Gestão de Recursos Humanos

Recrutamento e Selecção

Apontamentos Gerais

Índice

		Página nº
	Introdução	
1.1	Entrevista para descrição de cargo	3
1.1.1	Exigências da tarefa	3
1.1.2	Experiência prévia do entrevistador	4
1.1.3	Perguntas típicas	4
1.2	O processo de descrição de cargos	5
1.2.1	Hipótese de descrição	5
1.2.2	Formato da descrição de cargo	6
1.3	Objectivos para a avaliação de desempenho	7
1.3	Objectivos departamentais	7
1.4	Instruções para a definição das metas	8
1.4.1	Bases para estabelecimento das metas	8
1.5	Lista de verificação	8
2	Recrutamento	9
2.1	Requisição de Pessoal	10
2.2	Formas de Mercado de Trabalho	10
2.3	Descrição e Análise do Cargo	10
2.4	Fontes de Recrutamento	11
2.5	Recrutamento Interno	11
2.5.1	Vantagens do recrutamento interno	11
2.5.2	Desvantagens do recrutamento interno	12
2.5.3	Meios do recrutamento interno	12
2.6	Recrutamento Externo	12
2.6.1	Vantagens do recrutamento externo	12
2.6.1	Desvantagens do recrutamento externo	13
2.7	Recrutamento Misto	13
2.8	Anúncios de Emprego	14
2.8.1	Anúncio Aberto	14
2.8.2	Anúncio Semi-Aberto	14
2.8.3	Anúncio Publicado no Jornal Exemplo	14
2.8.4	Anúncio Fechado	15
2.9	Formulário de Solicitação de Emprego	15
3	Selecção de Pessoal	15
3.1	Entrevista	16
3.2	Testes de Selecção	17
3.2.1	Testes de Conhecimentos	17
3.2.2	Testes Psicológicos (psicométricos)	17
3.2.3	Testes de Aptidões	17
3.2.4	Testes de Personalidade	18
4	Desempenho - Avaliação de competências	18
5	Missão e Cultura Organizacional	19
6	Melhorar a Comunicação	22
	Bibliografia / Referências	23

Processo Selectivo de Recrutamento e Selecção

Introdução

A partir desta etapa do trabalho será demonstrado um processo selectivo de recrutamento e selecção obedecendo a todas as etapas dos mesmos.
O gestor de recursos humanos (psicólogo organizacional) da empresa Exemplo e Companhia recebeu do Director geral uma requisição solicitando o recrutamento de um Director de Marketing / Vendas. A causa desta solicitação foi o anunciado lançamento do novo produto *XPTO 2000* no mercado Mundial.

O gestor de recursos humanos, com o documento em mãos, desenvolveu a análise de cargo desta função, depois fez um recrutamento externo utilizando o anúncio aberto. Na mesma semana começou a receber os currículos, e fez a triagem inicial. Na semana seguinte chamou os três candidatos que melhor currículo apresentavam, e pediu para que preenchessem a ficha de solicitação de emprego da empresa, após isto, fez uma entrevista inicial com os candidatos. Submeteu-os aos testes de selecção. Foram aplicados os testes de conhecimento escrito, onde o candidato deveria descrever a prática de um recrutamento; e depois um teste de inteligência (Raven - escala geral) e por fim foi aplicado o teste de wartegg com o intuito de avaliar a personalidade do candidato. Ainda foi aplicada uma *dinâmica de grupo* para avaliar a relação interpessoal de cada candidato. No fim o psicólogo encaminhou os candidatos para o administrador geral, com o fim de que escolhesse qual ficaria no cargo, para, de seguida, o candidato seleccionado entrar num processo de formação.

1 - DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE UM CARGO

1.1 - Entrevista para descrição de cargo

1.1.1 - Exigências da tarefa

Para o melhor entendimento de como funcionam os sistemas de informações e os processos de gestão da empresa, o entrevistador deverá processar muitas informações e as resumir a um volume de dados relevantes passível de ser gerido.

Para preparar boas descrições de cargo, é necessário o entendimento dos inter-relacionamentos importantes entre as diversas áreas da empresa. Esse entendimento permitirá fazer análises dos processos de gestão e perceber como eles interferem, em termos de estrutura de cargos, no modo como cada área está organizada. Precisamos manter a mente aberta para assimilar e processar informações que não se identifiquem com as nossas expectativas. É necessário captar não só o que é explícito, mas também o que é implícito nas declarações das pessoas que entrevistamos, para elaborar as descrições de cargo.

A entrevista é uma das formas de recolha de dados com maior potencial para reflectir de maneira fidedigna a realidade da empresa. Tanto o entrevistador quanto o entrevistado têm oportunidades de reflectir sobre o cargo de uma forma sistemática. A entrevista levanta pontos e questões que normalmente passam despercebidos no dia-a-dia da empresa. Um entrevistador preparado poderá levantar questões importantes, tanto para a descrição do cargo como para o aprimoramento da estrutura organizacional e do seu funcionamento, considerando os objectivos e estratégias da empresa.

1.1.2 - Experiência prévia do entrevistador

O entrevistador pode utilizar o seu conhecimento prévio sobre determinados cargos para facilitar o processo de análise e descrição de cargo. Esta experiência não elimina a necessidade de validar as suas informações junto do ocupante do cargo ou com os superiores deste. Para melhor conhecimento de cada área da empresa, é interessante começar as descrições de cargo pelos cargos de gerência. Quando o entrevistador tem um conhecimento global de cada área, a descrição dos demais cargos torna-se mais fácil.

Pode-se inicialmente pedir, ao entrevistado, para lhe dar uma visão geral do cargo, em termos de objectivos e responsabilidades. Em alguns casos, um histórico sucinto de como tem evoluído o cargo nos últimos anos pode ser esclarecedor.

Pode-se perguntar, por exemplo, que tipo de modificações importantes ocorreram nas atribuições, nos objectivos, nas condições de trabalho, no organograma, nas responsabilidades do cargo.

1.1.3 - Perguntas típicas para iniciar e desenvolver a entrevista:

- ✓ Qual o objectivo central que o seu cargo deve alcançar?
- ✓ Quais são as principais actividades que você dirige, supervisiona ou controla? (Esta pergunta pode gerar muitas outras. Pode tomar algum tempo para cobrir todas as atribuições do cargo).
- ✓ Qual a participação do seu cargo na definição de políticas, objectivos, normas e procedimentos para a sua área?
- ✓ Como são estabelecidos os objectivos e metas de curto/longo prazos para o seu cargo?
- ✓ Como é elaborado o planeamento, o acompanhamento e as correcções dos planos e objectivos do seu trabalho?
- ✓ Como é que planeia, acompanha, controla e avalia o resultado do trabalho dos membros da sua equipa?
- ✓ Quais as principais complexidades do seu cargo?
- ✓ Quais os principais desafios do seu cargo? Dois ou três exemplos de objectivos que sejam desafiantes porém não impossíveis?
- ✓ Que tipos de obstáculos ou de oportunidades exigem o máximo da sua capacidade para atingir os seus objectivos?
- ✓ Qual a autonomia do seu cargo em relação a movimentação de pessoal, mudanças na organização, mudanças em cargos da sua área, métodos de trabalho etc.?
- ✓ Qual a autonomia do seu cargo em relação a despesas, investimentos?
- ✓ Qual a autonomia do cargo em relação à formação da sua equipa (selecção, formação, desenvolvimento etc.)?

