Capítulo 8:

Recursos Humanos

CATHOLIC RELIEF SERVICES

GUIA

Foto da capa: O pessoal da CRS e os da agência parceira Caritas Haiti trabalham no complexo das Nações Unidas em Gonaives. Foto por David Snyder/CRS.

© 2012 Catholic Relief Services – United States Conference of Catholic Bishops

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsdrequests@crs.org

Para baixar esta e outras publicações da CRS, visite www.crsprogramquality.org.

CONTEÚDOS

Propósito deste Guia **3**

Qual a Função dos Recursos Humanos? **3**

Sumário **6**

Princípios-chave **7**

Processo de Negócios dos RH 8.1 – Pessoal, Recrutamento e Orientação **9**

Passo 8.1.1 – Plano de Recursos Humanos 12

Passo 8.1.2 – Descrições de Trabalho 13

Passo 8.1.3 – Recrutamento e Contratação 15

Passo 8.1.4 – Orientação e Acolhimento 20

Processo de Negócios RH 8.2 – Compensação e Benefícios **21**

Passo 8.2.1 – Criar uma Escala Global de Salários 24

Passo 8.2.2 – Determinar Ofertas Salariais 26

Passo 8.2.3 – Determinar Aumentos de Salário 27

Passo 8.2.4 – Instituir Benefícios 30

Passo 8.2.5 – Registo de Tempo 32

Passo 8.2.6 – Gestão de Pagamento de Salários 34

Processo de Negócio dos RH 8.3 – Gestão de Desempenho **36**

Passo 8.3.1 – Planeamento de Desempenho e Desenvolvimento 39

Passo 8.3.2 – Orientação e Feedback (Comentários) 43

Passo 8.3.3 – Revisão e Avaliação de Desempenho 45

Passo 8.3.4 – Prémios e Reconhecimento 48

Passo 8.3.5 – Desenvolvimento e Aprendizagem do Pessoal 51

Processo de Negócio RH 8.4 – Relações dos Trabalhadores **57**

Passo 8.4.1 – Estabelecer um código de conduta 59

Passo 8.4.2 – Monitorizar a Satisfação do Pessoal 62

Passo 8.4.3 – Lidar com os conflitos entre os membros do pessoal 64

Passo 8.4.4 – Assegurar mecanismos de representação e protecção dos direitos dos trabalhadores e do empregador 66

Passo 8.4.5 – Assegurar a confidencialidade 68

Processo de Negócio RH 8.5 – Cuidado e Segurança do Pessoal **70**

Passo 8.5.1 – Segurança e Protecção 73

Passo 8.5.2 – Cuidado do Pessoal 76

Passo 8.5.3 – Gestão do Risco 77

Processo de Negócio RH 8.6 – Separações **79**

Passo 8.6.1 – Demissão 81

Passo 8.6.2 – Reforma 83

Passo 8.6.3 – Contrato a Tempo Determinado 85

Passo 8.6.4 – Despedimento por extinção de cargo 86

Passo 8.6.5 – Rescisão por Justa Causa 88

Passo 8.6.6 – Morte 90

Lista de Verificação de Conformidade para os RH **91**

Glossário **98**

Referências **102**

Anexo A: Exemplo de Formulário de Requisição de Pessoal 104

Anexo B: Exemplo de Formulário de Descrição de Trabalho 105

Anexo C: Exemplo de Folha de Pontuação de Entrevista 106

Anexo D: Dar e Receber Feedback (Comentários) 107

Anexo E: Lista de Verificação de Desempenho Insatisfatório e Despedimento 109

Anexo F: Exemplo de Avaliações de Desempenho 110

Anexo G: Exemplo de Declaração de Confidencialidade /Reconhecimento 111

Anexo H: Conflitos de Interesses 112

Anexo I: Formação Organizacional/Plano de Aprendizagem 113

ACRÓNIMOS

CV	Curriculum Vitae
RH	Recursos Humanos
DT	Descrição de Trabalho
SGD	Sistema de Gestão do Desempenho
SHRM	Sociedade de Gestão de Recursos Humanos

CAPÍTULO 8: RECURSOS HUMANOS

No Paquistão, um organizador comunitário da CRS cumprimenta refugiadas afegãs após uma reunião no Centro de Informações e Assistência Legal, que fornece apoio gratuito a refugiados.

MAPA DE PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS

Pessoal, Recrutamento e Orientação

Processo 8.1

Tem um processo aplicavel para todas as decisões relacionadas aos novos recrutamentos, transferências e promoções?
ver a página 9

Compensação, Benefícios e Folha de pagamento

Processo 8.2

Usam as melhores practicas na compensação dos seus empregados?
ver a página 21

Gestão de Desempenho

Processo 8.3

Ajudam os seus empregados para manterem e melhorarem o seu desempenho?
ver a página 36

Relações dos Trabalhadores

Processo 8.4

Já estabeleceram mecanismos para assegurar o respeito dos direitos dos trabalhadores?
ver a página 57

Cuidado e Segurança do Pessoal

Processo 8.5

Já estabeleceram políticas para proteger os empregados e minimizar risco?
ver a página 70

Separações

Processo 8.6

Já estabeleceram procedimentos para todos tipos de separação dos empregados?
ver a página 79

PROPÓSITO DESTE GUIA

As organizações interessadas em desenvolver os seus processos de negócio e procedimentos dos recursos humanos (RH), e políticas relacionadas, poderão utilizar a informação contida neste guia de diferentes formas, uma vez que diferentes organizações têm contextos únicos e necessidades de negócio que vão precisar de sistemas de recursos humanos “personalizados”.

Este guia de gestão de recursos humanos serve para abordar a necessidade da utilização de boas práticas de negócio, sistematizar os processos de RH, garantir a gestão eficaz e eficiente dos recursos do Departmento de RH, evitar a confusão, e assegurar o tratamento justo e consistente para todos os que fazem parte da organização.

QUAL A FUNÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS?

A gestão de recursos humanos é uma função da organização que lida com questões relacionadas com todas as pessoas da organização que, individualmente ou colectivamente, contribuem para atingir os objectivos da organização. Entre estes objectivos está o recrutamento de pessoal, compensações e benefícios, gestão de desempenho, segurança, bem-estar, comunicação, espiritualidade, motivação dos Trabalhadores, desenvolvimento, e crescimento. As actividades de gestão dos RH têm, em primeiro lugar, o objectivo de atrair, desenvolver, reter e transitar trabalhadores. As pessoas são o bem mais valioso de uma organização; a gestão dos recursos humanos promove e gere políticas e procedimentos que garantem que os trabalhadores têm as aptidões, a motivação, e as oportunidades para dar o seu melhor contributo para a missão da organização.

Pessoal, Recrutamento e Orientação

A organização deve planear que tipo de pessoal e posições são necessárias a curto e a longo prazo, baseada nos objectivos e planos da acção da organização. Este plano informa as decisões de recrutamento e ajuda que as novas contratações se integrem na cultura da organização; construir confiança, cooperação e motivação; e ser eficaz na contribuição para os objectivos da empresa. Este é o processo que introduz novas contratações no sistema, estruturas, políticas, e a circulação de comunicação na empresa.

Compensação e Benefícios

O objectivo de um sistema de compensação e benefícios é de pagar aos trabalhadores pelo seu trabalho, de uma forma justa. Ao oferecer compensações competitivas e pacotes de benefícios, a organização pode ir ao

encontro as necessidades dos trabalhadores, e, assim, atrai-los e retê-los. A compensação total é um termo que descreve o conjunto do que a organização está a oferecer a um trabalhador, incluindo o salário e os benefícios.

Cuidados e Segurança do Pessoal

Os cuidados com o pessoal pretendem dar assistência aos trabalhadores com técnicas de auto-ajuda e respostas institucionais, particularmente, em ambientes desafiadores. Os procedimentos de segurança são designados para eliminar a morte, injúrias, ou doença no local de trabalho ou durante o desempenho das funções, e para proteger e assegurar todos os bens da organização.

Gestão de Desempenho

A gestão de desempenho é o processo de assistência aos trabalhadores para manter ou melhorar o desempenho através da definição clara de expectativas e necessidades de desenvolvimento, orientação e desenvolvimento contínuo, e avaliação de resultados. A gestão de desempenho esclarece o desempenho esperado; ajuda o trabalhador a desenvolver conhecimentos, aptidões e atitudes; e torna o trabalhador responsável pelo seu trabalho e comportamento. Uma forte gestão de desempenho é crucial para o sucesso de uma organização/projecto.

Relações dos Trabalhadores

As organizações são responsáveis por garantir que o local de trabalho tenha um ambiente justo e positivo para trabalhar. Devem, por isso, implementar mecanismos para manter relações positivas empregador-trabalhador, assim como mecanismos para os trabalhadores expressarem as suas necessidades e garantir que os seus direitos são protegidos. Ao garantir que estas práticas estejam implementadas nas relações entre trabalhadores, a organização pode mais rapidamente e proactivamente detectar problemas dificeis como queixas, desmotivação, ou relacionamento escasso entre os trabalhadores.

Separações

O processo de separação dos trabalhadores varia dependendo das razões para o seu término. As separações devem ser tratadas com o maior cuidado, especialmente nos casos em que a decisão para terminar uma relação profissional é do empregador. As organizações devem garantir que o processo decorre de forma respeitável para ambas as partes.

Registo de Tempo e Gestão de Pagamento

Ao gerir o registo te tempo e o pagamento de salários, os RH fornecem informação detalhada e atempada ao departamento de finanças, sobre os

dados de tempo e desempenho, assim como de alterações do estatuto dos trabalhadores, pagamento de impostos, deduções,etc. Esta informação será usada pelo departamento de finanças para preparar e executar o pagamento de salários.

Políticas e Procedimentos do Pessoal

As políticas e procedimentos do pessoal definem as práticas e processos dos RH necessários à organização e definem os direitos, papéis e responsabilidades dos trabalhadores. Os RH lideram o desenvolvimento destas políticas e procedimentos após a consideração cuidadosa dos requisitos legais locais. Uma vez aprovados pela gestão, as políticas devem ser comunicadas e explicadas a todos os trabalhadores e aplicadas consistentemente. Apesar deste guia não conter uma secção dedicada às políticas e procedimentos, todos os processos descritos fornecem uma linha orientadora às organizações para as apoiar a desenvolver as suas próprias políticas.

SUMÁRIO

A função dos RH engloba muitas áreas, cada uma envolve várias actividades e processos. Apesar da gestão dos recursos humanos poder ser uma tarefa intimidante, este guia fornece definições e descrições de vários processos dos RH que devem ser considerados como as melhores práticas que ajudam as organizações a desempenhar processos chave da função dos RH.

Enquanto as organizações podem não ter propriamente um departamento de RH por assim dizer, deve haver pessoal destinado a desempenhar estas responsabilidades. Este guia de gestão dos RH refere ao gestor como o único papel dos RH; as organizações são responsáveis por definir títulos de trabalho e responsabilidades para isso, e papéis adicionais baseados nas suas necessidades específicas. A distribuição de responsabilidades para cada componente da função dos RH varia de organização para organização, dependendo de factores como o tamanho da organização, o orçamento da organização, a estrutura da organização, e a decisão da administração para atribuir a terceiros certas actividades. Independentemente, a gestão de topo deve garantir que, no mínimo, elementos-chave de todas as componentes das funções dos RH sejam desempenhados de uma forma ou de outra.

PRINCÍPIOS-CHAVE

Tal como em qualquer área funcional, os recursos humanos são orientados por princípios. Estes princípios dão conta das qualidades padrão de desempenho para os sistemas e processos dos RH. Eles também abordam o ambiente organizacional, no qual os RH operam. Para além disso, garantem que a gestão da organização estabeleça as políticas e os procedimentos apropriados no controlo interno. A gestão garante, de forma regular, que os processos apropriados funcionam eficazmente e monitoriza e gere os riscos aos quais a organização está exposta. Por fim, os RH asseguram que os controlos eficazes internos estão instalados para reduzir os riscos a níveis aceitáveis. Além disso, os princípios orientadores dos RH ajudam as organizações a garantir que os seus trabalhadores estejam fortalecidos, motivados e comprometidos em dar o seu melhor para potenciar e assim contribuir para o sucesso global da organização.

Deve-se ter em conta os seguintes princípios básicos ao instituir os RH numa organização:

- **Compromisso da Gestão de Topo** – O compromisso da gestão de topo é essencial para ter sistemas e processos dos RH detalhados ligados à missão e estratégia da organização. Os sistemas e processos devem ser instituídos na organização e aplicados consistentemente com o objectivo de ajudar a conduzir ao sucesso da organização.
- **Conformidade com os Requisitos Legais Locais e os Regulamentos dos Doadores** – As organizações devem garantir que os sistemas e processos dos RH estejam em conformidade com os requisitos legais locais e regulamentos dos doadores. Isto protege a organização das obrigações que possam afectar a moral dos trabalhadores e a reputação e existência da organização.
- **Um Local de Trabalho Justo e Equitativo** - Um local de trabalho justo e equitativo defende a dignidade de cada trabalhador numa organização. Garante que todos recebam tratamento igual, independentemente da raça, cor, idade, religião, sexo, nacionalidade, incapacidade ou deficiência, ou estatuto dentro da estrutura organizacional. Entre os elementos de um local de trabalho justo e equitativo estão a aplicação consistente das políticas e procedimentos de negócio dos RH, uma justa compensação e benefícios para todos os trabalhadores, ambiente de trabalho seguro e saudável, e oportunidade de reconhecimento, aprendizagem e crescimento iguais.
- **Comunicação** – Todas as organizações devem estabelecer mecanismos de comunicação claros, abertos e directos entre os trabalhadores de todos

DAVID SNYDER/CRS

Agricultores em Guatemala escutam um parceiro da CRS que explica um método de cultivação que impede a erosão do solo.

os níveis. Devem existir mecanismos de *feedback* (comentários) desde o topo até ao mais baixo nível da organização para garantir que a informação correcta, consistente e atempada seja partilhada, tal como necessário. Isto vai garantir que os trabalhadores tenham acesso a informação que precisam para desempenhar as suas funções com sucesso e dá-lhes a oportunidade de ter uma voz nas decisões que os afectam.

- **Confidencialidade** – A maioria da informação relacionada com as actividades dos RH é de natureza confidencial e deverá ser tratada como tal. É considerado pouco ético desvendar certo tipo de informação relacionada com os RH a pessoas ou entidades não autorizadas a ter acesso a esse tipo de informação. O não cumprimento pode expor a organização a riscos e obrigações.

PROCESSO DE NEGÓCIOS DOS RH 8.1 – PESSOAL, RECRUTAMENTO E ORIENTAÇÃO

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

A solidez do pessoal e dos processos de recrutamento, juntamente com um processo de orientação robusto, ajuda a garantir uma transição suave para um novo trabalho ou para uma organização nova e irá ajudar à integração de novos trabalhadores no ambiente de trabalho e na cultura organizacional. Com este processo implementado, é mais provável que as suas necessidades sejam satisfeitas, permitindo-lhes ser bem sucedidos no seu novo trabalho.

O recrutamento de pessoal é um sistema formal utilizado em todas as decisões de novas contratações, transferências e promoções. Um sistema bem sucedido de recrutamento de pessoal será justo e transparente, garantindo que os candidatos sejam contratados pelas suas competências profissionais, experiência, certificação, educação e outras qualificações. Ao implementar um sistema de recrutamento de pessoal justo e transparente, a organização está a dar passos significativos para garantir que a diversidade seja valorizada e um candidato ou trabalhador não seja discriminado pela idade, raça, religião, etnia, género ou incapacidade.

O recrutamento eficaz assegura que a organização tem as pessoas certas com as funções certas, na altura certa. O objectivo é contratar ou promover pessoal com habilitações e qualificações que contribuam para os objectivos e missão da organização. Um processo adequado atrai candidatos qualificados internos e externos, permitindo escolher o candidato que melhor se enquadra. “Atrair a quantidade apropriada de candidatos é necessário, mas não suficiente. A qualidade dos candidatos é o factor crítico para corresponder aos objectivos de recrutamento”.[1]

Os benefícios de uma organização ter um sistema sólido e claro de recrutamento de pessoal incluem:

- São contratadas pessoas qualificadas e especializadas.
- Através do desenvolvimento de um plano de pessoal, a organização adquire um número adequado de pessoal para atingir com sucesso a sua missão e cumprir com os objectivos estratégicos e planos de programa.

1 Society for Human Resource Management Learning System (2009). Module Two: Workforce Planning and Employment. Pp. 2-132.

- Através da utilização do plano de pessoal, a organização consegue avaliar falhas na equipa com maior facilidade.
- Os trabalhadores são encorajados a maximizar as oportunidades de carreira dentro da organização, em vez de sair em busca de oportunidades externas.
- Pode-se evitar contratar a pessoa errada para um trabalho, evitando dessa forma "erros de selecção que podem afectar negativamente o plano de gestão do capital humano da organização, assim como afectar a moral da empresa, a gestão do tempo, custos de formação, produtividade, e rentabilidade." [2]
- As práticas discriminatórias de contratação são evitadas reduzindo assim a responsabilidade.

Consulte sempre a lei local ao implementar sistemas de recrutamento.

Os benefícios de um programa de orientação incluem:

- Diminuição da confusão acerca do desempenho do trabalho, estruturas de relatório, e de expectativas, resultando em diminuição das taxas de rotatividade.
- A eficácia e o impacto do trabalho aumentam.
- O conhecimento da história, missão, visão, valores, objectivos e trabalho da organização, aumenta, o que ajuda o trabalhador a identificar-se com o seu novo empregador.
- É apoiada a integração e socialização do trabalhador na cultura da organização, criando um sentimento de pertença.
- A orientação constrói uma atitude optimista em relação à organização.
- Há uma redução de ansiedade do novo trabalhador.
- A orientação estabelece expectativas de desempenho.
- O programa fornece uma linha orientadora de informação relevante, diminuindo assim a curva de aprendizagem associada a uma nova posição.

2 Society for Human Resource Management Learning System (2009). Module Two: Workforce Planning and Employment. Pp. 2-186.

FLUXO DE PROCESSO

PASSO 8.1.1 – PLANO DE RECURSOS HUMANOS

NOME DO PASSO	PLANO DE RECURSOS HUMANOS
Número do Passo	8.1.1
Entradas	• Objectivos organizacionais e planos de acção • Necessidades nos sectores programáticos • Financiamento disponível
Resultados	Plano de Recursos Humanos
Papel Organizacional	• Chefe/responsável dos Recursos Humanos, Chefe da Organização
Pontos de Integração	• Departamento/Unidade de Finanças • Departamento/Unidade de Programação
Sumário	A organização começa por construir o plano de pessoal baseada nos objectivos organizacionais e nos planos de acção e nas necessidades detectadas nos sectores de programação. Depois, o departamento das Finanças dá a conhecer os recursos disponíveis. Finalmente, é implementado um plano de pessoal. O objectivo do plano de pessoal é prever as necessidades para um determinado período, geralmente um ano. O plano de pessoal permite à organização planear antecipadamente os recursos necessários para o recrutamento e contratação para as posições indicadas no plano. Um plano de pessoal não implica necessariamente contratação de pessoal fora da organização. Também constitui uma opção para redireccionar ou promover o pessoal interno.

O plano de pessoal é implementado, avaliado, e aplicado a longo prazo (anualmente) no plano estratégico. Este planeamento de recursos humanos é utilizado pela organização para garantir que não há nem pessoal a menos nem a mais.

É muito importante que a organização planeie que tipo de pessoal e cargos são necessários a curto e longo prazo, baseando-se nos objectivos organizacionais e planos de acção. O financiamento disponível, introdução de novos sectores programáticos, e outros factores ajudam com informação para o plano de pessoal

Quando há alguém da organização que quer contratar um novo colaborador, normalmente deve fazê-lo submetendo um pedido com um formulário de requisição. A informação no pedido é verificada juntamente com o plano de pessoal, para confirmar que a posição ou substituição adicional esteja em conformidade com o plano global da organização para esse ano. Por favor consulte o *Anexo A* para um exemplo de formulário de requisição de pessoal.

PASSO 8.1.2 – DESCRIÇÕES DE TRABALHO

NOME DO PASSO	DESCRIÇÕES DE TRABALHO
Número do Passo	8.1.2
Entradas	Plano de RH
Resultados	Documento de descrição de trabalho
Papel Organizacional	Chefe/Responsável RH, supervisor directo, chefe/ responsável pelas contratações
Pontos de Integração	Não Aplicável
Sumário	O responsável dos RH, o supervisor directo, ou responsável pela contratação, conforme aplicável, prepara uma descrição de função detalhada para cada vaga a ser ocupada. A descrição de trabalho especifica as responsabilidades, as qualificações e habilitações solicitadas, relações de relatório, e outros aspectos importantes da função baseados na estratégia, objectivos e planos da organização.

A organização toma a decisão de contratar pessoal, baseada no plano de pessoal, assim como nas necessidades programáticas e desenvolvimentos organizacionais emergentes.

Uma descrição de trabalho bem redigida ajuda a organização a criar critérios para garantir que apenas sejam considerados os candidatos com a formação e experiência adequados. O desenvolvimento das descrições de trabalho para novos cargos, torna mais fácil estabelecer critérios de selecção e avaliar os candidatos. Uma vez que a pessoa certa é contratada, a descrição do trabalho é uma ferramenta de gestão valiosa para ajudar a estabelecer expectativas de desempenho, avaliar o desempenho e identificar o desenvolvimento do pessoal, necessidades de aprendizagem e abordagem (ver ***Passo 8.3: Gestão de Desempenho***). O supervisor directo deve rever as descrições de trabalho com o trabalhador de vez em quando. Tanto o supervisor directo como o trabalhador são responsáveis por rever as descrições de trabalho para que elas sejam actuais e significativas.

