de escolha múltipla a questões sobre o seu conteúdo, tendo a duração de 12 minutos para 39 perguntas;
"Bateria para operadores Especializados: Cálculo Numérico NT2": consiste no preenchimento dos termos que faltam numa operação matemática (valores numéricos ou sinais) com auxílio de uma lista de 5 hipóteses, tendo a duração de 10 minutos para 36 operações;
"Inventário de Estilos de Trabalho WSQ": contém 162 afirmações sobre comportamentos e sentimentos em relação à vida profissional, sobre as quais é pedido que o sujeito se posicione numa escala de A a E (discordo totalmente a concordo totalmente), não existindo limite de tempo.

Os resultados dos testes não são decisivos, ou seja, se alguém considerado CI na entrevista não obteve os resultados que se esperavam nos testes, não significa que a sua candidatura será posta de parte, a não ser que sobressaiam de forma muito negativa alguns dos índices medidos, quando são muito importantes. Assim o que tem mais peso na decisão de selecção para a fase seguinte é, sem dúvida, a entrevista.
Para além disso, certos aspectos do teste de estilos de trabalho podem ser levados em consideração, conforme as funções para que estão a ser considerados; por vezes, as psicólogas observam o perfil, para verificar se existem pontos extremos, e que relação é que eles podem ter no futuro desempenho do colaborador.
As organizações optam pelo uso dos testes para reduzir o tão criticado carácter subjectivo das entrevistas. No entanto, aquilo que os testes são supostos medir devem ter relação com o trabalho que as pessoas irão realizar, influenciando aspectos importantes do desempenho (25).

4.5.3 Exames Médicos

Para serem admitidos os candidatos serão submetidos a exames médicos cuja coordenação será da responsabilidade do órgão de pessoal. Estes exames terão também um carácter eliminatório. De forma geral, podem-se enumerar algumas categorias, que podem ajudar na apreciação do candidato, são elas:
- o potencial útil (a quantidade de esforço físico que se pode exigir de um indivíduo);
- o perfil;
- a acuidade visual;
- a aptidão manual;
- a aptidão estática (capacidade de trabalhar de pé);
- a adaptação ao clima de trabalho (ambiente e enquadramento físico em que a função está inserida);
- a adaptação ao regime de trabalho (horário, etc.).

4.5.4 Entrevista final

Aos candidatos com resultado positivo na avaliação deverá ser feita uma entrevista final, com vista a seleccionar aquele que mais se adequa ao perfil desejado (normalmente as psicólogas procuram apresentar 3 candidatos para cada cargo). Esta entrevista deverá ser feita pela chefia requisitante com a colaboração do responsável de RH, sempre que solicitada.
Qualquer que seja a metodologia adoptada, esta entrevista será sempre o instrumento mais importante de todo o processo de selecção. É durante a entrevista de selecção que se avalia a adequação do candidato à função, não só em termos das capacidades técnicas, como também do seu grau de motivação, da sua postura profissional, capacidade de relacionamento e integração na organização.
Todo o processo de selecção deverá ser conduzido tendo em consideração que veícula valores e princípios fundamentais da cultura do Grupo.

4.5.5 Encerramento do Processo

O processo de recrutamento e selecção considerar-se-á encerrado, quando terminam os procedimentos de caracter administrativo, que culminam com a assinatura do contrato.
Nessa altura, deverá ser comunicado a todos os candidatos que participaram no processo, o termo e os resultados do mesmo.

4.6 Controle dos resultados do Recrutamento e Selecção

O problema que então se põe é o seguinte: O recrutamento e selecção foram eficazes?

A primeira análise envolve alguns indicadores de performance, que procuram medir a **quantidade**, **qualidade** e **eficiência destes processos**.
Uma medida natural da quantidade prende-se com o facto de todas as vagas na empresa serem ou não preenchidas. Outra das medidas habituais é o **quociente de selecção**, que se traduz pelo seguinte cálculo:

*Q.S= Nº de candidatos admitidos/Nº de candidatos examinados*100*

Em princípio, à medida que o *Q.S* diminui, aumenta a capacidade do processo. Contudo, este quociente é evidentemente bastante vulnerável às modificações a que o mercado da oferta e procura da mão-de-obra está sujeito.

Para determinar a qualidade, os especialistas assentam a sua análise em indicadores de curto e longo prazo. No **curto prazo**, podem-se fazer estimativas das qualificações dos candidatos, ou simplesmente, medir a rapidez do empregado na adaptação ao cargo.
A **longo prazo** pode-se avaliar: maior produtividade, por exemplo, pelo aumento das vendas por empregado; pela diminuição dos investimentos em formação, pela maior facilidade dos empregados em adaptar-se a novas situações; pela adequação do homem ao cargo e consequente satisfação do pessoal; pela diminuição da rotação de pessoal (*turnover*); etc.

Uma das preocupações da Empresa, a este nível, manifesta-se pelo esforço na revitalização das **"Entrevistas de Quitação"**.
O principal entrave neste processo é fazer com que os responsáveis de loja, não as considerem um meio de avaliação do seu desempenho. Se isto acontecer, o número de respostas tenderá a ser reduzido.
A primeira acção em que participei, nesta direcção, foi na definição do documento de apoio a estas entrevistas, ver anexo 16. As psicólogas estavam a tentar resolver o problema, introduzindo no questionário perguntas que claramente lhes atribuísse responsabilidades, por exemplo, pela criação de expectativas demasiado elevadas em relação aos cargos propostos, etc.
Nessa ocasião, o que sugeri é que aproveitassem a altura de apresentação do questionário para consciencializar os responsáveis de loja, para os elevados custos (monetários e não-monetários) da rotatividade. E se fosse necessário, implementar um sistema de controle das respostas. Por exemplo, contactando directamente ex-colaboradores no sentido de saber exactamente as suas opiniões; e no caso de não lhes ter sido pedido para responder ao inquérito, apurar as responsabilidades.

Relativamente à eficiência, um importante indicador é o **custo**. Este poderá ser traduzido, por exemplo, pelo custo médio por empregado contratado. Ou então, pela comparação das várias fontes e métodos, actualizando os rácios de qualidade preço.

Outro dos grandes indicadores de performance, poderá ser a qualidade do *feedback* durante os processos de selecção e recrutamento, que se traduz pela influência que tiver o decorrer deste processo, para a definição das políticas da empresa.

4.7 Conclusão

Uma das áreas de preocupação desta direcção é o contacto com as unidades.
Os responsáveis de loja têm que aumentar o seu envolvimento nestes processos. Permitindo, em primeiro lugar, colmatar a imprecisão na definição de perfis; depois, contribuir de forma clara para a melhor adaptação do indivíduo à função (através do acolhimento, reconhecimento e flexibilidade); e por fim, pelo melhor planeamento das necessidades, permitindo a esta direcção dispor de tempo, para um processo mais rigoroso.
Ao facilitar o trabalho desta direcção, os responsáveis de loja terão também maior colaboração destas profissionais no acompanhamento dos candidatos que seleccionaram.

Na minha opinião, esta direcção deverá trabalhar, cada vez mais, em conjunto, com as direcções da região sul, e com o centro corporativo. Assim poderão definir ferramentas comuns e mais completas, constituindo o primeiro passo para a identificação sistemática do potencial humano da Empresa. Este relacionamento pode também "fazer a força" para a negociação com empresas consultoras, por exemplo, as *"executive search"* no que toca a quadros de topo.
Os indicadores de performance deverão ser implementados e medidos através da influência que tiverem na definição das políticas da empresa.
Em suma, é necessário que o sucesso constatado no forte poder de convocatória no mercado se traduza pela capacidade para atrair os melhores, através do recrutamento interno e externo agressivo, sugerido pela máxima: *"the best"* e não *"the best available"*.

5. FORMAÇÃO

"gestores como formadores e como formandos"

Neste capítulo, tentarei abordar os principais projectos, relacionados com a temática da Formação, em que estive envolvida.
Portanto, engloba os projectos desenvolvidos, no período final de estágio, na Sonae Investimentos (cerca de um mês e meio) - Avaliação do Ciclo de Conferências '96 e Actualização da Base de Dados de Formação, e ainda os projectos do novo período de estágio, na direcção de Formação (que, tal como o da direcção de Recrutamento e Selecção, teve a duração de duas semanas) - Adaptação do Manual de Acolhimento e Planeamento da Formação SBO.

5. FORMAÇÃO

A criação da Direcção de Formação, em 1988 foi a resposta a «uma empresa sequiosa de formação», segundo as palavras do Director desta unidade, que acrescenta ainda, «teve um apoio fortíssimo de toda a gente; ela foi empurrada por muitos colaboradores que deitaram mão à tarefa de elaborar uma série de manuais de formação...».
Esse envolvimento permitiu, segundo as suas palavras, ter actualmente uma Empresa que se caracteriza pela grande capacidade de aprendizagem «trabalhamos quase que em exclusivo com a "prata da casa" formamos pessoas que vão dar formação e só recorremos ao exterior para adquirir *"know-how"*».
A nível da Direcção, na Sonae Investimentos, mais concretamente do Gabinete de Recursos Humanos, o esforço em termos de formação é mais direccionado para quadros de topo e indivíduos de elevado potencial. Seguindo a mesma filosofia, esta unidade, procura caracterizar as competências/capacidades chave a desenvolver pela Organização de forma a conceber planos de formação que garantam os conhecimentos e a actualização constante e necessária ao sucesso nos negócios.

5.1 Estrutura

A direcção de Formação é outra das áreas da Direcção de Recursos Humanos, centralizada na Sonae Distribuição.

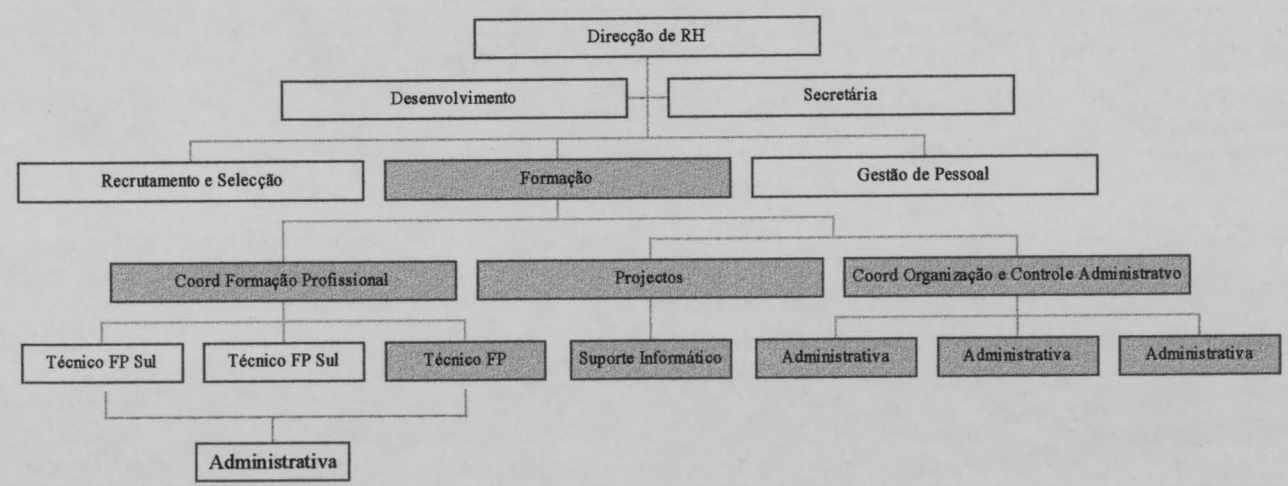


Figura 5.1: Estrutura de Recursos Humanos

A direcção de Formação (delegação Norte) a cargo do Director, é constituída por: uma equipa de formação profissional norte/sul, da responsabilidade do Coordenador de FP; uma equipa responsável pela Organização e Controle Administrativo, com três administrativas e a respectiva coordenadora; e um engenheiro responsável pelos projectos a nível informático. Esta direcção, conta ainda com apoio

temporário, de um profissional responsável pelo projecto "Satisfação do Cliente" e de um estagiário que presta apoio a toda a equipa.

5.2 Indicadores de Gestão

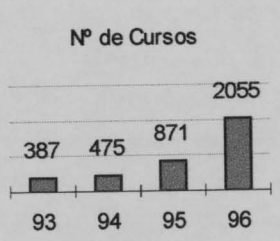


Gráfico 5.1: Nº de cursos

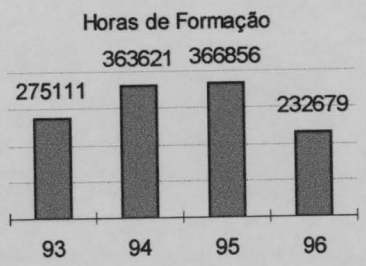


Gráfico 5.2: Horas de formação

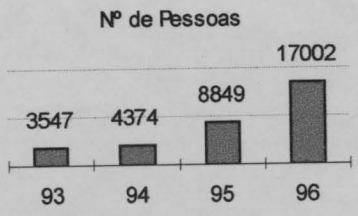


Gráfico 5.3: Nº de pessoas

Estes valores correspondem a acções de formação que se desenvolvem durante todo o ano, pela direcção de Formação. Estas acções podem ser inteiramente executadas pela entidade (plano de formação, programas formativos, formadores, instalações, etc.) ou serem facultadas por outras entidades. A formação abrange: formação profissional inicial, formação profissional contínua e formação de formadores.

5.3 Formação

(Referir-me-ei sempre à formação profissional como treinamento, definida no contexto das empresas. Não à formação profissional, que constitui o prolongamento da educação formal baseada no sistema educativo.)

A formação deve ser entendida como uma actividade que, actuando de forma integrada com o departamento de RH e outras áreas da empresa, contribua para uma melhor capacitação do ambiente de trabalho identificando para isso os objectivos da empresa.

A formação tem assim dois **objectivos** subjacentes dentro da empresa. O primeiro, e mais imediato, visa o desenvolvimento da própria empresa através da melhoria de um dos seus recursos mais importantes: as pessoas. O segundo objectivo aponta para a satisfação das necessidades que cada uma dessas pessoas tem a nível de aperfeiçoamento profissional e melhoramento pessoal.
Segundo Estevão Moura (13), para concretizar o primeiro objectivo, a empresa precisa de pensar estrategicamente, e talvez mais do que isso, precisa agir pensando estrategicamente. E, para que esse "agir pensando estrategicamente" se incorpore no estilo da empresa é necessário que todos os seus membros estejam imbuídos desse espírito, ou seja, que todos eles tenham de um modo ou de outro absorvido e incorporado essa realidade na sua prática profissional.
Na sua opinião, a diferenciação entre empresas (económica, financeira, de mercado, ...) faz-se por margens cada vez mais pequenas, por isso, é aos pormenores que há que estar atento, mais do que às grandes linhas de actuação.
O papel da formação é estar atenta a esses pormenores e ser parte integrante desse "agir pensando estrategicamente", constituindo um recurso da empresa e para a empresa.

A generalidade dos equívocos que existem sobre a formação são resultado da incompreensão desta constatação elementar.

Os quatro anos de aplicação do instrumento comunitário orientado para a promoção do emprego: o Fundo Social Europeu, provam inequivocamente esta verdade. As empresas motivadas pela redução dos custos (pesados) dos seus programas de formação acabaram por transferir uma responsabilidade da empresa (e principalmente da empresa) para uma estrutura que não interfere com a sua eficácia e com os seus resultados.
A técnica de formação profissional, da direcção de Formação da Sonae, dava conta disso mesmo, numa conversa que tivemos sobre o passado deste departamento. Segundo ela, a Empresa viu-se obrigada a prescindir do apoio do Fundo Social Europeu, que desde algum tempo ajudava a financiar as acções de formação, por este impor à empresa uma formação desajustada da sua realidade, por exemplo, com calendários incompatíveis, relativamente à abertura das novas lojas.
Quem não se lembra de resto, das críticas aos fundos comunitários fundadas na crescente tendência das empresas, para planear acções de formação, mais para gastar os subsídios, do que para responder a carências da empresa. As próprias empresas concluíram que a formação subsidiada é positiva, alivia os custos suportados pela empresa no seu esforço de formação, mas gera uma atitude de laxismo e indiferença perante, o essencial, os resultados.

A par desta preocupação a nível organizacional, surge a necessidade de satisfação de cada indivíduo, no que toca ao desenvolvimento profissional e valorização pessoal, ou seja, o segundo objectivo.

É assim, neste binómio pessoas-empresa e no desenvolvimento e satisfação de cada um deles, que se encontra a chave do êxito da organização.

5.3.1 Tipo de Formação

Teoricamente, a formação pode ser: inicial, contínua, formação de formadores e formação de gestores e quadros.

Formação inicial
- Qualificação inicial
- Aprendizagem profissional
- Especialização tecnológica

Formação contínua
- Formação recorrente
- Reciclagem e reconversão profissional
- Qualificação profissional
- Especialização profissional

Formação de formadores
- Domínio pedagógico
- Domínio técnico
- Domínio geral

Formação de gestores e quadros
- Informação/sensibilização
- Actualização
- Aperfeiçoamento
- Desenvolvimento

Na direcção de Formação, geralmente, classificam-se os projectos segundo as categorias:

5.3.1.1 Projectos de Abertura

Estes projectos estão relacionados com a abertura de novas lojas (tal como tinha referido, cerca de uma por mês, em 1996), segundo a classificação anterior, esta formação é do tipo **inicial**.
Naturalmente, a formação é inicial, sempre que é admitido um novo colaborador, relacione-se ou não, com a abertura de novas lojas. É, segundo alguns autores, uma formação ao nível da **orientação**.
A orientação é a introdução planeada dos empregados ao seu trabalho, aos seus colaboradores e à organização. O seu objectivo mais importante é o de ajudar os novos empregados a adaptarem-se ao

seu novo ambiente de trabalho. Para o atingir, é necessário que exista boa impressão inicial da empresa, o que ajuda o empregado a adaptar-se mais rapidamente. Também é necessário uma boa aceitação do empregado no grupo de trabalho, procurando-se para tal, estimular boas relações sociais no grupo. Por fim é essencial que existam programas que contemplem as necessidades de aprendizagem dos novos empregados.
O meu estágio, na direcção de Formação, começou exactamente num projecto de orientação, para colaboradores não-quadros da Sonae Distribuição: o PINO - Plano de Integração de Novos Operadores.

O **PINO - Plano de Integração de Novos Operadores** tem como objectivos principais uma rápida e eficaz integração de novos colaboradores, facilitando a fidelização à empresa e promovendo um nível de produtividade e qualidade de serviço, necessário para a satisfação do cliente final.

Este programa pretende sobretudo incidir nas áreas que frequentemente se revelam problemáticas para os novos operadores:

- Complexidade da Organização;
- Compreensão das Políticas e Procedimentos;
- Tarefas e objectivos;
- Abreviaturas e terminologia da Sonae Distribuição;
- Formação/Aprendizagem dos comportamentos e técnicas inerentes à função.

O PINO decorre durante os 10 primeiros dias após a admissão, ao fim dos quais serão tomadas decisões da continuidade ou não do novo colaborador na empresa.
Participam neste processo, a Chefia directa, o "Padrinho", o responsável de Recursos Humanos da unidade e o Director da unidade.