- ✓ Como é que o seu superior pode saber se está a ter um desempenho satisfatório em relação aos objectivos estabelecidos para o seu cargo?
- ✓ Quais os principais objectivos que poderiam ser tomados como representativos para o seu cargo?
- ✓ Qual a medida (quantitativa ou qualitativa) que poderia ser utilizada para descrever ou medir o seu desempenho?
- ✓ Exemplos de perguntas específicas de acordo com o exemplo utlizado neste trabalho (Área de Marketing / Vendas)
- ✓ Como é organizada a área de vendas a nível nacional/ regional/local?
- ✓ Quais são as principais regiões atendidas?
- ✓ Quais os produtos vendidos e os seus principais concorrentes?
- ✓ Qual a situação da empresa em termos de participação de mercado?
- ✓ Como é feito o plano de marketing? Como são estabelecidos os objectivos?
- ✓ Como e quando são feitas campanhas/promoções de vendas?
- ✓ Existe alguma situação de sazonabilidade para venda de algum produto? Que circunstâncias de mercado podem beneficiar ou prejudicar as vendas?
- ✓ Como são determinados os preços? Quem pode alterar listas de preços e dar descontos?
- ✓ Como são determinadas as margens de lucro?
- ✓ Como é o recrutamento das equipas de vendas?
- ✓ É proporcionada formação específica para o pessoal novo na área?
- ✓ Como são desenvolvidos os incentivos para as equipas de vendas?
- ✓ Como é feito o acompanhamento sobre o progresso e resultado dos trabalhos das equipas?
- ✓ Que tipos de relatórios, análises, previsões são feitos?

1.2 - O processo de descrição de cargos

O processo de análise e descrição de cargos visa levantar as informações sobre as diversas actividades e tarefas que constituem o conjunto de responsabilidades de cada cargo dentro da empresa.

1.2.1 - Hipótese de descrição: Directores, Quadros Médios e Superiores

Os ocupantes destes cargos podem fazer suas próprias descrições de cargo, após um treino especial numa reunião de cerca de uma hora. A revisão dessas descrições tradicionalmente é feita por um analista de cargos, numa entrevista individual com cada ocupante de cargo.

O processo de descrição cargos não deve ser entendido como um processo estático, onde uma vez feitas as descrições não há mais necessidade de se pensar no assunto. Muito ao contrário, este é um processo dinâmico, que acompanha a própria dinâmica das mudanças na empresa e nos cargos. Portanto, sempre será positiva qualquer iniciativa no sentido de se actualizar e/ou melhorar as descrições de cargo existentes. É uma oportunidade para cada departamento ou área da empresa reflectir sobre os seus objectivos e sobre o que está a ser feito e de que forma, para a concretização.

1.2.2 - Formato da descrição de cargo

Para os cargos de liderança, coordenação ou equivalentes, a descrição de cargo deve conter os seguintes tópicos:

a) identificação
b) missão do cargo ou função básica
c) principais responsabilidades

Opcionalmente, outros tópicos poderão ser incluídos, como, por exemplo:

a) principais desafios/complexidades;
b) posição na estrutura organizacional;
c) relacionamentos internos e externos.

Para cargos de Gestão: directores, gerentes, coordenadores, supervisores etc...
Esta plataforma de instruções para elaboração da descrição de cargo destina-se aos ocupantes de cargos que têm função de gestão ou exercem actividades muito especializadas: supervisores, coordenadores, gerentes, directores etc.
Será necessário criar um formulário para a descrição de cargos de acordo com os tópicos mencionados no exemplo (É possível personalizar o formulário para qualquer outra empresa). O formulário deve ser distribuído juntamente com as respectivas instruções. Geralmente a maioria das pessoas não têm dificuldade em preencher o formulário.

Título do Cargo:
Mencione o título pelo qual o cargo é conhecido na empresa hoje. Informe também o seu nome, o departamento onde trabalha e o nome do seu superior hierárquico.

Missão do Cargo:
Aqui deverá tentar explicar o principal objectivo que o seu cargo deve atingir. Procure resumir o principal objectivo do cargo numa única frase.

Modelo do formulário para a descrição do cargo

Descrição de Cargo	
1. Identificação: Director	Data: 21-2-2004
Título do Cargo: Director Marketing / vendas	
Nome do Ocupante: António da Silva Troca o Passo	
Departamento: Sistemas de Informação	
2. Missão do Cargo (Descrição do Cargo)	
Assegurar o cumprimento das metas de vendas estabelecidas, em termos de volume, produtos, clientes e mercados, dentro das políticas definas da empresa.	
3. Responsabilidades: Desenvolver e implementar planos de abordagem de mercado para venda de novos produtos, **visando a** conquista de novos clientes e aumentar a participação de mercado.	
4. Formação Base: Formação Superior em Marketing / Gestão Internacional ou Equivalente	

5. Experiência: Experiência comprovada na Função, mínima de 3 anos.	
6. Condições preferenciais: Bons conhecimentos de inglês falado e escrito. Disponibilidade para deslocações ao estrangeiro.	
7. Local de Trabalho: Nas instalações da Empresa - Porto	
8. Assinaturas:	
Ocupante:	Superior Hierárquico:

1.3 - Objectivos para a avaliação de desempenho

Selecção de objectivos significativos:

Objectivo: descrição geral do resultado final que se quer atingir. O resultado esperado pode ser atingido na totalidade (missão cumprida), parcialmente (a missão não foi cumprida, mas houve alguma contribuição) ou não ser atingido (não houve contribuição alguma, perdeu-se uma oportunidade).
Meta: descrição detalhada, possível de ser definida e medida em termos quantitativos ou qualitativos.

Tanto objectivos como metas devem ser desafiantes, mas exequíveis.
A participação, actuação e desempenho dos gerentes constitui factor crítico para a concretização dos objectivos/metas propostos.