As descrições de trabalho devem ser desenvolvidas com base no tipo de trabalhadores necessários. Existem estilos de trabalhadores principais e temporários. Os temporários incluem os “flutuantes”, os trabalhadores disponíveis se chamados, e os trabalhadores sazonais. Geralmente a lei laboral local define tipos de trabalho; a organização deve aderir a estas definições.

Por favor tenha em consideração que os consultores e fornecedores de serviço não são trabalhadores da organização. Fornecem serviços especializados, incluindo gestão de dados do projecto, administração de dados, consultoria, Tecnologias de Informação e limpeza. A relação entre um consultor ou fornecedor de serviço e a organização é definida num contrato ou acordo que é diferente da dos trabalhadores contratados, e é definida pela lei em vigor. Não constam nas relações supervisor – supervisionado com o pessoal da organização. Contudo, o contrato deve indicar claramente quem é a pessoa de contacto entre a organização e o individuo. O contrato/ acordo deve também definir ou referir um objectivo para definir a natureza do trabalho, as metas a serem cumpridas, o prazo dentro do qual o trabalho tem de estar completo, e como é que os resultados devem ser monitorizados e verificados. A organização precisa de garantir a conformidade com os impostos legais em vigor, relativamente ao pagamento a trabalhadores individuais e reter outras deduções, tal como previsto. Por favor consulte o Capítulo 7: Aquisição para mais detalhes sobre contratos de serviços.

PASSO 8.1.3 – RECRUTAMENTO E CONTRATAÇÃO

NOME DO PASSO	RECRUTAMENTO E CONTRATAÇÃO
Número do Passo	8.1.3
Entradas	• Anúncio de oferta de trabalho • Candidatura e documentos de apoio do candidato • Entrevista • Testes e verificação de antecedentes • Oferta de trabalho
Resultados	A oferta é aceite pelo candidato melhor qualificado
Papel Organizacional	Chefe/Responsável RH, supervisor directo, responsável pelas contratações
Pontos de Integração	Departamento/unidade de finanças - salários
Sumário	O processo de contratação é a parte principal do processo de recrutamento. Tornar a vaga de trabalho disponível aos grupos internos e externos de candidatos, ao divulgar o trabalho através de anúncios, enviar emails com os anúncios, meios de comunicação, etc. Uma vez que a organização tenha identificado um agrupamento de candidatos qualificados, o processo de selecção inclui analisar os documentos dos candidatos, entrevistar, fazer testes e investigar os antecedentes, e fazer uma oferta de trabalho.

A organização pode optar entre procurar candidatos internamente ou procurar externamente através do público de trabalhadores em geral. A adequação da abordagem depende das necessidades, cultura e estratégia da organização. A decisão de recrutamento interno será baseada na disponibilidade da organização de fornecer oportunidades para promoção de pessoal. Se a organização tem uma cultura e estratégia que coloca os anúncios internos em primeiro lugar, isto dá a oportunidade para crescimento profissional do pessoal da organização. (Para mais informações sobre promoção de pessoal por favor consulte o ***Passo 8.3.4: Compensações e Reconhecimentos***).

Uma vez tomada a decisão, a posição é divulgada internamente e/ou externamente, tal como apropriado.

Anúncio de Oferta de Trabalho

As posições podem ser anunciadas internamente ou externamente. O anúncio de trabalho interno é uma boa prática uma vez que dá aos actuais trabalhadores a oportunidade de responder à vaga. Novamente, isto

fornece oportunidades iguais a todos os candidatos ao trabalho. Permite também que todos os trabalhadores qualificados disputem posições. A organização deve decidir sobre a duração do anúncio interno ou externo, baseado no critério de tempo, tempo esperado para preencher a função, e necessidades operacionais. Os anúncios internos ou externos podem ser feitos ao mesmo tempo.

Os anúncios de trabalho podem ser comunicados em anúncios através dos jornais, memorandos, anúncios informáticos, ou por telefone. Para anúncios externos, as fontes terceiras incluem agências de trabalho do estado (público), publicidade nos meios de comunicação, e a Internet. Outras excelentes fontes de divulgação disponíveis são através de *networking* sempre para "angariar fontes", partilhar por grupos de coordenação e associações profissionais, e por aí em diante.

Processo de Selecção

Após a organização ter identificado um conjunto de candidatos qualificados, é necessário juntar a quantidade de informação necessária para que se possa fazer uma tomada de decisão. Este processo deve ser baseado na lei em vigor. O processo de selecção envolve os seguintes estados:

- Analisar os formulários dos candidatos
- Entrevistar
- Testar
- Verificar os antecedentes e as referências
- Oferta de trabalho e contrato de trabalho

Analisar Formulários dos Candidatos (Pré-Selecção)

Nesta etapa, o pessoal dos RH (especificamente os que têm responsabilidades de recrutamento e orientação), em conjunto com o responsável pela contratação, "analisam os formulários dos candidatos e os CV para identificar os candidatos que se enquadram nos critérios mínimos de selecção".[3] Os formulários devem conter informação que refira as habilitações dos candidatos para desempenhar a função com sucesso. Por outras palavras, o formulário deve incluir informação para além dos dados biográficos.

As qualificações dos candidatos devem ser sempre comparadas com os requisitos do trabalho, identificados na descrição do trabalho.

3 Society for Human Resource Management Learning System. (2009). *Module Two: Workforce Planning and Employment*. Pp 2-169.

Entrevistar

Algumas organizações optam por fazer abordagens mais distantes aos candidatos. Fazem entrevistas breves, muitas vezes feitas por telefone, a candidatos em pré-selecção para confirmar o interesse de cada candidato, a experiência, a disponibilidade e as expectativas. A conversa curta é também útil para ajudar os candidatos a compreender a posição, e à organização também, para perceber como se enquadram na posição e as necessidades de salário do candidato. Se ambas as partes permanecem interessadas, o candidato é convidado a ir a uma entrevista.

Um júri cuidadosamente seleccionado deverá conduzir a entrevista aos candidatos pré-seleccionados. As entrevistas em júri, que incluem participantes com experiências diversas de dentro da organização, diminuem a possibilidade de parcialidade, favoritismo, corrupção, etc. Um júri deve consistir na pessoa responsável pelos RH (p.ex. recrutamento), o responsável pela contratação, e outras pessoas apropriadas.

As entrevistas são designadas para sondar as áreas de interesse do entrevistado para determinar o quão bem o candidato vai ao encontro dos critérios da posição e necessidades da organização. É importante que os entrevistadores estejam devidamente preparados para conduzir a entrevista, uma vez que esta é um ponto crucial de selecção.

"Algumas organizações fazem uma série de entrevistas desde entrevistas superficiais (20 minutos ou menos) a entrevistas mais profundas (uma hora ou mais). Os estilos dependem da preferência dos entrevistadores e da situação, mas devem ser consistentes com todos os candidatos". [4]

Um dos guias orientadores mais importantes para a entrevista é a necessidade de planear a entrevista. O CV do candidato e outros dados devem ser revistos e comparados com os requisitos do trabalho na descrição de funções. Isto permite planear as questões da entrevista que irão conduzir a informações relevantes relacionadas ao trabalho.

O júri deve ter uma lista pré-definida de questões a fazer, que pode ser acompanhada por um sistema de classificação. As perguntas da entrevista devem incluir questões comportamentais.

Dicas para conduzir uma entrevista de júri:

- Devem ser feitas as mesmas perguntas a cada candidato a um certo trabalho.

CHARLES J.SCHISLA

Participantes numa actividade da CRS em Cuba.

4 Society for Human Resource Management Learning System (2009). *Module Two: Workforce Planning and Employment.* Pp 2-172.

- Os membros do júri da entrevista não se devem interromper uns aos outros e devem fazer as questões numa sequência pré-definida.
- Conceda ao candidato uma oportunidade de fazer perguntas.
- Diga ao candidato quando é que é esperado que seja tomada a decisão e como será comunicada.

Testar (verificação de aptidões)

As organizações podem optar por testar os candidatos antes ou depois das entrevistas. Se a organização opta por fazer o teste, este deve ser válido, credível, e relacionado com o trabalho. Os testes ajudam a revelar mais sobre as aptidões e conhecimentos do candidato para uma determinada posição. Por exemplo, os testes são muitas vezes aplicados para trabalhos de contabilidade, condução, e elaboração de relatórios porque estas posições requerem habilitações técnicas específicas.

Verificação de antecedentes e referências

Para a avaliação dos candidatos, são feitas recomendações para os candidatos de topo. Para evitar contratar candidatos não qualificados (p.ex. aqueles sem o nível de educação pedido, habilitações, ou experiência) ou candidatos que apresentem riscos (por ex. roubo, fraude, ou mau comportamento), as organizações devem verificar as referências minuciosamente. Preferencialmente, devem ser verificadas três referências. As referências devem ser obtidas por antigos trabalhadores ou supervisores. As organizações devem pedir a permissão do candidato para fazer estas verificações.

As organizações devem também optar por fazer verificações de antecedentes. Isto pode incluir verificar as credenciais académicas, verificações do histórico de crédito, registos criminais, e outros registos. Devem ser consultadas as leis em vigor relacionadas com as verificações de antecedentes. Pode ser necessário ao empregador pedir de forma legal a verificação de certos documentos antes da assinatura do contrato de trabalho, e pode haver restrições legais no pedido de outros documentos. As verificações de antecedentes, normalmente, são feitas a seguir a uma oferta de trabalho.

Oferta de trabalho e contrato de trabalho[5]

Uma oferta de trabalho deve seguir imediatamente a decisão final para contratar um candidato. Uma oferta de trabalho torna oficial a decisão de contratar e é formalmente comunicada através de uma carta de oferta de trabalho. A organização pode fazer a oferta de trabalho verbalmente e, ao

5 Também referido como um acordo de trabalho

mesmo tempo, discutir os detalhes da oferta. A oferta deve especificar até quando é que o candidato deve responder antes de a oferta deixar de ser válida. É importante lembrar que as ofertas de trabalho verbais devem ser feitas com cuidado para evitar mal-entendidos.

"Um contrato de trabalho é o acordo de ligação legal que explica a relação entre o trabalhador e o empregador." [6] O contrato de trabalho deve ser escrito para clarificar os termos do trabalho que podem por vezes ser sujeitos a mal-entendidos e interpretações erradas. O contrato de trabalho padrão deve sofrer uma revisão legal.

Existem muitos itens a considerar nos contratos de trabalho, dependendo da organização, do trabalho e da lei em vigor. Segue-se uma lista dos itens recomendados a incluir num contrato de trabalho:

- Termos e condições do trabalho, incluindo o horário e horas de trabalho
- Duração do período experimental
- Descrição do trabalho
- Termos sigilosos e confidencialidade
- Compensação e benefícios
- Referência às políticas
- Termos de rescisão e terminação
- Assinaturas apropriadas e data

Ficheiro pessoal

Deve ser mantido um sistema de ficheiros pessoais. O ficheiro de cada trabalhador deve ter todos os documentos de âmbito profissional, tais como o contrato, a descrição do trabalho, o CV, cartas de anúncios, documentos de saída, e resultados de desempenho e avaliação. Os documentos devem ser acessíveis aos trabalhadores sob pedido e devem ser mantidos confidenciais. Deve ser consultada a lei em vigor sobre os ficheiros e a retenção de documentos dos trabalhadores.

6 Society for Human Resource Management Learning System (2009). *Module Two: Workforce Planning and Employment*. Pp 2-195.

PASSO 8.1.4 – ORIENTAÇÃO E ACOLHIMENTO

NOME DO PASSO	ORIENTAÇÃO E ACOLHIMENTO
Número do Passo	8.1.4
Entradas	• Descrição de trabalho • Missão e princípios organizacionais • Gráficos organizacionais • Plano Anual • Políticas e procedimentos do Pessoal • Formulários que o trabalhador irá utilizar • Manuais e guias técnicos
Resultados	• Lista de verificação para a conclusão do processo de orientação (opcional mas altamente recomendado) • São recolhidos formulários próprios para o pagamento de salários e benefícios
Papel Organizacional	• Chefe/Responsável pelos RH • Supervisor directo
Pontos de Integração	Os chefes de vários departamentos precisam de colaborar para garantir que os trabalhadores recebem uma orientação abrangente e apropriada.
Sumário	A orientação e o acolhimento são criados para introduzir novos trabalhadores na organização, apresentá-los aos colegas de trabalho, aos seus supervisores directos, e às políticas, práticas e objectivos da organização que estão directamente relacionados com o trabalho do(a) funcionário(a).

O processo de orientação e acolhimento tem, geralmente, a duração de alguns meses. Inclui o *feedback* frequente, criação de relações e aconselhamento. É desenvolvido para ajudar na integração dos novos trabalhadores na cultura organizacional e para se tornarem membros produtivos da organização. Um processo de orientação e de acolhimento "não só ajuda os novos trabalhadores a conhecer informação específica sobre o trabalho, mas também fornece informação organizacional para ajudar os novos trabalhadores a conhecerem totalmente a organização". [7]

Uma organização deve ter uma lista de verificação de orientação e acolhimento para conduzir o supervisor directo e o trabalhador. O trabalhador deve assinar a lista para validar que foi completada no fim do período de orientação. Deve ser guardada uma cópia da lista de verificação no ficheiro pessoal do empregado. [8]

7 CARE (2007). *Welcome Package.* Manuscrito no disco compacto.

8 Catholic Relief Services (2010). *Institutional Capacity Development Tools for Local Partners, Human*

PROCESSO DE NEGÓCIOS RH 8.2 – COMPENSAÇÃO E BENEFÍCIOS

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

O objectivo de um sistema de compensação e benefícios é de compensar os trabalhadores pelo seu trabalho de uma maneira justa. Ao oferecer salários competitivos e benefícios, a organização pode ir ao encontro das necessidades dos trabalhadores, e assim atraí-los e retê-los. A compensação total é um termo que descreve a totalidade do que a organização oferece ao trabalhador, incluindo salários e benefícios.

Segue-se um conjunto de benefícios de um sistema de compensação e benefícios:

- Cada trabalhador é pago justamente e equitativamente e pode compreender como o seu salário foi calculado, reduzindo a possível tensão à volta da compensação.
- Se a organização não puder pagar salários competitivos, existe a possibilidade de outros benefícios, tais como aumentar os dias livres, o que pode ser bastante atractivo para alguns candidatos
- Ao comunicar o pacote inteiro de compensação e benefícios, a organização pode ser mais competitiva e posicionar-se melhor para atrair e reter pessoal
- Uma organização estará disposta a abordar a compensação total e aumentos de salários de forma consistente.

Os sistemas de RH sólidos fazem uma abordagem sistemática à compensação e benefícios. Seguem-se as melhores práticas relacionadas com o sistema de compensação e benefícios:

- Determinar os níveis de salário e benefícios que, pelo menos, vão ao encontro dos requisitos mínimos da lei em vigor. Procurar aconselhamento legal para garantir a conformidade com as leis em vigor.
- Utilizar um sistema documentado para determinar salários e aumentos de salários. Enquanto a informação de salários para trabalhadores individuais é mantida confidencialmente, este sistema deverá ser acessível a todo o pessoal. Isto assegura transparência e garante que os salários são determinados de forma sistemático aprovado pela organização.

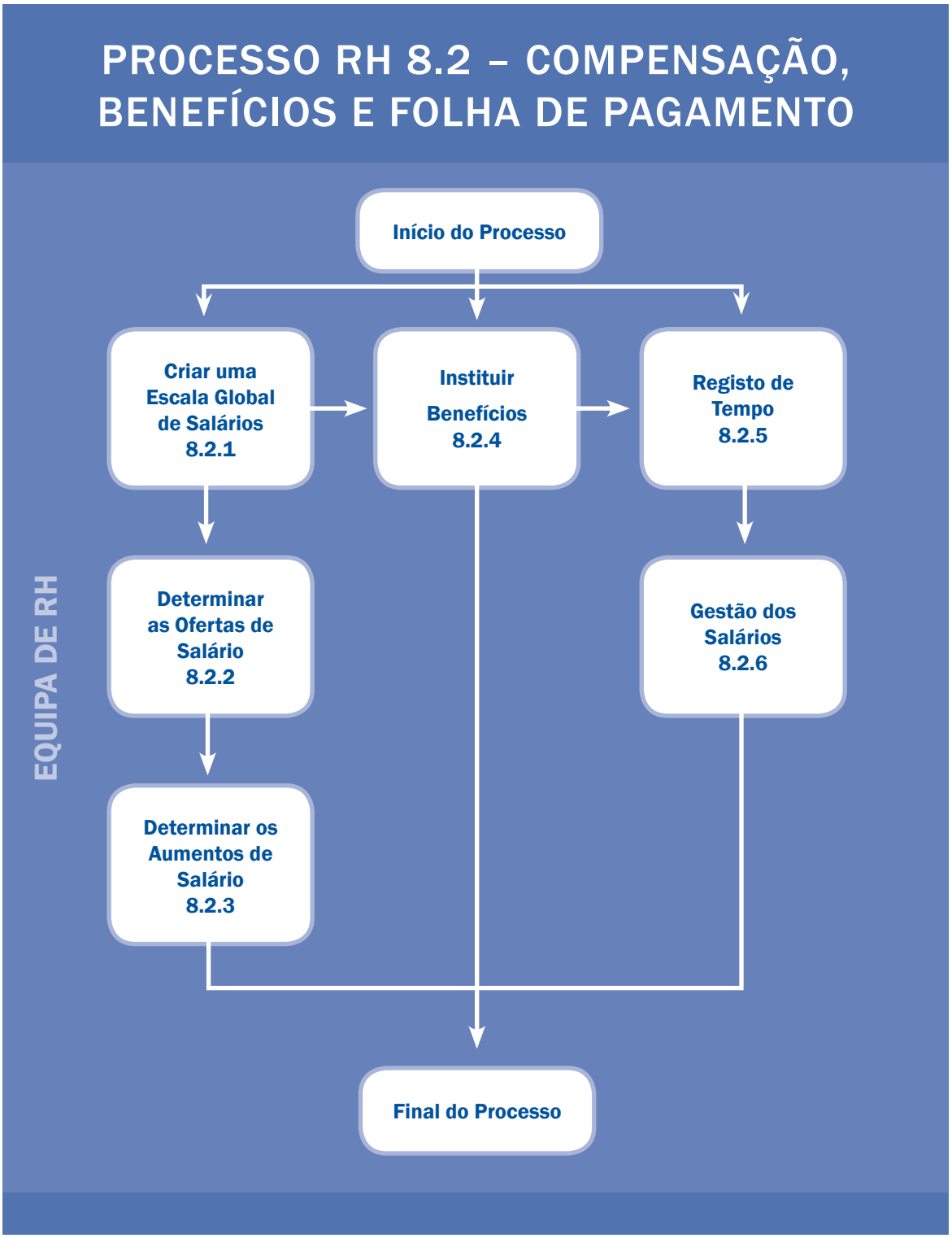
Resource Policies and Procedures. Manuscrito não publicado.

DAVID SNYDER/CRS

Gladys Omboi, um técnico de saúde na Clínica da Sagrada Familia de Nazaré em Limuru, Kenya, monitoriza a condição dos seus pacientes através de ficheiros cuidadosamente preenchidos.

- Ainda relacionado com esta questão, um sistema documentado diminui o risco para a organização, uma vez que elimina o risco potencial de pagamento de salários baseados em critérios ilegais ou não claros tais como o género, incapacidade ou religião.
- Ter a certeza que os benefícios são oferecidos consistentemente. Se a organização oferecer benefícios a um indivíduo, devem igualmente oferecer aos outros trabalhadores da mesma categoria ou posição. Deve-se ter cuidado para garantir que os benefícios são oferecidos consistentemente e sem discriminação.
- Manter a confidencialidade de informações de saúde. Os supervisores e colegas de trabalho não precisam de saber nenhuma informação específica, para além da informação se um trabalhador está apto a trabalhar. A pessoal de RH pode ser obrigado por lei a recusar-se a responder às perguntas, mesmo se feitas por líderes seniores, em relação à saúde de um trabalhador.

FLUXO DO PROCESSO



PASSO 8.2.1 – CRIAR UMA ESCALA GLOBAL DE SALÁRIOS

NOME DO PASSO	CRIAR UMA ESCALA GLOBAL DE SALÁRIOS
Número do Passo	8.2.1
Entradas	• Descrições de trabalho • Análise de salários de mercado
Resultados	Escala salarial
Papel Organizacional	Chefe/Responsável pelos RH
Pontos de Integração	• Departamento/unidade de Finanças • Chefe da organização
Sumário	Uma estrutura global de compensações deve ser desenvolvida para orientar a organização sobre o que pagar para cada função. A estrutura de compensações é uma estrutura que agrupa as posições que recebem a mesma faixa salarial. A organização pode optar por conceber a estrutura ao atribuir cada função a uma faixa ou categoria máxima e mínima de salários a cada trabalho. Atenção que pode haver requisitos legais para pagar ao pessoal que desempenha certas funções numa faixa especifica.

O primeiro passo para criar uma escala salarial é avaliar os trabalhos através de critérios para os agrupar. A organização irá decidir que critérios utilizar. Os critérios típicos são:

- Nível de responsabilidade nos recursos financeiros, materiais, ou humanos
- Complexidade das responsabilidades
- Responsável pela tomada de decisões
- Extensão de representação externa e responsabilidades de Relacionamento

Por favor ter em atenção que a avaliação do trabalho não é de forma alguma a avaliação do valor do trabalhador que preenche essa posição. Um método da avaliação de trabalho envolve agrupar trabalhos depois de classificar todos os trabalhos através de critérios aprovados pela organização tais como os que foram mencionados acima.

A organização pode optar por agrupar os trabalhos em camadas salariais com uma faixa de salários mais pequena. O resultado da escala salarial terá como consequência a estrutura salarial categórica, tal como o exemplo que se segue. Uma estrutura salarial categórica dispõe trabalhos em vários

níveis de salários e pode ter tantos como 20 níveis. Cada nível é chamado de categorização de salário. Cada categorização tem uma estrutura estreita de salário e é composta por um mínimo, um médio e um máximo.