Neste programa, os colaboradores têm a oportunidade de conhecer factos e dados sobre a empresa, colocar as suas expectativas em relação à mesma, saber o que é esperado deles e adquirir conhecimentos básicos sobre missão empresarial, foco no cliente e trabalho em equipe. É um programa de palestras com participação de consultores de áreas de apoio e dinâmicas e trabalhos em grupo.

Durante a formação é fornecido ao colaborador um documento de suporte, o **Manual de Integração**.
Para cada nova empresa foi criado um Manual de Integração, de forma que os colaboradores, embora pertencendo todos à Sonae Distribuição, recebiam um manual diferente conforme a insígnia a que pertenciam (Modelo Continente, Modelo Hiper ou Champion Supermercados).
Para por termo a esta situação, estava a ser estudado um Manual único. Foi no âmbito deste estudo que foi pedida a minha colaboração. Assim, com a ajuda da profissional de FP, fiquei responsável pela primeira parte do manual, onde era sintetizada toda a informação relativa a: História do Grupo Sonae e em particular a História de cada Empresa pertencente à Sonae Distribuição, Caracterização da Cultura da Empresa, Princípios e Valores, Condições de Admissão e Informações gerais sobre o PINO.

5.3.1.2 Projectos Pontuais

Os projectos pontuais podem estar relacionados com qualquer tipo de Formação. Estão habitualmente relacionados com outro dos aspectos contemplados pela formação: o **Treino**.
O treino é um instrumento de desenvolvimento e formação de pessoal constituindo um meio ou recurso utilizado pela empresa, com vista à produtividade e ao bem estar social e económico do

elemento humano. Assim, os programas de treino visam corrigir desvios ou deficiências de desempenho dos executores, providenciando os elementos essenciais para o exercício do cargo.

Um desses projectos (que teve também a minha participação), surgiu na necessidade de fazer reciclagem da formação em SBO - Programa Informático de suporte ao Aprovisionamento e Gestão de Stocks, neste caso a reciclagem permitiu dar formação a colaboradores que não participaram na formação anterior ou que ainda não conheciam os últimos desenvolvimentos do programa.
Conforme as necessidades, os responsáveis de loja, inscreviam os seus colaboradores, procurando definir um calendário com as datas de preferência até ao final do ano (a formação era em média de 1 dia, mas o programa incluía alternativas temporais de formação - dois dias por mês até ao final do ano).
Como estavam inscritas, até à data da primeira acção, cerca de 25 lojas (de norte a sul do país), que correspondia a cerca de 300 formandos, com pelo menos 3 datas de preferência, para a simples tarefa de planeamento das turmas (com uma média de 10 formandos por acção) precisei de construir um banco de dados que armazenasse a informação e actualizasse as preferências à medida que as sessões de formação fossem sendo realizadas. O objectivo principal era satisfazer a todos os pedidos, no menor espaço de tempo, obedecendo às prioridades definidas. Outra das variáveis era geográfica, ou seja, só seria constituída uma turma se existissem elementos suficientes num conjunto de lojas com grande proximidade geográfica.

Procurei detalhar um pouco mais este exemplo, para mostrar que uma pequena acção de formação pode envolver algum trabalho organizativo, não só pelo número de formandos envolvidos, como também pela distribuição geográfica das lojas.

5.3.1.3 Projectos de Aperfeiçoamento

Avaliação das necessidades de formação
Avaliação de quadros

Os projectos de aperfeiçoamento estão relacionados com o desenvolvimento profissional dos quadros, procuram caracterizar as competências/capacidades chave a desenvolver por cada colaborador. Satisfazendo às aspirações pessoais de cada colaborador e promovendo o desenvolvimento da própria organização.
Os objectivos da formação, neste caso, perseguem prazos mais longos, visando dar ao homem os conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo actual, preparando-o para assumir funções mais complexas e/ou numerosas, ou seja, ajuda o indivíduo a preparar-se para futuras responsabilidades.

Na Sonae, este tipo de formação está relacionada com a formação de gestores e quadros e com a formação de formadores. Isto porque, uma das prioridades de desenvolvimento aponta para a participação dos gestores como formadores internos.
Na Sonae Investimentos, uma vez que as acções se relacionam com os quadros de topo, este é o aspecto da formação mais desenvolvido. Consequentemente, os projectos em que estive envolvida, a nível da formação, foram de desenvolvimento.

A Avaliação do Ciclo de Conferências foi um desses projectos, e por ventura aquele em que mais gostei de trabalhar.

Ciclo de Conferências

O Ciclo de Conferências Sonae é uma iniciativa, liderada pelo Gabinete de RH, que se tem realizado desde 1994. Visa, principalmente, a realização de pequenas sessões, no geral de manhã, durante as quais são apresentados temas de interesse geral. Mais do que uma iniciativa de formação, pretende-se sensibilizar os quadros do Grupo Sonae para temas da actualidade política, económica e social e aumentar o grau de relacionamento interpessoal.
Por ano, realizam-se 7 ou 8 conferências, que contam com a participação de reconhecidos especialistas nacionais e internacionais. Nestas conferências participam, não só os Quadros de Topo (habitualmente 146, incluindo os que trabalham fora do país), como também outros colaboradores convidados, para quem o tema em debate seja particularmente importante.
Mais tarde, detalharei a minha participação neste projecto.

Outro projecto de desenvolvimento que contou com a minha participação foi a actualização da Base de Dados da Formação.

Base de Dados da Formação

O objectivo desta base de dados é facilitar aos quadros de topo, o registo e a consulta dos *"Executive Programs"*, oferecidos pelas principais universidades e escolas internacionais.
A base de dados reúne informações sobre instituições de formação internacionais, em cerca de 30 áreas de formação e dados sobre mais de 1500 cursos. Para cada curso é indicado:
- Objectivo(s)
- Destinatário(s)
- Data(s)
- Duração
- Condições de inscrição
- Custo
- Área de formação

A pesquisa pode ser feita por Instituição, Área de Formação ou ambos os critérios. A indicação da área de formação, é representada por um código de 3 letras que facilita a pesquisa na base de dados, por exemplo:

Lista de Escolas	Termo de Pesquisa	Área de Formação	Termo de Pesquisa
Ashridge College Management	ASHRIDGE	Direito Comercial	DCM
Harvard Business School	HARVARD	Gestão de Actividades Industriais	GAI
Penn State	PENN	Gestão de Recursos Humanos	GRH
Management Centre Europe	MCE	Marketing	MKT
...			

Tabela 5.1: Áreas de Pesquisa da Base de Dados de Formação

Após a introdução dos termos de pesquisa (Instituição, Área), o utilizador só tem que usar a opção "Pesquisar" (neste caso é um botão associado a uma macro que procura os termos de pesquisa) para visualizar todos os cursos disponíveis, da Área e/ou Instituição que escolheu. Para imprimir essa lista dispõe ainda de outro botão, com a opção "Imprimir".
A sua actualização consiste em redefinir os cursos conforme as informações que são enviadas pelas respectivas Instituições. De ano para ano, são cada vez mais os cursos disponíveis, por isso, esta actualização envolve recolha (por exemplo através da *Internet*) e organização da informação em novas áreas de formação.

Estas e outras acções de formação encontram-se descritas num manual da formação: o ***EXTRA - EXecutive TRAining***, ver anexo 17.
Este documento reúne as informações sobre os principais apoios à formação de quadros, assim como sobre as principais escolas e programas de formação. A base de dados é fornecida em *diskette*, e as inscrições são feitas através de uma ficha destacável.

Com base na experiência adquirida pela participação nestes projectos, em particular pelas conclusões da Avaliação do Ciclo de Conferência, farei em seguida a apresentação das várias fases que constituem um processo normal de formação.

5.3.2 Fases do processo de formação (8)

Diagnóstico das necessidades e definição de objectivos
Programação da formação
Implementação e execução
Avaliação dos resultados

5.3.2.1 Necessidades de Formação

É a diferença entre o nível de eficiência actual e o nível de eficiência desejado. Assim, é fixar os problemas presentes e desafios futuros para poderem ser enfrentados com a formação.

5.3.2.1.1 Níveis de análise das necessidades de formação

O levantamento das necessidades em formação pode ser efectuado em três níveis diferentes de análise (10):
- **Análise organizacional**
- **Análise de recursos humanos**
- **Análise das operações e tarefas**

Análise Organizacional

A análise organizacional não só envolve um estudo da empresa como um todo (seus objectivos, recursos, distribuição desses recursos para a consecução dos objectivos), como também envolve um estudo do ambiente sócio-económico e tecnológico no qual está colocada.
Esta análise ajuda a responder à questão do que deve ser ensinado em termos de um plano amplo, e estabelece a filosofia de formação para toda a empresa.
A análise organizacional deverá verificar todas as espécies de factores (planos, força de trabalho, clima organizacional) capazes de avaliar os custos envolvidos e os benefícios esperados da formação, em comparação outras estratégias capazes de atingir os objectivos organizacionais; e assim, determinar a política global da empresa em relação à formação.
Assim, as necessidades de formação deverão ser periodicamente levantadas, determinadas, pesquisadas, para a partir daí estabelecer os programas adequados para satisfazê-las.

Análise dos Recursos Humanos

Esta análise procura determinar se os RH são suficientes quantitativa e qualitativamente para as actividades actuais e futuras da organização.

Para esta análise dispõe de vários índices, tais como:
- nível de desempenho quantitativo e qualitativo de cada empregado;
- potencialidades do recrutamento interno e externo;
- tempos de formação;
- índices de *turnover*;
- índices de absentismo.

Esta análise implica o conhecimento do potencial da organização em termos humanos.
Isto implica, um sistema de avaliação de desempenho bem desenvolvido e um sistema, por exemplo, uma base de dados, que reuna a informação, para cada quadro. Na minha opinião as políticas organizacionais, especialmente as de longo prazo, deverão começar por aqui, para que as empresas não sejam surpreendidas com uma evolução dos negócios insustentável pelo nível humano. Neste caso a função pública é um bom exemplo do que não se deve fazer.
Eu fico particularmente indignada (ainda), cada vez que os membros do governo dizem que não sabem ao certo quantas trabalhadores têm. É que isto significa que, não sabem quanto gastam, significa que os novos colaboradores são admitidos de ânimo leve, significa que os subsídios para formação são atribuídos aleatoriamente,...

Análise dos cargos

É o nível de abordagem mais restrito. A análise é feita ao nível do cargo, tendo como fundamento os requisitos exigidos pelo cargo ao seu ocupante. Isto é, uma necessidade de formação ao nível do cargo é uma discrepância entre os requisitos exigidos pelo cargo e as competências actuais do seu ocupante.

Em qualquer dos níveis aqui tratados as necessidades investigadas devem ser alinhadas em ordem de prioridade ou de urgência na sua satisfação ou solução.

5.3.2.1.2 Meios de determinação das necessidades(10)

Algumas das **técnicas** são:

- observações
- entrevistas/inquéritos
- conferências de grupo
- testes ou exames
- avaliação do mérito ou execução
- relatórios da empresa ou da produção
- planeamento organizacional a longo prazo

Factos que podem originar, **à priori**, uma necessidade de formação:

- admissão de novos empregados;
- redução do número de empregados;
- movimentações ou substituição de pessoal;
- mudança de métodos, tecnologias ou processos de trabalho;
- produção ou comercialização de novos produtos.

Factos que podem originar, **à posteriori**, uma necessidade de formação:

- problemas de produção;
- baixa produtividade;
- avarias frequentes;
- tempo de aprendizagem e integração muito longo;
- pouca versatilidade dos empregados.

Problemas de pessoal

- elevado número de acidentes
- relações deficientes entre pessoal
- reduzido interesse pelo trabalho
- dificuldade na obtenção de bons elementos

Se a determinação de necessidades não for correcta, os objectivos da formação e o conteúdo do programa não serão apropriados.
A determinação de necessidades é a fase de diagnóstico do estabelecimento dos **objectivos** da formação.

Estes objectivos servem como medida *standard* em relação à qual a performance dos indivíduos e o programa da formação podem ser avaliados.
De forma geral, os objectivos da formação podem ser de três tipos: **regular**, ***problem-solving*** e **inovação**, conforme o horizonte temporal e a complexidade dos problemas que pretender resolver.

5.3.2.1.3 Programação da formação

Os denominados métodos activos de formação, são fruto de uma longa investigação da nova psicopedagogia, particularmente aplicada à educação de adultos.

Podem-se dividir no espaço, no tempo e pelo tipo de orientação (26):

5.3.2.1.3.1 Formação orientada para o conteúdo

Este tipo de formação é dirigida para transmitir apenas conhecimentos.

5.3.2.1.3.2 Formação orientada para o processo

A formação orientada para o processo valoriza a interacção entre os formandos no sentido de provocar uma mudança de atitudes, mais do que simplesmente transmitir conhecimento cognitivo.
A alteração de comportamentos é, sem dúvida, o nível de aprendizagem mais difícil de atingir. Senão vejamos: Um dos aspectos mais valorizados a nível da Sonae Distribuição é a qualidade de atendimento (com o aumento da concorrência a satisfação do cliente passou a ter um papel ainda mais importante em termos competitivos), é por isso, parte integrante da formação de todos os trabalhadores. Mas, os profissionais da direcção de formação continuam insatisfeitos com os resultados, e as acções de formação sucedem-se.
Durante o tempo que estive nesta direcção, a maior parte das brochuras que li, estavam relacionadas com a qualidade de atendimento. Cheguei até a participar em pequenas tarefas relacionadas com esse tipo de acções.

Um dessas acções intitulava-se **"CAPS com RDP"**, para ser mais facilmente fixada pelos operadores. Os formandos eram bastante estimulados para esta acção, por exemplo, com cartazes do tipo: Quer ser CAPS com RPD? (CAPS = Como Atender Pessoas com Sucesso? com Competência, Apresentação pessoal cuidada, Prontidão e Simpatia; RPD = Responder Permanentemente aos Desejos dos clientes - através de uma boa Recepção, Prestação de serviço e Despedida).
Na minha opinião, tanto este como os outros projectos que conheci, estavam muito bem concebidos: tanto em termos conteúdo (ao ler alguma da documentação fiquei surpreendida com a forma como noções tão complexas de comportamento humano (neste caso dos clientes) eram expressas de forma tão simples e tão divertida); como a nível de métodos didácticos (pelo que me foi transmitido, estas sessões eram bastante participativas, do tipo *role-playing*, em que as pessoas eram incentivadas a dar a sua opinião).
Por isso, consciente da superficialidade com que lidei com este tipo de acções, arriscar-me-ia a dizer que o problema não está na formação, mas nas condições que os trabalhadores têm para por em prática os conhecimentos adquiridos, por exemplo, o famoso factor "tempo".
Isto é, mais importante que uma "boa" formação, é ser uma formação adaptada ao trabalho dos colaboradores.

5.3.2.1.3.3 Formação de integração

Esta visa a adaptação e ambientação iniciais do novo empregado à empresa e ao ambiente social e físico onde irá trabalhar (corresponde à formação de orientação, por exemplo, o PINO).

5.3.2.1.3.4 Formação depois do ingresso no trabalho (27)

Formação no local de trabalho
Formação depois do ingresso no trabalho

Formação no local de trabalho

Job instruction training - é o mais comum método de formação no local de trabalho; um instrutor ou um colega mais experiente poderão ser os instrutores pois vão ensinar tarefas específicas do seu trabalho.
Rotação de tarefas - este método é usado principalmente para cargos de chefia (embora esteja adaptado para qualquer outra categoria), o processo consiste em programar para o formando uma série de estágios em diversos sectores de trabalho, de modo a permitir-lhe uma visão conjunta das unidades visitadas, bem como as suas inter-relações. Este método além de incrementar a mobilidade dos trabalhadores, permite maior conhecimento dos negócios por parte destes, fazendo com que os seus planos sejam mais adaptados à realidade da empresa.
Aprendizes e treinadores (*apprenticeships and coaching*) - *Apprenticeships* é um método que envolve a aprendizagem através do contacto directo com outros empregados mais experientes. *Coaching* é similar à anterior, pois o treinador tenta fornecer um modelo para o formando copiar, mas é menos formal, pois existem menos aulas fora do local de trabalho.

Formação fora do local de trabalho

Conferência e audiovisuais - constituem a modalidade mais usada para transmitir informação. Têm a vantagem de se poder comunicar com um número relativamente grande de pessoas ao mesmo tempo. É permitido aos formandos formularem perguntas e solicitarem esclarecimentos sobre pontos duvidosos.

Na opinião dos participantes no Ciclo de Conferências este era o método mais apropriado (em função da duração das conferências), desde que complementados por práticas que envolvessem maior actividade, por exemplo pela associação de casos de estudo. Os audiovisuais associam à informação verbal a imagens que podem constituir factor preponderante para o entendimento do conteúdo, esta era também a opinião geral dos participantes.

Formação vestibular - consiste em formar um empregado com equipamento e materiais em tudo similares aos usados no trabalho. Evita assim paragens e perturbações no trabalho, pois a formação é feita noutro local mais apropriado.

Dramatização *(role playing)* - os participantes assumem os papéis e representam as pessoas envolvidas em determinado caso, possibilitando ao treinando a oportunidade de sentir a opinião e sentimentos dos outros.

O programa de melhoria da qualidade, de que falei anteriormente, "CAPS com RDP", baseia-se neste método. Este tipo de formação afasta-se do carácter "pacote" de formação e torna-se mais adaptado à empresa, aos trabalhadores e à própria evolução da formação.

Casos de Estudo - O formando recebe por escrito um caso concreto que descreve um problema organizacional. Deve estudá-lo sozinho e sugerir o que lhe parecer ser a melhor solução. A seguir reúne-se com outros formandos que receberam o mesmo caso para discussão. O grupo discute as soluções propostas e tenta identificar os processos envolvidos nas mesmas.

A dramatização envolve mais directamente os aspectos emocionais de um problema, enquanto o estudo do caso fica em plano apenas intelectual.

Simulação - Este método divide-se em duas formas. A primeira envolve uma situação mecânica que copia as principais situações de trabalho.

A simulação computadorizada é outra forma, este método é em forma de jogos. Estes são divididos em determinado número de partes, em cada uma das quais os participantes devem tomar uma série de decisões.

Instrução programada - consiste em programas de computador que contém séries de perguntas e respostas. O formando após ter respondido à pergunta, vai ter acesso à resposta correcta. Se tiver acertado avança com o programa, senão vai ter que rever o material de estudo.

Laboratory training - é uma forma de formar em grupo, que procura fortalecer as habilidades interpessoais. Os participantes tentam melhorar as suas capacidades de relacionamento com as outras pessoas, através de uma melhor compreensão de si próprios e dos outros. Este método baseia-se directamente nos resultados experimentais obtidos nos laboratórios de psicologia.

Actualmente, as acções de formação apontam, cada vez mais, para actividades em espaços abertos - ***outdoor***, segundo vários especialistas, as actividades assim desenvolvidas são as mais recomendadas quando se pretende alterar comportamentos ou aumentar o espírito de equipa (28).