1.3 - Objectivos departamentais

Análise da missão do departamento como fonte para a definição de metas/resultados esperados.

a) Descrição de cargo:

1. As descrições de cargo geralmente relatam as principais tarefas ou responsabilidades dos cargos. Essas informações oferecem pistas para a identificação e definição de objectivos para cada área ou departamento.
2. A missão das áreas da actividade-fim são: produzir, vender, etc., dentro dos padrões de quantidade, qualidade, custo.
3. A missão das áreas de apoio são: atender as necessidades das áreas da actividade-fim.

b) Definição das metas

Critério para selecção de metas: regra 80/20, onde 80% dos resultados são atingidos através de 20% das tarefas e responsabilidades do cargo.
Estabelecimento de metas com poucos itens favorecem a concentração das pessoas no que realmente faz a diferença.

c) Cargos com metas mensuráveis quantitativamente:

1. produção: volume de produção, custos, horas produtivas;
2. vendas: volume de vendas, clientes conquistados;

3. marketing: participação no mercado; incremento nas vendas em função de campanhas promocionais;
4. manutenção: horas produtivas das máquinas; custos de manutenção;
5. suprimentos / compras: nível de stocks; imobilizações financeiras em stocks;

d) Cargos com metas mensuráveis qualitativamente:

a) recursos humanos: atendimento aos clientes;
b) financeiro: captações e aplicações "*just in time*";
c) informática: sistemas que funcionem;
d) jurídico: causas ganhas.

1.4 - Instruções para a definição das metas (Objectivos específicos)

a) Análise dos resultados/produtividade actuais: para servir de base para a fase de especificação e detalhe do que será feito.
b) Análise dos actuais planos de acção para o futuro: percentual previsto de crescimento, lucro e outras variáveis de desempenho da empresa.
c) Análise das oportunidades e restrições: possíveis situações especiais que, caso ocorram, os objectivos poderão ser facilmente ultrapassados ou dificilmente atingidos.
d) Especificação dos padrões ideais de resultados: quando uma meta é considerada como tendo sido atingida.
e) Análise da influência de factores "externos": tecnologia, investimentos, tendências de evolução do sector e outras variáveis.

1.4.1 - Bases para estabelecimento das metas (Objectivos específicos)

- ✓ Cargos de Gerência: cumprimento da missão do Departamento
- ✓ Cargos de Coordenação/Supervisão: Resultados de Projectos; Evolução de Planos de Acção.
- ✓ Cargos administrativos/operacionais: quantidade, qualidade do resultado produzido.

1.5 - Lista de verificação para identificação dos objectivos e estabelecimento de medidas de desempenho:

Cargo: Director de marketing Tarefa: Desenvolver e implementar planos de abordagem de mercado para venda de novos produtos, visando a conquista de novos clientes e aumentar a quota de mercado.	
Qual o resultado final desta tarefa?	Aumento de share de mercado; Introdução de novos produtos; produção de relatórios de gestão.

Que tipo de contribuição ela representa para a empresa?	Maior competitividade no mercado e qualidade das informações. Maior efectividade no lançamento de novos produtos. Melhor afectação de recursos.
Como se pode saber quando ela foi bem feita?	Quando se atingirem os objectivos pré fixados. Quando se introduziram "x" produtos em "x" tempo, garantindo "x" share de mercado.
Qual o padrão ideal de resultado final que a tarefa produz?	Quando se atingirem a 100% os objectivos do plano.
Como podem ser medidos os resultados desta tarefa?	Pelos custos do desenvolvimento dos projectos, e pelo seu grau de implementação.
Qual a menor periodicidade possível para se medir os resultados dessa tarefa?	Semanalmente, através das reuniões com a direcção geral.
Quem tem autorização para avaliar os resultados da tarefa, conforme os critérios acima descritos?	Superior imediato, com aprovação dos superiores do superior imediato; Outros clientes internos que dependerem da operação

2 - RECRUTAMENTO

É um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de selecção. Aliás, a função do recrutamento é a de suprir a selecção de matéria-prima (candidatos) para o seu funcionamento.

Os processos de Recrutamento e Selecção estão relacionados com a provisão de pessoas para as organizações. São os processos responsáveis pelos *inputs* humanos e envolvem todas as actividades relacionadas com as pesquisas de mercado e posterior integração às tarefas organizacionais.

A necessidade dos processos de Recrutamento e Selecção surge em função da

rotatividade de pessoal ou de um aumento no quadro funcional. Se o recrutamento é uma actividade de divulgação, de chamada, é portanto uma actividade positiva e convidativa, enquanto que a selecção é uma actividade de escolha, de opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação, portanto, restritiva.

2.1 - Requisição de Pessoal

O recrutamento envolve um processo que varia conforme a organização. O início do processo de recrutamento depende da decisão em linha. Noutras palavras, o órgão de recrutamento não tem autoridade de efectuar qualquer actividade de recrutamento sem a devida tomada de decisão por parte do órgão que possui a vaga a ser preenchida. Como o recrutamento é uma função de staff, as suas providências dependem de uma decisão em linha, que é oficializada através de uma espécie de ordem de serviço, geralmente denominada requisição de empregado ou requisição de pessoal. Trata-se de um documento que deve ser preenchido e assinado pelo responsável que pretende preencher alguma vaga no seu departamento ou secção. Os detalhes envolvidos no documento dependem do grau de sofisticação existente na área de recursos humanos: quanto maior a sofisticação, menores os detalhes que o responsável pelo órgão emitente deverá preencher no documento.

Obs. - Quando o órgão de recrutamento recebe a requisição de "empregado", verifica se existe algum candidato adequado que esteja disponível nos arquivos; caso contrário deve-os recrutar através das técnicas de recrutamento.

2.2 - Formas de Mercado de Trabalho

Na fase de recrutamento, o mercado de trabalho apresenta-se sob as seguintes formas:
- Ocupado - os candidatos em potencial já se encontram empregados;
- Disponível - os candidatos em potencial estão à disposição da empresa recrutadora;
- Fixo - há disponibilidade mais ou menos constante de candidatos em potencial; ex. escriturários, dactilógrafas etc.;
- Cíclico - a mão-de-obra só está disponível em certas ocasiões. Ex. alunos que concluem os seus cursos.;
- Limitado / Ilimitado - depende da localização da empresa em relação ao mercado de trabalho. Se estiver perto, as condições de atracção de candidatos serão diferentes da organização que estiver longe do mercado;
- Abundante - existe excesso de mão-de-obra no preenchimento de determinados cargos oferecidos pela empresa;
- Suficiente - há equilíbrio entre a oferta e a procura de mão-de-obra;
- Exíguo - oferta limitada de candidatos para certas vagas.

2.3 - Descrição e Análise do Cargo

A descrição e análise do cargo constituem o levantamento dos aspectos intrínsecos (conteúdo do cargo) e extrínsecos (requisitos que o cargo exige do seu ocupante, também chamados factores de especificações) do cargo. A descrição e análise do cargo proporcionam informações a respeito dos requisitos e das características que o ocupante do cargo deverá possuir para o ocupar adequadamente.

2.4 - Fontes de Recrutamento

As fontes de recrutamento são as áreas do mercado de recursos humanos exploradas pelos mecanismos de recrutamento. Essas fontes de recrutamento podem ser do tipo interna, do tipo externa ou do tipo mista.