Exemplo de uma estrutura de categorização salarial:

Categoria	Minimo	Médio	Máximo	Intervalo de Percentagem	Nº de Trabalhos da Categoria
1	$32.000	$38.500	$45.000	40%	10
2	$36.880	$44.275	$51.669	40%	5
20	$85.300	$102.400	$120.000	40%	2

Uma vez que os trabalhos são categorizados, os salários mínimos e máximos devem devem ser determinados para cada trabalho. O governo pode estabelecer um salário mínimo para um trabalho em particular ou para os trabalhadores, por isso certifique-se que os salários mínimos seguem estes requisitos. Adicionalmente, para os mínimos e máximos salariais, inclua também salários possíveis em qualquer ponto dentro de uma faixa.

A escala de categorização de salários é apenas um exemplo de uma estrutura de salário; a estrutura de faixa extensa de salários é outro exemplo. Esta consiste em vários níveis chamados faixas. Uma estrutura de faixas tem tipicamente quatro a seis faixas. Cada faixa tem um salário geral amplo que cobre vários trabalhos com salários e níveis de responsabilidade semelhantes. Cada trabalho tem designado um mínimo e máximo salarial e qualquer montante salarial dentro dessa categoria pode ser oferecido a um trabalhador dependendo do tipo de trabalho, anos de experiência, equidade interna entre os outros trabalhadores, e ter em conta outros critérios. Dentro de uma única faixa a variação de salários para os diferentes trabalhos pode coincidir mas não precisa de ser a mesma.

Exemplo de uma estrutura de faixa extensa de salários:

Faixa	Mínimo	Médio	Máximo	Intervalo de Percentagem	Nº de Trabalhos do Grau
1	$32.000	$51.000	$70.000	120%	50
2	$41.000	$66.000	$91.000	120%	100
3	$60.000	$98.000	$138.000	130%	55

Conhecer as necessidades e cultura da organização ajuda a determinar a estrutura salarial. Se a hierarquia é um factor importante, então um sistema de categorização pode ser uma boa escolha. Se a estrutura organizacional é plana e requer flexibilidade para mudar os trabalhadores de uma posição para outra, então a estrutura de faixa extensa é a melhor estrutura uma vez que permite fazer alterações com ou sem um aumento ou diminuição salarial.

PASSO 8.2.2 – DETERMINAR OFERTAS SALARIAIS

NOME DO PASSO	DETERMINAR OFERTAS SALARIAIS
Número do Passo	8.2.2
Entradas	• Estrutura de Compensação • CV • Expectativas salariais dos candidatos
Papel Organizacional	Chefe/Responsável pelos RH
Pontos de Integração	• Chefe da organização • Gestor de orçamento
Sumário	Quando o processo de recrutamento atinge o ponto de fazer a oferta de trabalho, a organização irá precisar de determinar o salário apropriado para o candidato. Utilize a estrutura de compensação e critérios determinados pela organização, juntamente com o CV do candidato para determinar o salário para o novo trabalhador.

Agora que a organização estabeleceu uma estrutura de compensação que define os salários que podem ser oferecidos ao pessoal, esta tarefa torna-se muito mais fácil:

Os passos para determinar a oferta de salários são:

- Determinar anteriormente qual é o critério que a organização irá utilizar para inserir o candidato na classificação desse trabalho (faixa extensa) ou o critério para seleccionar uma categoria na categorização salarial para o trabalho. Por exemplo, a organização pode decidir que para atribuir o valor médio da classificação a um trabalho, um trabalhador tem de ter cinco anos de experiência numa posição semelhante e ser certificado.
- De seguida, examine o CV do candidato para determinar até que ponto o candidato corresponde a cada critério. Avaliar o nível de educação, anos de experiência, tipo de experiência para fazer um julgamento que melhor corresponda às qualificações do candidato à estrutura salarial.
- Considerar os salários, qualificações e a experiência dos trabalhadores actuais existentes cujas funções e responsabilidades são semelhantes às esperadas do trabalhador cujo salário está para ser determinado.
- Utilizar a estrutura de compensação e critérios estabelecidos para determinar a oferta salarial para o novo trabalhador.

Quando a oferta de salário é comunicada, certifique-se que especifica se a oferta inclui ou exclui as contribuições do trabalhador ou empregador de acordo com a lei em vigor.

PASSO 8.2.3 – DETERMINAR AUMENTOS DE SALÁRIO

NOME DO PASSO	DETERMINAR AUMENTOS DE SALÁRIO
Número do Passo	8.2.3
Entradas	• Dependendo do método escolhido para fazer um aumento utilize o seguinte: • Plano de aumento por mérito • Cronograma de pesquisa salarial • Orçamento
Resultados	Salário ajustado do trabalhador
Papel Organizacional	• Chefe/Responsável pelos RH • Director
Pontos de Integração	• Departamento/unidade de Finanças • Chefe da organização
Sumário	A organização tem várias opções para a fazer a sua abordagem de aumento de salário. Decisões sobre como pagar aos trabalhadores e sobre o motivo do aumento variam de acordo com os requisitos legais e os valores e necessidades da organização. Escolha uma abordagem que vá ao encontro dos requisitos legais do seu país e que melhor se adeqúe à cultura e valores da organização. Ao seleccionar um ou mais métodos de aumento de salário, é importante consultar os líderes seniores para ter a devida aprovação.

Existem cinco abordagens que as organizações utilizam para determinar os aumentos salariais:

- **Com base no mérito/desempenho –** Muitas organizações adoptam uma abordagem de recompensas que oferece maiores aumentos aos melhores desempenhos. Este sistema não caracteriza uma pessoa com um desempenho sempre excelente. Ao invés, premeia o desempenho do trabalhador relativo a um período particular. O aumento pode ser na forma de aumento pago, bónus, ou um incentivo. A abordagem de mérito/desempenho assume que existe um sistema de gestão de desempenho utilizado pela organização. Para mais informações por favor consulte o ***Passo 8.3 Gestão de Desempenho.***

Exemplo 1: Um trabalhador teve um desempenho excelente na ano passado e recebeu um aumento substancial de salário correspondente a esse ano. Este ano, não deu o seu melhor e por isso irá receber um aumento de salário reduzido.

Exemplo 2: Baseado num critério pré-determinado, um facilitador de micro finanças irá receber um aumento salarial particular e irá receber também um

montante extra para cada grupo inicial, ou para cada grupo que mantém uma taxa de reembolso que está acima de um certo alvo.

- **Mercado** – Frequentemente as organizações oferecem aumentos segundo o valor de mercado das funções. Esta é uma abordagem que compara os salários com os do pessoal com funções semelhantes noutras organizações. Com esta abordagem, a organização precisa de decidir se vai pagar acima ou abaixo da oferta salarial feita noutras organizações. É preciso notar que com esta abordagem nem todos os trabalhadores recebem o mesmo aumento, ou qualquer aumento.

Exemplo: Se um gestor de programas é mal pago em comparação com os valores de mercado para a sua posição, mas um contabilista é frequentemente melhor pago que o valor de mercado, a organização pode decidir oferecer um aumento ao gestor de programas mas não ao contabilista.

- **Custo de vida** - Algumas organizações oferecem a todos os trabalhadores a mesma percentagem de aumento para um certo ano. Isto geralmente está relacionado com a inflação, com a intenção que os trabalhadores têm o mesmo poder de compra de um ano para o outro.

Exemplo: Todos os trabalhadores receberam um grande aumento o ano passado, uma vez que a inflação aumentou. A inflação está mais baixa este ano, todos os trabalhadores recebem a mesma percentagem reduzida de aumento.

- **Permanência** – Algumas organizações ligam os aumentos salariais ao tempo de permanência dos trabalhadores na organização. Irá haver aumentos depois de respeitar certos prazos, que podem ser os mesmos ou diferentes em todas as posições. Em certos países, a lei estabelece obrigatoriedade, e a percentagem aumenta para algumas posições.

Exemplo: Um motorista está na organização há seis anos e recebeu um aumento após atingir o segundo e quinto ano mas não irá receber um aumento no sexto ano.

- **Combinação** – Muitas vezes as organizações combinam duas ou mais abordagens das supramencionadas. Uma abordagem é combinar o mercado e a recompensa por mérito. Esta combinação premeia os trabalhadores pelo desempenho sólido e ajuda nas retenções porque os salários são comparados com os oferecidos noutras organizações e por isso não serão muito diferentes dos concorrentes.
- **Ajustar a escala de salários a longo termo** – Numa estrutura de compensação o mínimo e máximo salariais terão de ser ajustados. Seguem-se os motivos:

- O governo pode estabelecer um novo salário mínimo
- As alterações no mercado de trabalho afectam os salários
- A inflação pode diminuir o poder de compra de um certo salário
- O custo de vida pode aumentar

A organização tem várias opções para determinar a taxa a utilizar no aumento de salários. As empresas do estado podem publicar as estatísticas da inflação e custo de vida que podem ser utilizadas como base para as alterações. As organizações de pesquisa podem também fornecer informação para o cesto de bens para mostrar o aumento do custo de vida. A compra de pesquisas de salários pode ser utilizada para determinar mudanças no mercado de trabalho.

Independentemente do método escolhido para determinar os aumentos de salário, lembre-se sempre das melhores práticas de partilha de informação:

- Os salários individuais são confidenciais e não devem ser divulgados.
- A organização pode optar por partilhar as variações de salário. Se forem partilhadas, a organização deve também explicar o critério para os salários, que pode incluir o número de anos de experiência, educação, ou certificado e desempenho
- O método para determinar o aumento salarial deve ser comunicado, para que seja claramente compreendido pelos trabalhadores.

PASSO 8.2.4 – INSTITUIR BENEFÍCIOS

NOME DO PASSO	INSTITUIR DE BENEFÍCIOS
Número do Passo	8.2.4
Entradas	• Sondagem de mercado • Lei de trabalho em vigor
Resultados	Benefícios
Papel Organizacional	Responsável pelos RH
Pontos de Integração	• Chefe da organização • Departamento/unidade de Finanças (salários)
Sumário	O objectivo dos benefícios é de complementar os salários do trabalhador para ir ao encontro das suas necessidades, e assim atrai-lo e retê-lo. Existem vários tipos de benefícios que uma organização pode oferecer aos trabalhadores. Uma comunicação clara dos benefícios disponíveis para os trabalhadores irá garantir a transparência e a consistência.

De seguida, estão algumas considerações a ter quando se gere os benefícios dos trabalhadores:

- Antes de tomar uma decisão sobre que benefícios a organização deve dar, deve confirmar se os benefícios são ou não dedutíveis nos impostos. As organizações precisam de determinar que tipos de benefícios irão fornecer, tendo em conta a lei em vigor, a cultura e missão da organização, e a cultura e contexto local.
- Divulgue os benefícios de forma clara para garantir transparência e consistência.
- Os trabalhadores devem ser esclarecidos sobre o que irá acontecer aos seus benefícios se eles deixarem a organização. Por exemplo, devem saber o que acontece se deixarem a organização antes de utilizar os seus benefícios.
- Deve-se ter em conta que alguns doadores não permitem a cobertura de certos benefícios com os seus fundos.
    - Contabilizar os benefícios nos orçamentos do doador. Quando discutir um orçamento de um financiador em potencial, é aconselhável discutir se a linha de itens da compensação incluem benefícios. Se os benefícios são excluídos, isto representa uma despesa acrescida para a organização. Se estão incluídos nos itens de compensação, é recomendável que os salários do pessoal sejam oferecidos com

a percentagem abaixo da apresentada no orçamento, para que os fundos possam ser utilizados para cobrir despesas de saúde, reforma, ou outros benefícios. Peça orientação ao doador sobre como isto deve ser documentado, sendo que os prémios devem ser pagos a todos os trabalhadores, e não àqueles que estão a trabalhar com o doador.

- Os benefícios mais comuns que um empregador pode oferecer são:
- **Tempo livre e feriados pagos:** Tempo livre pode incluir tempo pago ou não pago, licença de maternidade ou de paternidade, caso de morte de familiar, serviço militar, ou serviço cívico.
- **Seguro de saúde:** Os benefícios variam desde subsídios para despesas de saúde a fundos reembolsáveis. O seguro de saúde varia bastante. Alguns benefícios cobrem apenas os procedimentos básicos e não doenças mais graves. Algumas organizações cobrem despesas de consultas de estomatologia e oftalmologia. Independentemente do beneficio de saúde, assegure-se que define quem é elegível: apenas os trabalhadores? Cônjuge e filhos? Restantes membros familiares?
- **Compensação para lesões de trabalho**: Uma percentagem do salário pode ser oferecida ao trabalhador em caso de lesões de trabalho.
- **Incapacidade:** Se acontecer de o trabalhador ficar incapaz de trabalhar por motivos de saúde, o empregador pode contribuir com uma quantia de dinheiro pré-definida ou com o salário em curso.
- **Reforma**: A organização pode fornecer o pagamento definido tanto como um benefício, que especifica a quantia que irá ser dada na altura da reforma, ou como uma contribuição, que especifica a quantia a contribuir para um plano de reforma. No caso de contribuição, a quantia a ser dada ao trabalhador na altura da reforma pode variar.
- **Seguro de vida**: Algumas organizações apoiam os trabalhadores a pagar as despesas de funeral de membros familiares, outras pagam benefícios em caso de morte. Dependendo da lei local, o seguro de vida nem sempre é atribuído a um beneficiário designado; pode ir para o estado ou para os "sobreviventes".
- **Transporte para o trabalho**: Pode ser feito de várias maneiras, incluindo um serviço de motorista, sobretudo em locais em que a segurança é crítica; um abono; ou vales de compra de transporte.
- **Despesas de mudança**: A organização pode também optar por pagar para transferir um trabalhador que foi recolocado, ou um recente trabalhador que está em vias de aceitar a função numa diferente localização da organização.
- **Outros benefícios** podem incluir cuidados a dependentes e contabilidade de despesas médicas.

PASSO 8.2.5 – REGISTO DE TEMPO

NOME	REGISTO DE TEMPO
Número	8.2.5
Entradas	Registo de horas
Resultados	Folha de horários completa e aprovada por todos os empregados" repetition
Papel Organizacional	• Trabalhadores • Supervisores directos • Departamento/unidade de RH
Pontos de Integração	Coordenação entre o departamento/unidade de RH e todos os supervisores directos
Sumário	O registo de tempo é o processo de compilar informação de cada trabalhador sobre os registos de horas e presença. Ajuda na compensação precisa e atempada dos trabalhadores e demonstra responsabilização aos doadores ao garantir que os dados de tempo e presença de cada trabalhador são reflectidos na sua actividade.

O registo de tempo é o processo de compilar informação de cada trabalhador sobre os registos de horas e presença. Ajuda na compensação precisa e ajustada dos trabalhadores e demonstra responsabilização aos doadores ao garantir que o tempo e assiduidade de cada trabalhador são reflectidos na sua actividade.

A folha de salários consiste em todos os salários, vencimentos, bónus, benefícios e deduções dos trabalhadores. O departamento/unidade de RH é responsável por fornecer informação precisa e atempada ao departamento de Finanças do registo de tempo e presença dos trabalhadores, assim como de alterações de estatutos de trabalho, taxas a pagar, deduções, etc. Esta informação será utilizada pelo departamento de finanças para fazer os cálculos, a contabilidade e o pagamento dos salários.

O registo de tempo é feito através de formulários de registo de horas, que devem conter, no mínimo, a seguinte informação:

- Nome do trabalhador
- Número de identificação do trabalhador
- Nome do departamento/unidade
- Actividades atribuídas durante o período pago (podem ser usados códigos numéricos para este propósito)

- Horas de trabalho por dia
- Tempo fora pago (por exemplo férias ou feriados)
- Assinatura do trabalhador e data da assinatura
- Assinatura do supervisor directo do trabalhador e data da assinatura
- Tempo de desempenho para a actividade

Cada registo de horas deve seguir as seguintes normas:

1. Deve mostrar uma prova da actividade actual do respectivo trabalhador.
2. Todas as horas de trabalho do trabalhador e todas as actividades relacionadas com trabalho em que o trabalhador esteve comprometido devem ser relatadas no registo de horas. O trabalhador deve especificar as horas de trabalho afectas a cada dia do período relatado.
3. Se é prática da organização submeter os registos de horas manualmente, o registo de horas deve ser feita com caneta, assinada e datada pelo respectivo trabalhador.
4. Deve ser preparada de forma consistente com período a pagar ao trabalhador, e com uma frequência não inferior a um mês.

Cada trabalhador deve submeter o registo de horas a cada período da folha de salário através do formulário padrão da organização. O registo de horas deve ser submetido ao supervisor directo do trabalhador para aprovação e depois reencaminhado para o departamento de RH para preparar a folha de salários. O processo de preparação e submissão do registo de horas pode ser manual ou automático. Em nenhum dos casos o salário será pago a um trabalhador caso este não tenha submetido o registo de horas.

PASSO 8.2.6 – GESTÃO DE PAGAMENTO DE SALÁRIOS

NOME DO PASSO	GESTÃO DE VENCIMENTOS
Número do Passo	8.2.6
Entradas	• Registo principal de salário para cada trabalhador • Notificações fiscais • Memorandos dos RH (administração)
Entradas	Folha de informação de salários
Papel Organizacional	• Chefe/Responsável RH • Chefes de departamento • Chefe da organização
Pontos de Integração	• Todos os chefes de departamento/unidade • Departamento/unidade de finanças
Sumário	A folha de salários consiste nos salários, vencimentos, bónus, benefícios e deduções de todos os trabalhadores. Fornece informação detalhada e oportuna dos ficheiros pessoais dos trabalhadores e registos principais de salários sob a forma de folha de informação de salários para o departamento de Finanças, pré-requisito para o cálculo, contabilidade e desembolso.

A folha de salários consiste nos salários, vencimentos, bónus, benefícios e deduções de todos os trabalhadores. Os empregadores têm de reter todos os registos relativos à folha de salários. Tais registos incluem histórico de salários e vencimentos e todas as deduções de salário e vencimento para períodos de tempo estipulados por estatuto e pelas práticas padrão de negócio. Ambos os departamentos de RH e de Finanças têm a responsabilidade relacionada com a gestão da folha de salários, mas é importante que os dois departamentos sejam independentes na execução dessas tarefas. Devido à natureza confidencial e sensível da folha de pagamentos, esta deve ser gerida com o maior cuidado e diligência. Devem ser estabelecidos controlos internos sólidos para garantir a segregação das funções e verificações e aprovações à autoridade devida.

A principal função dos RH na gestão da folha de salários é compilar a informação necessária para fazer o cálculo e contabilização da folha de salários, assim como para executar o pagamento. Para que os RH sejam capazes de compilar a informação necessária, devem ter o seguinte:

- Ficheiros pessoais (por favor verifique o ***Processo 8.1***)
- Ter um registo principal de salário para cada trabalhador que mostre a

taxa actual de remuneração, subsídios, e deduções legais e voluntárias.

Ao utilizar estas fontes de informação, o departamento de RH prepara a folha de informação de salários para cada período de folha de salário, tendo em conta a seguinte informação:

- Novas contratações
- Rescisões
- Alterações de estatuto de emprego
- Alterações nas taxas de remuneração
- Alterações nas deduções do trabalhador
- Dados de tempo e presença do trabalhador

Após a verificação e aprovação pelo chefe/responsável dos RH, a folha de informação de salários é apresentada ao departamento de Finanças para o cálculo e contabilidade da folha de salários, assim como para executar o pagamento. Para mais informação sobre a função da gestão da folha de pagamentos do departamento de Finanças por favor consulte o *Capítulo 6: Guia Financeiro*.

PROCESSO DE NEGÓCIO DOS RH 8.3 – GESTÃO DE DESEMPENHO

DESCRIÇÃO DE PROCESSO

A gestão de desempenho é o processo através do qual se define expectativas de desempenho e necessidades de desenvolvimento e garante a formação contínua do trabalhador, o desenvolvimento, monitorização e avaliação. Este processo ajuda os trabalhadores a manter ou melhorar o desempenho e a desenvolver conhecimentos, aptidões, e atitudes. Responsabiliza os trabalhadores pelo seu trabalho e comportamento e é crucial para o sucesso de qualquer organização. Tal como em todas as áreas de políticas de pessoal, deve ser consultada a lei de trabalho em vigor antes de criar e implementar um sistema de gestão de desempenho (SGD) para garantir que está em conformidade com a lei. Os trabalhadores e os seus supervisores directos devem estar empenhados em implementar o SGD uma vez que trabalham todos para o mesmo objectivo.