Para **escolher entre estes métodos**, temos que entrar com diversos factores:

Custos - este factor é influenciado por outros tais como tempo, instalações, equipamento e materiais. Os estudos de custos/benefícios são básicos e determinantes na selecção de técnicas. Mas, há que ter cuidado para não reduzir a formação profissional a uma mera questão de preço (ou de custo), porque normalmente tem como consequência impedir que a formação de qualidade se faça. A formação com qualidade não é barata. Acreditar que é possível fazer formação profissional partindo da definição de apoios que não dão para elaborar programas utilizando técnicas não formais e que só dá para editar folhas e livros constitui um erro grosseiro e não tem nada a ver com os objectivos de formação (13).

População Alvo - quantitativa e qualitativamente;

Em termos quantitativos, se são poucos aprendizes a situação leva-nos à adopção de técnicas individuais. Se a população for muito numerosa, pensamos em técnicas grupais.

A análise qualitativa deva-nos a conhecer as características de uma população alvo: grau de escolaridade, nível socio-cultural, experiência, etc...
Instrutores e Analistas - estes precisam ter conhecimentos detalhados e habilidades desenvolvidas sobre as técnicas que utilizam.
Instalações, equipamentos e materiais - o uso de qualquer técnica exige um tipo de instalação mínima adequada.
Tempo - o tempo de preparação e o tempo de aplicação de materiais para o uso de uma técnica, podem ser maiores ou menores. Nem sempre o problema de formação pode esperar por um programa cuja preparação seja demorada.
Situação de trabalho - será necessário identificar o desempenho mais relevante ou principal e sobre ele desenvolver o programa.
A selecção de técnicas deve respeitar ainda, a cultura da organização e as estratégias de implementação que o ambiente organizacional exigir.

5.3.2.2 Implementação e Execução

A implementação poderá ficar a cargo da linha ou de um órgão *staff*. O normal em grandes organizações é usar métodos mistos, em que mesmo que exista um departamento de formação a linha terá muita responsabilidade.

O êxito da formação depende frequentemente da (10):
- adequação do programa de formação às necessidades da organização;
- qualidade do material de formação apresentado;
- cooperação dos chefes e dirigentes da empresa;
- qualidade e preparo dos instrutores;
- qualidade dos aprendizes.

5.3.2.3 Avaliação dos resultados da formação

Os critérios usados na avaliação dos resultados da formação devem ter em conta os seguintes aspectos:
- reacção dos formandos ao conteúdo e processo de formação - pretende-se saber se as pessoas gostaram da formação independentemente dos resultados obtidos;
- conhecimentos adquiridos - pretende avaliar até que ponto os formandos assimilaram os conceitos, teorias e ideias adquiridas durante o processo de formação;
- alterações no comportamento - verificar se o formando durante o processo de formação alterou os seus comportamentos e atitudes em benefícios da empresa;
- resultados obtidos - esta análise refere-se a factores quantificáveis que dizem respeito ao indivíduo e aos objectivos da organização, tais como: produtividade, rotação do pessoal, absentismo, número de acidentes, qualidade dos produtos ou os custos.

Tendo em conta o primeiro aspecto a avaliar, na direcção de Formação, no final de cada acção, é pedido ao formando que faça uma apreciação global da formação, ao nível dos: (ver o exemplo no anexo 18):
- conteúdos (os assuntos e os temas debatidos);
- monitoria (o papel do monitor na acção de formação);
- métodos e meios utilizados (o apoio audiovisual utilizado);
- organização (a duração, documentação e organização da acção).

Essa informação dá o *feedback* dos aspectos onde se deve investir em termos de melhoria.

Ao outro interveniente: o formador (quando se trata de um formador interno), é pedido que avalie aspectos como: interesse, aceitação, empenhamento, partilha, assimilação e potencial, que normalmente se traduz pela vontade de ter aquela pessoa a trabalhar na sua loja.

A nível de conhecimentos adquiridos e alteração de comportamentos, um dos processos frequentemente utilizados é a auditoria. Por exemplo:

- Auditorias a Clientes - consiste em entrevistas feitas aos clientes após terem sido atendidos, é-lhe pedida a opinião acerca do funcionário e da qualidade do serviço prestado.

- Auditorias Internas - Avaliação do atendimento por um auditor que finge ser um cliente: a chamada metodologia do "cliente mistério".

Logicamente, este tipo de avaliação deve fazer parte de um processo mais vasto de avaliação do impacto da formação na organização e dos seus efeitos ao nível do trabalho dos participantes, não numa perspectiva de controlo, mas de progresso, mudança, optimização da formação, e da sua adaptação e integração na estratégia da empresa (29).

Avaliação do Ciclo de Conferências

O Ciclo de Conferências é, tal como disse, uma iniciativa com vista ao desenvolvimento e actualização, dirigida principalmente a quadros de topo. Por isso, o processo de avaliação visa sobretudo conhecer a opinião dos participantes, mais numa perspectiva de planeamento (levantamento das necessidades) do que de avaliação.

Nesse sentido, no fim de cada acção de formação, é pedido aos formandos que preencham um inquérito sobre a conferência a que assistiram, ao nível de:
- conteúdo programático;
- organização;
- oradores;
- apreciação global.

A análise desta informação permite redefinir para cada ano um programa de conferências, mais ajustado às novas necessidades.
Na fase do estágio, em que as actividades relacionadas com o Projecto *Hay* eram mais esporádicas, a responsável dos recursos humanos da holding pediu-me para complementar esta informação, com um novo inquérito. Esse inquérito deveria permitir saber exactamente o que pretendiam os participantes, uma vez que se começava a fazer sentir alguma indiferença em relação a este projecto. Qualquer que fosse o motivo da situação era necessário conhecer, uma vez que o Ciclo de Conferências envolve custos elevados e uma complexa organização, que só faz sentido enquanto o fizer para os participantes. Isto significa que, das respostas ao questionário dependia a continuidade, ou não, do projecto.

Nesse sentido, em colaboração com a responsável e de acordo com as informações que recolhi sobre esta iniciativa, elaborei o questionário em anexo (ver anexo 19).
As perguntas como a 2, 4 ou 5 pretendiam conhecer os aspectos mais relacionados com a organização. Enquanto que as questões 1, 3 e principalmente a 9 procurava determinar a motivação dos participantes. De acordo, com a informação disponível sobre temas e oradores foi ainda incluído um grupo de temas que eventualmente poderiam fazer parte do Ciclo de Conferências '97.

Enquanto esperávamos pelas respostas ao inquérito, eu fiquei responsável pela a análise do Ciclo de Conferências do ano anterior, com autonomia para escolher as técnicas de análise mais relevantes e para tirar as devidas conclusões.
Como as conclusões apontaram para a continuidade desta iniciativa, a responsável do projecto recomeçou a sua organização, enquanto que eu preparei um relatório com as conclusões gerais do processo de avaliação, destinado aos participantes (ver anexo 20).
Este *feedback*, permitiu aos participantes conhecer a opinião geral acerca de métodos, materiais, ..., e comparar as evoluções relativamente ao ano anterior: em termos de presenças, respostas aos inquéritos, etc., (além de ser extremamente gratificante poder provar, pelas suas próprias opiniões, que o investimento fez sentido).
A minha participação nesta iniciativa terminou com a redefinição do inquérito entregue no final de cada conferência, de acordo com a nova imagem adoptada para esta formação (ver anexo 21).

Para mim, este projecto foi importante porque me permitiu usar alguns dos conhecimentos sobre formação e análise de dados, que conhecia da faculdade. Além disso, com um pouco de imaginação e a experiência da responsável, permitiu-me conhecer as potencialidades dos inquéritos, como ferramenta de avaliação e de planeamento.
Para o projecto, a minha participação permitiu que a avaliação fosse feita com toda a isenção, uma vez que conhecia mal o projecto aquando ao trastamento de dados.

5.3.3 Princípios a que deve obedecer a definição de uma acção de formação

De forma geral, a avaliação deve ter em conta as seguintes considerações:

Em primeiro lugar, o critério de avaliação deve ser estabelecido antes da formação começar (este critério pode ser o mesmo da definição de objectivos), porque só é possível concluir sobre os efeitos da formação se conhecer a situação anterior em que se encontram os formandos (30). Segundo Le Boterf (31), uma regra de ouro da avaliação é tratar os primeiros momentos da concepção do plano da formação: definir o que se espera da acção, onde se espera que os conhecimentos adquiridos sejam aplicados.
Depois da formação deve ser realizado outro teste, para assim revelar se a formação incrementou ao formando algum conhecimento. Se este incremento for significativo, pode ser assumido efectivamente que o programa de formação fez de facto alguma coisa, isto é, teve efeito no formando.
O programa de formação tem sucesso total, se o incremento de conhecimento satisfaz o critério de avaliação e se existir transferência para o trabalho.

5.3.4 Qualidade na formação

Este conceito é global e não apenas aplicado à actividade industrial, como erroneamente ainda pensam muitos responsáveis entre nós. Exige um perfeito conhecimento do negócio e das actividades que lhe estão subjacentes.
Estabelecer padrões de qualidade significa estabelecer padrões de produtividade, definir com rigor um nível de prestação de serviço e manter circuitos activos de controlo desses padrões, de modo a que os desvios, a existirem, não sejam significativos e, sobretudo, não afectem, o cliente e a sua perspectiva da empresa.
Para a gestão de recursos humanos a qualidade é um conceito com duplo interesse.
Por um lado, sustenta e define uma política de serviço. Por outro, leva á geração de um quadro de actuação uniforme que permite identificar a empresa e os seus valores corporativos onde quer que eles estejam (13).

Infelizmente, a ideia de que a qualidade estava aplicada apenas à actividade industrial era também a minha. Por isso ao deparar com um projecto de qualidade na Direcção de Formação fiquei surpreendida.
Esse projecto, intitulado **"Satisfação do Cliente"**, procura responder à mudança de hábitos e de nível de exigência, dos clientes das lojas Modelo Hiper e Continente, e também ao ambiente concorrencial.
O objectivo do projecto é ajudar os colaboradores a compreender as expectativas dos clientes e a importância dos compromissos da Sonae, para a satisfação desses clientes.
Nesse sentido, os colaboradores de cada loja são convidados reunirem-se de forma a:
- definir o contexto em que se encontra a loja (concorrência, poder de compra dos clientes, ...);
- para um determinado número de situações hipotéticas, definir as expectativas dos clientes, que se expressam através dos compromissos da empresa;
- determinar a urgência de implementação desses compromissos, que se traduz por uma necessidade muito importante para o cliente e cuja satisfação exigirá ainda, um grande progresso a fazer;
- definir acções correspondentes a esse compromisso.

A conclusão a que cheguei é que os conceitos aqui definidos são em tudo semelhantes aos da indústria, por exemplo, à metodologia *QFD - Quality Function Deployment*.
Esta metodologia procura "ouvir a voz do cliente" (os quês), o projecto procura conhecer as suas expectativas; a metodologia procura traduzir os "quês" em características técnicas, o projecto procura determinar as acções que traduzam as expectativas; etc.
A importância de um projecto destes se realizar ao nível dos recursos humanos vai de encontro ao que foi dito, nos primeiros parágrafos, ou seja, permite definir uma política de satisfação de cliente, uniforme que identifica a empresa e os seus valores corporativos onde quer que eles estejam (isto é particularmente importante quando estamos a falar de um universo de mais de 12 000 colaboradores, em lojas com grande dispersão geográfica, como no caso da Sonae Distribuição).

5.4 Conclusões

Reunindo as opiniões de vários autores, apresento a seguir algumas considerações que resumem os principais princípios aos quais a formação/desenvolvimento devem obedecer:

- O desenvolvimento é um problema individual
Ao planear-se um programa de formação profissional é preciso ter em conta que cada indivíduo é único.
É uma ilusão planear uma formação que torne os indivíduos "todos iguais", exibindo os comportamentos todos da mesma forma; cada pessoa tem a sua própria história, experiência, características, e não vai encontrar as mesmas dificuldades e constrangimentos que outra pessoa tem (32).
A qualidade da formação define-se pela sua conformidade às necessidades, e por isso se deve procurar ajustar a formação à realidade e às preocupações dos indivíduos, e conceber as acções de formação em ligação estreita com os formandos e responsáveis da empresa, envolvendo e responsabilizando estes intervenientes (30).
- Todo o desenvolvimento é auto-desenvolvimento
O pessoal de uma empresa que pretende evoluir, numa empresa, tem que ter em conta que só atingirá esse objectivo se se esforçar. Não pode esperar que as acções de formação da empresa, por si só, o levem a essa evolução, já que a empresa não pode, nem deve substituir-se ao indivíduo numa acção que é predominantemente sua.

- Os programas de desenvolvimento não podem ser criados a pensar num formato ideal
Os programas de formação devem centrar-se, apenas, no trabalho e não tentar mudar a personalidade do indivíduo.
De facto, a experiência de vários programas de formação, demostraram a impossibilidade de se estabelecer uma personalidade ideal para um cargo.
- O desenvolvimento adquire-se no dia-a-dia
É ao longo do dia-a-dia que são adquiridos a maior parte dos conhecimentos necessários ao desenvolvimento do indivíduo na empresa. Algumas empresas e em especial alguns dos seus responsáveis tendem sobre as capacidades de um funcionário apenas por atitudes pontuais, esquecendo o seu desempenho no dia-a-dia.
- As oportunidades de desenvolvimento têm de ser para todos
As empresas, por forma a evitar que hajam conflitos, devem tentar atingir o maior número possível de pessoas na empresa com as acções de formação. Deverão ser os próprios indivíduos, pela sua atitude, a demonstrarem se são capazes de continuarem o seu desenvolvimento na empresa.
Esta estratégia, de selecção de "homens de elevado potencial", é difícil de implementar, devido aos custos, mas acaba por ser a mais benéfica por não excluir elementos da organização, são estes que se auto-excluem.
- Deve dar mais importância ao cargo actual, que ao objectivo promocional
Se for dada demasiada importância ao objectivo promocional, haverá uma menor dedicação ao cargo actual, com prejuízos para a empresa, pois, os funcionários perderão mais tempo do que necessário a prepararem a sua promoção o que levará a atrasos no desempenho das suas funções e consequentemente à perda das experiências que o dia-a-dia proporciona.
- Gerir é uma forma de trabalhar
Para não haver passagens do cargo técnico directamente para um cargo executivo o ideal é usar um cargo intermédio. Assim evita-se que sejam promovidas a cargos executivos pessoas que, ainda que boas em cargos técnicos, não possuem capacidades para assumir cargos executivos, devido à especificidade destes.
- A descentralização das decisões é um instrumento essencial de desenvolvimento
O saber decidir é um tipo de aptidão que só aparece fazendo as coisas, ou seja, assumindo responsabilidades sobre as decisões tomadas e consequentemente, ganhando autonomia é que se consegue atingir o desenvolvimento desejado.
- A responsabilidade pelo desenvolvimento também pertence ao gestor de linha
É ao gestor de linha que compete verificar se as acções de formação estão a ser bem interpretadas e assegurar o bom funcionamento da linha. Uma vez que é ele que detém os conhecimentos, e as responsabilidades sobre os funcionários de determinado cargo.
- O desenvolvimento envolve valores morais e espirituais
Quanto maiores são as responsabilidades de alguém numa empresa, mais cuidado deve ter nas decisões que toma por forma a não prejudicar a empresa, bem como outras pessoas.

Reflexões finais

Os colaboradores da Sonae foram desde cedo habituados a reconhecer a importância da formação, isto faz com que, por um lado, as acções de formação tenham, em geral, muita aceitação, e por outro sejam eles próprios a investir na sua formação.
Mas, para que esta credibilidade se mantenha é essencial que se diferenciem das empresas que, na tentativa de enfrentar os desafios de desenvolvimento, copiam programas de formação desajustados da sua realidade. Pior do que isso, programas de formação que assumem uma dimensão ideológica que se auto-justifica pelo próprio facto de existir. Isto é, a formação é considerada boa em si mesma, e por isso é pouco questionada, tornado-se mesmo num amplo espaço de consenso social (30).

ÍNDICE

- Capítulos

1. "O que é o 'EXEC'?"
Este capítulo contém informações gerais e indica os pressupostos sobre os quais os cálculos foram efectuados. Sistema Fiscal, Situação Familiar, Regulamentos e Directivas da Empresa.

2. Elementos de Identificação
Corresponde à informação pessoal de cada colaborador disponível na estrutura de RH da empresa.

3. Retribuição Total Ilíquida
A Retribuição Total é a soma da Remuneração Fixa (Remuneração Mensal, Subsídios e restantes prestações de carácter regular) com a Remuneração Variável (Bónus de Desempenho e Outras Remunerações), aqui especificadas.

4. Benefícios Sociais

5. Outros Benefícios
Esta rúbrica inclui os custos com Viaturas, crédito à Auto-Formação, Despesas de Viagem, etc.

6. Retribuição Total Ilíquida e Custo Anual dos Benefícios
A soma destas duas rúbricas é a Remuneração Global, que indica o custo total da empresa com o seu colaborador.

7. "Balanço Pessoal"
Constitui um formulário em forma de balanço cujo objectivo é ajudar o colaborador a ter uma percepção quantificada da riqueza do seu Agregado Familiar.

8. Alterações/Sugestões
Esta parte do documento será encaminhada para os RH da Administração com as aprovações, alterações ou sugestões.

6. GESTÃO TÉCNICA E ADMINISTRATIVA

O período final de estágio, com a mesma duração que os dois anteriores, decorreu na direcção da Gestão Técnica e Administrativa.
Durante este pequeno período de tempo, procurei adquirir um conhecimento genérico dos processos e problemas fundamentais, no que toca à administração de pessoal. A minha participação "aqui e ali" teve como principal objectivo compreender as técnicas e ferramentas utilizadas.
Sendo assim, debruçar-me-ei apenas sobre os aspectos que considero mais importantes, na medida em que se relacionarem com a Gestão dos Recursos Humanos.

6. GESTÃO TÉCNICA ADMINISTRATIVA

6.1 Estrutura

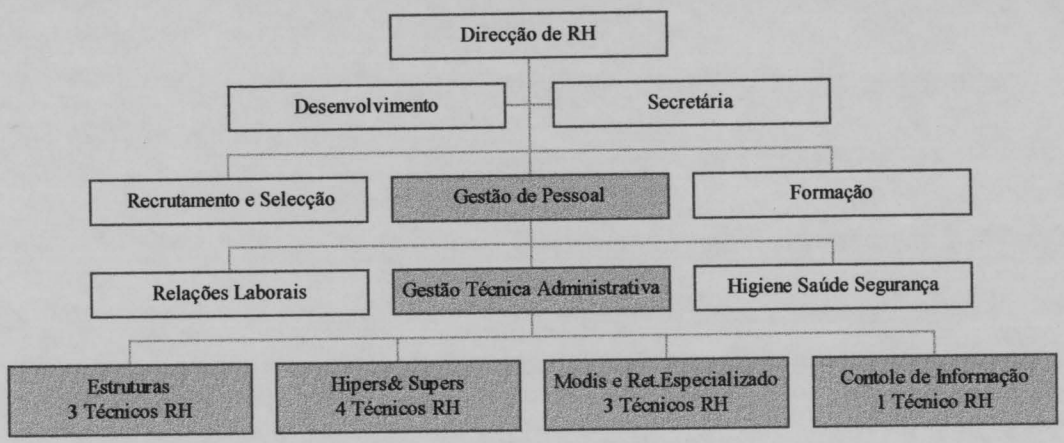


Figura 6.1: Estrutura dos Recursos Humanos

Esta estrutura é de todas as mais hierarquizada. Justificável pela minuciosidade e responsabilidade (inclusive, legal) que estas funções exigem.
Desta direcção fazem parte duas unidades, uma no norte e outra no sul. A direcção do norte é constituída por: três equipas, que partilham entre si a gestão administrativa das Estruturas, Hipers&Supers e Modis e Retalho Especializado; e um técnico responsável pelo Controle de Informação.