2.5 - Recrutamento Interno

O recrutamento interno ocorre através da recondução de funcionários através de promoções, transferências, programas de desenvolvimento de pessoal e planos de gestão de carreiras. A escolha deste tipo de processo é em função da disponibilidade de mão de obra e da sua substituição, resultados pessoais em testes de avaliação e a necessidade de pessoas integradas e aptas para determinadas actividades.

O recrutamento interno actua sobre os candidatos que trabalham dentro da organização - isto é, funcionários - para os promover ou transferir para outras actividades mais complexas ou mais motivadoras. Isto pode envolver:

a) Transferência de pessoal; (movimentação horizontal)
b) Promoções de pessoal; (movimentação vertical)
c) Transferências com promoções de pessoal; (movimentação diagonal)
d) Programas de desenvolvimento de pessoal;
e) Planos de gestão de carreiras.

2.5.1 - Vantagens do recrutamento interno

- É mais económico - pois evita despesas com anúncios em jornais ou honorários de empresas de recrutamento, custos de atendimento de candidatos, custo de admissão etc.

- É mais rápido - dependendo da possibilidade de o empregado ser transferido ou promovido de imediato, e evita as demoras frequentes do recrutamento externo.

- Apresenta maior índice de validação e de segurança - pois o candidato já é conhecido, avaliado durante certo período de tempo e submetido à apreciação dos chefes envolvidos; não necessita, na maior parte das vezes, de período experimental, de integração e indução à organização, ou de informações cadastrais a seu respeito.

- É uma fonte poderosa de motivação para os empregados - desde que estes vislumbrem a possibilidade de crescimento dentro da organização, graças às oportunidades oferecidas àqueles que apresentam condições para uma futura promoção; quando uma empresa desenvolve uma política consistente de recrutamento interno, estimula junto do seu pessoal a atitude de constante auto-aperfeiçoamento e de auto-avaliação, no sentido de aproveitar as oportunidades de aperfeiçoamento ou mesmo de as criar.

- Aproveita os investimentos da empresa em formação do pessoal - que, muitas vezes, somente tem o seu retorno quando o empregado passa a ocupar cargos mais elevados e complexos; e

- Desenvolve um sadio espírito de competição - tendo em vista que as oportunidades serão oferecidas àqueles que realmente demonstrem condições em as merecer.

2.5.2 - Desvantagens do recrutamento interno

- Insuficiência de RH internos para cobrir as necessidades de preenchimento de vagas;
- Dificuldades em se conseguir a aprovação de gerentes para "soltar" os seus colaboradores mais eficientes, os quais são candidatos naturais à promoção;
- Eventual ausência de avaliação mais criteriosa na apreciação da carreira de determinado funcionário, candidato em potencial à promoção;
- Os funcionários não escolhidos podem ficar frustrados, prejudicando a sua actual produtividade no trabalho;
- Quando não é bem estruturada, a promoção interna pode transformar-se numa espécie de carreirismo, pondo de lado a eficiência funcional no exercício das actuais funções.

2.5.3 - Meios do recrutamento interno

- Quadros de aviso ao pessoal, comunicando as vagas previstas;
- Comunicações internas dirigidas aos gerentes das unidades contendo listas de funcionários disponíveis para transferências, com especificação das características individuais de cada empregado listado;
- Se existir, consulta ao chamado "banco de recursos humanos" disponível na empresa;
- Encontros com o pessoal de categoria funcional, tais como, por exemplo: auxiliares de laboratórios, operadores de computador etc., informando-os sobre as características das vagas disponíveis, com o propósito de divulgar essa informação fora da empresa, entre amigos e conhecidos; e
- Possível divulgação das vagas existentes em publicações da empresa destinadas a todos os funcionários.

2.6 - Recrutamento Externo

O recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora da empresa, incidindo sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou vinculados a outras organizações e pode envolver uma ou mais das seguintes técnicas:

Arquivos de candidatos;
Apresentação de candidatos espontaneamente ou por funcionários da empresa;
Cartazes, anúncios, conferências e palestras;
Agências de recrutamento; etc.

Os factores tempo e custo, estão presentes de modo decisivo na escolha do processo mais adequado.

2.6.1 - Vantagens do recrutamento externo

Traz "sangue novo" e experiências novas para a organização - a entrada de recursos humanos ocasiona sempre uma importação de ideias novas, de diferentes abordagens dos problemas internos da organização e, quase sempre, uma revisão no modo pelo qual os assuntos são conduzidos dentro da empresa. Com o recrutamento externo, a organização, como sistema, mantém-se actualizada ao nível do ambiente externo e a par do que ocorre noutras empresas.

Renova e enriquece os recursos humanos da organização - principalmente quando a política é a de admitir pessoal com gabarito igual, ou melhor, do que o já existente na empresa. Aproveita os investimentos na preparação e no desenvolvimento de pessoal efectuado por outras empresas ou pelos próprios candidatos - isto não significa que a empresa deixe de fazer esses investimentos dali para diante, mas que usufrui de imediato do retorno dos investimentos já efectuados pelos outros. Tanto assim que muitas empresas preferem recrutar externamente, pagando salários mais elevados, exactamente para evitar despesas adicionais de formação e desenvolvimento e obter bons resultados de desempenho no curto prazo.

2.6.1 - Desvantagens do recrutamento externo

- É geralmente mais demorado do que o recrutamento interno. A escolha e a mobilização das técnicas mais adequadas com a exploração das fontes de recrutamento, com a atracção e a apresentação dos candidatos, com a recepção e a triagem inicial, com a ordem da selecção, com os exames médicos, a documentação, a libertação do candidato do outro emprego ou de outros compromissos e com a admissão, exige um avultado dispêndio de tempo, e, quanto mais elevado o nível do cargo, maior a extensão deste período.
- É mais caro e exige inversões e despesas imediatas com anúncios, jornais, honorários de agencias de recrutamento, despesas operacionais relativas a salários e encargos sociais da equipa de recrutamento, material de escritório, formulários, etc.
- Geralmente afecta a política salarial da empresa, influenciando as faixas salariais internas, principalmente quando a oferta e a procura de recursos humanos estão em situação de desequilíbrio.
- Etc.

2.7 - Recrutamento Misto

Em face às vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo, uma solução ecléctica tem sido preferida pela maioria das empresas: o recrutamento misto, ou seja, aquele que aborde tanto fontes internas como fontes externas de recursos humanos. O recrutamento misto pode ser adoptado em três alternativas de sistema:

- Inicialmente, recrutamento externo, seguido de recrutamento interno, caso aquele não apresente resultados desejáveis. A empresa está mais interessada na entrada de recursos humanos do que na sua transformação, ou seja, a empresa necessita de pessoal já qualificado, no curto prazo, e precisa de o importar do ambiente externo. Não encontrando candidatos externos à altura, lança mão do seu próprio pessoal não considerando, de inicio, os critérios acerca das qualificações necessárias.
- Inicialmente recrutamento interno, seguido de recrutamento externo, caso não apresente resultados desejáveis. A empresa dá prioridade aos seus empregados na disputa das oportunidades existentes. Não havendo candidatos à altura, parte para o recrutamento externo.
- Recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente, é o caso em que a empresa está mais preocupada com o preenchimento da vaga existente seja através de input ou através da transformação de recursos humanos; geralmente, uma boa política de pessoal dá preferência aos

candidatos internos sobre os externos, em caso de igualdade de condições entre eles.