Seguem-se alguns dos benefícios de um SGD eficaz:

- Orienta os trabalhadores para serem bem sucedidos, para que assim dêem o seu melhor aos interesses da organização
- Fornece orientação para que os trabalhadores entendam o que se espera deles e os comportamentos relacionados com o trabalho, que irão conduzir à concretização dos objectivos
- Fornece a flexibilidade suficiente para que a criatividade e pontos fortes sejam desenvolvidos
- Fornece controlo suficiente para que as pessoas entendam o que a organização pretende atingir
- Garante responsabilização tanto de trabalhador como de supervisores
- Desenvolve as capacidades e as carreiras dos trabalhadores
- Assegura que os trabalhadores estejam habilitados, motivados e comprometidos a dar o seu melhor
- Aumenta a satisfação e a moral dos trabalhadores
- Reduz o retorno do trabalhador e garante a sua retenção
- Conduz ao sucesso organizacional
- Promove uma imagem e reputação organizacional positiva

A gestão de desempenho deve fazer parte da descrição de trabalho para cada posição de supervisão. Cada supervisor precisa de ter as habilitações necessárias para apoiar os trabalhadores a atingir os padrões de

desempenho e crescimento profissional. Mais especificamente, o papel do supervisor directo na gestão de desempenho inclui:

- Apoiar os trabalhadores a estabelecer objectivos individuais que contribuam para atingir os planos do seu departamento
- Assegurar que cada trabalhador tenha um entendimento claro do que é esperado dele.
- Servir de instrutor, conselheiro, e prestar auxílio aos trabalhadores continuamente para adquirir os objectivos estabelecidos
- Trabalhar com os trabalhadores para rever o desempenho e desenvolver os planos necessários quando as prioridades organizacionais se alteram
- Ser responsável por fornecer oportunidades de desenvolvimento e recursos alinhados com as prioridades e necessidades organizacionais e com os planos de crescimento dos trabalhadores
- Motivar os trabalhadores a ter sucesso ao recompensar as suas conquistas

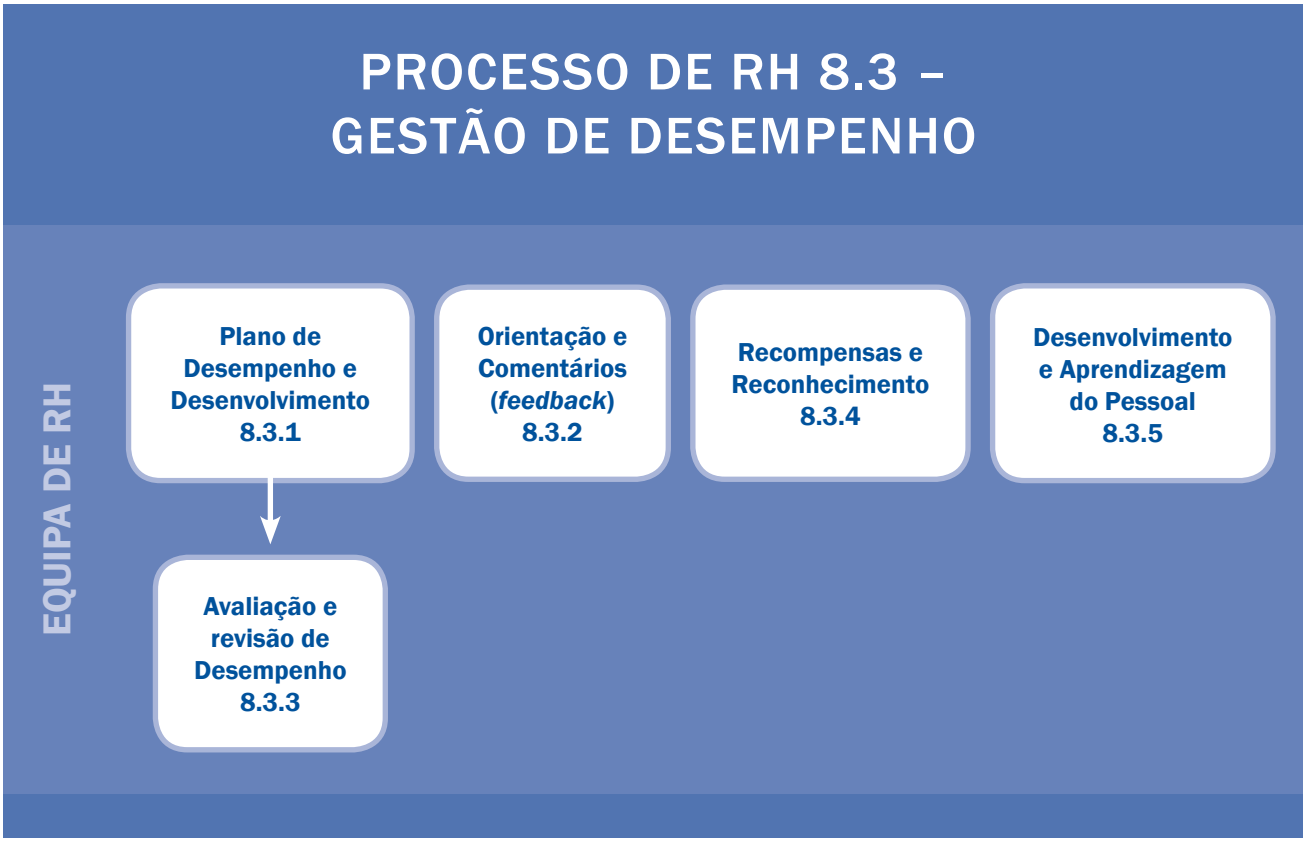
Os trabalhadores são essencialmente responsabilizados pelo seu desempenho no trabalho. A função de cada trabalhador na gestão de desempenho inclui:

- Examinar proactivamente como o seu desempenho global se alinha com os objectivos e planos de acção do seu departamento
- Familiarizar-se com os comportamentos que reflectem a missão e valores da organização
- Examinar o conhecimento e as qualificações exigidas para o seu desempenho e objectivos de desempenho
- Reflectir sobre as suas conquistas do período passado e definir o que pode ser melhorado
- Reflectir sobre os seus objectivos de carreira e como se relacionam com o seu trabalho actual e necessidades organizacionais
- Ser responsável pelos compromissos honrados
- Ser proactivo em procurar comentários e o apoio do seu supervisor, caso seja necessário

Para ser eficaz, um sistema de gestão de desempenho deve incluir as seguintes cinco componentes:

1. Plano de desempenho e de desenvolvimento
2. Orientação e Comentários (*feedback*)
3. Revisão e avaliação de desempenho
4. Recompensas e reconhecimento
5. Desenvolvimento de pessoal e formação

FLUXO DE PROCESSO



PASSO 8.3.1 – PLANEAMENTO DE DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO

NOME	PLANEAMENTO DE DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO
Número	8.3.1
Entradas	• Os objectivos estratégicos de uma organização junto com a declaração da visão, missão e valores • Os objectivos do departamento e planos anuais de acção • Descrição de trabalho • O desempenho do trabalhador resulta de períodos de desempenho anteriores • Formulário de desempenho, desenvolvimento e de avaliação
Resultados	O plano de desempenho e desenvolvimento do trabalhador
Papel Organizacional	• Trabalhador • Supervisor directo
Pontos de Integração	Colaboração entre os vários departamentos para estabelecer os objectivos que contribuem para atingir resultados comuns
Sumário	O planeamento de desempenho e desenvolvimento ajuda o trabalhador a compreender o que deve ser atingido durante o período de desempenho e como os deveres e responsabilidades devem ser desempenhados para melhor encaixar nas necessidades e valores da organização. Este processo contribui para o sucesso organizacional apenas quando o desempenho individual e os planos de desenvolvimento estão em sintonia com a missão, os valores e o plano anual de trabalhos.

O planeamento de desempenho e desenvolvimento é um esforço conjunto entre os trabalhadores e os seus supervisores, sendo ambos responsáveis pelos resultados finais. O plano de desempenho e desenvolvimento enumera objectivos de desempenho e desenvolvimento para cada período de desempenho. Esclarece as expectativas e estabelece normas para:

- *Os resultados* a serem atingidos
- O *conhecimento* e *aptidões* serem adquiridas ou melhoradas, e
- O *comportamento* mais adequado para uma responsabilidade de trabalho específico e ambiente de trabalho

Objectivos de desempenho

Os objectivos de desempenho definem os resultados específicos que

um trabalhador precisa de atingir em cada ciclo de desempenho. A base dos objectivos de desempenho individual é os objectivos estratégicos da organização juntamente com a visão, missão, e valores. Isto orienta os objectivos do departamento e os planos de acção anuais. Os objectivos de desempenho de cada trabalhador devem contribuir para esses planos.

Os objectivos de desempenho diferem dos deveres e responsabilidades do trabalhador definidos na descrição de trabalho (por favor consulte o ***Processo 8.1***). A descrição de trabalho fornece uma visão geral da função do trabalhador, enquanto que os objectivos de desempenho focam-se nas prioridades de cada ciclo de desempenho. Desta forma, concentram-se nos resultados finais do ciclo de desempenho particular e não nas actividades do dia-a-dia.

Objectivos de desenvolvimento

Os objectivos de desenvolvimento definem o conhecimento, aptidões e atitudes que um trabalhador precisa para satisfazer as necessidades especificas de um trabalho e cumprir os objectivos anuais de desempenho. Podem também focar-se em adquirir conhecimento, qualificações, e atitudes que o trabalhador precisa para atingir os objectivos da sua futura carreira. Desta forma, estes são muitas vezes definidos como objectivos de aprendizagem. O ***Passo 8.3.5*** fornece mais informação sobre como gerir o desenvolvimento de pessoal e processo de aprendizagem.

O período de desempenho padrão é geralmente de um ano, que coincide com o período de relatório anual da organização. Os planos de desempenho e desenvolvimento podem ser estabelecidos por um período inferior ao período padrão para trabalhadores que entraram para a organização ou receberam uma nova atribuição de trabalho durante o período de desempenho.

O plano de desempenho e desenvolvimento para o período de desempenho definido é assinado tanto pelo trabalhador como pelo supervisor directo e deve ser mantido no ficheiro pessoal do trabalhador. É revisitado durante as sessões de orientação ou com a frequência necessária. Por exemplo, a alteração nas prioridades organizacionais ou alteração dos objectivos do trabalhador pode levar a alterações de desempenho do trabalhador e planos de desenvolvimento. Este plano servirá também como base para cada revisão e avaliação de desempenho do trabalhador no fim do período de desempenho.

As boas práticas mostram que não é eficaz esperar que os trabalhadores estabeleçam mais do que quatro ou cinco objectivos de desempenho e mais do que duas ou três áreas de desenvolvimento durante um ciclo de

desempenho. Geralmente, a aquisição dos objectivos de desenvolvimento requer um longo período de tempo, por isso as datas limite devem ser estabelecidas cuidadosamente. O desenvolvimento requer aprendizagem e a aprendizagem requer tempo.

Com o objectivo de desenvolver o plano de desempenho e desenvolvimento, os trabalhadores e os seus supervisores directos devem discutir e estabelecer objectivos de desempenho e desenvolvimento, tendo em conta o seguinte:

- Missão e valores organizacionais
- Objectivos anuais do departamento e plano de acções
- Responsabilidades de trabalho tal como na descrição de funções
- Conhecimentos e aptidões necessárias para o trabalho
- Comportamentos que reflectem os valores e princípios da organização
- Resultados de desempenho dos trabalhadores do ciclo de desempenho anterior (por favor consultar o ***Passo 8.3.3***)
- Objectivos de carreira do trabalhador comparados com as necessidades organizacionais
- Recursos disponíveis e oportunidades desenvolvimento e aprendizagem dentro da organização

MIKE SPINGLER/CRS

Parceiros da CRS participam num projecto de microfinanças em Cambodia.

Uma vez que os objectivos de desempenho e desenvolvimento se concentram nos resultados finais, são melhor definidos de forma quantificável. Isto torna mais fácil medir os resultados no final do ciclo de desempenho. Os trabalhadores e supervisores devem considerar como é que o trabalhador irá expressar os objectivos declarados e como é que o supervisor irá avaliar as conquistas desses objectivos. Por outras palavras, os objectivos precisam de especificar expectativas claras com indicadores a ser utilizados para avaliar o desempenho.

Os objectivos de desempenho e de desenvolvimento são mais eficazes quando as expectativas são SMART:

S	**Especifico**	Ajuda o trabalhador a entender exactamente o que é esperado
M	**Mensurável**	Ajuda o trabalhador e supervisor a entender quando a expectativa é adquirida
A	**Alcançável**	As expectativas devem ser realistas
R	**Relevante**	As expectativas devem focar-se nos resultados
T	**Oportuno**	Os prazos devem ser identificados, quando aplicável

Segue-se um exemplo de um objectivo de desempenho:

> "Até o fim de Março? < número > sessões de formação para <número> participantes em <assunto/sector/ tema> são orientados segundo o orçamento e são avaliados pelos participantes com sucesso".

Os objectivos de desempenho em cima focam-se nos resultados e envolvem medidas numéricas: *tempo* (prazos, datas), *custo* (restrições de orçamento, limites) e *quantidade* (quantos). Também inclui um indicador de qualidade (*satisfação do cliente*).[9]

Segue-se um exemplo do objectivo de desenvolvimento (aprendizagem)

> "No final do período de desempenho, aumenta a capacidade de lidar com múltiplas funções e tarefas. Ler um livro de gestão de tempo, completar um curso online sobre estabelecer prioridades, e trabalhar com um instrutor para desenvolver essas capacidades. A percentagem de trabalho feito a tempo irá aumentar de XXX para XXX dentro do ano de desempenho".

O objectivo de desenvolvimento em cima foca-se nos resultados (lidar com tarefas múltiplas) e envolve medidas específicas: *acções* (livro, curso, instrução) que são *realizáveis* e limitadas no *tempo* (melhoria percentual dentro do período de desempenho estabelecido pelo trabalhador e pelo supervisor).

9 Gupta, D, Gupta, M, & Gurnani, H. C. (2006). Are standards standard? Integration of goals & performance management. Retirado de: http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC347/fc347.html.

PASSO 8.3.2 – ORIENTAÇÃO E FEEDBACK (COMENTÁRIOS)

NOME DO PASSO	ORIENTAÇÃO E *FEEDBACK* (COMENTÁRIOS)
Número do Passo	8.3.2
Entradas	• Descrição de trabalho • Plano de desempenho e desenvolvimento do trabalhador • Informação de colegas do trabalhador e outras partes interessadas
Resultados	• Documentação de datas de sessões de orientação no plano desempenho e desenvolvimento do trabalhador • Plano revisto de desempenho e desenvolvimento, se necessário
Papel Organizacional	• Trabalhador • Supervisor directo
Pontos de Integração	Os supervisores directos devem solicitar informações sobre o desempenho dos trabalhadores com quem mantém uma relação directa profissional regular, seja dentro ou fora do departamento dos funcionários. Dependendo do papel do trabalhador, podem ser pedidas as informações de partes externas, como de parceiros, beneficiários, ou vendedores.
Sumários	A orientação e *feedback* é um processo crítico de gestão uma vez que apoia o desempenho e desenvolvimento pessoal através de um diálogo aberto e genuíno entre o supervisor directo e o trabalhador. Este processo fornece oportunidades de monitorizar o plano de desempenho de desenvolvimento do empregado, defende o bom desempenho, identifica potenciais problemas de desempenho, e examina como a aprendizagem é aplicada ao trabalho.

A orientação é a actividade pela qual uma pessoa ajuda outra a desenvolver o seu conhecimento, aptidões, e atitudes. O processo de formação dota os trabalhadores e supervisores da oportunidade de:

- Reflectir sobre a sua satisfação em relação ao trabalho em geral, desempenho, desenvolvimento e relacionamento
- Defender o bom desempenho e relacionamentos
- Detectar desempenho e relações desadequadas
- Examinar como o conhecimento está a ser aplicado no trabalho

O *Feedback* é uma informação estruturada que uma pessoa oferece a outra sobre o impacto das suas acções ou comportamentos. É o processo de comunicar o que experiencia, observa, pensa, e sente em relação a certos

aspectos do desempenho dos trabalhadores. Neste processo, o donatário e receptor do *feedback* envolvem-se.

Os benefícios de um processo de orientação e *feedback* eficaz são:

- Aumento do desempenho
- Melhoramento do ambiente e relações de trabalho
- Aumento da satisfação de trabalho
- Melhora a retenção do trabalhador

Para ser eficaz, a orientação e o *feedback* devem ter em consideração factores tais como a cultura, religião, etnia, etc. Os supervisores directos devem utilizar a orientação para prestar assistência aos trabalhadores para fazerem o seu trabalho. Ao reconhecer os pontos fortes dos trabalhadores em vez de se focar unicamente nas áreas a melhorar, os supervisores directos irão manter a auto-estima dos trabalhadores.

A orientação e *feedback* devem ser um processo contínuo durante o período de desempenho. A orientação contínua e *feedback* normalmente focam-se em como é que os trabalhadores desempenham as actividades do dia-a-dia e como se comportam nas suas interacções diárias com os outros. Este processo contínuo assegura que o trabalhador não é surpreendido pela revisão e avaliação de desempenho no final do período de desempenho.

Para além da orientação e *feedback* contínuo as organizações devem obrigatoriamente implementar duas a três sessões formais de orientação em períodos definidos durante o período de desempenho. As sessões formais de orientação servem para monitorizar e discutir o progresso do plano global de desempenho e desenvolvimento e reflecte-se nas relações entre trabalhador e supervisor directo bem como entre o trabalhador e outros colegas e partes interessadas. Fornecem também a oportunidade de rever o plano de desempenho e desenvolvimento, se necessário, baseando-se nas necessidades/prioridades organizacionais e no progresso e capacidades individuais.

O processo de orientação e *feedback* é também utilizado pelo supervisor directo para iniciar o desenvolvimento de um plano de melhoria de desempenho no caso em que o trabalhador não corresponda de forma consistente às expectativas de desempenho/padrões de comportamento. Para mais informações sobre o plano de melhoria, por favor consulte o ***Passo 8.3.3***.

Para ideias práticas de como fornecer e receber *feedback* de forma eficaz, por favor consulte o *Anexo D: Dar e Receber Feedback (Comentários)*.

PASSO 8.3.3 – REVISÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

NOME DO PASSO	REVISÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
Número do Passo	8.3.3
Entradas	Plano de desempenho e desenvolvimento do trabalhador (formulário de avaliação de desempenho e desenvolvimento) Informações dos colegas de trabalho e outras partes interessadas
Resultados	Resultados de desempenho Classificação de desempenho Plano de melhoria de desempenho
Papel Organizacional	• Trabalhador • Supervisor directo • Supervisor do nível seguinte
Pontos de Integração	Comunicação entre todos os supervisores da organização sobre o significado e uso da classificação de desempenho, para que possam aplicar consistentemente e os trabalhadores sejam classificados justa e equitativamente.
Sumário	O processo de revisão e avaliação de desempenho determina os resultados individuais de desempenho, os quais devem ser usados para celebrar conquistas, reconhecer desenvolvimento profissional, e identificar pontos fortes assim como oportunidades de melhorar. No geral, é utilizado para motivar o pessoal a melhorar o desempenho individual contribuindo assim significativamente para a excelência da organização.

O processo de revisão e avaliação de desempenho é um processo formal através do qual o desempenho de trabalho do empregado é revisto e avaliado no final do período (de desempenho). Este processo é utilizado para determinar os resultados dos objectivos (de desempenho e desenvolvimento) estabelecidos no início do período de desempenho. Geralmente é feito através de uma discussão entre o supervisor directo e o trabalhador. Em muitas organizações são recolhidas informações adicionais de várias formas de colegas de trabalho (por exemplo supervisionados, o supervisor de nível acima, ou pares) e outras partes interessadas (p.ex. parceiros, beneficiários, ou vendedores). O objectivo é identificar pontos fortes assim como oportunidades de melhoria e de desenvolvimento.

A revisão e avaliação de desempenho funciona melhor quando é orientada para o futuro e não para o passado, isto é para melhorar e não para culpar. Deve reconhecer as conquistas do trabalhador e apoiá-lo a ter um desempenho ainda melhor nos próximos ciclos.

Algumas organizações podem optar por aplicar a revisão e avaliação de desempenho apenas a trabalhadores que tenham estado na organização por pelo menos três a seis meses. Frequentemente, durante os meses iniciais de trabalho o trabalhador está sob período experimental ou ainda está a adquirir o conhecimento e qualificações específicas para o trabalho. Para além disso, o trabalhador ainda está a aprender a cultura, missão, visão e valores da organização. Com certeza é critico fazer sessões de orientação durante este período inicial.

Se um trabalhador muda de posição ou de supervisor durante o período de desempenho, este deve ser revisto e avaliado pelo período total por todos os supervisores, que devem chegar a um acordo sobre os resultados de desempenho finais.

Avaliações de Desempenho

Para fazer uma avaliação justa e objectiva do desempenho de cada trabalhador, é altamente recomendável que as organizações utilizem avaliações de desempenho. São medidas e critérios manifestamente definidos para o sucesso do desempenho. As avaliações de desempenho devem ser comunicadas a todos os trabalhadores e utilizadas consistentemente por todos os supervisores na revisão e avaliação de desempenho. As organizações geralmente estabelecem três a cinco classificações de desempenho. (Ver *Anexo F: Exemplo de Classificações de Desempenho*)

Sempre que um trabalhador e o seu supervisor directo têm pontos de vista diferentes sobre os resultados de desempenho do trabalhador o supervisor acima deve ser consultado para fornecer mais informações e tomar a decisão final sobre a classificação de desempenho do trabalhador.

Os resultados de desempenho e as classificações de desempenho devem ser documentados e guardados de forma confidencial nos ficheiros pessoais dos trabalhadores. (Por favor consulte o ***Processo 8.1***)

Utilização dos Resultados de Desempenho

Os resultados de desempenho são utilizados para o seguinte:

- Determinar recompensas, isto é prémios de pessoal e aumentos baseados no desempenho, tais como aumentos de mérito ou bónus pelo trabalho actual. (Ver ***Processo 8.2***)
- Promover um trabalhador para outra função
- Identificar necessidades de desenvolvimento e aprendizagem (para mais informações ver ***Passo 8.3.5:*** Desenvolvimento e Aprendizagem do Pessoal)

- Identificar os desempenhos mais baixos, quem precisa de orientação, instrução, e/ou aprendizagem para melhorar o desempenho e/ou padrões de comportamento que não estão a ser correspondidos
- Tomar decisão de despedir trabalhadores que de forma consistente não correspondem ao desempenho e/ou padrões de comportamento, depois de terem recebido orientação, instrução, e/ou oportunidades de aprendizagem (consultar *Anexo E: Lista de Verificação de Rescisão por Desempenho Insatisfatório*, que pode ser usado pelos supervisores directos para garantir que as medidas adequadas foram tomadas antes de tomar a decisão final de despedimento)

Plano de Melhoria de Desempenho

Quando os resultados de desempenho mostram que um trabalhador pode precisar de receber orientação, formação, e/ou aprendizagem para melhorar o desempenho e/ou padrões de comportamento que não estão a ser correspondidos, o supervisor directo pode iniciar o desenvolvimento de um plano de melhoria de desempenho. Este plano é desenvolvido seguido de uma discussão construtiva entre o supervisor directo e o trabalhador com desempenho deficiente. Vai identificar áreas específicas para melhoramento e descreve que acções vão ser tomadas para melhorar ou adquirir os necessários conhecimentos, aptidões, e atitudes. Este plano pode ser estabelecido em qualquer altura durante o período de desempenho baseando-se numa monitorização e orientação contínuas, não apenas como um resultado da revisão e avaliação anual de desempenho. O plano deve cobrir o período de tempo não superior a três a seis meses, durante o qual o supervisor irá prestar assistência ao trabalhador para atingir os seus objectivos.