6.2 Indicadores de gestão

A direcção Técnica Administrativa tal como as anteriores, funciona para as lojas/empresas apresentadas no anexo 22, que representam um universo de 11 595 trabalhadores efectivos no final de 1996.

6.3 Acções e Procedimentos Gerais

As principais acções e procedimentos, das equipas da Gestão Técnica Administrativa são as seguintes:

6.3.1 Abertura de Processos

Quando acaba o processo de selecção, a decisão de contratação é comunicada à equipa responsável pela empresa em questão. Esta faz a abertura do processo individual e prepara o contrato de trabalho procurando reunir os documentos de admissão necessários.

6.3.2 Registo de Dados

Depois da assinatura do contrato de trabalho, é introduzida toda a informação que lhe diz respeito na aplicação informática utilizada - **"Gestão/QUATROcentos"**.

6.3.3 Movimentos Fixos e Variáveis

Estas operações ocorrem no princípio do mês e correspondem àquilo a que os técnicos costumam chamar de operações de "limpeza". São chamadas assim porque correspondem a situações pendentes, tais como: conferência de alterações ao cadastro, recolha do subsídio de férias a pagar, controle de faltas, etc., que não foram realizadas para dar prioridade ao processamento de salários.

6.3.4 Processamento de salários

Nesta fase são realizadas as operações de cálculo necessárias para emitir as listagens dos recibos provisórios. Posteriormente enviam-se *diskettes* para o banco ou emitem-se pagamentos para a tesouraria, correspondentes ao pagamento dos salários.
Actualmente existe uma dificuldade acrescida pelo facto de as pessoas poderem receber pelo seu próprio banco, implicando que a empresa tenha necessidade de trabalhar com quatro bancos diferentes.
Estes procedimentos terminam com a emissão dos recibos definitivos e entrega aos respectivos empregados.

6.3.5 Correcções e encerramento do mês

Sempre que solicitados os técnicos respondem às dúvidas dos colaboradores e fazem as correcções necessárias.
O encerramento do mês faz-se com a emissão do cálculo geral e definitivo dos vencimentos, com imputação directa à contabilidade, e com a emissão da folha para a Segurança Social.

6.3.6 Outras Rotinas

Existem várias rotinas a efectuar donde destaco: a elaboração de documentos no âmbito de alterações contratuais, por exemplo, a alteração da carga horária do trabalhador (é frequente haver alteração de horários de *part-time* para *full-time*, dependendo das necessidades de pessoal e do bom desempenho do trabalhador); e a avaliação de desempenho para não quadros de que falarei daqui a pouco.

6.3.7 Obrigações Legais

Por exemplo: elaboração do Balanço Social, Planos de férias, Relatório médico anual, ...
O departamento de Relações Laborais sediado no sul (com maiores tradições reivindicativas!) fornece o apoio legal, sempre que necessário, e permite o acompanhamento da evolução legislativa e jurisprudencial em matéria de direito social.

6.3.8 Outras Contribuições

Algumas destas acções, normalmente a terem lugar no final do ano, dizem respeito à Preparação de Orçamentos, Planeamento das Acções para o ano seguinte, nomeadamente em relação à preparação da revisão salarial.

6.4 Acções de Controle de Informação

Relativamente ao técnico de Controle de Informação, os procedimentos habituais são:

6.4.1 Controle de Gestão

O controle de gestão é a recolha e tratamento de todos os elementos necessários para a elaboração de informações de gestão.
A dificuldade está em fazer com que os responsáveis pelos RH das lojas (técnicos de RH, ou não) preencham correctamente as informações que têm, no programa informático, e que o façam atempadamente. Por exemplo, existem campos da aplicação de preenchimento obrigatório, que aparecem muitas vezes com 999999 (números que só deveriam ser usados provisoriamente), ou então, admitem pessoas sem as cadastrar atempadamente, implicando sucessivos reajustes aos valores finais, ...
Apesar das "queixas" é curioso verificar que estes técnicos são bastante tolerantes relativamente aos responsáveis das lojas. Dizem eles: «A verdade é que quase todos nós viemos de lojas e sabemos que por vezes, o ritmo de trabalho é tão elevado, que se torna impossível ser muito rigoroso».

6.4.2 Elaboração do *Tableau de Bord*

O *Tableau de Bord* reune as mais importantes informações de gestão (ver anexo 23). O *TB* é enviado mensalmente para cada empresa (com os valores acumulados) e trimestralmente para a Administração (Sonae Investimentos).

6.4.3 Estudos Específicos

Incluem-se aqui as respostas a inquéritos mais ou menos sistemáticos, das seguintes Instituições:
- INE - Instituto Nacional de Estatística, que aborda toda a informação de interesse social: instrução dos colaboradores, formação profissional, mobilidade no trabalho, duração do trabalho, ...
- Ministério do Emprego
- CISEP - Centro de Investigação Sobre a Economia Portuguesa
- CEGE - Centro de Estudos de Gestão
- ...

E ainda a resposta a pedidos especiais dos gestores/directores das lojas.

Segundo o responsável pelo controle de informação, é aqui que esta função se torna substancialmente diferente da equivalente na indústria (em que já teve experiência). Porque aqui é solicitado várias vezes, pelos responsáveis das várias lojas, no sentido de encontrar "medidas" que sirvam de apoio às decisões que necessitam de tomar. Por exemplo, acontece com frequência pedirem antecipadamente os resultados do TB para poderem tomar decisões urgentes.
Mas, num sector tão dependente do contexto externo, com lojas de tão grande diversidade (geográfica, dimensional, etc.) os pedidos são muito diversificados.

6.4.4 Apoio aos GORH's (Gestores Operacionais de RH)

Os Gestores Operacionais de RH estabelecem o interface entre as estruturas centralizadas e a direcção central de RH. Os seus pedidos são semelhantes aos responsáveis das lojas, já que têm os mesmos fins.

Uma das preocupações deste técnico tem sido em reunir a equipa de controlo de gestão com a das lojas para uniformizar procedimentos (usar as mesmas tabelas de dados, por exemplo) e acordar prazos para elaboração da informação sistemática, de forma a que os resultados coincidam uns com os outros.
Em termos de futuro, segundo a sua opinião, a eficiência deste órgão passará por uma aposta séria no controlo de gestão, aumentando o número de técnicos e fazendo um esforço sério por "sentar à mesma mesa" todos os departamentos envolvidos neste processo.

6.5 Base informática da Gestão Técnica e Administrativa

A ferramenta mais usada nesta direcção é a "Gestão/QUATROcentos".

As operações principais disponíveis neste programa são:
- **Processamento de Salários**
- **Gestão de Pessoal**

Com ligação automática a ferramentas de *"repport write"* do AS/400 (ex: *Query* 400) para efeitos de obtenção de informações, tais como:
  -evoluções salariais
  -movimentação interna
- **Gerador de Tabelas Estatísticas**

Esta ferramenta de Gestão de RH permite efectuar: o processamento de vencimentos, obter mapas oficiais, controlar algumas funções da moderna gestão de pessoal, como seja a manutenção de registos de cadastros completos, obter o balanço social, gerir o plano de férias e inclui ainda ferramentas de geração de tabelas estatísticas.

Este programa tem vindo a sofrer sucessivos aperfeiçoamentos. Por exemplo, actualmente, já permite fazer transferência de ficheiros. Esta operação é muito útil, porque é muito frequente a transferência de trabalhadores de uma empresa para outra, e como os dados estão organizados por empresa, isto implicava abrir novamente o cadastro de cada uma destas pessoas. Com a nova performance a transferência de ficheiros é imediata, simplificando bastante as operações.
Apesar destes aperfeiçoamentos, o programa continua com algumas limitações, pelo que está em estudo um novo programa, que será uma das áreas de actuação em 1997.

6.6 Áreas de Actuação

As áreas de actuação constituem as áreas de maior preocupação da Gestão de Pessoal tendo em conta as estratégias definidas pelo Grupo.
No que toca à Gestão Técnica Administrativa, foram apresentadas algumas áreas de preocupação para 1997, duas das áreas que considerei mais importantes foram:

- **Desenvolvimento da Organização**
- **Gestão das Aplicações**

6.6.1 Desenvolvimento da Organização

Uma das implicações do desenvolvimento da Organização é o crescimento dos negócios, com criação de novas empresas e unidades. Em termos de actuação isto implicou, por exemplo:
- **desenvolvimento do processo de centralização para lojas com menos de 2000m2;**
- **adequação das estruturas da sede da GTA.**

6.6.1.1 Processo de centralização para lojas com menos de 2000m2

No sentido de responder a um mercado cada vez mais competitivo, o Grupo optou por centralizar a Gestão de Pessoal, em virtude dos problemas que advém da existência de uma unidade de RH, em cada loja, como acontecia até então (ou seja uma descentralização dos RH).

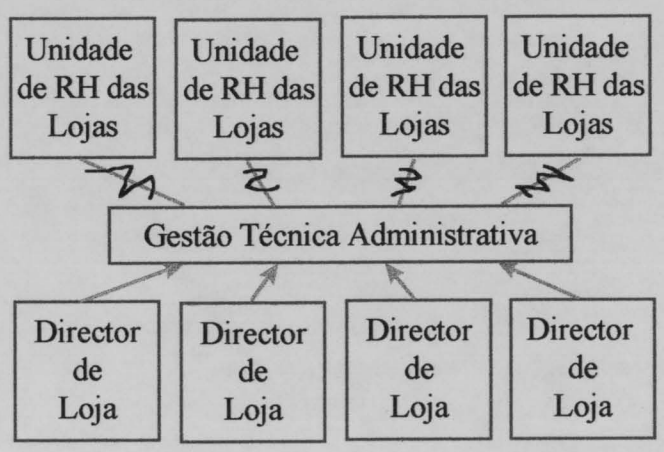


Figura 6.2: Processo de Centralização

Na figura, os traços enviesados representam o principal problema que estava ligado à descentralização. Este problema consistia na dificuldade de comunicação entre as lojas e a estrutura central de RH. Apesar de existirem Manuais de Procedimentos, a verdade é que, os responsáveis das lojas, por má interpretação desses manuais ou simplesmente por carga de trabalho, não cumpriam os procedimentos. Recordo-me, por exemplo, de estar a processar informação, relativa à marcação de férias que chegava das lojas (com regras muito bem definidas, no Manual de Procedimentos), e ser frequente encontrar marcações incorrectas. Estas incorrecções implicavam que os técnicos tivessem que rever as marcações, uma a uma, e contactar as lojas no sentido de fazer os ajustamentos.
Eram também frequentes os atrasos no *feedback*, para a estrutura central (o controle de custos era um bom exemplo disso).
Com a centralização os responsáveis das lojas e os técnicos de RH da estrutura central, juntam-se para avaliar as práticas correntes, optar pelas mais positivas, uniformizando as acções.

Com este processo, nas lojas, os responsáveis máximos sobre os RH passarão a ser os Directores de Loja (que curiosamente, segundo as palavras destes técnicos, não os preocupa, já que trabalhariam 24h por dia se pudessem). E o feedback ficará a cargo dos Gestores Operacionais de RH (GORH's), que estabelecerão a comunicação necessária entre as lojas e a estrutura de RH central.

Em princípio o Director de Loja será responsável por:
- assegurar todo o fluxo de informação necessária;
- estruturar o apoio local convenientemente.

Enquanto que o GORH controlará e apoiará a implementação de todos os processos de gestão de RH:
- audita os procedimentos instituídos;
- assiste os Directores de Loja, de acordo com orientações dos responsáveis funcionais da sede.

Em termos gerais, a centralização permite, por um lado, às lojas:
- racionalizar os processos de trabalho;
- uniformizar/fiabilizar os procedimentos;
- reduzir a carga administrativa em cerca de 70%.

Por outro lado, permite à estrutura central melhorar a qualidade e eficiência dos processos de trabalho, no que diz respeito ao:
- desenvolvimento dum novo *software*;
- movimento de Pessoal e Relações Laborais;
- processamento de salários e geração de informação, etc.

Permitindo assim, obter ganhos globais de produtividade.

6.6.1.2 Adequação das estruturas da sede da GTA

Com o processo de centralização a estrutura central de RH funciona como uma empresa de prestação de serviços, o que implica que tenha que melhorar continuamente a qualidade e eficiência nos processos de trabalho.
Uma das formas, através da qual pretendem melhorar a performance é com a implementação de uma nova aplicação informática, chamada "Gestão da Contratação".

A grande inovação desta ferramenta será funcionar como sistema único (em rede). Isto é, toda a informação introduzida por um utilizador (na sede ou nas lojas) ficará imediatamente disponível para os outros utilizadores.
Em termos práticos significa que, ao responsável de RH das lojas, bastará introduzir a um pequeno número de informações, para que na estrutura central de RH, essa informação possa ser tratada. Além de diminuir a carga administrativa nas lojas permite que o feedback seja feito correcta e imediatamente (reduzindo o "papel").
Outra das vantagens é permitir uniformização de critérios, já que todos os profissionais passam a trabalhar sobre os mesmos dados.
Como será usado em rede, este sistema terá necessariamente um rigoroso sistema de segurança. Que depois de definido permitirá imputar responsabilidades sobre as operações efectuadas, uma vez que guardará a informação dos utilizadores do programa.
Os documentos de rotina, outro dos problemas na aplicação actual, já estarão definidos, à excepção de alguns documentos legais, cujas Instituições não permitem outro tipo de papel (por exemplo, de outra cor), apesar de conterem exactamente as mesmas informações!?

6.7 Conclusões/Reflexões

A nível informático, em termos futuros, considero essencial atender à capacidade de memória do *software* e *hardware*, prevendo *back-up's* regulares, de maneira a não sobrecarregar as aplicações existentes (não vejo razão, por exemplo, para que se guarde, durante demasiado tempo, a informação relativa a ex-trabalhadores); e à capacidade dos programas na transição de dados para outros modelos (no fundo é estar consciente de que o modelo actual rapidamente se tornará obsoleto).

Na minha opinião, a adequação da estrutura de GTA deverá passar também pelo seu crescimento. Ou seja, a racionalização da estrutura de RH nas lojas deve ser compensada em parte na sede, para que não se traduza numa redução de eficiência.
Por outro lado, aos trabalhadores que passam das lojas para a estrutura central acho importante que seja garantida uma certa mobilidade. Como na lojas, as suas funções eram muito polivalentes, em princípio, sentirão mais os efeitos da especialização.

O tempo que tive nesta direcção permitiu-me: por um lado, adquirir uma visão geral sobre os procedimentos mais administrativos ligados à Gestão de Pessoal; e por outro, saber quais foram, na prática, as "consequências" do Projecto *Hay*, bem como a opinião destes profissionais em relação à nova política salarial.
No geral, apesar de colocarem algumas reticências, à Descrição de Funções, na qual se baseia o método, por saberem que «aqui as funções estão sempre a mudar» (o que não constitui grande problema se, tal como prevê o método *Hay*, as descrições forem actualizadas todos os anos) são bastante optimistas em relação ao rigor e flexibilidade que este método permitirá. Concretamente, no que diz respeito: ao cálculo os custos, porque todas as rubricas da remuneração passarão a ser conhecidas (e com o valor monetário correspondente); e às perspectivas de evolução de carreira, que deixaram de estar limitadas pelos tradicionais Níveis de Carreira.

7. ÚLTIMOS COMENTÁRIOS

7. ÚLTIMOS COMENTÁRIOS

Espero que este relatório tenha conseguido transmitir muito do que apreendi durante estes meses de estágio.
Procurei enquadrar os projectos em que participei nos conhecimentos adquiridos na faculdade, acreditando que com isso possa ficar mais claro, que a Gestão dos Recursos Humanos é apenas mais uma das alternativas profissionais desta licenciatura.

Obviamente, essa tarefa foi muito facilitada pelo privilégio de ter estagiado na SONAE.
Esse privilégio traduziu-se pela possibilidade de fazer parte de equipas de profissionais empenhados em construir uma **"Cultura de Excelência"**.

Esta "Cultura de Excelência" significa sobretudo ter capacidade para Captar, Reter e Valorizar as pessoas da organização.
Na minha opinião, a concretização destes objectivos, implica o desenvolvimento de técnicas, processos e sistemas de informação **tão rigorosos** como os que são desenvolvidos para outras áreas.
É neste ponto que considero que a gestão dos Recursos Humanos está menos evoluída, e é neste aspecto também que considero que pessoas com a mesma formação que eu poderão ter algo a dizer.

Isso implicará, com certeza, que complementem essa formação com novas ferramentas, mas a aprendizagem e o desenvolvimento, felizmente, é um caminho aberto a todos nós.

BIBLIOGRAFIA

1. SONAE. Relatório, Balanço e Contas do Exercício de 1977
2. Tarrab, Gilbert. (1977). Introduction à la Psychologie Industrielle. Lisboa: Publicações Europa América.
3. Armstrong, Michael. Personnel Polices and Procedures. Personnel Management Practice. 3ª edição
4. Kreuz, Werner. (1995). Benchmarking, Re-engineering and Change Management. 27th Annual Human Resource Management Conference. London
5. Ghoshal, Sumantra. (1995). The Balance Between Restructuring and Revitalisation. 27th Annual Human Resource Management Conference. London
6. Fernandes, Augusto. (1996). Despedimentos em Massa. Recursos Humanos. Exame Agosto.
7. Haines, Victor, Arcand Michel. (1995) Nouvelles exigences de la gestion des Ressources Humaines. 27th Annual Human Resource Management Conference. London
8. Mathis and Jackson. Personnel - Contemporary Perspectives and Applications. Human Resource Planning and Recruiting. 3ª edição
9. Ramos, J.H.Romano. Gestão Previsional de RH.
10. Chiavenato, Idalberto. (1995). A Administração de Recursos Humanos. Recursos Humanos. São Paulo: Editora Atlas. 3ª edição.
11. Hay Group. (1989). Sistema de Análise e Descrição de Funções.
12. Irons, Neil. (1995). Reward Strategies in the company of the 1990s. 27th Annual Human Resource Management Conference. London.
13. Moura, Estevão. (1993). Recursos Humanos Gestão e Sociedade. Lisboa: Edições Sílabo.
14. Donnadieu, Gérard. (1995). Pour une Politique des Rémunérations. 27th Annual Human Resource Management Conference. London.
15. Amrop. (1995). Senhas de gasolina tributadas. Exame Julho.
16. Gibson, Virginia. (1995). The New Employee Reward System. Management Review February.
17. Beauchet. (1995). Fixer les objectifs dans un système de rémunération variable. 27th Annual Human Resource Management Conference. London.
18. Harvard Business Review. (1993). Rethinking Rewards Nov.
19. Cunha, Isabel. (1993). A cenoura ainda funciona?. Fortuna nº27.
20. Rodrigues, M.J. (1988) O sistema de emprego em Portugal. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
21. Werther, William. Davis, Keith. (1995). Recruitment of Human Resourses. 27th Annual Human Resource Management Conference. London.
22. SONAE. (1995). Recrutamento e Selecção. Doc.nº RG 004/95.
23. Vidal, Rogério. (1995). Quadros Pendurados. Visão 7 Setembro.
24. Drenth, P.J. (1989). Assessment and selection in organizations. Methods and practice for recruitment and appraisal (9-12). Chichester. Wiley.
25. Bethell-Fox, C.E. (1989). Psychological Testing, Assessment and selection in organizations. Methods and practice for recruitment and appraisal (9-12). Chichester. Wiley.
26. Armstrong, Michael. Training.
27. Training and Development.
28. Ramos, Ana Rita. (1996). Actividades ao Ar Livre. Recursos Humanos Motivação. Exame Junho.
29. Martins, J. (1989). A procura da eficácia através da avaliação. Formação e Emprego nº9, 27-32.
30. Martins, L.D. (1991). Auditoria da formação. Formar, nº3, 16-23.
31. Le Boterf, G. (1991). Plano de Formação. Formar, nº3, 4-14.
32. Guérin, F. (1991). Comprendre le travail pour le transformer. La pratique d'ergonomie. Montrouge. Éditions de l'ANACT.