2.8 - Anúncios de Emprego

Os classificados de imprensa, jornais, revistas, tablóides, etc., constituem uma das formas mais utilizadas pelas empresas para atrair candidatos ao preenchimento de vagas. Trata-se de um recurso que dispensa a pesquisa no mercado de trabalho, bem como não necessita da localização das fontes de fornecimento de mão-de-obra. O anúncio na imprensa funciona como uma espécie de cartão de apresentação da organização, desde que bem elaborado. Isto torna-se possível prestando cuidado em relação ao texto do anúncio e à sua correcta apresentação e localização.

2.8.1 - Anúncio Aberto

É o tipo de anúncio de emprego que identifica o empregador, contendo o nome da organização, endereço, contactos e horários de atendimento.

2.8.2 - Anúncio Semi-Aberto

No anúncio semi-aberto aparece a identificação da empresa, mas ocorre uma pré-triagem ao se exigir que os candidatos remetam os seus currículos para o endereço da companhia ou aos cuidados do veículo divulgador do anúncio.

2.8.3 - Anúncio Publicado no Jornal Exemplo:

Exemplo e Companhia, SA

A Exemplo e Companhia é líder mundial no sector dos derivados da madeira, contando com Unidades Industriais localizadas em vinte e três países no mundo.
No âmbito do envolvimento em novos projectos do Departamento de Sistemas de Informação, sediado em Nova Iorque, pretendemos reforçar as equipas de Vendas e de Marketing, através da admissão de profissionais para exercerem a função de:

Director de Marketing
(M/F)

Procuramos candidatos com o seguinte perfil:

- Formação Superior em Marketing / Gestão Internacional ou Equivalente
- Idade compreendida entre os 25 e os 35 anos
- Experiência comprovada na Função, mínima de 3 anos.
- Bons conhecimentos de inglês falado e escrito
- Disponibilidade para deslocações ao estrangeiro

Oferecemos um nível de remuneração competitivo e evolutivo, oportunidade de formação contínua, bem como perspectivas de desenvolvimento de carreira num Grupo Internacional.

Se se identifica com estas características, envie a sua candidatura através da **página da MTC - www. Exemplo e Companhia.com** ou para:
Dep. Recursos Humanos - **Refª MTC/MKT**
Apartado XIXX-23456
XVIIX - 4563278 PORTO Codex
Telef. **007- 007 007 00**
e-mail: **emprego@mtc.com**

2.8.4 - Anúncio Fechado

A característica central do anúncio fechado é que a empresa patrocinadora da vaga não se dá a conhecer ao candidato. Assim, o recrutador examinará as propostas que lhe são encaminhadas, seleccionando os contactos numa pré-selecção e evitando com esta providência, uma quantidade exagerada de candidatos.

2.9 - Formulário de Solicitação de Emprego

O formulário de solicitação de emprego é a ultima fase do processo de recrutamento. Constitui-se no registo dos candidatos ao preenchimento de vagas oferecidas pela empresa através dos seus vários meios de recrutamento.
Uma vez informados acercas das condições dos cargos oferecidos pela organização, os candidatos devem ser registados para posterior encaminhamento ao sector de selecção. Este registo é feito através do preenchimento, pelo candidato, do chamado formulário de solicitação de emprego, para que o formulário atinja a sua finalidade central, isto é, de obter o Máximo de informações dos candidatos ao preenchimento de vagas disponíveis na empresa.

3 - Selecção de Pessoal

Enquanto a tarefa do recrutamento é a de atrair com selectividade, através de várias técnicas de comunicação, os candidatos que possuam os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido, a selecção deve escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que tenham maiores probabilidades de se ajustarem ao cargo vago e o desempenhar bem.

Para que a selecção seja eficiente, é necessário escolher o método mais adequado, e podem ser por exemplo através da aplicação *Watergg*, pesquisa de Perfil Comportamental PMK, etc.

O método é escolhido de acordo com o perfil e o número de candidatos, assim como através das especificações das vagas disponíveis. Independentemente das características observadas, a selecção inicia-se como um processo de comparação, onde os requisitos do cargo, fornecidos através da descrição e análise de cargos, são comparados com as características do candidato.

O método de comparação permite separar aqueles que não apresentam características suficientes para ocupar o cargo. No entanto, muitas vezes o número de pessoas aptas é superior ao número de vagas oferecidas. Para resolver este impasse é utilizado o processo de decisão. Este, consiste em escolher a pessoa mais indicada dentre aquelas que se dispõem a preencher a vaga. A escolha, normalmente, é feita por <u>selecção</u> quando se tem vários candidatos para uma vaga ou por <u>classificação</u> quando se tem vários candidatos para várias vagas.

As técnicas utilizadas para a selecção podem ser:

a) a entrevista,
b) provas de conhecimentos ou capacidade,
c) testes psicométricos,
d) testes de personalidade ou
e) técnicas de simulação.

A finalidade maior do processo selectivo é a de melhorar o potencial humano da empresa, através da escolha sistemática dos melhores talentos, estimulando o aumento da estabilidade e o rendimento das pessoas procurando com estas acções a produtividade.

O processo selectivo precisa ser eficiente e eficaz, ou seja:

A eficiência consiste em fazer correctamente as coisas: saber entrevistar, aplicar testes válidos e precisos e dotar a selecção de rapidez e agilidade; e

A eficácia consiste em alcançar resultados e atingir objectivos: saber trazer os melhores talentos para a empresa e, sobretudo, tornar a empresa cada dia melhor com as novas aquisições de pessoal.

Para que haja melhoria contínua no processo de provisão, é necessário que ele não esteja estritamente condicionado por normas, directrizes, esquemas e rotinas de trabalho que possam provocar rigidez e inflexibilidade. Como todo sistema, o processo de provisão é vivo, adaptável e deve ser ágil e flexível. Além disso, para que seja participativo, deve ser descentralizado, isto é, os gestores de linha e as respectivas equipas devem estar envolvidos com o processo de recrutar e seleccionar pessoas.

A administração participativa parte do pressuposto de que todas as pessoas devem estar necessariamente envolvidas no processo de decisão e, portanto, nada mais lógico que as próprias equipas tenham a responsabilidade de decidir com respeito aos seus futuros membros e colegas.