Se o trabalhador continua a falhar ou apresentar desempenho inferior ao padrão, o supervisor pode tomar medidas para iniciar o despedimento do trabalhador. Este passo deve ser considerado apenas depois de todas as opções de melhoria de desempenho terem sido exploradas. As leis locais devem ser consultadas para garantir que os passos tomados coincidem com a lei em vigor.

PASSO 8.3.4 – PRÉMIOS E RECONHECIMENTO

NOME DO PASSO	PRÉMIOS E RECONHECIMENTO
Número do Passo	8.3.4
Entradas	Monitorização do desempenho do trabalhador Resultados de desempenho
Resultados	Não aplicável
Papel Organizacional	• Trabalhador • Supervisores directos • Chefes de departamento • Chefe da organização
Pontos de Integração	A comunicação entre o pessoal da organização é essencial para ter um entendimento claro de como a premiar e reconhecer o desempenho individual e de equipa
Sumário	Um programa de prémios e reconhecimento é utilizado para premiar e reconhecer os trabalhadores pelos esforços excepcionais e conquistas ao servir o seu departamento e a organização em sintonia com a missão e valores. Estabelece um ambiente em que os trabalhadores se sentem valorizados. Motiva não apenas aqueles que são premiados mas também os outros para obter uma melhor qualidade de trabalho e maior produtividade. Também resulta numa lealdade maior do trabalhador à organização.

Um programa de prémios e reconhecimento é designado para reconhecer tanto os indivíduos como as equipas pelos seus resultados de desempenho. Este programa tem como objectivo premiar e reconhecer os trabalhadores pelos seus esforços e conquistas excepcionais ao servir o seu departamento e a organização em sintonia com a missão e valores. Um programa de prémios e reconhecimento estabelece um ambiente em que os trabalhadores se sentem valorizados. Motiva não apenas aqueles que são premiados mas também os outros para obter uma melhor qualidade de trabalho e maior produtividade. Também resulta numa lealdade maior do trabalhador à organização.

Para o programa de prémios e reconhecimento ser eficaz, este deve ser apoiado por todos os níveis da organização. Os prémios e reconhecimentos devem ser distribuídos de forma justa, equitativa e consistente, e devem ser premiados os vários tipos de conquistas. Os prémios não devem ser usados como substitutos de salário competitivo, suplementos, actividades de apoio, ou actividades de desenvolvimento e de aprendizagem.

O processo de premiar e reconhecer as conquistas dos trabalhadores deve ser documentado e comunicado a todos os trabalhadores. Isto assegura transparência e um tratamento justo e equitativo de todos os trabalhadores. Este processo irá definir que modelos de desempenho são recompensados e, os tipos de prémios e mecanismos de reconhecimento utilizados pela organização, assim como é que os prémios e reconhecimentos são determinados e comunicados (por exemplo quem nomeia quem, quem aprova, quem comunica e como). Um trabalhador que receba um tipo de prémio não o impede de receber também outro tipo de prémios.

Tipos de Prémios e Reconhecimento

- *Feedback positivo contínuo:* Fornecer um *feedback* positivo, específico, descritivo, para elogiar o bom trabalho do pessoal, é uma ferramenta de gestão do desempenho que provou ser eficaz.
- *Pagar por desempenho:* Por favor veja o ***Processo 8.2***.
- *Reconhecimento da duração do serviço:* Etapas de Duração do serviço (por exemplo, cinco anos de serviço, dez anos de serviço, etc.) reconhecem a dedicação e as contribuições dos trabalhadores.
- *Promoção/avanço na carreira:* A promoção é outra forma de reconhecer o trabalho excepcional dos trabalhadores que provaram ser capazes de lidar com responsabilidades de alto nível. (Por favor, veja o ***Processo 8.1***.)
- *Prémios pontuais:* O factor principal que distingue este tipo de prémio dos outros é que este é atribuído logo a seguir à concretização, de forma a fornecer um reconhecimento oportuno pela concretização de algo fora de série, para além do trabalho normal.

Na definição dos tipos, as organizações devem considerar tanto os prémios monetários como os não monetários. Apesar de os prémios monetários serem importantes, os trabalhadores também valorizam o reconhecimento não monetário. Quando são fornecidos prémios monetários, estes devem ser claramente explicados juntamente com o limite do montante.

Criação

Na criação de um programa de recompensas e reconhecimento, as organizações podem considerar os seguintes factores:

- *Contexto Cultural:* Qual é a forma culturalmente apropriada para reconhecer as concretizações de alguém?
- *Padrões locais de valor:* Qual é o valor monetário mínimo que é considerado valioso num certo contexto?
- *Costumes e religião:* Estes podem ditar os tipos de prémios, quem fornece

DAVID SNYDER PARA CRS

Através do parceiro local Caritas Bangladesh, CRS tem apoiado pessoas que perderam todos os seus bens durante o Furacão Sidr, que chegou ao país em 2007.

os prémios, e como são entregues e por quem (por exemplo, uma cerimónia de entrega de prémios, uma newsletter da organização, um memorando a todo o pessoal, um anúncio no quadro de boletins do escritório).

- *Missão, metas e cultura organizacional:* Quais são os padrões de excelência da organização a serem premiados?
- *Trabalho de equipa:* Quando o trabalho de equipa é um elemento crucial para o desempenho bem sucedido dos trabalhadores, considera uma mistura de prémios individuais e de equipa.
- *Tempo:* Alguns tipos de prémios podem ser distribuídos em intervalos de tempo definidos, outros podem não estar ligados a nenhum tempo específico durante o ciclo de desempenho e são entregues à medida que surge a necessidade.

É benéfico solicitar aos trabalhadores que façam contribuições para a criação do programa de prémios e reconhecimento, através de estudos, discussão de grupos focais ou encontros de grupos. Isto assegura que o programa tem significado para eles e que cumprem os seus objectivos.

PASSO 8.3.5 – DESENVOLVIMENTO E APRENDIZAGEM DO PESSOAL

NOME DO PASSO	DESENVOLVIMENTO E APRENDIZAGEM DO PESSOAL
Número do Passo	8.3.5
Entradas	• Resultados do desempenho • Classificações de desempenho • Descobertas de auditoria • Avaliação das necessidades de aprendizagem • Análise das falhas de desempenho • Orçamento para o desenvolvimento e aprendizagem do pessoal* *Um orçamento especial não é necessário para todos os tipos de desenvolvimento e aprendizagem do pessoal. Este passo fornece recomendações sobre actividades de desenvolvimento e aprendizagem do pessoal que não exigem fundos específicos.
Resultados	Plano de desenvolvimento e aprendizagem do pessoal
Papel Organizacional	• Trabalhadores • Supervisores directos • Chefes de departamento/unidade • Gestor/designado de RH
Pontos de Integração	A colaboração entre os supervisores directos de vários departamentos/unidades em assegurar os recursos, humanos e materiais, de desenvolvimento e aprendizagem do pessoal, quando uma necessidade de desenvolvimento e a aprendizagem precisam de ser lidados internamente na organização.
Sumário	O desenvolvimento e a aprendizagem do pessoal é a componente de SGD relacionada com várias actividades de apoio ao pessoal para irem ao encontro das suas expectativas de desempenho e crescimento profissional. Também apoia a organização em, ao longo do tempo, preparar alguém para tomar uma nova posição no futuro. A monitorização e avaliação do desenvolvimento e da aprendizagem do pessoal são importantes para determinar se as aprendizagens adquiridas foram aplicadas no trabalho e para assegurar que as necessidades identificadas são tratadas e que os objectivos de desenvolvimento (aprendizagem) foram atingidos. Quando geridos de forma eficaz, o desenvolvimento e a aprendizagem do pessoal contribui para construir, manter e expandir a memória institucional.

O desenvolvimento e a aprendizagem do pessoal englobam várias actividades direccionadas para apoiar o pessoal a ir ao encontro das suas expectativas de desempenho e crescimento profissional. É mais provável que as organizações apoiem as actividades de desenvolvimento e aprendizagem do pessoal quando as necessidades e as metas individuais estão de acordo com as da organização. Uma vez que o desenvolvimento e a aprendizagem

do pessoal lida com as necessidades de aperfeiçoamento do desempenho, tenciona colmatar as lacunas no desempenho que podem ser classificadas tanto como actuais ou como potenciais. As lacunas actuais exigem medidas para lidar com a necessidade organizacional de investir num membro do pessoal com o propósito de melhorar o desempenho e o desenvolvimento para contribuir de forma mais eficaz para a concretização do elevado desempenho organizacional. As lacunas potenciais exigem medidas para lidar com a necessidade organizacional de investir no membro do pessoal com o propósito de esse membro assumir uma nova tarefa profissional (por exemplo, nos casos de promoção e/ou sucessão).

Uma vez que o desenvolvimento e a aprendizagem do pessoal têm um enorme impacto no sucesso organizacional, os supervisores e os trabalhadores são considerados igualmente responsáveis pela sua eficácia. Os supervisores devem fornecer ao pessoal oportunidade e os recursos para aprender e crescer; resultados da monitorização; e certificar-se de que os sistemas estão prontos a captar, partilhar e divulgar conhecimento. Os trabalhadores, incluindo os supervisores, devem ter iniciativa e responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento e crescimento profissional, aproveitar as oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem que melhor respondem às necessidades da organização, aplicar eficazmente o conhecimento e as competências adquiridas e ser responsabilizados por contribuir para a memória institucional.

Para que o desenvolvimento e aprendizagem do pessoal sejam eficazes e eficientes, as organizações devem assegurar o seguinte:

- O desenvolvimento e a aprendizagem do pessoal é acessível a todos os trabalhadores, independentemente da posição, hierarquia, idade, e por aí em diante.
- Ao dar as oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem do pessoal, existe a responsabilidade de todos pelo retorno do investimento e aperfeiçoamento do desempenho.
- Os sistemas estão estabelecidos para que o pessoal se mantenha na organização por um certo período de tempo (definido pela organização) depois de ter sido patrocinado/financiado pela organização para assistir a uma oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento.
- O desenvolvimento e a aprendizagem do pessoal exigem tempo e não devem ser simplesmente atirados para o meio de um horário de trabalho ocupado. Deve existir respeito pela necessidade de tempo e para os membros do pessoal construírem esse tempo nos seus horários de trabalho normais, com a aprovação do seu supervisor directo.

Um processo sistemático deve ser seguido se a organização quiser implementar um sistema eficaz de desenvolvimento e aprendizagem do pessoal. As principais componentes de tal processo são as seguintes:

- Definição das necessidades de desenvolvimento e aprendizagem do pessoal
- Definição das causas das lacunas do desempenho
- Corresponder às necessidades com a solução apropriada de desenvolvimento e aprendizagem
- Monitorização e avaliação do desempenho e aprendizagem do pessoal
- Estabelecer um sistema para a construção, manutenção e partilha da memória institucional

Ao utilizar este processo, as organizações são encorajadas a desenvolver um plano de desenvolvimento e aprendizagem do pessoal no início de cada ano de relatório. Este plano deve ser compilado e actualizado conforme a necessidade do gestor/designado de RH e irá conter informações tais como o tipo de actividades de desenvolvimento e aprendizagem do pessoal a serem realizadas por quem, quando e como; o financiamento exigido, se for necessário; e as pessoas responsáveis por assistir/providenciar as actividades.

Definir as necessidades de desenvolvimento e aprendizagem do pessoal

Os métodos seguintes são utilizados para apoiar os supervisores e os trabalhadores na identificação das lacunas entre o conhecimento, as competências e atitudes actuais e exigidas (ou seja, as necessidades de desenvolvimento e aprendizagem do pessoal):

- Revisões e avaliações do desempenho (Ver o ***Passo 8.3.3***)
- Descobertas de auditoria
- Avaliação das necessidades de aprendizagem

Definição das causas das lacunas no desempenho

Assim que uma lacuna no desempenho é identificada, não é aconselhável começar imediatamente a definir actividades de desenvolvimento e aprendizagem. Primeiro, é essencial analisar as causas ou as questões subjacentes da lacuna, pois nem todas as lacunas de desempenho são o resultado de falta de conhecimento, aptidões e atitudes adequados. Nem todas as lacunas precisam de ser tratadas com actividades de desenvolvimento e aprendizagem do pessoal. De seguida, estão alguns exemplos de algumas dessas lacunas:

- Um desencontro entre o talento de um indivíduo e o seu trabalho (O trabalhador pode ser recolocado noutra posição para a qual o seu conhecimento, competências e atitudes são mais adequados?)

- Falta de clareza no que diz respeito ao processo de negócio (O processo de negócio pode ser clarificado ou simplificado? Há necessidade de criar uma ferramenta de apoio ao processo?)
- Falha em fornecer ao pessoal os recursos necessários para desempenhar bem o trabalho (O trabalhador não tem acesso a equipamento ou software adequado? Existem outros recursos que poderão ajudar os trabalhadores?)
- Falha na distribuição clara de papéis e responsabilidades (Os trabalhadores queixam-se de que certos papéis são negligenciados?)

Este passo é normalmente referido como a *análise das lacunas no desempenho*. Os supervisores utilizam-no para determinar se o desenvolvimento e a aprendizagem do pessoal é a solução para a(s) lacuna(s) de desempenho identificada(s) ou se outras acções devem ser tomadas para lidar com a questão.

Corresponder as necessidades com a solução de desenvolvimento e aprendizagem adequada

Se a análise da lacuna no desempenho conduz à conclusão de que a lacuna é o resultado de uma falha de conhecimentos, competências e/ou atitudes adequadas, é necessário ter um cuidado especial na selecção da solução de desenvolvimento e aprendizagem adequada. Um supervisor directo e um trabalhador podem discutir e escolher de entre muitas opções, como as seguintes:

- Estudo próprio
- Orientação e aconselhamento no trabalho
- Sombreamento no trabalho: observar as actividades diárias de outro trabalhador
- Rotação de trabalho: desempenhar um trabalho diferente, ao mesmo nível
- Agir como um membro de um comité
- Assistir a reuniões e conferências
- Visitas de estudo (visitas de intercâmbio)
- Sessões de formação

A formação formal não é a resposta para tudo e nem todas as actividades de desenvolvimento e aprendizagem exigem recursos para além dos que já foram orçamentados para vencimentos e actividades do projecto ou projectos de unidade regulares. A falta de orçamento não deve ser um obstáculo para ir ao encontro das necessidades críticas de aprendizagem; ao invés, deve

ser um desafio tanto para a gestão como para o pessoal para serem mais criativos em transformar a aprendizagem num processo contínuo utilizando os recursos disponíveis e as várias opções definidas em cima. De qualquer forma, o desenvolvimento e a aprendizagem do pessoal é um investimento e deve ser tido em conta o seu impacto tanto a curto como a longo-prazo.

Quando o desenvolvimento e a aprendizagem do pessoal exige financiamento, tal como no caso de assistir a uma conferência, ir numa visita de estudo, ou participar num curso de formação, deve existir um processo transparente para alocar tais fundos. Este processo estabelece critérios para o tipo de oportunidades de aprendizagem a ser patrocinadas e os limites máximos de gastos. Poderá ser necessário que os trabalhadores preencham uma candidatura formal para poderem aceder aos fundos de desenvolvimento e aprendizagem do pessoal, e justificar a suas necessidades. Clarifica as considerações para a selecção e estabelece requisitos para o trabalhador patrocinado permanecer na organização pelo menos durante um certo período de tempo. O processo também define a forma como os fundos são solicitados, aprovados e responsabilizados. Poderá exigir um requisito para o retorno dos fundos se o trabalhador patrocinado deixar a organização antes de terminar o período de tempo exigido.

Monitorizar e avaliar o desenvolvimento e a aprendizagem do pessoal
Este processo fornece evidências ao supervisor directo de que as necessidades identificadas foram tratadas e os objectivos de desenvolvimento e aprendizagem foram atingidos. Também ajuda a organização a avaliar o retorno do investimento. A organização investiu recursos (humanos, materiais e financeiros) na promoção do conhecimento, aptidões e atitudes do trabalhador. Para beneficiar a organização, os trabalhadores devem trazer para o trabalho os novos e/ou aperfeiçoados conhecimentos e competências.

Uma vez que o desenvolvimento leva tempo a colher frutos, não é suficiente avaliar o conhecimento e as competências adquiridas no final da actividade de aprendizagem. As organizações devem avaliar igualmente se a pessoa aplicou a aprendizagem no seu trabalho. O processo de revisão e avaliação do desempenho e o processo de orientação e *feedback* delineados no ***Passo 8.3.2*** e no ***Passo 8.3.3*** irão ajudar a organização a fazê-lo. Estas ajudam a definir que mudanças ocorreram como resultado da aprendizagem: O desempenho do trabalhador está ao nível esperado? O trabalhador comportou-se de acordo com os valores da organização? De que forma o desempenho do trabalhador afectou a concretização do plano estratégico e anual da organização?

Para que a aplicação da aprendizagem seja eficaz, o seguinte deve ser verdadeiro:

- É fornecida aos trabalhadores a oportunidade e o tempo para testar novas aprendizagens e competências no trabalho.
- A criatividade e a inovação não são punidas.
- São fornecidos recursos, tais como o equipamento e o acesso à Internet.
- Os gestores asseguram que toda a equipa compreende a necessidade e os benefícios da partilha do conhecimento.

Estabelecer um sistema para a construção, manutenção e partilha da memória institucional

Por fim, as organizações devem estabelecer sistemas para a construção, manutenção e partilha da memória institucional. A memória institucional é a definição colectiva da informação e experiência da organização. O conhecimento é um bem que deve ser captado, preservado e utilizado pela organização. Isto irá assegurar que o investimento no desenvolvimento e na aprendizagem individuais do pessoal não se perde quando as pessoas abandonam a organização, e irá ajudar a organização a operar com sucesso no futuro.

Os sistemas e os mecanismos que contribuem para a construção, manutenção e partilha da memória institucional incluem os seguintes:

- Pastas (em papel e/ou electrónicas) com materiais e documentos recebidos em diversos eventos de aprendizagem, acessíveis a todo o pessoal
- Comunidades de prática
- Esclarecimentos com colegas ou a realização de uma apresentação sobre o propósito e os pontos-chave da aprendizagem relevantes para outros, depois de um membro do pessoal assistir a um evento de aprendizagem
- Documentar num relatório os pontos-chave de uma aprendizagem
- Escrever um estudo de caso
- Preparar um relatório de viagem com referência aos pontos de aprendizagem mais relevantes para o trabalho dos trabalhadores ou ideias que gostariam de implementar.

PROCESSO DE NEGÓCIO RH 8.4 – RELAÇÕES DOS TRABALHADORES

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

As relações dos trabalhadores são uma área dos RH que se foca no aperfeiçoamento das relações entre o empregador e o trabalhador e no fornecimento da oportunidade de comunicarem abertamente. As organizações são responsáveis por assegurar que o ambiente de trabalho é um ambiente positivo e justo. Para isso, as organizações devem instituir mecanismos para os trabalhadores exprimirem as suas necessidades e para assegurar que os seus direitos são protegidos. Ao assegurar que estão em cumprimento as práticas de relações dos trabalhadores, a organização pode lidar de forma pro-activa e rápida com problemas difíceis no ambiente de trabalho, tais como, queixas, moral do pessoal, e fracas relações entre o pessoal.

Uma política sozinha não irá criar um ambiente de trabalho positivo ou justo; a comunicação acerca da política e o reforço da política assegura um padrão elevado de comportamento. Após a comunicação do código de conduta aos trabalhadores, obtém uma cópia assinada por cada um dos trabalhadores na altura da contratação e mantém essa cópia assinada no ficheiro pessoal do trabalhador. Todos os relatórios de violação do código de conduta devem ser investigados de forma oportuna.