Outra Documentação

I. Grilo, Eduardo Marçal. (1987). Estratégia de Desenvolvimento de Recursos Humanos. Lisboa: Ministério de Educação e Cultura.

II. Personnel ANDCP. (1995/1996). Rémunération Globale. Artigos nº 357/358/364/370/373.

III.Executive digest. (1995). Internacionalização. Janeiro.

IV.Executive digest. (1995). Os três cês estratégicos. Fevereiro.

V. Público Economia. (1995). O Factor Humano. 20 Fevereiro.

VI.Coopers&Lybrand. (1996). Empresas a reduzir a Remuneração Base. nº10 Janeiro.

VII.Management Review. (1995). The New Employee Reward System. Fevereiro.

VIII.HRFocus. (1996). Half-Truths and Real Truths. Maio.

IX.Nicoson, Robert D. (1996). Case Study. Growing Pairs.

X. Macial, Susana. (1996). Semanário Económico. Como ajudar as empresas a tornarem-se mais eficazes e competitivas?. nº488, 17 Maio.

XI.Review - News and Issue in Executive Search. (1996). Take control of your future. nº1.

XII.Trabalho & Segurança Social. (1996). Projectos Pilotos Experimentais. Portaria nº237, 1 Junho.

XIII.Business Week. (1996). How high can CEO pay go?. 22 Abril.

XIV.Harvard Business Review. (1994). Toward a career-resilient workforce. Jul/Agosto.

XV.Instituto Nacional de Estatística. (1996). Estatística do Emprego. 2º trimestre.

XVI.Internet: http:\\www.Sonae.pt

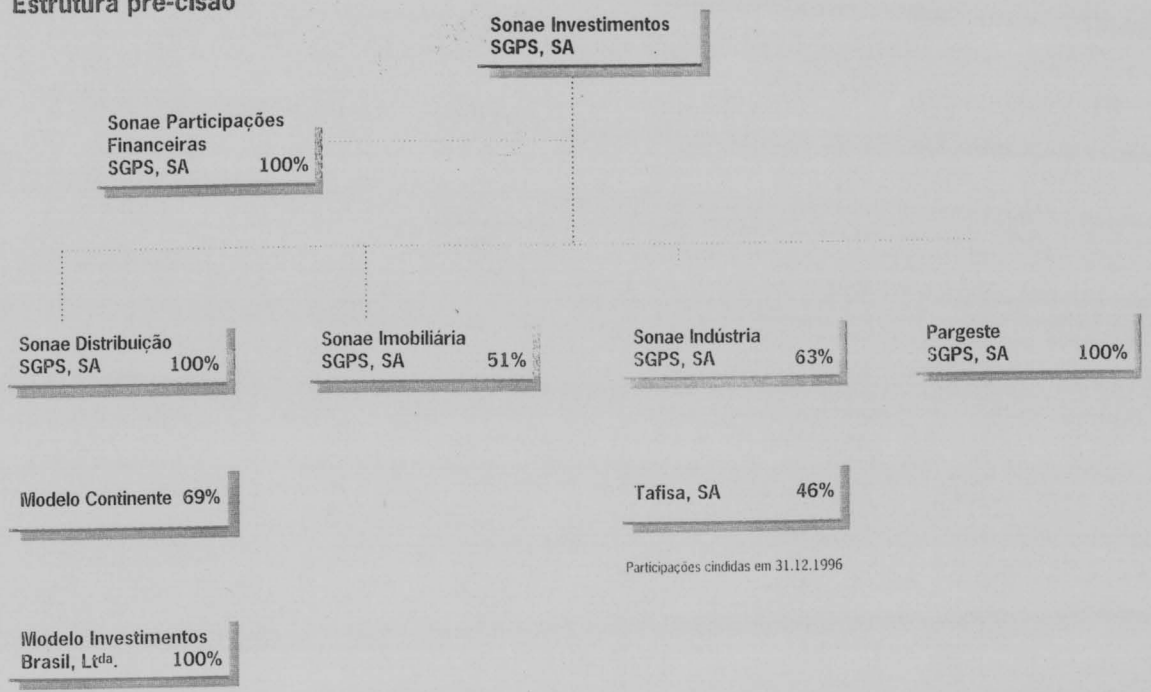
ANEXOS

Anexo 1

Estrutura do Grupo SONAE

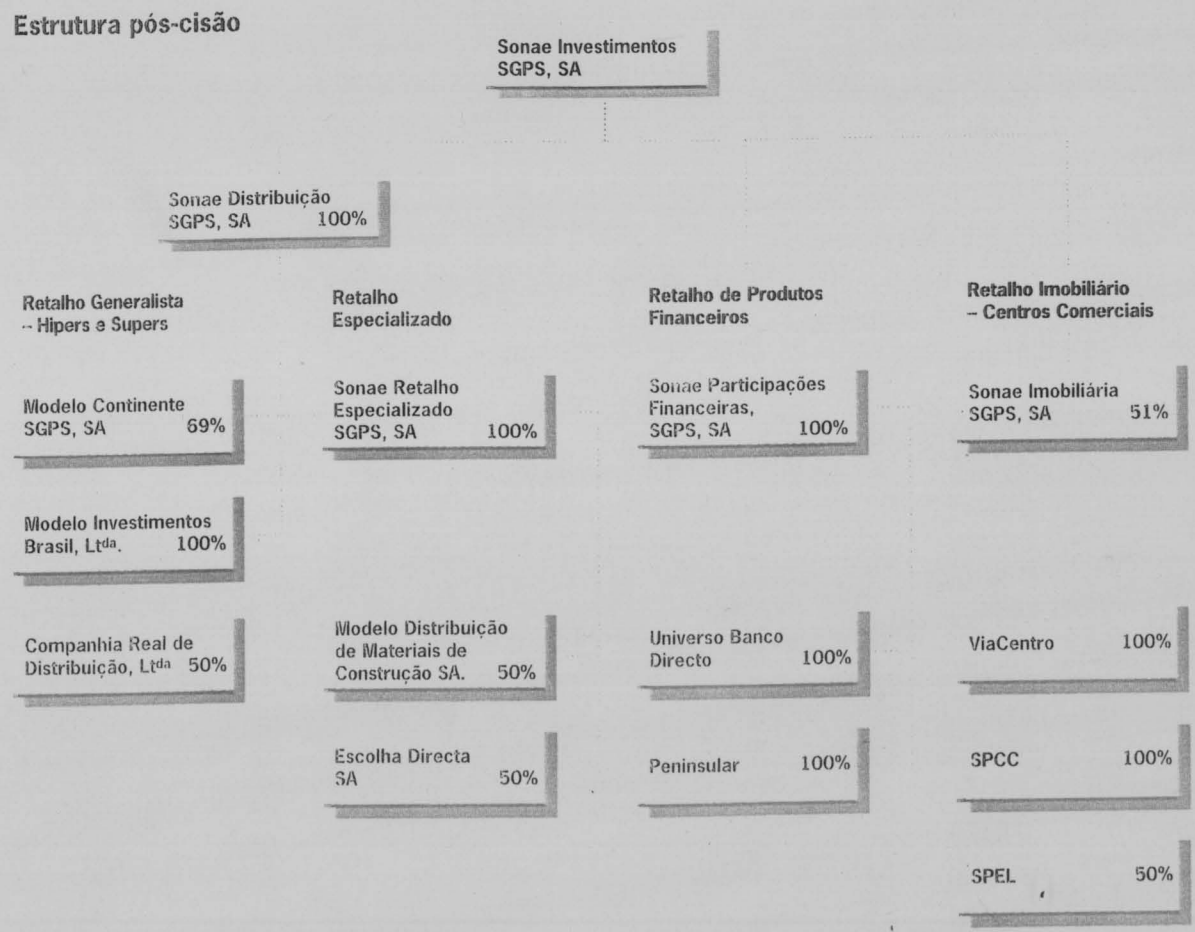
ESTRUTURA DO GRUPO

Estrutura pré-cisão



Participações cindidas em 31.12.1996

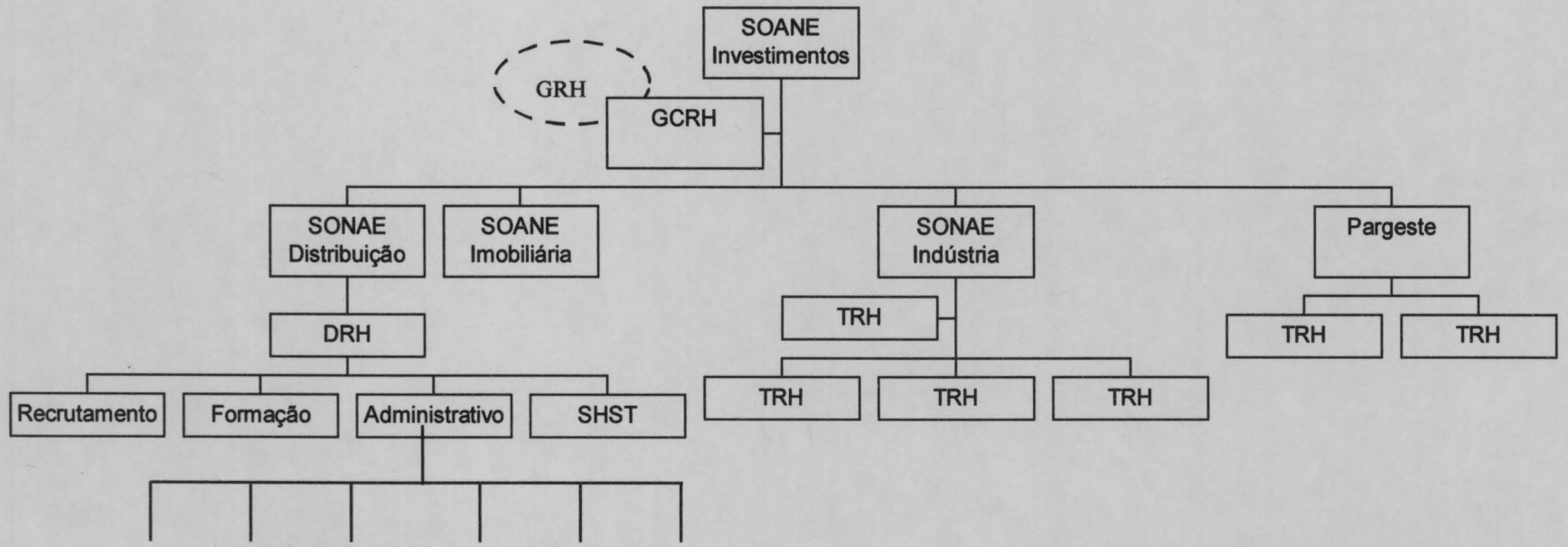
Estrutura pós-cisão



Anexo 2

Estrutura dos Recursos Humanos

Estrutura dos Recursos Humanos - 1991



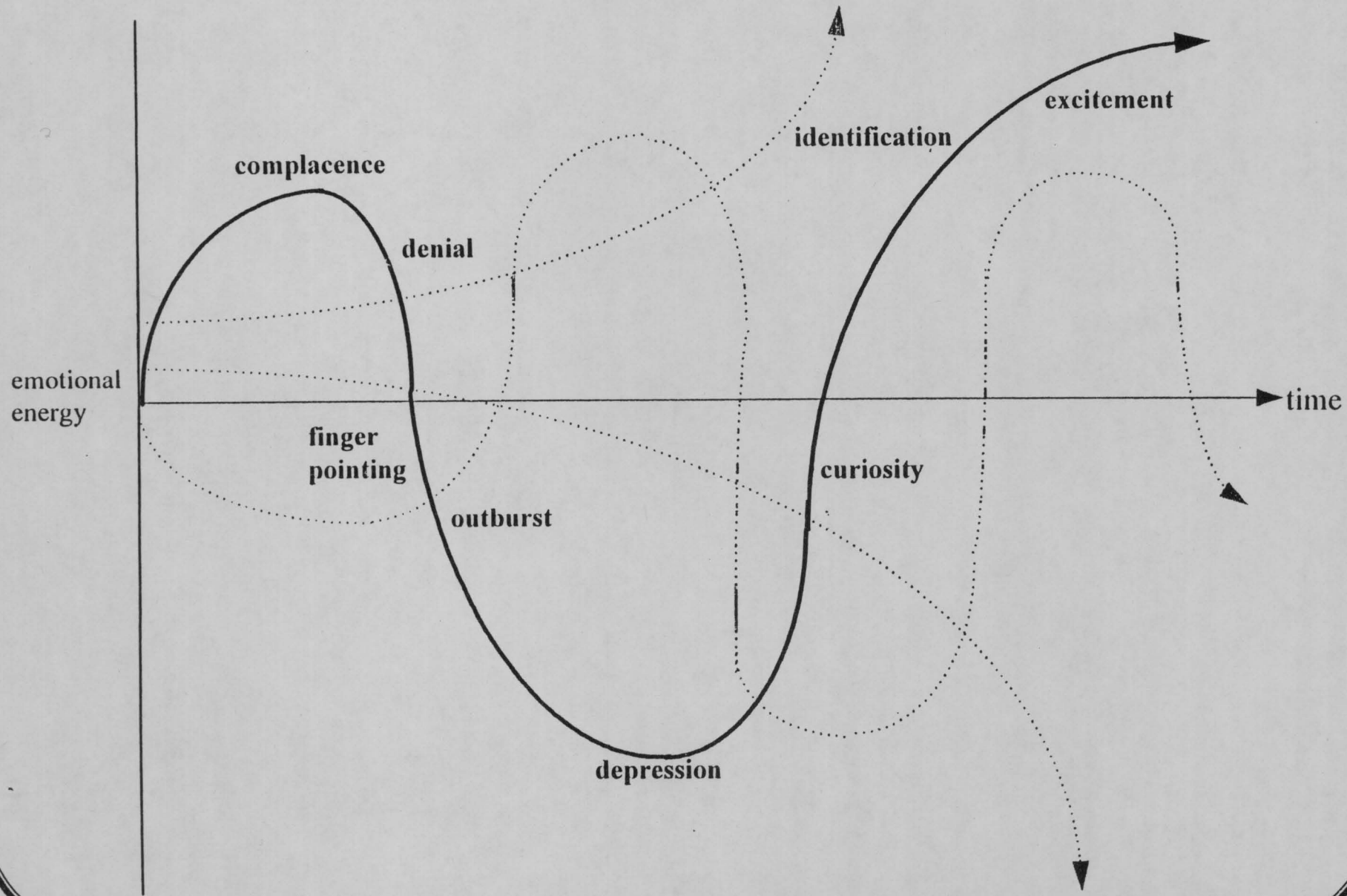
GCRH - Grupo Consultivo de RH
GRH - Gabinete de RH
DRH - Direcção de RH
TRH - Técnico de RH
SHST - Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho

Fonte: Documentos internos da Sonae

Anexo 3

"from a moth to a butterfly"

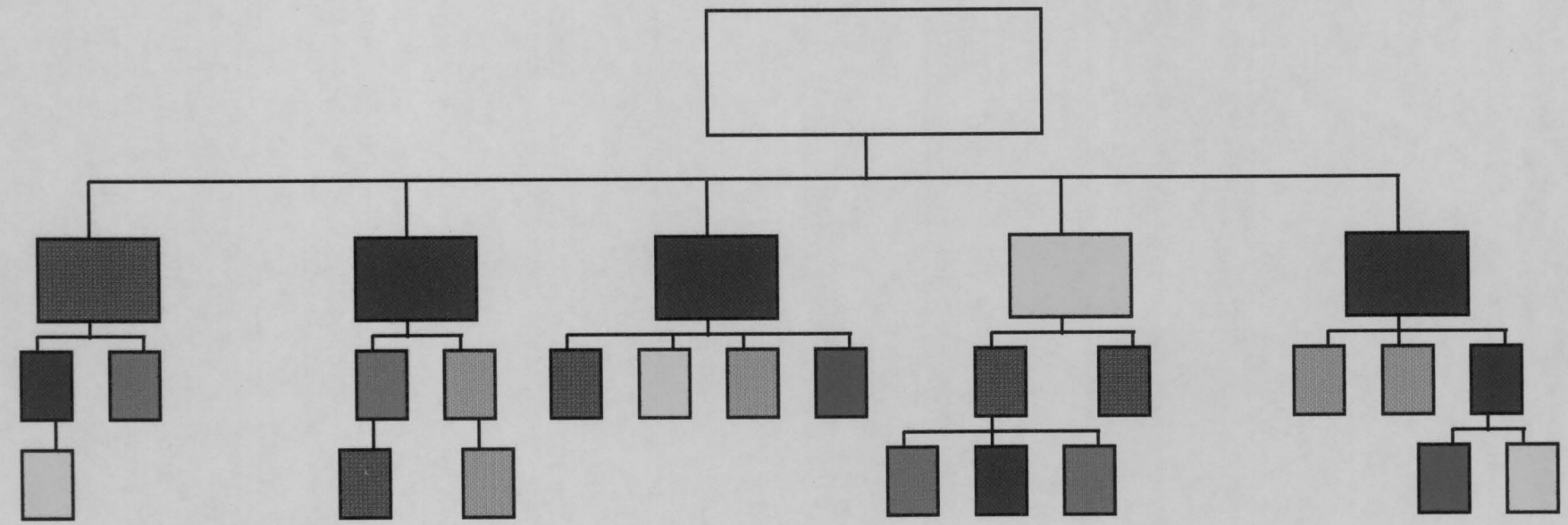
FROM A MOTH TO A BUTTERFLY



Anexo 4

"Color Maps"

COLOR MAPS



Legenda:

- Elevado potencial
- Possível promoção
- Manter na função actual
- Desempenho sólido
- Observar
- Baixo desempenho

Fonte: Documentos internos da Sonae

Anexo 5

Planos de Desenvolvimento da Organização

Planos de Desenvolvimento da Organização

Area	Diagnóstico	Acções a desenvolver	Acções individuais	Data(s)
Comercial	2 colaboradores a desenvolver (XY, XZ)	Recrutar um técnico comercial (para substituir TW)	TW - Despedir	Janeiro
	1 a despedir (TW)	Acções de formação para XY e XZ	XY - Formação em A	Dezembro
	5 sólidos (TJ, TK, RW, KP, KY)	Formação geral sobre "novos procedimentos"	XZ - Formação em A e B	Novembro
			Formação para todos os colaboradores	Fevereiro
Empresa:		Responsável:	Data:	

Fonte: Documentos internos da Sonae

Anexo 6

Descrição de Funções

DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

I. *IDENTIFICAÇÃO*

Unidade de Negócio:

Localização:

Função Descrita:

Titular:

Depende de:

Titular:

Data de Realização:

Aprovação:

Titular: _____

Chefia: _____

II. *MISSÃO*

"Planear, coordenar, dinamizar e propor a tomada de decisões, de acordo com o plano do projecto, por forma a que o complexo possa ser inaugurado na data prevista, e nas condições de operacionalidade, rentabilidade e qualidade previstas."