Tendo sido finalizado o processo de recrutamento e selecção, a contratação poderá ser concluída com a aprovação do órgão ou gestor solicitante. Esta aprovação permite que seja dado início ao processo de análise de documentos e exames médicos para a admissão.

A selecção de pessoal pode ser definida singelamente como a escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos (vagas) existentes na empresa.

Qualquer critério de selecção se fundamenta em dados e informações com respeito ao cargo a ser preenchido. As exigências de selecção baseiam-se nas especificações do cargo, cuja finalidade é dar maior objectividade e precisão à selecção do pessoal para aquele cargo.

3.1 - Entrevista

A entrevista é um instrumento fundamental na selecção de pessoal. É indispensável no processo de escolha pessoal e, ainda que usada sem ser acompanhada por testes, já melhora a qualidade da escolha. A entrevista é basicamente uma fonte de recolha de factores aparentes e de factos passados. A avaliação da entrevista é um ponto vital no êxito do seu uso, englobando a apreciação especifica e geral da entrevista. As etapas de uma entrevista de selecção são:

1. preparação da entrevista,
2. do ambiente,
3. processamento da entrevista;
4. e a avaliação do candidato.

3.2 - Testes de Selecção

Os testes de selecção são instrumentos padronizados cuja finalidade consiste em medir objectivamente um ou mais aspectos de uma personalidade total, através das amostras de rendimento ou comportamento. Os testes de selecção devem ser elaborados com base nas exigências do cargo a ser preenchido pelo candidato, aferindo os seus conhecimentos, personalidade, capacidades e aptidões.

3.2.1 - Testes de Conhecimentos

A finalidade central dos testes de conhecimentos é medir o grau de conhecimentos e capacidades que o candidato possui sobre determinados assuntos. Os testes podem ser escritos, orais ou práticos. Há também os testes de inteligência.
Os testes escritos são de resposta livre, onde o candidato fica à vontade para responder sobre o assunto proposto.

Os testes práticos representam uma forma de detectar o nível de conhecimentos e de capacidade dos candidatos, onde estes são colocados em situações reais ou simuladas de trabalho. Os testes orais são utilizados quando se precisa de candidatos que vão trabalhar em contacto com o público.

3.2.2 - Testes Psicológicos (psicométricos)

Os testes psicológicos podem ser extremamente úteis na tomada de decisões sobre quem seleccionar para o preenchimento de determinados cargos, possibilitam uma avaliação objectiva dos candidatos, colocando-os diante de situações semelhantes para todos em função da padronização das provas, do meio ambiente e do comportamento seleccionador.

3.2.3 - Testes de Aptidões

Pode caracterizar a aptidão como sendo uma disposição natural do indivíduo voltada para uma determinada actividade. Existem vários tipos de testes de aptidões, tais como: aptidões mentais, aptidões mecânicas, aptidões psicomotoras, e aptidões visuais. Actualmente existem inúmeros testes padronizados de aptidões mentais disponíveis para aplicação a candidatos em selecção de RH, principalmente para aqueles que envolvem tomadas de decisões, raciocínio e outras actividades cognitivas.

É sabido que boa parte dos cargos mecânicos envolve, via de regra, a actividade física. É um factor determinante na selecção de um cargo.
Nos testes de psico-motricidade os candidatos têm que executar tarefas por meio de movimentos, demonstrando aptidões na sua execução. Há alguns cargos que certos tipos de aptidões visuais são extremamente importantes como por exemplo, para operar com máquinas e equipamentos de alta precisão.

3.2.4 - Testes de Personalidade

Como é sabido, o comportamento humano está relacionado com a motivação, de um lado, e com o modo da pessoa se comportar habitualmente, do outro. Deste modo, os testes de personalidade pretendem tanto avaliar o padrão habitual de comportamento do candidato, quanto revelar as suas fontes motivacionais. Existem

vários tipos, tais como: os projectivos, o psicodiagnóstico miocinético, inventários da personalidade etc.

4 - Desempenho

4.1 - Avaliação de competências

O sucesso presente de uma empresa depende do valor percebido dos seus produtos e serviços, mas o seu sucesso futuro está fortemente ligado às competências dos seus colaboradores. Mas o que são competências?

Competências são conhecimentos, capacidades e atitudes de um indivíduo. Como exemplo temos a competência denominada *Trabalho em Equipa*. Ao comparecer a um programa de aprendizagem presencial focado nesta competência, determinada pessoa receberá a teoria e praticará exercícios sobre a melhor forma de se trabalhar em equipa. Apesar de não ser uma garantia, provavelmente assimilará os conceitos inerentes a esta competência. Noutras palavras, adquirirá os *conhecimentos* necessários.

Ao retornar para a sua empresa, onde se tenta implementar uma cultura que incentive o trabalho em grupo, esta determinada pessoa irá se juntar a equipas de projectos e aplicará, na prática, os conhecimentos alcançados no programa de aprendizagem. Por maior que seja o seu esforço, irá deparar-se com situações às quais ainda terá dificuldades para interagir (com os colegas), mas, pouco a pouco, superará estes obstáculos. Ao tentar transformar teoria em prática, esta pessoa estará a acumular *capacidades* nesta competência.

Após participar em muitos projectos, mesclando os conhecimentos adquiridos com as capacidades alcançadas, esta pessoa começa a colher os benefícios do trabalho em equipa, passando a disseminar, para todos os colaboradores na empresa, com convicção, que o talento do grupo é sempre maior do que a soma das partes integrantes. A partir desta crença, terá adquirido a *atitude* de trabalhar em equipa.

É muito fácil reclamar do desempenho dos nossos colegas, equipas e líderes, mas como é difícil melhorá-lo! Desenvolver pessoas é uma tarefa árdua e que leva tempo. Implica diagnosticar as competências exigidas pelos cargos e as confrontar com as dos seus ocupantes, suprindo as lacunas existentes através do estabelecimento e acompanhamento de planos de desenvolvimento – concisos, específicos, mensuráveis, factíveis, voltados para resultados, com datas definidas e com o *coach* do líder.

Qualquer cargo dentro de uma empresa requer competências específicas, que variam no grau de prioridade e nível de conhecimento exigido para o seu ocupante. Quando se cruza o conjunto das competências exigidas por um cargo com as que determinada pessoa possui, ocorre uma das três possibilidades a seguir, cada qual gerando um plano de desenvolvimento apropriado:

1. A pessoa está *para além* do cargo (as suas competências estão além das exigidas pelo cargo);
2. A pessoa está *alinhada* ao cargo (as suas competências equivalem às exigidas pelo cargo);
3. A pessoa *precisa ser desenvolvida* para o cargo (as suas competências estão aquém daquelas que o cargo requer).