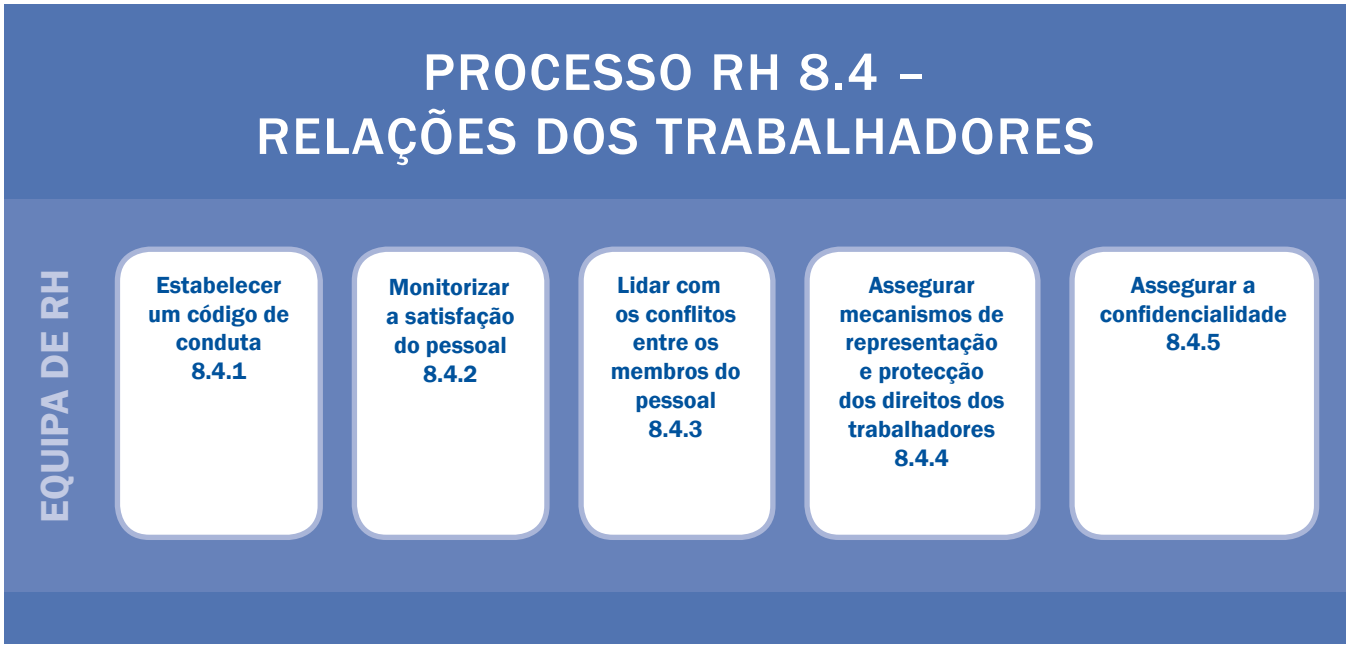
Alguns dos benefícios em estabelecer práticas de relações dos trabalhadores incluem o seguinte:

- Todos os trabalhadores são tratados de forma justa e igual
- É mais fácil reter o pessoal se o ambiente de trabalho for positivo
- Diminui o risco de a organização ser processada
- Diminui o risco de a reputação da organização ser prejudicada
- A realização das responsabilidades morais e éticas dos trabalhadores
- Linhas abertas de comunicação para que os problemas possam ser lidados antes de atingirem um estado crítico

Sistemas fortes de RH incluem medidas de relações de trabalhadores pro-activas. Este capítulo irá encorajar a organização a fazer o seguinte:

- Estabelecer um código de conduta para criar um ambiente de trabalho positivo
- Monitorizar a satisfação e o compromisso, agindo conforme for apropriado
- Lidar com o conflito entre membros do pessoal de uma forma oportuna e neutra
- Assegurar mecanismos de representação e protecção dos direitos dos trabalhadores
- Assegurar a confidencialidade
- Seguir de forma consistente as políticas de RH

FLUXO DO PROCESSO



PASSO 8.4.1 – ESTABELECER UM CÓDIGO DE CONDUTA

NOME DO PASSO	ESTABELECER UM CÓDIGO DE CONDUTA
Número do Passo	8.4.1
Entradas	Lei local Missão e valores da organização
Resultados	Um código de conduta bem comunicado
Papel Organizacional	Gestor/responsável de RH Chefe da organização
Pontos de Integração	Departamento/unidade de Finanças Aquisição Conformidade Governação – Conselho de Administração
Sumário	Para comunicar de forma clara os comportamentos esperados para todos os trabalhadores, as organizações devem instituir a política que protege os direitos do pessoal, dos beneficiários e de outras partes interessadas. Esta política é designada de código de conduta. Este código irá incluir uma secção sobre os conflitos de interesse. O código de conduta cria um padrão que é consistente com os valores da organização e é sempre criado de acordo com as leis locais.

As razões para estabelecer um código de conduta incluem as seguintes:

- Clarifica quais são os comportamentos esperados por todo o pessoal
- Fornece uma base para responsabilizar o pessoal pelo seu comportamento
- Protege a organização no caso de uma má-conduta individual de um trabalhador
- Pode ser exigido pelo Conselho de Administração da organização ou pela lei local
- Cumpre a obrigação da organização de proteger os direitos dos trabalhadores, gerir os recursos da organização, e elevar a reputação da organização

Os tópicos englobados no código de conduta da organização podem incluir o seguinte:

- Desfalque/fraude (apropriação incorrecta de dinheiro ou propriedade para uso pessoal, incluindo a má aplicação dos fundos, o mau uso de dinheiro e erros na contabilidade)

RICK D'ELIA PARA CRS

É comum que membros da familia e comunidade juntam-se para cumprirem as tarefas agrícolas nas lavras de cada um.

- Falsificação de contratos, relatórios ou registos (incluindo alteração, criação, falsificação ou forjar de toda ou qualquer parte de um documento, contrato ou registo)
- Actividade imprópria de fornecedor ou contratante (incluindo uma negociação imprópria ou desvio ou actividade ilegal no que diz respeito aos prémios aos fornecedores ou contratantes)
- Roubo
- Assédio (sexual ou outro), discriminação, abuso físico ou verbal, intimidação, favoritismo, ou relações sexuais exploratórias
- Utilização inadequada de recursos (incluindo a utilização de recursos doados ou da organização tais como dinheiro, comida, acomodações ou materiais para propósitos diferentes daqueles que eram a sua intenção)
- Ofertas e solicitações
- Outra utilização ilegal ou criminal de propriedades ou bens da organização
- Devolução de pagamentos, subornos ou o pagamento ou a oferta de algo de valor a um oficial do governo, de forma directa ou indirecta, com o propósito de garantir uma vantagem imprópria
- Uma secção sobre conflitos de interesse, se for do interesse da organização, estabelecendo que nenhum trabalhador deve agir ou fazer qualquer declaração com a intenção de influenciar a acção de outro, incluindo doadores e beneficiários, para beneficiar o interesse particular do trabalhador ou de algum membro da sua família, ao invés do interesse da organização. (Por favor ver o *Anexo H* para exemplos do que poderá ser incluído numa declaração de conflito de interesses.)

Para trabalhadores com funções de trabalho específicas, tais como contabilidade, auditoria e aquisição, pode ser necessária uma adenda ao código de conduta, como o seguinte:

Contabilidade e Auditoria

- Podem ser aplicadas as seguintes inclusões:
- Fraude ou erro deliberado na elaboração, avaliação, revisão ou auditoria de qualquer declaração financeira da organização
- Fraude ou erro deliberado no registo e na manutenção de registos financeiros
- Deficiências na conformidade com os controlos contabilísticos internos da organização
- Má representação ou declarações falsas feitas a, ou por um oficial

sénior, trabalhador ou contabilista no que diz respeito a matérias contidas nos registos financeiros, nos relatórios financeiros ou nos relatórios de auditoria

- Desvios do relatório completo e justo da posição financeira da organização
- Qualquer fraude ou violação da lei no que diz respeito a actos de má conduta financeira

Aquisição/Compras

Algumas organizações poderão querer um código de conduta específico para o pessoal que trabalha na área das aquisições.

Relatórios de violação

Os relatórios de acções que violam os padrões descritos na política do código de conduta são sérios e devem ser lidados de forma oportuna. As violações ao código de conduta irão exigir medidas disciplinares. Ver o ***Passo 8.4.4*** para mais detalhes.

PASSO 8.4.2 – MONITORIZAR A SATISFAÇÃO DO PESSOAL

NOME DO PASSO	MONITORIZAR A SATISFAÇÃO DO PESSOAL
Número do Passo	8.4.2
Entradas	• *Feedback* dos trabalhadores • Dados de estudos e sondagens
Resultados	Análise dos dados de estudos e sondagens
Papel Organizacional	• Gestor/responsável de RH • Chefe da Organização
Pontos de Integração	Governação – Conselho de Administração
Sumário	Um sistema forte de RH é intencional em ouvir o pessoal. Existem diversos métodos que a organização poderá utilizar para monitorizar a satisfação do pessoal. De forma a manter a transparência, o departamento/ unidade de RH deve comunicar ao pessoal que os ouve e que podem estar confiantes de que qualquer questão levantada será tratada, os resultados serão partilhados e os passos seguintes serão comunicados.

Os trabalhadores querem trabalhar num ambiente positivo, no qual façam parte de uma equipa eficaz que atinge com sucesso os seus objectivos. Ao longo do tempo, podem surgir obstáculos, criando diferentes dinâmicas no ambiente de trabalho. Para que a organização possa lidar com estas questões, os líderes devem, primeiro, saber que elas existem.

A monitorização da satisfação do pessoal não é apenas da responsabilidade dos RH; os gestores e todo o pessoal têm a responsabilidade de participar na criação de um ambiente positivo. Estes métodos de recolha de informação não substituem a prática de gestores e trabalhadores estarem disponíveis e acessíveis uns aos outros, diariamente.

Existem diversas maneiras de solicitar informação aos trabalhadores para identificar se existem questões que devam ser tratadas, incluindo as seguintes:

- Várias organizações realizam um estudo anual da satisfação e envolvimento do pessoal.
- As organizações também podem entrevistar os membros do pessoal que se vão embora, perguntando-lhes acerca da sua experiência enquanto trabalhadores. Para mais detalhes sobre entrevistas de saída, por favor veja o ***Processo 8.6***.

- As organizações podem trabalhar com representantes dos trabalhadores através de comités internos, associações ou uniões.

Independentemente do método que a organização utilize para recolher a informação, declare que a organização luta para criar um ambiente melhor para o pessoal e que a informação será utilizada para esse propósito. Partilhe a forma como a informação será utilizada e até que ponto ela será mantida confidencial. Cuidado para não levantar expectativas que não podem ser cumpridas.

Apesar de recolher a informação ser um passo positivo, não fará diferença a não ser que seja tomada alguma acção. Considere com atenção o que o pessoal está a partilhar. Divulgue uma visão global das ideias gerais aos decisores, mantendo confidenciais certos comentários. Envolva os líderes e o pessoal em quaisquer passos de acção resultantes. Partilhe os resultados e os passos com o pessoal para demonstrar que a organização está a responder às suas preocupações.

PASSO 8.4.3 – LIDAR COM OS CONFLITOS ENTRE OS MEMBROS DO PESSOAL

NOME DO PASSO	LIDAR COM OS CONFLITOS ENTRE OS MEMBROS DO PESSOAL
Número do Passo	8.4.3
Entradas	Conflito de trabalhadores
Resultados	• Mediação • Arbitragem
Papel Organizacional	Gestor/responsável de RH
Pontos de Integração	Governação
Sumário	Quando um trabalhador aborda a Chefia organizacional para identificar um conflito, existem diversos tipos de saídas construtivas incluindo a mediação e a arbitragem. No mínimo, é importante ouvir atentamente.

O conflito é inevitável quando indivíduos trabalham em conjunto durante um longo período de tempo. Isto pode ser exacerbado quando os indivíduos têm diferentes culturas ou estão em níveis diferentes de gestão, e durante períodos de trabalho intensos ou incertos. A organização deve apoiar os trabalhadores a lidar com os seus conflitos de uma forma eficaz.

Quando um trabalhador aborda a chefia organizacional para identificar um conflito, existem diversos tipos de reacções construtivas. No mínimo, é importante ouvir atentamente. Durante esta interacção, concentre-se nas seguintes linhas orientadoras:

- Seja apoiante mas mantenha-se neutro depois de ouvir apenas um lado da situação.
- Afirme à pessoa, mas evita concordar com ela acerca de queixas específicas.
- Pergunte à pessoa se deseja ter mais assistência.
- Mencione que a acção pode envolver a divulgação das informações sensíveis que foram partilhadas.
- Seja claro acerca de se o líder tem ou não o consentimento do indivíduo para divulgar a informação a outros.

Mediação

Se exigido, poderá ser apropriado o fornecimento de mediação aos membros do pessoal que estão em conflito. O papel do mediador não envolve julgamento entre duas pessoas. Pelo contrário, o membro do pessoal dos RH facilita a discussão entre os membros do pessoal que estão em conflito de forma a obter uma maior compreensão e a acordarem trabalhar em conjunto para chegar a uma resolução positiva.

Arbitragem

Como alternativa, a arbitragem pode ser estabelecida para as partes em conflito. A arbitragem envolve uma parte neutra que ouve ambos os lados do conflito e decide qual a acção a tomar. As decisões feitas pela arbitragem são vinculativas. A arbitragem é frequentemente utilizada em ambientes de trabalho com sindicatos.

RICHARD LORD PARA CRS

Numa clínica na Camboja, uma atrabalhadora comúnitaria de saúde fala com uma grávida sobre um parto seguro.

PASSO 8.4.4 – ASSEGURAR MECANISMOS DE REPRESENTAÇÃO E PROTECÇÃO DOS DIREITOS DOS TRABALHADORES E DO EMPREGADOR

NOME DO PASSO	ASSEGURAR MECANISMOS DE REPRESENTAÇÃO E PROTECÇÃO DOS DIREITOS DOS TRABALHADORES E DO EMPREGADOR
Número do Passo	8.4.4
Entradas	• Relatórios de violação de política dos trabalhadores • Queixas de trabalhadores • Relatórios de auditoria
Resultados	N/A
Papel Organizacional	• Gestor/responsável de RH • Chefe da organização
Pontos de Integração	• Conformidade • Departamento/unidade de Finanças • Governação
Sumário	A organização deve implementar mecanismos de comunicação que permitem que toda a gente partilhe informação de forma aberta. Os direitos dos trabalhadores devem ser protegidos de possíveis retaliações no caso de alguém apresentar uma queixa ou um relatório de violação de política tais como o código de conduta. Tendo um processo para receber as queixas e os relatórios de violação de política, a organização tem uma forma de resolver as diferenças e de proteger os direitos de cada trabalhador.

Se um trabalhador acusa outro membro do pessoal de má conduta tais como assédio sexual, ameaças, ou fraude, o departamento de RH é obrigado a investigar. Crie um processo detalhado para investigações de acusações de assédio, ameaças e outras acções incluídas na política do código de conduta. Faça todos os esforços para se manter neutro quando conduzir uma investigação. Pense cuidadosamente sobre quem irá liderar a investigação. As leis locais regularão se é legal suspender um empregado com vencimento, quando uma investigação está a ser conduzida. A realização de uma investigação de forma oportuna após a acusação ter sido feita, é essencial. Se o processo resultar numa disciplina progressiva que conduz à rescisão, os passos estão explicados no ***Processo 8.6***. Lembre-se de manter a confidencialidade durante e após a investigação, o que será discutido na próxima secção.

De seguida, estão as melhores práticas para assegurar a protecção de um trabalhador que apresenta uma queixa:

- A identidade do trabalhador que apresenta uma queixa deverá ser mantida confidencial, o máximo possível.
- Não descarregue, rebaixe, suspenda, ameace, assedie ou discrimine qualquer indivíduo por elaborar um relatório em boa fé, sob a política da organização.
- Os relatórios devem ser considerados feitos em boa fé se o indivíduo tiver fundamentos razoáveis para acreditar ou suspeitar de má conduta, mesmo que a crença ou a suspeita venha a ser infundada.
- Se um conflito não pode ser resolvido informalmente, o trabalhador deverá submeter uma declaração de queixa formal e enviá-la directamente para a organização ou através de um representante do trabalhador. Os líderes organizacionais irão ter em consideração a declaração e, consoante a situação, poderão ouvir cada uma das partes envolvidas ou realizar uma investigação.
- Documente as acções tomadas pela organização assim como as declarações de cada parte envolvida.
- Após a recolha da informação, a organização tomará uma decisão sobre que acção será tomada, caso se aplique, e informa o trabalhador que apresentou a queixa acerca dos resultados.
- Deverá haver um processo de recurso a postos para os trabalhadores que não fiquem satisfeitos com os resultados do processo da queixa.
- Assegure-se que a organização tem uma política para delinear um processo em conformidade com as leis locais.

Disciplina

Por vezes, a queixa ou o relatório de violação de política e a investigação subsequente conduzirão a uma acção disciplinar. Os supervisores utilizam a disciplina progressiva, um "sistema de penalidades severas crescentes para a disciplina dos trabalhadores".[10] Normalmente, isto envolve uma comunicação verbal e escrita ao trabalhador, referente ao comportamento que deve ser resolvido. Avise de forma clara o trabalhador acerca das consequências no caso de o trabalhador não conseguir efectuar as mudanças. A lei local poderá ditar os passos que devem ser seguidos e as circunstâncias que poderão conduzir à rescisão, por isso confirme os requisitos da organização.

10 Bliss, W., Gamlem, C., Keary, D., Kushner, G., Losey, M., Outwater, L., . . .White, C. (2009) *The SRHM Leaning System* (2009 ed., vols. 1-6).

PASSO 8.4.5 – ASSEGURAR A CONFIDENCIALIDADE

NOME DO PASSO	ASSEGURAR A CONFIDENCIALIDADE
Número do Passo	8.4.5
Entradas	Lei local A definição de informação confidencial da organização
Resultados	Política de confidencialidade
Papel Organizacional	• Gestor/responsável de RH • Finanças
Pontos de Integração	• Conformidade • Departamento/unidade de Finanças • Governação
Sumário	Ao definir a informação confidencial para a organização, instituindo uma política de confidencialidade, e restringindo o acesso à informação confidencial, a organização pode evitar o conflito e a violação de leis locais referentes à divulgação de informação.

Pode ser exigido por lei à organização que mantenha a confidencialidade de certos tipos de informação dos empregados.

De seguida, estão as razões para proteger a informação confidencial:

- Evitar incidentes embaraçosos e potenciais conflitos
- Pode ser exigido por lei à organização e ao pessoal dos RH
- O trabalhador pode tomar acções legais contra o empregador

Primeiro, defina o que é informação confidencial para a organização, para que os trabalhadores compreendam o que precisam de proteger. Exemplos de informação confidencial incluem salários, datas de nascimento, detalhes de revisões de desempenho e estatuto médico. Alguma informação não é particularmente confidencial, mas é melhor que seja mantida privada e a política poderá igualmente incluí-la. Esta informação é normalmente designada de *sensível* e pode incluir a religião ou o partido político. A diferença entre informação confidencial e sensível pode variar consoante o país devido à cultura e às leis locais.

Segundo, institua uma política de confidencialidade para o pessoal assinar. Tal como em todas as políticas, certifique-se de que está de acordo com as leis locais. Elaborar uma política não é suficiente. Antes dos trabalhadores assinarem a política, explique por que é que a organização estabeleceu a

política. Para os membros do pessoal que lidam com informação confidencial diariamente, relembre-os, periodicamente, acerca das expectativas da organização e encoraje-os a colocar questões que possam surgir na realização das suas responsabilidades. (Para um exemplo de uma política de confidencialidade, por favor veja o *Anexo G*).

Terceiro, restrinja o acesso à informação confidencial. Depois de a organização ter identificado a informação que é confidencial, pense sobre onde é que tal informação deve ser processada e armazenada. Estabeleça medidas para proteger a informação. Normalmente, a organização bloqueia os ficheiros dos trabalhadores e limita o acesso a esses ficheiros a certos trabalhadores. Lembre-se que os ficheiros electrónicos e os e-mails também podem conter informação confidencial.

Os membros do pessoal com responsabilidades de RH têm acesso à informação confidencial diariamente. Peça ao pessoal que siga as melhores práticas de cada vez que se afastam das suas secretárias:

- Guardar e trancar os ficheiros confidenciais
- Guardar ou tapar qualquer informação sensível que esteja na secretária
- Colocar palavras-passe para proteger os computadores e estabelece períodos curtos de inactividade

PROCESSO DE NEGÓCIO RH 8.5 – CUIDADO E SEGURANÇA DO PESSOAL

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

A segurança e a protecção, o cuidado do pessoal e a gestão do risco estão relacionados e podem ser definidos como o seguinte:

- *Segurança e Protecção*: Políticas e procedimentos baseados nas leis locais e nas melhores práticas, criados para impedir a morte, ferimento ou doença no local de trabalho ou durante o desempenho de tarefas profissionais fora do escritório, e para proteger todos os bens palpáveis e não palpáveis da organização.
- *Cuidado do Pessoal:* Técnicas de auto-cuidado e respostas institucionais ao stress entre os trabalhadores em ambientes particularmente difíceis ou stressantes.
- *Gestão do Risco:* A identificação, avaliação e o dar prioridade dos riscos seguido de minimização, monitorização e controlo da probabilidade e/ou o impacto desses riscos.

Os benefícios da segurança, protecção, gestão do risco e cuidado do pessoal incluem os seguintes:

- Os trabalhadores de todos os níveis que desempenham as suas funções sem medo de danos são mais produtivos e têm uma maior retenção do que aqueles que estão preocupados com a sua segurança.
- As políticas e os procedimentos protegem a organização em tempos de crise, ao evitar o desperdício de esforços, minimizando o impacto do evento.
- A protecção do pessoal e da propriedade de danos reduz o risco da organização ser processada depois de um acontecimento.
- A percepção positiva do empenho da organização para com o pessoal e à propriedade potencia a sua reputação com o público, os doadores, o governo e potenciais trabalhadores.
- A protecção dos bens da organização contribui para a sua sustentabilidade a longo-prazo.
- Por fim, e acima de tudo, as pessoas que trabalham para a organização não são apenas trabalhadores. São cidadãos comuns, membros da família e amigos. Proteger a sua saúde e segurança é uma obrigação moral.

As seguintes linhas orientadoras permitem ao departamento/unidade de RH determinar os papéis e as responsabilidades apropriadas aos trabalhadores, à gestão e à organização na manutenção da segurança e protecção. De maneira a ter acesso a toda a informação necessária para desenvolver e implementar políticas e procedimentos de segurança, protecção, gestão do risco e cuidado do pessoal, o departamento/unidade de RH deve trabalhar de forma colaborativa dentro da organização.

Considerações Importantes

Lei Nacional do Trabalho e Segurança Ocupacional
A primeira responsabilidade da organização é rever e adoptar imediatamente todas as leis nacionais e locais relevantes, referentes à segurança e protecção dos trabalhadores e do escritório. Muitos governos fornecem listas de verificação ou ajudam a realizar uma auditoria organizacional (investigação) sobre a saúde e a segurança. Por outro lado, a organização poderá solicitar um consultor de saúde ocupacional.