A missão deve conter:

Verbo de Acção - "Planear, coordenar, dinamizar e propor...";

Indicação da Actividade - "...a tomada de decisões...";

Guias - Limites ou condicionantes da actividade "...de acordo com o plano do projecto...";

Resultado Global e Genérico - "...por forma a que o complexo possa ser inaugurado...".

III. *DIMENSÕES*

Volume de Vendas:

Budget Operativo (custos Operacionais/aprox.):

Número de Colaboradores:

Directos:
Total:

IV. *FINALIDADES PRINCIPAIS*

- *"Definir e organizar todas as acções de Formação necessárias a nível do Grupo Sonae, para garantir a compreensão e adopção dos Procedimentos definidos no Manual de Procedimentos."*

- *"..."*

As finalidades pretendem definir os resultados parciais mais significativos exigidos à função, isto é, os resultados que devem ser conseguidos

BIBLIOTECA F.E.

Anexo 7

Avaliação de Funções

SUB-HOLDING: _____

COMITÉ: _____ **DATA DE AVALIAÇÃO:** ___ / ___ / ___

Função	Titular	Know-How Pontos				Resolução de Problemas Pontos				Responsabilidades Pontos				Pontuação Total	Ênfase

Anexo 8

"EXEC - Executive Compensation"

EXEC

Executive Compensation

1996

Nome: _____

Empresa: _____

ÍNDICE

- Capítulos

1. "O que é o 'EXEC'?"
Este capítulo contém informações gerais e indica os pressupostos sobre os quais os cálculos foram efectuados. Sistema Fiscal, Situação Familiar, Regulamentos e Directivas da Empresa.

2. Elementos de Identificação
Corresponde à informação pessoal de cada colaborador disponível na estrutura de RH da empresa.

3. Retribuição Total Ilíquida
A Retribuição Total é a soma da Remuneração Fixa (Remuneração Mensal, Subsídios e restantes prestações de carácter regular) com a Remuneração Variável (Bónus de Desempenho e Outras Remunerações), aqui especificadas.

4. Benefícios Sociais

5. Outros Benefícios
Esta rúbrica inclui os custos com Viaturas, crédito à Auto-Formação, Despesas de Viagem, etc.

6. Retribuição Total Ilíquida e Custo Anual dos Benefícios
A soma destas duas rúbricas é a Remuneração Global, que indica o custo total da empresa com o seu colaborador.

7. "Balanço Pessoal"
Constitui um formulário em forma de balanço cujo objectivo é ajudar o colaborador a ter uma percepção quantificada da riqueza do seu Agregado Familiar.

8. Alterações/Sugestões
Esta parte do documento será encaminhada para os RH da Administração com as aprovações, alterações ou sugestões.

Anexo 9

Avaliação do Desempenho Passado/Futuro

Avaliação do Desempenho Passado/Futuro

	Papel de julgamento	Papel de aconselhamento
Focaliza	O desempenho passado	A melhoria do desempenho futuro
Objectivo	Melhor desempenho por meio de um pessoal mais eficiente e administração de recompensas	Melhorar o desempenho por meio de auto aprendizagem e desenvolvimento
Método	Um certo número de procedimentod de cálculo e classificação	Uma série de etapas de crescimento como, por exemplo, administração por objectivos
Papel do Chefe	Julgar e avaliar	Aconselhar, ajudar e orientar
Papel do avaliado	Passivo ou reactivo, quase sempre para se defender	Envolvimento activo na aprendizagem

Anexo 10

Ficha de Avaliação do Desempenho

COMENTÁRIOS DO AVALIADO:

ACORDOS:

Estes acordos só pretendem conseguir a melhoria profissional do trabalhador

AVALIADO: Assinatura _____

AVALIADOR: Assinatura _____

COMENTÁRIOS DA CHEFIA DIRECTA _____

_____

_____

____/____/____

COMENTÁRIOS DIRECTOR/CH. DEPART./CH. SERVIÇOS _____

_____

____/____/____

COMENTÁRIOS RESP/RH _____

____/____/____

DESPACHO: _____

_____

_____

_____

(Assinatura)

____/____/____

SONAE
Distribuição

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

(APLICÁVEL A COLABORADORES N/ QUADROS)

1. IDENTIFICAÇÃO

Nome _____ N.º _____

Idade _____ Data de Antiguidade no Grupo ____/____/____

Antiguidade
1. Na Empresa ____/____/____
2. Na Função ____/____/____

Categoria _____

Estabelecimento _____

Departamento/Serviço _____

Secção _____

Tipo de Avaliação
- ◯ Anual
- ◯ Renovação Contrato
- ◯ Passagem Efectivo
- ◯ Rescisão Contrato em ____/____/____

2. INSTRUÇÕES

A - A grelha de Avaliação de Desempenho é composta de 12 factores de avaliação (conhecimentos profissionais, aperfeiçoamento profissional, produtividade, qualidade de trabalho, grau de responsabilidade, iniciativa, motivação/implicação, espírito de equipa, relações humanas no trabalho, qualidade de atendimento, adaptação profissional e potencial de chefia) ou seja, parâmetros psico-profissionais do desempenho do trabalhador. Para cada um dos factores existem 5 níveis de classificação, que vão desde o nível mínimo (I) ao nível máximo (V).

B - O avaliador deve, antes de iniciar o processo de avaliação, certificar-se de que conhece o significado de cada factor e assegurar-se de que compreende o conteúdo de cada um dos níveis de avaliação.

C - O avaliador deve esforçar-se por não se restringir, na avaliação de cada trabalhador, aos níveis médios (níveis III). Esses níveis médios devem ser evitados para que se consiga uma melhor diferenciação das competências profissionais do trabalhador e, consequentemente, a obtenção de um perfil mais real dos trabalhadores da empresa.

D - Ao realizar a avaliação de desempenho o avaliador deve evitar deixar-se influenciar por aspectos emocionais afectivos (simpatia/antipatia, atracção, amizade, etc.) ou por factos pontuais, recentes ou longínquos no tempo, do comportamento do trabalhador. O avaliador deve evitar sobrevalorizar (aumentar) ou subvalorizar (diminuir) as capacidades e competências profissionais demonstradas no desempenho dos avaliados.

E - A função do avaliador consiste em assinalar, para cada um dos factores de avaliação, um e um só nível, usando uma cruz (X) no quadrado respectivo, na coluna Av.r. Em seguida, o avaliador deverá em entrevista marcada para este efeito, dar conhecimento ao avaliado da sua situação, do que pensa serem os seus pontos fortes e fracos. O avaliado deverá também durante aquela entrevista registar a sua auto-avaliação na coluna expressamente designada para o efeito sobre a rubrica "Av.o.". Desta entrevista deverá resultar um acordo de melhoria em um, ou mais, dos factores em avaliação. Estes acordos deverão ser registados no espaço assinalado no verso da ficha de avaliação.

II - Conhecimentos profissionais com lacunas. Insuficiente domínio das técnicas.

III - Conhecimentos adequados às necessidades da função e razoável domínio das técnicas correntes.

IV - Profundos conhecimentos profissionais e bom grau de informação que habilitam à resolução de problemas de maior complexidade. Domínio das técnicas próprias à função.

V - Excepcional conhecimento da sua função e total domínio das técnicas. Conhecimentos de outras funções complementares e diversificadas, aplicáveis no exercício da função.

2. APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL

Capacidade de, no desempenho das suas funções, actualizar os conhecimentos, no sentido da manutenção e desenvolvimento da competência técnico-profissional.

I - Não demonstra aperfeiçoamento nem interesse em melhorar os seus conhecimentos profissionais.

II - Aperfeiçoamento deficiente. Reduzidas capacidades de aprendizagem. Manifesta pouco interesse em adquirir novos conhecimentos.

III - Aperfeiçoamento satisfatório dos seus conhecimentos profissionais. Algum desenvolvimento profissional.

IV - Boa actualização dos seus conhecimentos. Bastante interesse pelo aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional.

V - Muito interessado em aperfeiçoar-se. Sempre atento às novas técnicas e ao desenvolvimento de áreas diversificadas.

3. PRODUTIVIDADE

Capacidade de realizar as várias tarefas da função, da forma e no tempo determinados, sem prejuízo da qualidade.

I - Demasiado lento, provocando atrasos no funcionamento do serviço. Pouco eficaz.

II - Mostra frequente dificuldade em realizar as tarefas atempadamente. Pouco desenvolto.

III - Em regra executa as tarefas no tempo estabelecido/determinado.

IV - Rapidez e oportunidade na execução das tarefas, não sofrendo a qualidade alterações apreciáveis.

V - Enorme capacidade de trabalho. É rápido e eficaz.

4. QUALIDADE DE TRABALHO

Capacidade para executar o trabalho com exactidão, ordem, boa apresentação e sem erros, tendo sempre em consideração os objectivos definidos pela empresa.

I - Apresenta trabalhos imperfeitos e com erros graves. Desperdiça muito tempo e material.

II - Trabalho com bastantes erros, exigindo acompanhamento e correcções frequentes.

III - O resultado do seu trabalho é satisfatório mas já aconteceu apresentar falhas. Poderia melhorar.

IV - A qualidade do trabalho não chega a ser excelente, mas satisfaz muito bem. Está sempre a procurar melhorar.

V - Apresenta trabalhos de excelente qualidade, executando-os com economia de tempo e de material.

5. GRAU DE RESPONSABILIDADE

Capacidade de resolver questões de forma ponderada, prevendo e assumindo as consequências dos seus actos.

I - Evita as responsabilidades. Não assume as consequências dos seus actos.

II - Nem sempre avalia as consequências dos seus actos, mas é capaz de as assumir.

III - Demonstra um grau satisfatório de responsabilidade, prevendo e assumindo as consequências.

IV - Revela boa capacidade na resolução dos problemas e prevê as consequências dos seus actos, assumindo-os totalmente.

V - Excepcional capacidade de ponderação e previsão dos actos que pratica, assumindo integralmente e, por iniciativa própria, a responsabilidade pelos mesmos, corrigindo-os se necessário.

6. INICIATIVA

Capacidade de procurar soluções para os problemas, independentemente da intervenção do superior hierárquico.

I - É incapaz de tomar a iniciativa, trabalhando apenas sob orientação pormenorizada.

II - Em certos casos age com independência mas sem conseguir encontrar as soluções adequadas.

III - Toma a iniciativa perante situações pouco complicadas, apresentando resultados aceitáveis.

IV - Perante situações que excedam a mera rotina, resolve quase sempre os problemas de forma acertada, sem necessidade de orientação superior.

V - Age com independência e discernimento, encontrando as soluções pertinentes para cada caso.

7. MOTIVAÇÃO/IMPLICAÇÃO

Capacidade de empenhamento no exercício da função e vontade de agir no sentido da prossecução dos objectivos da empresa.

I - Pouco interesse no exercício da função. Não demonstra zelo pelo património da empresa, sendo bastante descuidado com os instrumentos de trabalho.

II - A sua motivação apenas é suficiente para resolver as dificuldades quotidianas. Precisa interessar-se mais pelo trabalho que executa. Desinteressa-se perante obstáculos superiores aos habituais.

III - Boa capacidade de empenhamento. Procura vencer as dificuldades.

IV - Desempenha a função com profundo interesse. Esforça-se por vencer obstáculos que se opõem à realização dos objectivos estipulados, obtendo bons resultados.

V - Excepcionalmente motivado para o desempenho da função. Demonstra satisfação e interesse porque gosta do serviço que faz.

Nunca coo[illegible]m o grupo. [illegible]dualiza se[illegible] trabalho.

II - Integra-se com dificuldade e é quase sempre passivo no trabalho de grupo.

III - Integra-se no trabalho de grupo e coopera quando expressamente solicitado.

IV - Integra-se facilmente e esforça-se por cooperar no trabalho de grupo.

V - Integra-se facilmente no grupo, intervindo com eficiência no desenvolvimento dos trabalhos.

9. RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO

Capacidade de estabelecer e manter boas relações com as pessoas com quem trabalha, criando um bom clima de relações laborais.

I - A qualidade das relações com os outros prejudica o ambiente de trabalho.

II - Tem dificuldade em manter boas relações com os outros. Por vezes não contribui para um bom ambiente de trabalho.

III - Estabelece relações normais com os colegas de trabalho.

IV - Boas relações de trabalho. Contribui para manter um bom ambiente, influenciando positivamente o rendimento do trabalho.

V - Excepcionalmente capaz de influenciar positivamente o clima de trabalho e o rendimento do mesmo. Faz ouvir as suas opiniões sem pretender impô-las e sem deixar de aceitar as críticas construtivas.

10. QUALIDADE DE ATENDIMENTO[1] (clientes)

Competência profissional, delicadeza e carácter solícito (prestável e diligente). Capacidade para estabelecer facilmente relações humanas, capacidade para satisfazer com eficiência pedidos ou situações apresentadas pelos clientes

I - Alguns defeitos graves nas relações com clientes.

II - Dificuldades vincadas no atendimento a clientes. Insuficiente capacidade de resolução de situações quotidianas.

III - Correcto, embora nem sempre eficiente. Revela algumas dificuldades na resolução de situações.

IV - Correcto e eficiente com os clientes.

V - Óptimas capacidades de atendimento ao público. Resolve as situações e satisfaz os pedidos com rapidez e eficiência.

11. ADAPTAÇÃO PROFISSIONAL

Capacidade de ajustamento a novas tarefas e situações.

I - Revela, na prática, resistência à mudança. Não consegue ultrapassar a rotina.

II - Nítidas dificuldades de adaptação a novas tarefas e situações.

III - Ajustamento satisfatório a novas tarefas, embora hesite perante situações menos frequentes.

IV - Boa adaptação a novas tarefas e a situações pouco frequentes.

V - Excepcional adaptação à mudança.

12. POTENCIAL DE CHEFIA

Capacidade para conduzir os indivíduos na prossecução de objectivos e metas previamente determinados.

I - Não revela potencial para orientar ou estimular uma equipa no sentido de atingir os objectivos previstos.

II - Parece revelar insegurança e pouca persistência na orientação e estimulação de uma equipa de trabalho.

III - Tende a mostrar interesse em orientar o trabalho dos outros, mas revela a necessidade de fazer esforço para conseguir orientar e estimular uma equipa de trabalho.

IV - Revela interesse e potencial/capacidade para orientar e estimular uma equipa de trabalho. Nem sempre consegue alcançar os resultados esperados.

V - Tem demonstrado interesse e capacidades para liderar equipas de trabalho com êxito.

13. ASSIDUIDADE

(A preencher pelo Serviço de Recursos Humanos)

_____ Hrs. _____ %

CLASSIFICAÇÃO/TOTAL

			Ass.
Res. Bruto	Res. Ponderado	Cl. Qualitativa	...../...../.....

(1) Aplicável a colaboradores com funções de atendimento (Serviço de caixa, Serviço de Talho, Peixaria, Charcutaria, Frutas e Legumes, Padaria, Electrodomésticos, Fotocine, HI-FI, Boutique e Informação Bazar).

Anexo 11

Informações Disponíveis na Base de Dados dos Candidatos

RECRUTAMENTO EXTERNO

NOME :
B.I. : DATA de NASCIMENTO:

RESIDÊNCIA :

TELEFONE:

HABILITAÇÕES ACADÉMICAS :

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:

CONCORREU PARA:

DATA CANDIDATURA: ENTREVISTADO?: ○ SIM ○ NÃO

PARECER :

PASTA ARQUIVO :

OBSERVAÇÕES :

Anexo 12

Caracterização dos Serviços Externos de Recrutamento e Selecção

CARACTERIZAÇÃO DOS SERVIÇOS EXTERNOS
DE
RECRUTAMENTO E SELECÇÃO/1996

SONAE

NOME DA EMPRESA	LOCAL	SERVIÇOS PRESTADOS	APRECIAÇÃO QUALITATIVA	CONDIÇÕES DE PAGAMENTO		OBSERV.
				CUSTO/UNITÁRO	COND. ESPECIAIS	
Ex: EGOR	PORTO LISBOA	Recrutamento e selecção de Quadros Superiores	Média	X$	Y% desconto para 50 processos/ano	Contacto: Dr. ...

Anexo 13

"Sigma - Entrevista com Critério"

A Ver 1.05 : Licensed for use by Miguel SHL

********** STRUCTURED INTERVIEWING GUIDE **********

OF CANDIDATE:..... DATE:.....

TION APPLIED FOR:.....

RVIEWER'S NAME:.....

RVIEW START TIME:..... FINISH TIME:.....

---

computer aided search generated the following criteria as important for ctive performance in the above position.

* LEADERSHIP
* COMMUNICATION SKILLS
* TEAM SKILLS
* PLANNING & ORGANISING
* ANALYTICAL & EVALUATION SKILLS
* DECISION-MAKING
* CREATIVITY & INNOVATION
* ADAPTABILITY & FLEXIBILITY
* MOTIVATION & COMMITMENT
* RESILIENCE & STAMINA

of the SIG in the interview:

low **time** to cover any other areas and to give the candidate the **rtunity** to ask you questions.

k **one question at a time** beginning with the first and **following** up with her questions to develop the information as required.

sten carefully to the candidate and assess their answers against the ciated **positive and negative comments.**

ke **notes** on the SIG.

mediately after the interview, complete the rating form.

ITERION : LEADERSHIP SKILLS *

RAL INTRODUCTORY QUESTION FOR THE CRITERION:
tion 1:
T OPPORTUNITIES HAVE YOU HAD TO LEAD OTHER PEOPLE?"
BE WORK/EDUCATION/LEISURE)
ve me an example of what you did."
at are your strengths and limitations as a leader?"

+		-
eral situations. ar objectives. ieved goals. eral skills.	-Limited opportunities. -Narrow scope.	-Little opportunity. -Never appears to have chosen to lead/direct. -Limited examples. -Narrow skills.