Para facilitar o exercício de avaliação de competências, é importante agrupá-las em áreas de conhecimento, que nada mais são do que famílias de competências do mesmo género. A empresa deve ter total liberdade para definir estas áreas, para que haja um total alinhamento com a sua estratégia e objectivos de negócio. Exemplos de áreas de conhecimento: *comportamental, gestão, financeira, comercial, recursos humanos, etc.*

As competências também podem ser divididas em dois grupos, funcionais ou interfuncionais. As funcionais são aquelas que dizem respeito a um determinado *negócio ou sector de apoio* dentro da empresa, como, por exemplo, a competência *Análise de Investimentos*. As interfuncionais caracterizam-se pela sua aplicabilidade para qualquer cargo, como é o caso da competência *Liderança.*

As competências devem ser definidas de forma clara, simples e objectiva, permitindo o seu fácil entendimento por todos na empresa. A definição da competência *Vendas* como "capacidade de utilizar todas as técnicas de vendas, desde o seu planeamento até ao recebimento", é um bom exemplo.
A implementação do processo de avaliação de competências requer cuidados, facilmente mapeados quando se analisam os seus factores críticos de sucesso:

a) Os avaliadores devem conhecer profundamente os cargos e pessoas que irão avaliar;
b) As competências devem ser priorizadas para a optimização do plano de desenvolvimento;
c) Estes planos devem estar em linha com as aspirações das pessoas avaliadas;
d) O acompanhamento destes planos deve ser seguido de *feedbacks* regulares e construtivos;
e) O diagnóstico de uma competência deve considerar os factores externos ao ambiente de trabalho, tais como problemas familiares, de saúde ou financeiros;
f) A cultura da empresa deve permitir o erro, sem estes ninguém se vai arriscar a mudar;
g) Os líderes da empresa, independente do nível hierárquico, devem dar o exemplo.

A avaliação de competências é de fundamental importância para muitos processos em RH, tais como Desenvolvimento, Aprendizagem, Recrutamento & Selecção, Carreiras, Sucessões e Remuneração. Além do mais, é requisito básico para as empresas que procuram a certificação de qualidade da série ISO 9000.

A empresa que opta pela vanguarda em gestão de pessoas, apresentando uma visão sistémica dos seus negócios, colherá benefícios ao executar a avaliação de competências para cargos e pessoas. Os resultados positivos reflectirão no "*bottom line*", com aumento de produtividade e garantia de sobrevivência futura do negócio. A auto-estima será valorizada. Investir em pessoas, desenvolvendo as suas competências é a melhor forma de a empresa crescer de modo sustentável.

5 - Missão e Cultura Organizacional

A missão define a *razão de ser da organização*. Ela responde à pergunta: porque razão deve a organização realizar as suas actividades?
De acordo com a empresa Exemplo & CIA, o planeamento estratégico na organização

> *"É um processo que consiste na análise relacional e*

sistemática da situação macro/micro ambiental actual
e das ameaças e oportunidades futuras, visando a formulação de estratégias, objectivos e acções, através da identificação e alavancagem das suas competências essenciais".

A missão de uma organização releva as suas finalidades a partir da sua história, dos seus estatutos, dos seus documentos históricos, das suas políticas e das suas práticas.

Por outro lado, a cultura organizacional comp reende os padrões dominantes das actividades, interacção, normas valores, atitudes e sentimentos, incluindo assim, os aspectos formais e informais da vida das organizações (Cury, 1994). Internamente ou nos seus relacionamentos com o ambiente, a organização expressa-se segundo a sua cultura, através dos seus instrumentos de comunicação, produtos, eventos, políticas e comportamentos. Segundo Katz e Kahn (1978), toda organização cria sua própria cultura com seus próprios hábitos, costumes e tabus.

A cultura também reflecte as normas e valores do sistema formal como faz sua reinterpretação no sistema informal. Por sua vez, o poder é um elemento e um componente da própria cultura organizacional (Bertero, 1989). Nas organizações, o poder refere-se à capacidade de exercer influências caracterizando os processos organizacionais relacionados às estratégias. É utilizado para se referir a algum conjunto de transações influenciais em potencial, sendo caracteristicamente apoiado pelos meios de coerção para a obtenção do cumprimento de suas acções (Katz e Kahn, 1978).

A cultura organizacional e, particularmente, as relações de poder na organização determinam as resistências a mudanças. Dutra (1989) relaciona as resistências aos processos de mudanças nas organizações como defesa das relações de poder vigentes. Estas resistências estão geralmente reflectidas no relacionamento entre as diversas áreas da organização, e estão relacionadas à manutenção de um estado de comodidade nas condições presentes e de escrúpulo para com as condições propostas, sobretudo quando os reflexos das mesmas não são conhecidos.

Para Aktouf (1993) o estudo da cultura como variável pressupõe a união entre todos os integrantes da organização visando a sustentação e o alcance dos objectivos organizacionais. A cultura torna-se, então, um instrumento adequado para a congregação dos dirigentes e dirigidos num harmónico processo de interacção.

Considerando que as organizações são multifacetadas, ou seja, que são compostas por subculturas entrelaçadas, Martin e Siehl (1983) destacam que estas podem muitas vezes serem conflitantes entre si. Elas diferem da cultura, mais ampla, intensificando os seus valores ou divergindo deles, além de se diferenciarem entre si. Representam domínios simbólicos distintos e quanto mais se diferenciam da cultura mais ampla, mais os seus membros têm a capacidade de gerar racionalizações diferenciadas que permitem violar aspectos significativos da mesma.

Trice e Beyer (1994) destacam alguns factores que encorajam a formação de subculturas nas organizações, são eles:

a) a interacção diferencial,
b) a experiência compartilhada,
c) as características pessoais similares e a
d) coesão.

A interacção diferencial relaciona-se com a assiduidade com que as pessoas interagem. Para estes autores, ela é a base da formação de subculturas. Nas organizações, entre outros factores, tem-se a estrutura como factor propiciador de diferenciação na assiduidade do contacto entre os seus membros.
Partindo do pressuposto de que culturas não se formam abruptamente, a experiência compartilhada torna-se num importante aspecto, tendo em vista que ao se alimentarem conjuntamente problemas e incertezas há a possibilidade de emergirem soluções e racionalizações construídas em conjunto.

Outro factor são as características pessoais, tais como idade e nível de escolaridade, que quando são similares facilitam a partilha da crença sobre como se alcançar certos fins e, desta forma, encorajam a formação de subculturas. Um outro aspecto facilitador refere-se à coesão, pois os membros de um grupo coeso tendem a permanecer mais tempo juntos, inclusive fora dos domínios organizacionais. É de realçar que estes factores não são por si só suficientes para encorajarem a formação de subculturas, até mesmo por que para o surgir das mesmas não há necessidade de uma interacção "face a face" (Trice e Beyer, 1994).