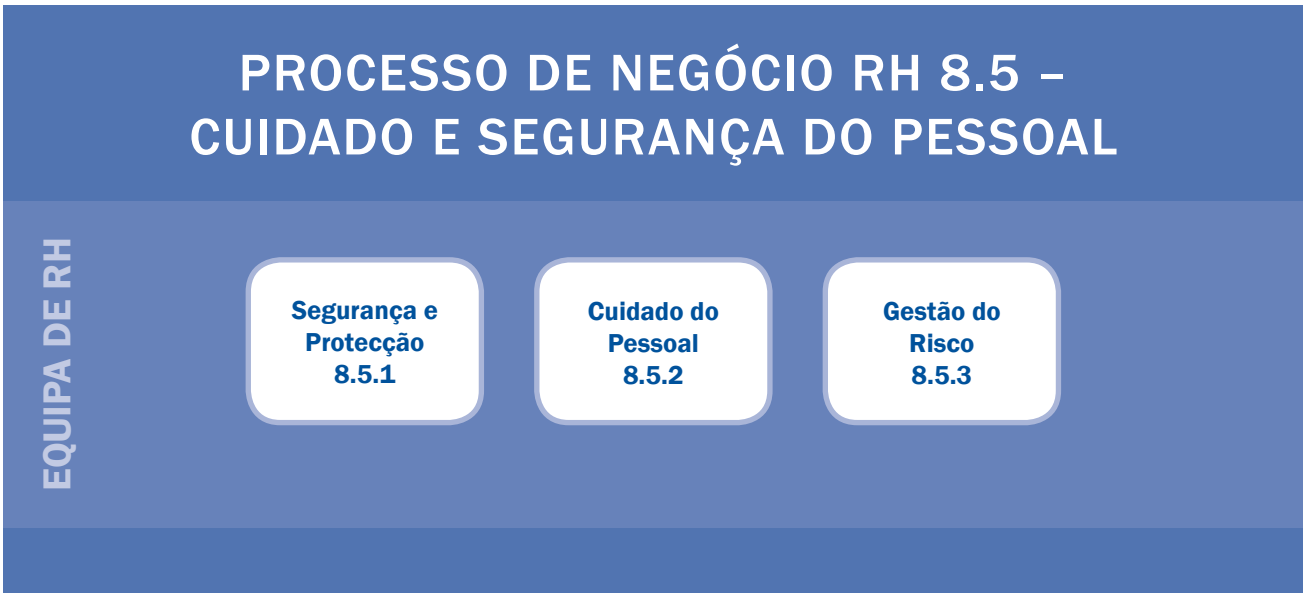
Nenhuma prática deste capítulo deve ser adoptada sem antes rever todas as leis nacionais e locais relevantes, no que diz respeito à segurança e à protecção dos trabalhadores e do escritório.

Muitos departamentos/unidades de RH criam um grupo de trabalho composto por pessoal e pela gestão de toda a organização. Este grupo de trabalho ajuda a fazer o seguinte:

- Desenvolver políticas e procedimentos para a segurança, protecção, gestão do risco e cuidado do pessoal
- Criar e realizar uma formação do pessoal
- Preparar uma auditoria anual de segurança e protecção da organização
- Verificar a conformidade com os requisitos das leis nacionais e locais
- Comunicar à gestão e ao conselho de administração recomendações para melhorias

Particularmente, o departamento/unidade de RH está encarregue de desenvolver e encorajar as políticas e os procedimentos para a segurança e a protecção do pessoal.

FLUXO DE PROCESSO



PASSO 8.5.1 – SEGURANÇA E PROTECÇÃO

NOME DO PASSO	SEGURANÇA E PROTECÇÃO
Número do Passo	8.5.1
Entradas	Estabelecer políticas de segurança apropriadas baseadas na avaliação do risco
Resultados	Plano de segurança e protecção incluindo procedimentos normais de operação, planos de contingência e informação de apoio
Papel Organizacional	• Gestor/responsável de RH gere o plano • Oficial/ responsável de Segurança implementa e mantém o plano • Chefe/ responsável da organização monitoriza o plano
Pontos de Integração	• Departamento/unidade de Finanças • Governação
Sumário	De forma a fornecer um ambiente de trabalho seguro e saudável, a organização deve implementar sistemas de segurança e protecção que irão proteger a organização de obrigações.

Estabelecer políticas de segurança apropriadas baseadas na avaliação do risco

Enquanto a responsabilidade por manter a segurança e a protecção é partilhada pelo pessoal da organização, os RH normalmente desempenham um papel líder na certificação de que os riscos são minimizados no ambiente de trabalho. As políticas de segurança e protecção devem ser enraizadas na missão e nos princípios orientadores da organização e devem conter de forma clara as expectativas definidas para o pessoal. Identificar as prioridades de segurança e as políticas de protecção, assim como os riscos em potencial com que uma organização se pode deparar, é fundamental no desenvolvimento de um plano de sucesso.

Algumas prioridades básicas a serem tidas em consideração são:

- O bem-estar físico e mental do pessoal
- Minimizar ou eliminar o risco em potencial para o pessoal e para a propriedade da organização
- Reiniciar as operações de forma segura e oportuna após um incidente
- A imagem de imprensa e de comunidade da organização

Embora cada organização se depare com riscos únicos, a seguinte lista de riscos pode ser relevante:

- Riscos de viagem (devido a fracas condições das estradas e dos veículos, tráfego perigoso ou agitação civil)
- Assédio físico/sexual
- Riscos de saúde (devido a doenças ou fracas condições sanitárias)
- Perigos para a imagem da organização na imprensa e na comunidade local
- Condições de guerra/agitação civil
- Instalações inseguras
- Incêndios
- Sequestro

Após a identificação das prioridades e dos riscos, é prudente avaliar os recursos da organização antes da criação de um plano de segurança e protecção. De seguida, encontra-se uma lista de recursos possíveis a que a organização poderá ter acesso:

- Agentes de segurança/guardas armados
- Autoridades do governo local
- Aparelhos de comunicação tais como walkie-talkies, rádios
- Motoristas respeitáveis
- Políticas e listas de verificação
- Kits de primeiros-socorros, sinalizadores

Elaborar um Plano de Segurança e Protecção

As três principais secções de um plano de segurança e protecção são: procedimentos normais de operações, planos de contingência e informação de apoio.

Procedimentos Normais de Operações

Os procedimentos normais de operações definem a forma como a organização realiza as suas operações diárias: quem é responsável por certas tarefas, a forma como as tarefas devem ser desempenhadas, restrições ou comportamentos indesejados, e onde e dentro de que prazo as tarefas devem ser realizadas.

Planos de contingência

Os planos de contingência definem o decorrer da acção de operações atípicas da organização. Apesar de ser impossível prever todas as situações em potencial que possam ocorrer, é uma boa ideia identificá-las o máximo possível e criar planos de contingência para o caso da sua ocorrência. Planos de contingência claros e detalhados são vitais para uma operação com boa execução de uma

ONG – quando surge uma crise, muitas vezes, esta exige uma resposta imediata e multifacetada envolvendo vários trabalhadores. Os planos de contingência também devem conter quem, o que, onde e quando, tal como os procedimentos normais de operações, mas devem estar a postos cadeias claras de comunicação e procedimentos de reserva.

Os planos de contingência de sucesso desenvolvem equipas de membros do pessoal para evacuações de emergência. Normalmente, os trabalhadores são agrupados de acordo com a área de trabalho. Cada equipa nomeia um líder para assegurar a segurança da equipa durante situações de emergência. Este modelo é, por vezes, referido como o sistema de guarda. Por vezes, outros membros da equipa são seleccionados para desempenhar papéis de apoio ao líder, ou para o substituir na sua ausência. É importante assegurar que pelo menos duas pessoas de cada equipa têm formação de primeiros-socorros.

Informação de Apoio
A informação de apoio diz respeito à documentação de apoio para os procedimentos normais de operações e os planos de contingência. De seguida, estão alguns exemplos do que pode ser considerado informação de apoio de um plano de contingência:

- Formulários de relatórios de incidentes
- Mapa de vias de evacuação com pontos de reencontro
- Informação de contactos de emergência para o pessoal
- Lista de motoristas responsáveis para o transporte
- Informação de contactos das autoridades locais
- Inventário de abastecimentos de emergência
- Lista de verificação de esclarecimentos sobre segurança

Manutenção de um plano de segurança e protecção actualizado
Um plano de segurança e protecção apenas é eficaz se estiver prontamente acessível ao pessoal, actualizado regularmente, e apresentado e praticado pelo pessoal. Manter um plano de segurança e protecção online permite aos membros do pessoal aceder a ele quando quiserem, e permite que sejam efectuadas mudanças às políticas sem perdas. Contudo, se houver um grande número de membros do pessoal sem acesso à internet, ou se o fornecimento de electricidade não for de confiança, é prudente ter disponíveis cópias impressas do plano de segurança e protecção.

À medida que os eventos ocorrem, as políticas e os procedimentos da organização devem ser revistos, avaliados e alterados, se necessário. O pessoal deve ter consciência das alterações efectuadas e deve praticar os procedimentos de emergência, de forma regular.

PASSO 8.5.2 – CUIDADO DO PESSOAL

NOME DO PASSO	CUIDADO DO PESSOAL
Número do Passo	8.5.2
Entradas	• Leis locais de trabalho/actos sobre cuidados do pessoal • Avaliação do ambiente de trabalho local sobre o cuidado do pessoal
Resultados	Programa e política de cuidado do pessoal que irá gerir o aspecto do cuidado do pessoal na organização
Papel Organizacional	• Gestor/responsável de RH gere e mantém o plano • Chefe/responsável da organização monitoriza o plano
Pontos de Integração	• Departamento/unidade de Finanças • Governação
Sumário	Cuidado do pessoal é um conceito importante que deve ser colocado em prática na forma de política que assegura o bem-estar do pessoal da organização.

Os programas de cuidado do pessoal existem para dar apoio à saúde física, mental e emocional dos trabalhadores da organização.

De seguida, encontra-se um processo de planeamento simples passo-a-passo, para aumentar o sucesso de qualquer programa de cuidado de pessoal numa organização:

1. Identificar a necessidade do programa.
   - **Considere** horas de trabalho flexíveis, segurança no local de trabalho, condições de trabalho aperfeiçoadas, mães que amamentam, trabalhadores com deficiências, HIV no local de trabalho, outros elegíveis para instalações especiais
   - **Protege** contra a discriminação sexual; trabalho infantil; abuso físico ou verbal; assédio baseado na raça, religião, nacionalidade de origem, etnia ou capacidades físicas; fumar; beber; etc.
2. Avalie as necessidades e os interesses dos trabalhadores
3. Defina um prazo e um orçamento
4. Crie o programa
5. Submeta-o à direcção para aprovação e implementação
6. Avalie e actualize as políticas, se necessário

PASSO 8.5.3 – GESTÃO DO RISCO

NOME DO PASSO	GESTÃO DO RISCO
Número do Passo	8.5.3
Entradas	• Leis de trabalho locais • Outras leis aplicáveis
Resultados	• Avaliação anual do risco • Cronograma de monitorização do risco
Papel Organizacional	• Departamento/unidade de Finanças e gestores/responsáveis de RH gerem e mantêm o plano • Chefe/responsável da organização monitoriza o plano
Pontos de Integração	• Departamento/unidade de Finanças • Gestores/responsáveis de RH • Gestores do departamento/unidade de programa
Sumário	Identificação, avaliação e dada de prioridade dos riscos seguido da aplicação coordenada e económica dos recursos para minimizar, monitorizar e controlar a probabilidade e/ou o impacto de eventos de infortúnio e/ou maximizar a realização das oportunidades é um aspecto vital dos RH na organização.

Os riscos dos RH variam consoante o tipo de organização; são as estruturas, os processos, as políticas e os procedimentos de gestão dos RH; e as leis nacionais e locais aplicáveis e outras. De seguida, encontram-se alguns exemplos de riscos dos RH:

- Reclamação de prática de trabalho injusta
- Impostos tardios inesperados pelos quais a organização é responsável de cobrar em nome dos trabalhadores e de pagar ao governo
- Acções de RH realizadas pela organização baseadas na política/procedimento de RH que não estão em conformidade com as leis de trabalho locais

A gestão do risco de RH pode variar de organização para organização. De seguida, encontra-se um exemplo de um sistema de gestão do risco de RH:

1. Identificação de um risco de RH existente ou possível
2. Análise do risco de RH existente ou possível
3. Desenvolvimento de modelos para lidar com o risco de RH existente ou possível, tal como o seguinte:

SEAN SPRAGUE PARA CRS

Membros de um grupo de micro-crédito dançam em Bembereke, Benin.

- Evitar o risco
- Aceitar o risco por uma razão (por exemplo, por uma questão de reputação da organização, importância da actividade para a organização independentemente do risco, ou insignificância do risco)
- Dar o trabalho a externos/transferir o risco (por exemplo, em vez de comprar veículos a motor, contrate uma companhia de transportes, evitando o risco de danos, ferimentos ou mortes)
- Aplique/resolva (atribua a pessoas responsáveis um plano claramente definido para resolver e encerrar o risco)

4. Avaliar e monitorizar a implementação, no mínimo anualmente. Reestruturar os modelos de resolução dos riscos da Secção 3 em cima, conforme for apropriado.

PROCESSO DE NEGÓCIO RH 8.6 – SEPARAÇÕES

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

Para gerir as separações com os trabalhadores, a organização deve estabelecer políticas e procedimentos de gestão dos riscos envolvidos (por exemplo, conflito, acção legal devido ao não cumprimento de leis de trabalho/ política de contratação).

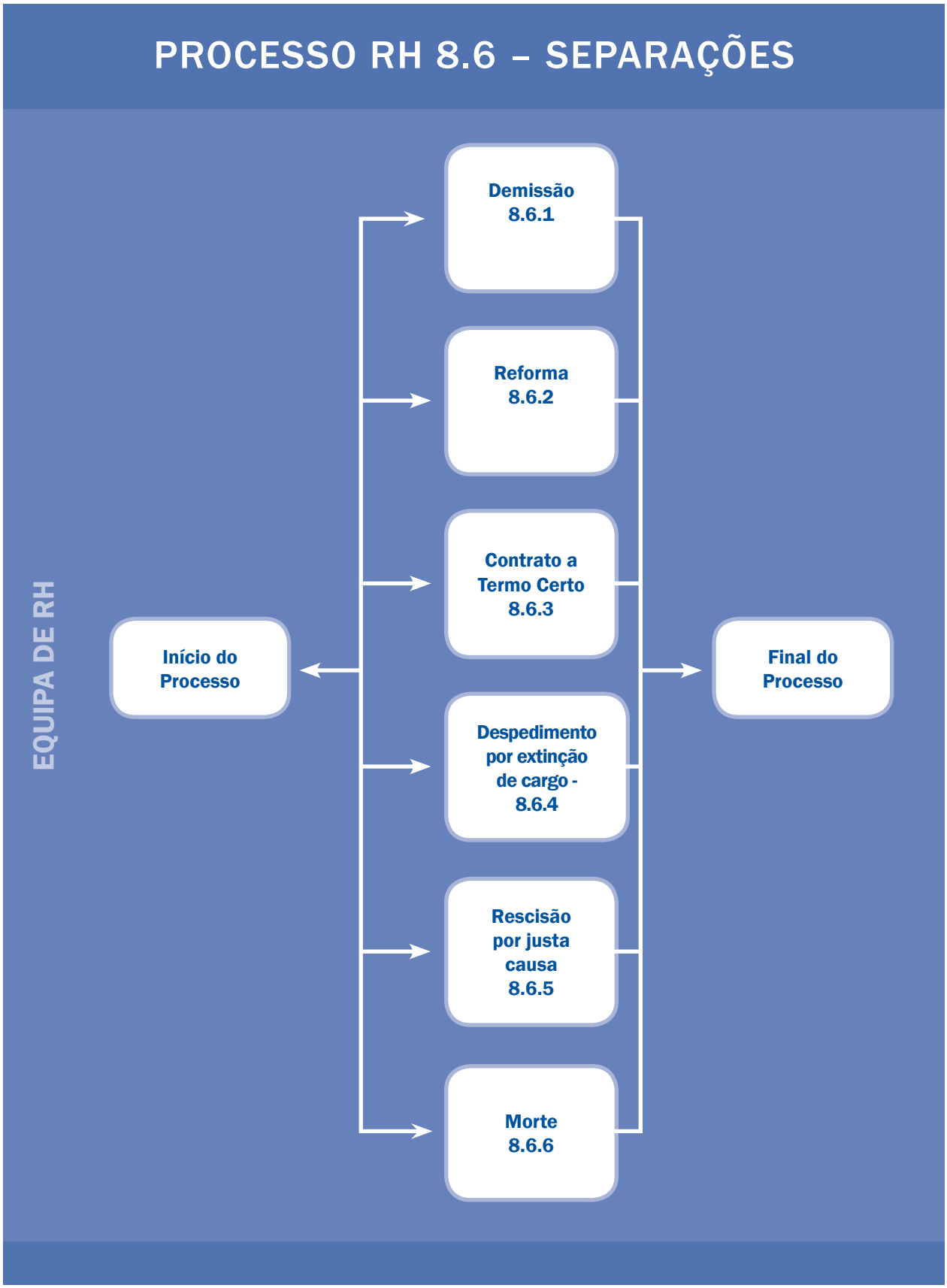
Os benefícios de estabelecer procedimentos de separação incluem o seguinte:

- Assegurar que a organização cumpre com as leis locais, minimizando o risco do pessoal recorrer a acções legais
- Assegurar que o membro do pessoal que está de saída tem consciência das suas obrigações e dos seus direitos
- Assegurar que os membros do pessoal sejam tratados de forma justa, no momento de separação
- Assegurar a possibilidade de recontratação do mesmo membro do pessoal se os seus serviços forem necessários no futuro
- Minimizar o risco de o processo de separação ter um impacto negativo na reputação da organização e na moral do pessoal
- Estabelecer e definir os diferentes tipos de separação e o processo de autorização
- Definir as indemnizações atribuídas ao pessoal que está de saída
- Definir os saldos de contas a receber dos trabalhadores e a recuperação de dívidas finais
- Promover a justiça no tratamento das separações do pessoal

Considerações importantes aplicáveis a todos os passos incluem o seguinte:

- Excepto no caso de morte, os trabalhadores devem entregar uma nota de transferência conforme a lista de verificação de rescisão. A secção da nota de transferência da lista de verificação de rescisão pode ser ajustada conforme a natureza do trabalho.
- Excepto no caso de morte ou de rescisão por justa causa, a organização deve realizar uma entrevista de saída cara-a-cara ou por escrito. O objectivo da entrevista é recolher informação do membro do pessoal em áreas como o trabalho, o ambiente de trabalho e as relações profissionais.

FLUXO DO PROCESSO



PASSO 8.6.1 – DEMISSÃO

NOME DO PASSO	DEMISSÃO
Número do Passo	8.6.1
Entradas	• Carta de demissão • Leis de trabalho locais • Interacção com o trabalhador • Entrevista de saída • Pagamento de dívidas finais • Lista de verificação de rescisão
Resultados	Gestão eficiente e eficaz das rescisões
Papel Organizacional	• Gestor/responsável de RH gere, de acordo com o supervisor directo • Chefe de departamento/unidade • Trabalhador que se demite • Chefe/ responsável da organização monitoriza
Pontos de Integração	• Gestão do programa • Departamento/unidade de Finanças • Governação
Sumário	Quando um trabalhador anuncia que se vai demitir, tanto o empregador como o trabalhador devem comunicar de forma clara sobre a especificidade da demissão, assim como o que a organização vai oferecer ao trabalhador perante a separação. O empregador deve fornecer uma carta reconhecendo a demissão, incluindo os detalhes pertinentes.

A demissão é uma decisão deliberada e intencional feita pelo trabalhador referente à sua saída do trabalho com ou sem razões estipuladas.[11] É esperado que o trabalhador anuncie a sua intenção de demissão, indicando qual o último dia de trabalho. Normalmente, as leis de trabalho locais especificam o período de aviso prévio exigido; os trabalhadores devem cumpri-lo.

Após o aviso ter sido entregue, realize as seguintes acções:

- De forma prática, o empregador deve reunir-se com o trabalhador e discutir a demissão, incluindo as razões para a sua demissão, chegando a um acordo mútuo acerca do último dia de trabalho, indemnizações, folgas e o processo de transferência da pasta.

11 Catholic Relief Services. (2010). *CRS Institutional Capacity Development Tools for Local Partners, Human Resource Policies and Procedures.* Manuscrito não publicado.

- O empregador deve reconhecer a demissão por escrito, indicando o último dia de trabalho, a indemnização a ser paga, as folgas e o processo de passagem de pasta.

Após a demissão, o membro do pessoal tem direito ao pagamento do seguinte:

- O salário correspondente até ao último dia de trabalho
- Benefícios de rescisão tal como definidos pelas leis locais e pelas políticas organizacionais
- Informação sobre como as férias acumuladas e não gozadas serão compensadas
- Certificado do serviço/carta de recomendação (conforme as leis locais)

PASSO 8.6.2 – REFORMA

NOME DO PASSO	REFORMA
Número do Passo	8.6.2
Entradas	• Política de RH sobre a reforma • Leis de trabalho locais • Pagamentos finais • Lista de verificação de rescisão
Resultados	Gestão da reforma eficaz e eficiente
Papel Organizacional	• Gestor/responsável de RH gere, em conformidade com o supervisor directo • Chefe de departamento/unidade • Trabalhador que se vai reformar • Chefe/responsável da organização monitorizadora
Pontos de Integração	• Gestão do programa • Departamento/unidade de Finanças • Governação
Sumário	Quando as políticas de RH são criadas, os empregadores devem estabelecer as idades para a reforma e a pré-reforma, conforme as leis de trabalho locais. O empregador e o trabalhador devem comunicar de forma clara acerca do que a organização vai oferecer face à separação.