S:

ERION DESCRIPTION: LEADING/DIRECTING AN ACTIVITY

tion 2:
cribe a recent activity that you had to direct."
w did you go about it?" -"How well did the activity go?"
w could you have directed it more effectively?"

+	-
ailed analysis of cess. -Decisions based involvement of relevant ties (if time allows). d insight into possible rovements.	-Little apparent understanding of process. -Inadequate involvement of relevant parties. -Ineffective tackling of task by subordinates.

S:

TERION DESCRIPTION: CO-ORDINATING ACTIVITIES/RESOURCES

stion 3:
ve me an example of when you have had to co-ordinate activities
resources for a project." -"What went well?"
hat difficulties did you face?"
ow much time pressure was there?" -"How did you cope with this?"

+		-
levant example. ge of competencies. sight into activities. ed with time pressure.	-No experience; probe other areas.	-Limited co-ordination. -No pressure of time. -Couldn't influence others. -Problems due to weak co-ordination.

ES:

TERION DESCRIPTION: ORGANISES OWN WORK

stion 4:
t opportunities are there for organising your own work /study?"
n you give me an example of how you went about this?"
ould people say you are well organised?"
en have you done something you feel you could have organised better?"

+		-
oys organising. Many ngs to consider. plex organisation. s targets & objectives. ers say well organised. d assessment of how y could improve.	-Limited experience.	-No experience. -Generally disorganised. -Reactive. -Others say not good. -Poor assessment of how they could improve.

ES:

Anexo 14

Guião de Entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA - APROVISIONAMENTO/BACK-OFFICE

INTRODUÇÃO

- TEMOS EM NOSSO PODER UMA CANDIDATURA SUA A UM ANÚNCIO POR NÓS PUBLICADO, NÃO IDENTIFICADO, PARA A FUNÇÃO "APROVISIONAMENTO/BACK-OFFICE".

MOTIVAÇÃO

- EM PRIMEIRO LUGAR, GOSTARIA DE SABER O QUE O LEVOU A RESPONDER AO ANÚNCIO?

- QUANDO SOUBE TRATAR-SE DE UM ANÚNCIO DA SONAE, O QUE LHE OCORREU?

- COMO IDEALIZA A FUNÇÃO PARA A QUAL SE CANDIDATA?(TENTAR AVALIAR A CORRESPONDÊNCIA ENTRE O CANDIDATO E A FUNÇÃO, TENDO EM CONTA OS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS E DE COORDENAÇÃO DE EQUIPAS, ..., E AS PERSPECTIVAS DE CARREIRA DO CANDIDATO)

- O QUE O/A ATRAI NESTA FUNÇÃO ?

- QUAIS CONSIDERA SEREM OS DESAFIOS/RECOMPENSAS/DIFICULDADES NESTA FUNÇÃO?

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL ANTERIOR

- FALE-NOS SOBRE O SEU PERCURSO PROFISSIONAL, ANTERIOR E ACTUAL...
O QUE FEZ...O QUE DESENVOLVEU...COMO SE SENTIU...QUANTO GANHAVA...PORQUE SAIU...

COMPETÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

- QUAIS CONSIDERA SEREM OS SEUS PONTOS FORTES E PONTOS MENOS POSITIVOS COMO COMUNICADOR?

- QUAL O TIPO DE PESSOAS COM AS QUAIS SENTE QUE TEM MAIS DIFICULDADE EM COMUNICAR?

- DÊ-NOS UM EXEMPLO DE UMA SITUAÇÃO EM QUE TENHA PERSUADIDO ALGUÉM A ADOPTAR A SUA OPINIÃO. QUE ESTRATÉGIA OU ESTRATÉGIAS ESTIVERAM NA ORIGEM DO SEU SUCESSO? O QUE PODERIA TER FEITO MELHOR?

- O ESTABELECIMENTO EM CAUSA É UMA LOJA DE DESPORTO, EMPRESA DEDICADA À COMERCIALIZAÇÃO DE TODO O TIPO DE MATERIAL E EQUIPAMENTO DESPORTIVO. PELA SUA EXPERIÊNCIA E PERCEPÇÃO PESSOAL, QUE CARACTERÍSTICAS PECULIARES ASSUME ESTE TIPO DE NEGÓCIO NA RELAÇÃO COM O CLIENTE? CONSIDERA QUE QUEM GERE ESTE NEGÓCIO DEVE TER ALGUM TIPO DE PREOCUPAÇÃO EM PARTICULAR?

- QUAIS SÃO AS MODALIDADES QUE MAIS O ATRAEM? PORQUÊ? QUAL PRATICA? Em 9 hoâni

COMPETÊNCIAS DE EQUIPA

- RECORDA-SE DE ALGUM EXEMPLO EM QUE TENHA TRABALHADO COMO PARTE DE UM GRUPO OU EQUIPA? FALE-NOS UM POUCO SOBRE ISSO... QUAL FOI A SUA CONTRIBUIÇÃO? O QUE APRECIA MAIS NO TRABALHO COM OUTROS?

- NA SUA VIDA PESSOAL/ PROFISSIONAL / ACADÉMICA ALGUMA VEZ TEVE DE FORNECER INFORMAÇÃO A UM COLEGA PARA O AJUDAR NO SEU TRABALHO? DÊ-NOS UM EXEMPLO. PORQUE FOI SOLICITADO? COMO PENSA QUE OS SEUS COLEGAS O VÊM?... COMO UM RECURSO QUE PODEM USAR PARA OBTER INFORMAÇÕES?

- DESCREVA UMA SITUAÇÃO EM QUE CONSEGUIU, ATRAVÉS DO SEU CONTRIBUTO PESSOAL, PÔR UMA EQUIPA A TRABALHAR EM CONJUNTO PARA ATINGIR DETERMINADO RESULTADO. QUAL FOI A SUA CONTRIBUIÇÃO?

LIDERANÇA

- JÁ TEVE OPORTUNIDADES PARA LIDERAR/ COORDENAR PESSOAS, AO LONGO DA SUA VIDA PROFISSIONAL, ACADÉMICA, ... COMO É QUE SE SENTIU NESSE PAPEL? QUAIS AS PRINCIPAIS DIFICULDADES SENTIDAS? COMO AS ULTRAPASSOU?
QUAL A PERCEPÇÃO QUE OS OUTROS TIVERAM DE SI?
TERIA FEITO ALGO DIFERENTE SE A SITUAÇÃO SE VOLTASSE A REPETIR ACTUALMENTE?

- QUANDO TEVE QUE ESTABELECER OBJECTIVOS PARA A SUA EQUIPA, QUE CRITÉRIOS TEVE EM CONTA PARA O FAZER? (SE NÃO TEVE AINDA OPORTUNIDADE, COLOCAR A QUESTÃO SOB A FORMA DE "SE TIVESSE....")

- IMAGINE UMA SITUAÇÃO EM QUE UM SUBORDINADO SEU CAUSASSE PROBLEMAS DE DISCIPLINA, NÃO SEGUINDO AS SUAS INSTRUÇÕES OU CRIANDO PROBLEMAS NO SEIO DA EQUIPA DE TRABALHO. COMO AGIRIA?

- CONCORDA COM A EXPRESSÃO "NÃO SE DELEGAM TAREFAS DELEGAM-SE RESPONSABILIDADES". NA SUA OPINIÃO QUAIS SÃO AS VANTAGENS E DESVANTAGENS.

PLANEAR E ORGANIZAR

- DÊ-ME UM EXEMPLO DE QUANDO TEVE DE IMPLEMENTAR UM PLANO? QUAIS AS PRINCIPAIS DIFICULDADES SENTIDAS? COMO SE SAIU? QUE COMPETÊNCIAS PARTICULARES UTILIZOU PARA TAL IMPLEMENTAÇÃO?

- Dê-me um exemplo de uma situação em que teve de coordenar, em simultâneo, diversas actividades ou recursos para um projecto. Que dificuldades enfrentou? Havia pressão devido a factores temporais? Como lidou com ela?

- Dê-nos um exemplo de uma situação em que tenha tido de se adaptar a uma mudança rápida de planos. Como se reorganizou? como se sentiu nessa situação?

- considera-se uma pessoa "organizada"? justifique. É essa a imagem que os outros têm de si?

TOMADA DE DECISÃO

Dê-nos um exemplo de uma decisão que tenha sido particularmente difícil de tomar? Que aspectos é que considerou na tomada de decisão? Como estabeleceu as prioridades? Como se sentiu? Considerou a opinião de terceiros?

- Que critérios pensa serem mais importantes na tomada de decisão? e na motivação de uma equipa?

OPERACIONALIDADE

- Imagine que no desempenho desta função, existe um fluxo inesperado de trabalho, qual a atitude que tomaria face a esta situação?

MOBILIDADE/DISPONIBILIDADE FORMAÇÃO/ ADMISSÃO

- tendo em conta a função de que falamos inicialmente, e se pudesse contribuir na elaboração do seu plano de formação qual ou quais as áreas que considera mais importante desenvolver nesse período de estágio?

- qual a sua disponibilidade para, por exemplo, realizar um estágio fora da sua zona de residência? qual o tempo de ausência de casa considerado razoável?

- Imagine que o estabelecimento que irá abrir, por exemplo, num centro comercial qual a sua disponibilidade para trabalhar aos sábados/domingos e feriados? o que pensa do trabalho nesses dias?

- No caso de praticar desporto habitualmente como pensa poder agregar as duas actividades? No caso de não conseguir, qual será a sua opção?

- qual a sua expectativa salarial mínima? e disponibilidade para admissão?

Anexo 15

Relatório de Entrevista e Conclusões Gerais da Entrevista
(sobreposto às observações)

SONAE
Distribuição

RELATÓRIO DE ENTREVISTA

NOME DO CANDIDATO: _____

1. FUNÇÃO / FUNÇÕES A QUE CONCORRE / LOCAL DE TRABALHO:

2. MOTIVAÇÃO / PERSPECTIVAS DE FUTURO:

3. COMO IDEALIZA A FUNÇÃO / PERFIL:

4. OUTRAS FUNÇÕES / EMPRESAS A QUE CONCORREU:
   JÁ CONCORREU À SONAE?

	Prefer

5. COMO SE DESLOCARIA PARA O LOCAL DE TRABALHO:

6. ASPECTO FÍSICO / CAPACIDADE FÍSICA:

7. SERVIÇO MILITAR: SIM ☐ OBS.
   NÃO ☐

8. PERCURSO ESCOLAR / PERPECTIVAS FUTURAS:

Anexo 16

Entrevista de Quitação

SONAE Distribuição

Modelo

ENTREVISTA DE QUITAÇÃO

NUMA PERSPECTIVA DE MELHORIA CONSTANTE DO FUNCIONAMENTO DA LOJA, GOSTARIAMOS QUE NOS DEIXASSE ALGUMAS IMPRESSÕES ACERCA DA SUA EXPERIÊNCIA COMO COLABORADOR DESTA EMPRESA.

NOME: _____

CATEGORIA PROFISSIONAL: _____ PERMANÊNCIA: DE __/__/__ A __/__/__

SECÇÃO: _____ LOJA: _____

FUNÇÃO QUE VEIO EXERCER NA DATA DE ADMISSÃO: _____

DESCREVA SUCINTAMENTE O SEU PERCURSO PROFISSIONAL NA EMPRESA.

_____

_____

_____

DAS TAREFAS DESEMPENHADAS QUAL A QUE MAIS E A QUE MENOS LHE AGRADOU? PORQUÊ?

_____

_____

_____

A FUNÇÃO PARA A QUAL FOI ADMITIDO(A) CORRESPONDEU AO TIPO DE TRABALHO PARA QUE ESTAVA MAIS MOTIVADO?

_____

_____

_____

SAÍDA DA EMPRESA POR INICIATIVA: ☐ DO COLABORADOR ☐ DA EMPRESA

NO CASO DE SAIR POR SUA INICIATIVA, INDIQUE POR FAVOR O MOTIVO.

_____

_____

_____

_____

QUAL A SUA OPINIÃO SOBRE OS SEGUINTES ASPECTOS?

	MUITO BOM	BOM	FRACO	MAU
RELAÇÕES COM COLEGAS				
RELAÇÕES COM CHEFIAS				
INFORMAÇÃO/COMUNICAÇÃO INTERNA				
OPORTUNIDADES DE MUDANÇA/EVOLUÇÃO				
CONDIÇÕES DE HIGIENE E SEGURANÇA				
CONDIÇÕES DE TRABALHO (CARGA HORÁRIA, CONDIÇÕES AMBIENTAIS, ETC)				
CONDIÇÕES SALARIAIS				

JUSTIFIQUE, POR FAVOR, O PORQUÊ DA SUA OPINIÃO.

_____
_____
_____
_____
_____

O QUE SUGERE NO SENTIDO DE MELHORAR OS ASPECTOS MENOS POSITIVOS?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

AGRADECEMOS A COLABORAÇÃO QUE NOS PRESTOU E DESEJAMOS-LHE FELICIDADES NA SUA VIDA PROFISSIONAL E PESSOAL.

_____, ___ DE _____ DE ____

_____ _____

(ASSINATURA) (O ENTREVISTADOR)

Anexo 17

"EXTRA - EXecutive TRAining"

Executive Training EXTRA

1996

Nome: _____

Empresa: _____

ÍNDICE

🗁 - Capítulos

1. "O que é o 'EXTRA'?"
Este capítulo contém informações gerais sobre o documento EXTRA.

2. Formação no Grupo SONAE
O objectivo deste capítulo é definir os conceitos e alertar para alguns procedimentos essênciais, no que toca à Formação, no Grupo.

3. Apoios Especiais à Formação de Quadros
Este capítulo sintetiza algumas informações constantes em alguns regulamentos e directivas do Grupo, relativamente aos apoios dados à Formação de Quadros (beneficiários, valores, ...)

3.1 Base de Dados de Formação
Este ponto corresponde ao manual de instruções da Base de Dados anexada.

3.2 Ciclo de Conferências
Aqui são feitas algumas considerações acerca do Ciclo de Conferência.

...
4. Alterações/Sugestões
Esta parte do documento é destacável, para poder ser encaminhada para os RH da Administração com as aprovações, alterações ou sugestões.

Anexo 18

Ficha de Avaliação da Formação

SONAE
Distribuição

FICHA DE AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO

Projecto ☐☐☐☐☐☐ (0 1 2 3 4 5 6 7 8 9)

Acção ☐☐☐ (0 1 2 3 4 5 6 7 8 9)

Data de Início ☐☐/☐☐/☐☐☐☐ (0 1 2 3 4 5 6 7 8 9)

Local da Formação D ☐☐☐/E ☐☐☐ (0 1 2 3 4 5 6 7 8 9)

Empresa do Formando D ☐☐☐/E ☐☐☐ (0 1 2 3 4 5 6 7 8 9)

Tipo Formação
- (1) Inicial
- (2) Aperfeiçoamento
- (3) Desenvolvimento

Curso Interno? (S) (N)

Quadro? (S) (N)

Sexo (M) (F)

1. CONTEÚDO

	<25%	<49%	<75%	>=75%
1.1 Os assuntos tiveram interesse.	(1)	(2)	(3)	(4)
1.2 Os temas foram por mim compreendidos.	(1)	(2)	(3)	(4)
1.3 O que aprendi tem aplicação.	(1)	(2)	(3)	(4)
1.4 A distribuição do tempo pelos temas foi equilibrada .	(1)	(2)	(3)	(4)
1.5 Houve equilíbrio entre a teoria e a prática.	(1)	(2)	(3)	(4)

2. MÉTODOS E MEIOS

	<25%	<49%	<75%	>=75%
2.1 Os métodos utilizados foram adequados.	(1)	(2)	(3)	(4)
2.2 As potencialidades do grupo foram aproveitadas.	(1)	(2)	(3)	(4)
2.3 Os meios utilizados(casos, exercícios, audio-visuais) facilitaram a compreensão.	(1)	(2)	(3)	(4)

3. MONITORIA

	<25%	<49%	<75%	>=75%
3.1 Soube motivar os participantes.	(1)	(2)	(3)	(4)
3.2 Foi claro nas intervenções.	(1)	(2)	(3)	(4)
3.3 Conseguiu a participação equilibrada de todos os participantes.	(1)	(2)	(3)	(4)

4. ORGANIZAÇÃO

	SIM	NÃO
4.1 A duração do curso satisfez.	(S)	(N)
4.2 A organização satisfez.	(S)	(N)
4.3 A documentação satisfez.	(S)	(N)

5. AVALIAÇÃO GLOBAL

No conjunto este curso teve para si um valor global de: <25% (1) <49% (2) <75% (3) >=75% (4)

Justifique a resposta ao ponto anterior: _____

_____

_____

OBSERVAÇÕES(SUGESTÕES DE MELHORIA)

Assinatura do formando _____

Assinatura do formador _____

Anexo 19

Questionário - Avaliação do Ciclo de Conferências

QUESTIONÁRIO

O Gabinete de Recursos Humanos do Grupo está neste momento em fase de planeamento do Ciclo de Conferências '97.
Nesse sentido solicitamos a sua colaboração para o preenchimento deste questionário.
O preenchimento do questionário é voluntário.

Para cada uma das questões assinale com um círculo o valor que melhor traduz a sua opinião.

1. Classifique, por ordem de importância, cada um dos seguintes objectivos do Ciclo de Conferências? (1-pouco importante, 5-muito importante)

1.1 Estímulo à auto-formação.	1	2	3	4	5
1.2 Partilha de experiências/debate de ideias com especialistas das diferentes áreas.	1	2	3	4	5
1.3 Aumentar o espírito de grupo entre os participantes.	1	2	3	4	5
1.4 Valorização pessoal e/ou alteração de comportamentos.	1	2	3	4	5
1.5 Conhecer novos processos/técnicas usados no mercado/concorrência.	1	2	3	4	5
1.6 Outros. Quais?					

2. Classifique, por ordem de importância, os aspectos que considera mais importantes na concepção das Conferências: (1-pouco importante, 5-muito importante)

2.1 Sessões curtas e frequentes.	1	2	3	4	5
2.2 Conteúdos programáticos específicos.	1	2	3	4	5
2.3 Sessões de discussão/debate.	1	2	3	4	5
2.4 Participação de pessoas das diversas áreas do Grupo.	1	2	3	4	5
2.5 Análise de problemas concretos.	1	2	3	4	5
2.6 Outros. Quais?					

3. Tente indicar com que frequência um destes motivos fez com que estivesse presente numa conferência: (1-pouco frequente, 5-muito frequente)

3.1 Convite de superior hierárquico.	1	2	3	4	5
3.2 Interesse específico pelo tema.	1	2	3	4	5
3.3 Disponibilidade na data da conferência.	1	2	3	4	5
3.4 Oportunidade de contacto entre colegas.	1	2	3	4	5
3.5 Oportunidade para conhecer/contactar com especialistas externos.	1	2	3	4	5
3.6 Outros. Quais?					

4. Classifique as características que considera mais importantes num orador/formador: (1-pouco importante, 5-muito importante)

4.1 Especialidade na matéria da conferência.	1	2	3	4	5
4.2 Cumprimento dos objectivos definidos no programa.	1	2	3	4	5
4.3 Dinamismo e clareza de exposição.	1	2	3	4	5
4.4 Favorecer o trabalho de grupo com tarefas concretas.	1	2	3	4	5
4.5 Utilizar novos recursos didácticos.	1	2	3	4	5
4.6 Outras. Quais?					