O Gestor de hoje deve ser um legítimo líder - líder de líderes - responsável por equipas de subordinados trabalhando eficazmente em células funcionais e auto-geridas, capazes de tomar decisões para atender ao cliente, resolver problemas operacionais e melhorar continuamente a empresa, orientando-a numa perspectiva direccionada para a Visão e a Acção Estratégica:

Visão Estratégica sustentada por uma:

- Cultura Organizacional aberta
- Atitudes e Comportamentos de liderança
- O líder educador e a comunidade de aprendizagem
- Visão, pensamento e Estratégia Empresarial
- Intuição, bom senso, conhecimento e sabedoria aplicáveis ao negócio
- Filosofia da empresa - Valores e Missão
- Visão pró-activa e exigências da empresa do futuro.

Acção Estratégica orientada para a:

- Liderança na acção. Perfil do Líder Renovador.
- Líder dos líderes. Concepção e praxis de líder conforme as exigências das novas condições do Mercado Globalizado.
- Células de resultados. A equipa em sinergia auto-gerida.
- Liderar, avaliar e renovar a nova comunidade de líderes.
- Administrar motivações, criatividade e gerar entusiasmo.
- Comité Estratégico. Vantagens, como o constituir e como manter a eficácia do seu funcionamento e resultados.

A partir do Plano Estratégico, a direcção da empresa pode explicitar as acções desejadas para atender às necessidades prioritárias com vista à Renovação Empresarial. O papel dos consultores de RH, nesta etapa, é o de orientação e assessoria no planeamento das acções estratégicas necessárias, envolvendo o desenvolvimento de prioridades, metas e resultados a serem alcançados, indicadores de desempenho, formação e desenvolvimento de equipas, etc.

6 - Melhorar a Comunicação

*Da Intranet ao Portal B2E

(Business to Employee)

A *Intranet* é hoje um dos principais recursos do Endomarketing. No entanto, poucas organizações exploram devidamente todo o potencial que ela oferece. Em geral, não existe padronização na comunicação, a actualização é ineficiente, as informações são desorganizadas e não há, geralmente, nenhum atractivo visual. O resultado é que a Intranet torna-se num instrumento ineficiente e perde a sua mais importante característica: a de ser um canal de relacionamento entre a empresa e os seus colaboradores.

O facto é que a *Intranet* deveria ser um recurso tão eficiente quanto a *Internet*, que hoje é uma ferramenta indispensável para a maioria das pessoas, tanto no trabalho quanto para executar tarefas pessoais, que envolvem desde a escolha de uma viagem, num site, até ao pagamento de contas pelo banco virtual. Um caminho para isso é a evolução para um Portal B2E.

Mas, o que é um Portal B2E? É possível defini-lo como uma solução capaz de transformar a Intranet numa poderosa ferramenta de comunicação, produtividade e relacionamento interpessoal.

O Portal B2E, com base na convergência das tecnologias de base de dados e Internet, permite às organizações criar um diálogo *on-line* com os seus funcionários, tornando-se num processo "vivo" envolvendo a partilha da informação dentro da empresa. Para ser eficaz, deve agregar valor para ambas as partes, além de propiciar oportunidades para todos comunicarem. O diálogo permite que haja uma relação de aprendizado entre o funcionário e a empresa. Ao "ouvirmos" cada funcionário, é possível saber quais são seus interesses reais, as suas necessidades e o que sustenta o seu conceito de valor, dentro e fora da empresa. O resultado desta "aprendizagem" é a evolução contínua da oferta de serviços, uma mais efectiva gestão da informação e recursos cada vez mais qualificados.

O relacionamento 1-to-1 proporcionado pelo Portal B2E deverá permitir também uma segmentação de perfis de utilizadores, definidos por um gestor ou de forma dinâmica pelo sistema. Como um colaborador não tem exactamente os mesmos interesses que outro, um ponto estratégico será que cada funcionário consiga personalizar o seu acesso ao portal, tanto quanto à forma como ao conteúdo.

A criação, manutenção e crescimento ordenado do Portal B2E só são possíveis se houver uma política orientada para isso. Devem ser definidas responsabilidades, disponibilização de recursos e fiscalização, para que não se perca o foco com o seu crescimento. Um Portal B2E deve possuir uma plataforma escalável, compatível com os sistemas de legado e alinhada com as estratégias de e-business da empresa, ferramentas de relacionamento e sistema de *publishing*, que permitam uma fácil actualização do conteúdo de modo independente para cada departamento.

Outro factor fundamental é a combinação dos elementos de comunicação, incluindo arquitectura da informação, design atraente e uma linguagem capaz de promover uma interacção amigável. Esta padronização irá fazer com que haja uma adesão maior por parte dos utilizadortes da empresa.

O Portal B2E deve agregar valor em praticamente todos os processos da empresa, seja por meio da diminuição de custos, do aumento da eficiência ou da criação de um melhor serviço para os seus clientes. O objectivo é oferecer conveniência, serviços e *look and feel* atraentes para competir pela atenção dos funcionários com os *sites* comerciais externos. Ou seja, a velha "colcha de retalhos" deve ser reformada e dar lugar a um modelo diferente e mais eficiente de relacionamento B2E. Gerar relacionamento através do B2E proporcionará um substancial ganho de imagem e qualificação dos "*Share values*" em qualquer empresa.

***Rubens Cerqueira Freitas**
Fundador da www.treinacom.com

Bibliografia / Referências

MEYER, John W, ROWAN, Brian. Institutionalized Organizations: formal structure and myth and ceremony. In: MEYER, John W., SCOTT, W. Richards (eds). **Organizational environments**: ritual and rationality. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1992.

HALL, Richard H. **Organizações**: estrutura e processos. 3a. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

BEYER, Janice M. Ideologies, values, and decisions making in organizations. In: NYSTROM, Paul & STARBUCK, William H. **Handbook of organizational design.** Oxford University Press: New York, vol.2, p.166-202, 1984.

SCHMITT, Guillermo R. **Como Minimizar o Insucesso na Implantação de Planos Estratégico**s. São Paulo: Relatório da Estratégia Empresarial, n. 5, p. 63-65, 1988.

CARLSON, R. V. and AWKERMAN, g. **Eduactional planning: concepts, Strategies and practices.** New York: Longman Publishing, p 163-176, 1991.

CHANDLER, Jr. Alfred D. **Strategy and Structure**. Cambridge, Massachusets:
The MIT Press, 1962. In OLIVEIRA, D.P.R. Planejamento Estratégico, São Paulo: Atlas, 1993.

ANSOFF, H. Igor. **Administração Estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 214 p., 1990.

SCHMIDTLEIN, Frank A. **Responding to Diverse Institutional Issues: Adapting Strategic Planning Concepts** in Schmidtlein, Frank A. and Milton, Toby H. **Adapting Strategic Planning to Campus Realities.** São Francisco: Jossey-Bass Publishers, p 83-93, 1990.

MINTZBERG, Henry. **Patterns in Strategy Formation**. USA: Management Science, vol. 24, n. 9, May, 1978

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 377 p., 1995.