5. Indique, por ordem de preferência, os meios pedagógicos que considera mais adequados para o Ciclo de Conferências: (1-pouco adequado, 5-muito adequado)

5.1 Sessões expositivas.	1	2	3	4	5
5.2 Utilização de vários meios audio-visuais.	1	2	3	4	5
5.3 Discussão em grupo/debates.	1	2	3	4	5
5.4 Simulações e jogos.	1	2	3	4	5
5.5 Método do caso (estudo de casos).	1	2	3	4	5
5.6 Outros. Quais?					

6. Indique em que local considera mais adequada a realização do Ciclo de Conferências: (1-pouco adequado, 5-muito adequado)

6.1 No local de trabalho.	1	2	3	4	5
6.2 Fora do local de trabalho.	1	2	3	4	5
6.3 No local com os melhores meios/equipamento.	1	2	3	4	5
6.4 Em espaços maiores.	1	2	3	4	5
6.5 Em local alusivo ao tema da conferência.	1	2	3	4	5

6.6 Outros. Quais?

7. Responda às seguintes questões relativamente à organização do ciclo de conferências:

7.1 Qual o número de conferências anuais que consideraria mais conveniente (actualmente são 8 por ano)?

7.2 Com que duração e a que horas preferia que se realizassem (actualmente são 4 horas das 9h15 às 11h15/11h30 às 13h15)?

8. Das conferências em que participou assinale com uma cruz (x) apenas a que considerou mais importante e porquê.

- ❑ Território e Empresas - Uma Nova Visão Geo-Estratégica / João Ferrão / Março de 96
- ❑ A Gestão do Equilíbrio - Vida Profissional/Vida Familiar / Fernando Bartolomé / Abril de 96
- ❑ Liderança - As capacidades necessárias aos líderes do futuro / Roy Williams / Maio de 96
- ❑ Apres. do Projecto Econergia / P. Sampaio Nunes e E. Oliveira Fernandes / Maio de 96 - sessão especial
- ❑ Gestão por Projectos e Equipas / E. Eduardo Casais / Julho de 96
- ❑ Communicating Effectively / Susan Huskisson / Setembro de 96
- ❑ Transformando a empresa: da gestão por funções à gestão por processos / Carlos N. Dias / Outubro de 96
- ❑ Competitive Benchmarking / Kirk Tyson / Novembro de 96

9. Tente indicar com que frequência um destes motivos fez com que não estivesse presente numa conferência: (1-pouco frequente, 5-muito frequente)

9.1 Desconhecimento da sua realização.	1	2	3	4	5
9.2 Limitação do número de participantes.	1	2	3	4	5
9.3 Indisponibilidade horária.	1	2	3	4	5
9.4 Tema pouco relevante para a sua activ. profissional e/ou interesses pessoais.	1	2	3	4	5
9.5 Competência dos formadores.	1	2	3	4	5

9.6 Outros. Quais?

10. Por favor assinale com uma cruz(X), a opção que melhor traduz o seu grau de interesse em relação aos temas listados no quadro seguinte, para inclusão no Ciclo de Conferências '97.

Temas	Muito Interesse	Algum Interesse	Pouco Interesse	Nenhum Interesse
Análise Social				
Portfolio Management				
Cooperação Internacional				
Ferramentas e Técnicas de Gestão				
Avaliação da Performance				
Estratégias de Marketing Industrial				
Plano e Controlo Financeiro				
Gestão do Risco				
Marketing Situacional				
Desenvolvimento de Novos Produtos/Mercados				
Retail Management				

Obrigado pela sua colaboração.

Anexo 20

Relatório da Avaliação do Ciclo de Conferências '97

CICLO DE CONFERÊNCIAS '96
AVALIAÇÃO

CONFERÊNCIAS	ASPECTOS AVALIADOS										
	Proc.OBJECTIVOS	Cont.PROGRAMÁTICO	MÉT/MATERIAIS	ORGANIZAÇÃO	ORADORES	Cor.C/ EXPECTATIVAS	VALOR GLOBAL (%)				
	Média	Média	Média	Média	Média	Média	>75	50-75	25-49	<25	nr
"Território e Empresas" *João Ferrão*	3,39	3,18	2,92	2,84	3,23	3,05	40,9	50,0	9,1		
"Gestão do Equilíbrio" *Fernando Bartolomé*	3,53	3,67	3,05	3,13	3,68	3,42	63,1	31,6			5,3
"Liderança" *Roy Williams*	3,10	3,33	2,85	2,79	3,24	2,93	26,7	56,7	16,7		
"Gestão Proj./Equipas" *Eduardo Casais*	3,29	3,69	3,36	3,39	3,59	3,23	62,2	32,4	2,7		2,7
"Communic. Effectively" *Susan Huskisson*	3,64	3,70	3,53	2,95	3,73	3,42	64,4	28,9	2,2		4,5
"Transf. a Empresa" *Carlos Nunes Dias*	3,12	3,34	3,07	2,91	3,36	3,00	41,1	44,1	11,8		2,9
"Comp. Benchmarking" *Kirk Tyson*	2,98	3,34	2,89	2,99	3,15	2,72	20,0	48,9	24,4	2,2	4,5
"Projecto Econergia" *S. Nunes/O. Fernandes*	3,15	3,42	2,28	2,82		3,13	39,0	44,0	11,0		6,0
AVALIAÇÃO GLOBAL	3,28	3,46	3,07	3,06	3,52	3,07	44,7	42,1	11,1	2,2	4,3

Conferência mais valorizada segundo o aspecto considerado
Conferência menos valorizada segundo o aspecto considerado

ANÁLISE COMPARATIVA DAS CONFERÊNCIAS '96:

* A conferência "Communicating Effectively" com *Susan Huskisson*, possui o valor global mais elevado,uma vez que reune o maior número de valores máximos, para os aspectos considerados.
* A conferência "Gestão do Equilíbrio - Vida Profissional/Vida Familiar" com *Fernando Bartolomé* possui a maior unanimidade nas respostas, obtendo também valorização máxima no que diz respeito à correspondência com as expectativas.Tanto nesta como na conferência "Gestão por Projectos e por Equipas" com Eduardo Casais não existem valorizações mínimas.
* A oradora Susan Huskisson é a melhor classificada, sendo só ultrapassada nos aspectos Criatividade/Inovação e Capacidade para Atrair/Motivar, pelo orador Fernando Bartolomé.
* Distingue-se negativamente o orador Kirk Tyson, cujas valorizações são mínimas relativamente a todos os aspectos, à excepção do rigor no cumprimento do programa. A conferência correspondente: "Competitive Benchmarking", tem também as valorizações menos positivas, existindo mesmo quem considere que teve um valor global inferior a 25% (2,2% das respostas).

AVALIAÇÃO DO CICLO DE CONFERÊNCIAS '95/'96 - COMPARAÇÃO

ANÁLISE GLOBAL DO CICLO DE CONFERÊNCIAS '96

* A maioria dos participantes consideram que o Ciclo de Conferências '96 teve um **valor global superior a 75%.**

* A informação prévia e a documentação distribuida foram os aspectos mais criticados pela maioria dos participantes. Todos os outros aspectos avaliados (Objectivos, Conteúdo Programático, ...) obtiveram valorizações positivas e muito positivas.

* De forma geral, as conferências atingiram os objectivos propostos, superando as expectativas da maioria dos participantes.

COMPARAÇÃO ENTRE O CICLO DE CONFERÊNCIAS '95 E CICLO DE CONFERÊNCIAS '96

* Globalmente, os resultados obtidos no C.C.'96 foram semelhantes aos do ano anterior. Contudo verifica-se uma maior uniformidade na qualidade das conferências.

* Relativamente à organização mantêm-se as observações quanto à informação/documentação distribuída, sugerindo que seja aumentada e melhorada.

* Todos os aspectos que se relacionam com a qualidade dos oradores melhoraram, nomeadamente a competência técnica e o rigor no cumprimento do programa. Embora (seguindo a tendência geral) o orador melhor classificado em '95 (Michael Kami), tenha valorizações mais altas que o melhor orador de '96 (Susan Huskisson).

* Em média os métodos e materiais usados no Ciclo de Conferências '96 melhoraram, na opinião dos participantes.

* A correspondência com as expectativas foi o aspecto cuja valorização diminuiu mais de um ano para o outro, embora a média continue bastante positiva.

* Relativamente ao Valor Global das conferências, as opiniões são mais diferenciadas, apesar disso a percentagem de respostas para Valor Global acima de 50% é praticamente a mesma. De novo, a classificação da melhor conferência de '95 ("Management Revolution, Not Evolution" com Michael Kami) é melhor valorizada que a de '96 ("Communicating Effectively" com Susan Huskisson).

ANÁLISE DAS PRESENÇAS NO CICLO DE CONFERÊNCIAS '96

* Verifica-se que a sessão especial de Apresentação do Projecto Econergia teve o maior número de inscrições. No entanto, a conferência que registou maior número de participantes foi a "Gestão por Projectos e Equipas" com Eduardo Casais.

* A primeira conferência de '96, "Território e Empresas" com João Ferrão, teve o menor número de presenças, participando somente 32 pessoas no total das 146 habitualmente convidadas.

VALORES MÉDIOS DAS PRESENÇAS EM '95 E '96

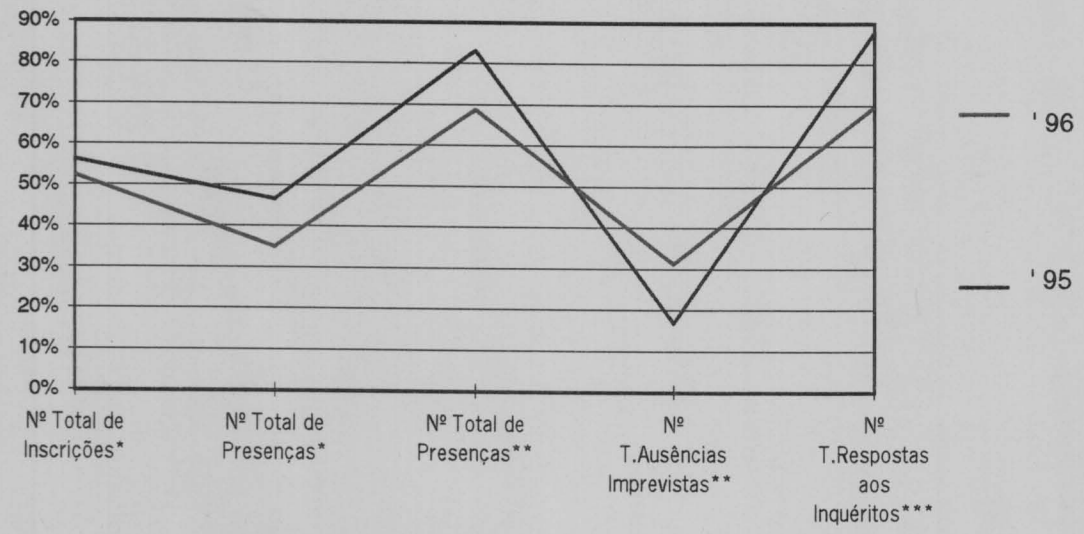


Gráfico 1

Legenda:

* - Percentagens relativas ao Nº Total de Convidados
** - Percentagens relativas ao Nº Total de Inscrições
*** - Percentagens relativas ao Nº Total de Presenças

* Pela observação do gráfico constata-se a **diminuição no número de participações**, tendo aumentado em 1996, o número de ausências imprevistas.
* A maioria das pessoas que participou nas sessões responde ao inquérito final (88% em '95 e 70% em '96).

ANÁLISE DAS RESPOSTAS MAIS SIGNIFICATIVAS AO QUESTIONÁRIO, PARA PLANEAMENTO DO CICLO DE CONFERÊNCIAS '97

A seguir, apresentam-se os resultados mais significativos ao inquérito realizado no final do ano. Para cada questão indicam-se os valores obtidos tendo em conta a seguinte valorização: 1 - pouco importante, 5 - muito importante.

1 - Objectivos mais importantes do Ciclo de Conferências

1.1 Conhecer novos processos/técnicas usados no mercado/concorrência. **(4,2)**
1.2 Valorização pessoal e/ou alteração de comportamentos. **(4.1)**

2 - Aspectos mais importantes na concepção do Ciclo de Conferências

2.1 Conteúdos programáticos específicos. **(4,4)**
2.2 Análise de problemas concretos. **(4,1)**

3 - Motivos que justificam mais frequentemente a presença nas sessões

3.1 Interesse específico pelo tema. **(4,8)**
3.2 Oportunidade para conhecer/contactar com especialistas externos. **(4,0)**
* O convite pelo superior hierárquico foi o aspecto considerado menos importante. **(1,6)**

4 - Características mais importantes de um Orador/Formador

4.1 Dinamismo e clareza de exposição. **(4,6)**
4.2 Especialidade na matéria da conferência. **(4,6)**

5 - Meios pedagógicos mais importantes

5.1 Método do caso (estudo de casos). **(3,8)**
5.2 Utilização de vários meios audio-visuais. **(3,7)**

6 - Local mais adequado à realização do Ciclo de Conferências

6.1 No local com os melhores meios/equipamento. **(4,1)**
6.2 Fora do local de trabalho. **(3,9)**

7 - Motivos que justificam mais frequentemente a ausência nas sessões

7.1 Indisponibilidade horária. **(4,3)**
* Os temas pouco relevantes para a actividade profissional e/ou interesses pessoais e a limitação do número de participantes foram os aspectos considerados menos importantes, os valores médios foram respectivamente **(2,9)** e **(1,6)**.

8.Conferências mais importantes

Mais relevante do ponto de vista pessoal: "Gestão do Equilíbrio - Vida Profissional/Vida Familiar" - Fernando Bartolomé
Temática mais actual: "Competitive Benchmarking" - Kirk Tyson
Tema melhor desenvolvido: "Gestão por Projectos e Equipas" - Eduardo Casais
Melhor conferencista: "Communicating Effectively" - Susan Huskisson

9. Aspectos a considerar na Organização do Ciclo de Conferências '97

9.1 Objectivos '97:

* Todos os objectivos (Valorização pessoal, Partilha de experiências, ...) foram considerados importantes, evidenciando-se os que se relacionam directamente com a própria função, bem como os que permitem o conhecimento dos processos e técnicas mais actuais.

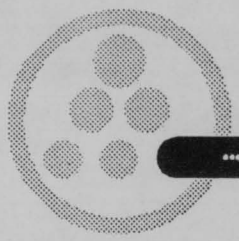
9.2 Temas '97:

* O interesse específico pelo tema foi o factor que mais motivou a presença nas conferências de '96. A falta de enquadramento do tema na actividade profissional e/ou interesses pessoais (depois do factor indisponibilidade horária) foi o motivo que mais justificou as ausências nas sessões, segundo a maioria dos inquiridos.

Anexo 21

Questionário - Ciclo de Conferências '97

"TÍTULO DA CONFERÊNCIA"
- Prof.XXX



formação de Quadros

QUESTIONÁRIO

No sentido de garantir o sucesso de acções futuras, o Gabinete de Recursos Humanos (GRH) solicita a sua opinião sobre a Conferência em que acabou de participar.

Tendo em conta os Objectivos definidos para esta Conferência indique a sua opinião acerca dos seguintes aspectos:
(Para cada uma das questões assinale com um círculo o valor que melhor traduz a sua opinião.)

I.CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

	muito negativa			muito positiva
• Actualidade do tema	1	2	3	4
• Pertinência	1	2	3	4
• Contribuição para os interesses/objectivos pesssoais	1	2	3	4

Qual o aspecto que considerou MAIS IMPORTANTE nesta Conferência?

Qual o aspecto que considerou MENOS IMPORTANTE nesta Conferência?

II.ORGANIZAÇÃO

	muito negativa			muito positiva
• Adequação e pertinência dos métodos e materiais utilizados (casos, meios audio-visuais, documentação de suporte)	1	2	3	4
• Documentação distribuída	1	2	3	4
• Grau de participação da audiência	1	2	3	4
• Horário	1	2	3	4
• Duração	1	2	3	4
• Instalações onde decorreu (localização, espaço, conforto...)	1	2	3	4

Relativamente aos aspectos da organização que considerou menos positivos, apresente as suas sugestões.

III. ORADORES

Assinale no quadro seguinte, o número que melhor corresponde à sua opinião sobre o(s) **ORADOR(ES)** desta conferência, relativamente a cada uma das características em análise. Recorde que escrever o número *1* significa uma opinião *Mto. Negativa* e escrever *4* significa uma opinião *Mto. Positiva*.

Oradores	Clareza de Exposição	Objectividade	Rigôr Cumprimento Programa	Competência Técnica	Criatividade Inovação	Capacidade para Atrair/ Motivar a audiência
PROF.XXX						

IV. AVALIAÇÃO GLOBAL

Indique a sua opinião global, acerca da conferência a que assistiu.

muito negativa 1 2 3 4 muito positiva

Comentários:

_____

_____

_____

_____

_____

No futuro, teria interesse em participar num Curso de Formação alusivo ao mesmo tema ou com o(s) mesmo(s) orador(es)?

❒ Não ❒ Sim

No caso de responder afirmativamente, especifique os assuntos que gostaria de ver desenvolvidos, bem como os aspectos organizativos (duração, data,...) a alterar.

_____

_____

_____

_____

_____

Obrigado pela sua colaboração!

Anexo 22

Empresas e Lojas do Âmbito da Gestão Técnica e Administrativa

MATOSINHOS
AMADORA
GAIA
CASCAIS
LEIRIA
COIMBRA
GUIMARÃES
SEIXAL

CONTINENTE D

SCS
IGI

SONAE C

MAIA
J. TEIXEIRA

AZAMBUJA
ALVERCA
- BAZAR
- TEXTIL

Modis D

SONAE
HIPERS & SUPERS

D/C Modelo

NORTE:
14 UNIDADES
CENTRO:
9 UNIDADES
SUL:
13 UNIDADES

C Champion Modelo

NORTE:
2 UNIDADES
SUL:
1 UNIDADE

C

OUT SERV

C MODALFA 17 UNIDADES

C worten MEGASTORE 8 UNIDADES

- RET ESP.
QUELLE
MAX-MAT

- PLTª FIN.
CREDIUNIVERSO
BANCO UNIVERSO

- PLTª. TECN.
SRD
CELDATA

D.R.H./D. G.P.

Anexo 23

Tableau de Bord Ilustrativo

Tabeau de Bord Ilustrativo

Empresa (exemplo: Modelo Hiper)

Ano: Mês: Acumulado:

Loja	Efectivos			Movimento de Pessoal				Absentismo		Encargos c/ Pessoal			Rácio Encarg/Vendas			Venda por Empregado		
	Orçamento	Real	Desvio	Admissão	Demissões	Entradas	Saídas	Pago	Não Pago	Orçamento	Real	Desvio	Orçamento	Real	Desvio	Orçamento	Real	Desvio
Total Norte																		
Total Centro																		
Total Sul																		

FACULDADE DE ENGENHARIA
UNIVERSIDADE DO PORTO
BIBLIOTECA

0000068405