As organizações determinam a idade com a qual os trabalhadores devem deixar de trabalhar, passando à reforma. Isto é baseado nas leis de trabalho locais e na política de RH da organização acerca da reforma.

Em certos casos, a pré-reforma pode ser aplicada. Quando é aplicável, deve estar em conformidade com as leis locais e as circunstâncias devem estar claramente definidas. As organizações poderão permitir a pré-reforma por questões médicas, o que significa que um membro do pessoal tem acesso aos benefícios da reforma no caso de ficar incapacitado para trabalhar devido a uma doença prolongada ou a ferimentos.

O último dia de trabalho deve estar em conformidade com as provisões das leis de trabalho locais e da política de RH sobre a reforma.

Outras questões a considerar e a comunicar dizem respeito a se a organização tenciona contratar trabalhadores reformados e as circunstâncias e estatuto de qualquer benefício de reforma que eles estão a receber quando são recontratados.

Os trabalhadores reformados terão direito ao pagamento do seguinte:

- O salário correspondente até ao último dia de trabalho
- Benefícios de reforma, tal como definidos pelas leis locais e pelas políticas organizacionais
- Informação sobre como as férias acumuladas e não gozadas serão compensadas
- Certificado do serviço/carta de recomendação (conforme as leis locais)

PASSO 8.6.3 – CONTRATO A TEMPO DETERMINADO

NOME DO PASSO	CONTRATO A TEMPO DETERMINADO
Número do Passo	8.6.3
Entradas	• Política de RH sobre separação • Leis de trabalho locais • Pagamentos finais • Lista de verificação de rescisão
Resultados	Gestão da separação eficaz e eficiente sob os contratos de termo certo
Papel Organizacional	• Gestor/responsável de RH gere, em conformidade com o supervisor directo • Chefe de departamento/unidade • Trabalhador que está de saída • Chefe/ responsável da organização monitoriza
Pontos de Integração	• Gestão do programa • Departamento/unidade de Finanças • Governação
Sumário	As posições a Tempo Determinado baseiam-se, muitas vezes, em financiamentos externos e devem cumprir com as leis de trabalho locais. O trabalhador e o empregado devem comunicar de forma clara no que diz respeito às especificidades do contrato, assim como sobre o que a organização tenciona oferecer ao trabalhador perante a separação.

Os contratos a tempo determinado são comuns em organizações que dependem de financiamentos externos. As leis locais devem ser consultadas para verificar se fornecem a opção de rescindir contratos a tempo determinado antes da sua data de expiração especificada no contrato. Caso seja necessário, o empregador pode alargar o prazo do contrato por escrito em conformidade com o trabalhador.

Devem ser mantidas discussões entre o empregador e o trabalhador sobre os benefícios, as responsabilidades e as obrigações deste tipo de contrato. As discussões devem clarificar as circunstâncias da extensão/renovação do contrato, a duração do novo contrato, e quando é que os benefícios relacionados com o final de contrato devem ser pagos.

Após o final do contrato, o pessoal que está de saída tem direito ao pagamento do seguinte:

- O salário correspondente até ao último dia de trabalho
- Informação sobre como as férias acumuladas e não gozadas serão compensadas
- Certificado do serviço/carta de recomendação (conforme as leis locais)
- Qualquer outro benefício, tal como providenciado pelas leis locais ou políticas da organização

PASSO 8.6.4 – DESPEDIMENTO POR EXTINÇÃO DE CARGO

NOME DO PASSO	REDUNDÂNCIA
Número do Passo	8.6.4
Entradas	• Política de RH sobre separação • Lei de trabalho local • Pagamentos finais • Lista de verificação de rescisão
Resultados	Gestão da separação eficaz e eficiente devido a despedimento
Papel Organizacional	• Gestor/responsável de RH gere, em conformidade com o supervisor directo • Chefe de departamento/unidade • Trabalhador que está de saída • Chefe/ responsável da organização monitoriza
Pontos de Integração	• Gestão do programa • Departamento/unidade de Finanças • Governação
Sumário	A posição de um trabalhador pode ser eliminada devido a despedimento. O trabalhador deve ser notificado por escrito sobre a razão e os detalhes da separação. O trabalhador e o empregador devem comunicar de forma clara acerca do que a organização tenciona oferecer ao trabalhador perante a rescisão.

O despedimento por extinção de cargo refere-se à perda involuntária do trabalho do trabalhador devido a mudanças estruturais, redução de financiamentos ou término imprevisto do projecto, fazendo com que posições de trabalho existentes se tornem redundantes ou inactivas.

Em conformidade com as leis locais e a política de RH sobre a separação, o empregador deve notificar os trabalhadores afectados por escrito, incluindo as razões da rescisão e as condições. As condições incluem as indemnizações, a gestão de férias não gozadas, folgas, o processo da transferência da pasta e por aí em diante (por exemplo, se a lei prevê benefícios de despedimento de metade de um mês de salário por cada ano de serviço e o trabalhador abandona a organização após três anos de serviço, a organização é obrigada a pagar o equivalente a um mês e meio de salário, baseado no salário da altura da separação).

Os membros do pessoal que rescindem devido a despedimento por extinção de cargo têm direito ao pagamento do seguinte:

- O salário correspondente até ao último dia de trabalho
- Benefícios de despedimento, tal como definidos pelas leis locais
- Informação sobre como as férias acumuladas e não gozadas serão compensadas
- Certificado do serviço/carta de recomendação (conforme as leis locais)

PASSO 8.6.5 – RESCISÃO POR JUSTA CAUSA

NOME DO PASSO	RESCISÃO POR JUSTA CAUSA
Número do Passo	8.6.5
Entradas	• Política de RH sobre separação • Lei de trabalho local • Pagamentos finais • Lista de verificação de rescisão
Resultados	Gestão da separação eficaz e eficiente sob as circunstâncias de rescisão por justa causa
Papel Organizacional	• Gestor/responsável de RH gere, em conformidade com o supervisor directo • Chefe de departamento/unidade • Trabalhador que está de saída • Chefe/ responsável da organização monitoriza
Pontos de Integração	• Gestão do programa • Departamento/unidade de Finanças • Governação
Sumário	Quando um trabalhador é despedido por justa causa, o empregador deve ter muito cuidado para cumprir com a política existente da companhia e com as leis de trabalho locais. Devem ser realizadas as investigações apropriadas e o trabalhador deve ter a oportunidade de recorrer da decisão. O empregador e o trabalhador devem comunicar de forma clara acerca do que a organização tenciona oferecer ao trabalhador perante a rescisão.

Um trabalhador será despedido com justa causa por violar as políticas da organização, por consistentemente não atingir os padrões de desempenho, ou por cometer ofensas maiores. No caso de o despedimento ser por consistentemente não corresponder aos padrões de desempenho, os supervisores devem ver o ***Processo 8.3*** para assegurar que todos os passos para ajudar os trabalhadores a atingirem os padrões de desempenho foram cumpridos, antes da tomada de decisão de rescisão.

No caso de o despedimento ser por motivos de não cumprimento das políticas da organização, o empregador deve referir qual a política violada pelo trabalhador. Por favor, veja o ***Processo 8.3 – Gestão de Desempenho***.

No caso de despedimento por ofensas maiores, o empregador deve primeiro considerar o que é que constitui uma ofensa maior, segundo as leis de

trabalho locais. De seguida, encontra-se uma lista de exemplo de ofensas maiores que podem causar o despedimento imediato a não ser que a lei local estabeleça limitações ou outras provisões. As ofensas maiores poderão incluir o seguinte, mas não se limitam a:

- Assaltar/roubar, incluindo roubo da organização, parceiros e beneficiários ou de outros trabalhadores
- Relatórios imprecisos de despesas de negócio, chantagem ou outras ofensas que envolvem excerto ou corrupção
- Assédio sexual
- Violência ou ameaças de violência contra outros trabalhadores, parceiros, beneficiários, etc. e/ou qualquer comportamento que coloque em perigo outros trabalhadores ou crie um risco de segurança
- Ausência sem notificação e sem a autorização do empregador
- Outras, tal como especificadas na lei local

Todas as rescisões por justa causa serão feitas por escrito, utilizando o formato apropriado conforme as leis de trabalho locais. O chefe da organização deve assinar a documentação de rescisão.

Todas as ofensas maiores devem ser investigadas por completo, mantendo estritamente a confidencialidade durante e após as investigações. É importante para o trabalhador afectado que lhe seja dada a oportunidade de recorrer da decisão. Os mecanismos de recurso devem estar bem definidos e devem incluir a quem, dentro da organização, é que o membro do pessoal deve solicitar o recurso.

As organizações devem assegurar que qualquer benefício de rescisão retido ou não pago nos casos de rescisão por justa causa, estão em conformidade com as leis de trabalho locais. Os membros do pessoal despedidos por justa causa têm o direito ao pagamento do seguinte:

- O salário correspondente até ao último dia de trabalho
- Informação sobre como as férias acumuladas e não gozadas serão compensadas
- Certificado do serviço (conforme as leis locais)
- Qualquer outro benefício definido pelas leis de trabalho locais

PASSO 8.6.6 – MORTE

NOME DO PASSO	MORTE
Número do Passo	8.6.6
Entradas	• Política de RH sobre separação no evento de morte • Lei de trabalho local • Pagamentos finais • Lista de verificação de rescisão
Resultados	Gestão da rescisão eficaz e eficiente no caso de morte
Papel Organizacional	• Gestor/responsável de RH gere, em conformidade com o supervisor directo • Chefe de departamento/unidade • Chefe/responsável da organização monitoriza
Pontos de Integração	• Finanças • Governação
Sumário	Perante a morte de um trabalhador, o empregador deve determinar o último dia de serviço e pagar o montante total do salário e dos benefícios.

Os passos seguintes devem ser realizados na separação em caso de morte:

- Definir o último dia de trabalho reconhecido de serviço para o processamento do salário e benefícios. O salário e os benefícios poderão ser pagos no dia da morte do trabalhador ou até ao último dia do mês em que o trabalhador faleceu.
- Definir os benefícios por morte, em conformidade com a política de benefícios e a lei de trabalho local.
- Notificar a seguradora relevante e os departamentos do governo.

Os benefícios serão pagos em conformidade com as leis de trabalho locais e/ou as provisões das políticas e linhas orientadoras da organização. Nas circunstâncias em que a lei local e as políticas fornecem aos trabalhadores a possibilidade de nomear beneficiários, o pagamento deve ser realizado em conformidade com a lista de nomeação.

Normalmente, o pagamento inclui o seguinte:

- O salário correspondente até ao último dia de trabalho
- Benefícios por morte estabelecidos pela lei local e pela política de RH sobre rescisão no caso de morte. Isto pode incluir o pagamento das despesas relacionadas com o funeral, benefícios do seguro, e outros pagamentos.

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE PARA OS RH

A revisão da conformidade tenciona avaliar a eficácia e a adequação da função de recursos humanos na organização. O revisor deve obter cópias dos documentos de RH e avaliar a sua existência, adequação e perfeição. A revisão abrange as seguintes áreas principais da função dos recursos humanos: políticas e procedimentos de recursos humanos, gestão dos salários, processos de recrutamento e de rescisão, desenvolvimento e formação do pessoal, registos do pessoal e avaliação do desempenho do pessoal.

Lista de verificação de revisão dos RH

A seguinte lista de verificação poderá ser utilizada na revisão:

Políticas e Procedimentos de Recursos Humanos

A organização tem um manual de políticas e procedimentos escritos de recursos humanos (RH)?

- As políticas e os procedimentos de RH são baseados nas leis de trabalho locais?
- As políticas e os procedimentos de RH são actualizados e revistos regularmente?
- Existe pessoal dedicado a lidar com a função de RH na organização?
- Os membros do pessoal são orientados sobre as políticas e os procedimentos de RH quando entram para a organização?

Revisão dos Registos do Pessoal

A revisão desta secção procura estabelecer se são mantidos registos de pessoal adequados para cada trabalhador e se é preservada a confidencialidade da informação.

- Os membros do pessoal têm contratos de trabalho escritos?
- Os membros do pessoal têm descrições do trabalho escritas?
- São mantidos ficheiros pessoais para cada trabalhador?
- Os ficheiros pessoais estão actualizados com todos os documentos de pessoal exigidos (por exemplo, contrato de trabalho, certificados e depoimentos de educação, avaliações de desempenho, registos de férias)?
- O acesso aos ficheiros pessoais é limitado ao pessoal autorizado?

Revisão dos Salários

Os salários consistem nos salários dos trabalhadores, vencimentos, bónus

e deduções. O empregador deve reter todos os registos referentes ao pagamento de salários. Estes registos incluem o historial de deduções de salários e honorários, pelos períodos de tempo estipulados pelo estatuto e práticas de negócio padrão.

A revisão de conformidade da gestão de pagamento de salários procura confirmar se o sistema de pagamento de salários está bem estabelecido e a funcionar e de que o processamento de salários é preciso, aprovado e em conformidade com as políticas organizacionais de gestão dos salários.

- A organização tem um registo de salários para vencimentos mensais do pessoal e honorários?
- Existe uma pessoa dedicada a elaborar o registo do pagamento de salários?
- Que registos são utilizados como base da preparação do pagamento de salários?
- Que procedimentos existem para averiguar e lidar com circunstâncias anormais tais como a ausência de um trabalhador?
- O pagamento de salários é revisto para obter precisão, e aprovado por alguém que não seja a pessoa que processou os salários?
- A pessoa que paga os salários não é a mesma que prepara o registo de pagamento?
- Os salários líquidos são pagos aos empregados através de transferências directas nas suas contas bancárias?
- Os salários são registados de acordo com os montantes dos contratos de trabalho?
- Existe uma comparação do registo de pagamentos do mês corrente e do mês anterior?
- A remoção e adição de trabalhadores são registadas no processamento de salários, aprovadas pelas pessoas relevantes e apoiadas pelos documentos relevantes?
- É fornecida uma autoridade apropriada para a classificação/salário actual do pessoal e está em conformidade com a estrutura formal de salários?
- Cada membro do pessoal tem um número de identificação único e é utilizado no processamento de salários e no ficheiro pessoal?
- Existe o trabalhador individual e é um membro de pessoal genuíno? Obtém evidências independentes.
- As alterações nos salários e honorários do pessoal são apoiadas por comunicações oficiais ao pessoal tal como nos ficheiros pessoais?

- As pessoas relevantes da organização aprovaram as alterações aos salários e honorários do pessoal?
- As deduções legais são realizadas no processamento de salários e remetidas oportunamente conforme os requisitos estatutários?
- O cálculo das deduções legais é exacto?
- Os descontos não obrigatórios sobre os salários do pessoal são autorizados através de uma comunicação escrita dos trabalhadores e arquivados no ficheiro pessoal?
- As deduções aos salários dos trabalhadores estão em conformidade com os requisitos da lei de trabalho local/organizacional que gere o montante máximo de deduções voluntárias que podem ser realizadas ao salário mensal do trabalhador?
- Os custos do processamento de salários são cobrados aos centros de custo /códigos de contas apropriados e registados no livro de receitas e no livro-razão?
- O acesso ao processamento de salários é limitado exclusivamente ao pessoal autorizado?
- Para os trabalhadores com cartões de ponto/folhas de horas para o tempo de serviço, os registos do tempo reflectem as horas/minutos reais de trabalho em vez das horas de trabalho agendadas?
- As datas de pagamento coincidem com o registo de assiduidade/folhas de horas mantidas?
- As folhas de horas são exactas, autorizadas e assinadas pelo supervisor?
- Os custos do processamento de salários são cobrados nos códigos de contas apropriados na proporção das horas de trabalho reais, conforme as folhas de horas?
- Se os salários são pagos em dinheiro, o dinheiro é armazenado de forma segura?
- O cofre tem fechadura?
- O acesso a salários não reclamados é limitado ao pessoal autorizado?
- A pessoa responsável pelo processamento de salários tem acesso ao cofre?
- Se o pagamento é em dinheiro, por quanto tempo é mantido o dinheiro antes de ser efectuado o pagamento do salário?
- Existe um documento para o empregador e o trabalhador assinarem antes de o pagamento ser efectuado?
- Os vencimentos não reclamados são devidamente contabilizados?

LAURA SHEAHEN/CRS

Um professor para os surdos em Afghanistão conduz uma aula de escrita.

- Os vencimentos não reclamados são registados? Se sim, como são?
- Existe uma pessoa responsável pelos vencimentos não reclamados?
- Onde são guardados os vencimentos não reclamados?
- Durante quanto tempo são guardados os vencimentos não reclamados?
- É exigida uma autorização por escrito antes de um representante do trabalhador ser pago?
- A organização permite adiantamentos de salários? Se sim, são devidamente contabilizados durante o processamento de salários?
- A organização emprega pessoas para trabalho temporário?
- Os trabalhadores temporários são pagos de acordo com as políticas de pessoal da organização, leis locais e regulamentos?
- Os impostos são retirados dos salários dos trabalhadores temporários?
- A organização contrata consultores locais? Se sim, a organização tem contratos para os consultadores?
- A organização realiza empréstimos aos trabalhadores? Se sim, a organização tem um acordo escrito com o pessoal respeitante aos termos do pagamento do empréstimo?
- As recuperações feitas dos empréstimos estão em conformidade com o que está estipulado no acordo de empréstimo?
- Através de uma amostra revista dos registos dos trabalhadores, as férias gozadas no último ano excederam o direito ao gozo de férias estipulado no contrato de trabalho ou aprovado no calendário de férias?
- As férias foram devidamente autorizadas?
- Existem membros do pessoal que não gozam férias há muito tempo?
- Existem membros do pessoal que são pagos em vez de gozarem as férias?

Revisão do Recrutamento e Separação do Pessoal

- A revisão da conformidade desta secção procura verificar se as políticas e os procedimentos adequados para o recrutamento e a separação do pessoal estão a postos e ocorrem em todos os casos onde são aplicáveis. Uma vez que a rescisão por despedimento pode ser uma causa de conflito e acção legal, as organizações devem aderir às leis de trabalho e estabelecer políticas e procedimentos para as separações de trabalho.
- O processo de recrutamento foi realizado de acordo com as políticas e os procedimentos de RH escritos?
- Se não, houve aprovação da autoridade relevante dentro da organização para a excepção?

- Os novos membros do pessoal são orientados devidamente na organização?
- Os membros de pessoal que saíram preencheram o formulário de saída do pessoal?
- À excepção das separações por morte e por justa causa, foram realizadas entrevistas de saída cara-a-cara e/ou escritas conduzidas pelo departamento/unidade de RH para todo o pessoal que está de saída?
- Quando os membros do pessoal saíram por ter terminado o serviço, o processo de rescisão foi realizado de acordo com as políticas e os procedimentos de RH?
- Existem pagamentos subsequentes ao pessoal que saiu após a rescisão de trabalho? Se sim, verificar a sua adequação, aprovação e colecção de tais pagamentos.
- Os membros do pessoal que saíram obtiveram certificados de serviço ou cartas de recomendação (conforme as leis locais)?
- No caso de separação por morte, foram feitas as devidas notificações à seguradora e aos departamentos do governo, e foram pagos os salários e os benefícios devidos, de acordo com as políticas e os procedimentos de RH?

Revisão do desenvolvimento e aprendizagem do pessoal

A revisão desta secção procura verificar se a organização estabeleceu e cumpriu com as políticas e os procedimentos do desenvolvimento e aprendizagem do pessoal, que é uma das componentes principais de um sistema de gestão do desempenho eficaz.

- Existem custos incorridos pela organização para o desenvolvimento e aprendizagem do pessoal? Se sim, os custos estão em conformidade com as políticas e os procedimentos de RH para o desenvolvimento e aprendizagem do pessoal?
- São consideradas as oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem do pessoal com vista às provisões das políticas e procedimentos do desenvolvimento e aprendizagem do pessoal?

Avaliação do desempenho do pessoal

A revisão desta secção procura confirmar se o desempenho do pessoal é revisto regularmente e de acordo com os padrões da organização, independentemente da posição.

- Existe uma política para a avaliação do desempenho do pessoal?
- As avaliações do desempenho do pessoal são realizadas regularmente de acordo com o manual de políticas e procedimentos?

Compensação e benefícios

A revisão desta secção serve para minimizar o risco referente à compensação total dos trabalhadores.

- Os benefícios e compensações atribuídos ao pessoal estão em conformidade com as políticas e os procedimentos de RH?
- A política de compensações e benefícios está em conformidade com as políticas do governo?
- As deduções obrigatórias aos benefícios foram realizadas e remetidas de acordo com os requisitos obrigatórios?
- O cálculo das deduções obrigatórias é exacto?
- No caso de indemnização de benefícios acumulados, verificar a exactidão matemática e a conformidade com a política de RH.

Segurança e Protecção do Escritório e do Pessoal

Todas as organizações são obrigadas a ter medidas de segurança para apoiar a protecção do pessoal e do escritório. Algumas dessas medidas poderão incluir políticas de segurança e protecção no local de trabalho e linhas orientadoras para a implementação das políticas e medidas que podem ser tomadas em casos de emergência, ataque terrorista e outros.

Os principais objectivos do responsável de conformidade neste âmbito, são verificar:

- A existência de medidas de segurança e protecção na organização,
- A evidência da implementação das linhas orientadoras para os procedimentos de segurança e protecção, e
- Consciencialização e preparação do pessoal para essas políticas.

O responsável de conformidade deve verificar a existência das políticas de segurança e protecção com a seguinte lista de verificação:

- A organização tem políticas de segurança e protecção a postos?
- Existem cópias dessas políticas distribuídas a todos os membros do pessoal?
- Os membros do pessoal têm consciência dos planos de segurança?
- Os novos membros do pessoal são apresentados aos planos de segurança e protecção?
- Realizar um teste para verificar a extensão das políticas.
- As políticas de segurança e protecção cobrem todas as actividades e movimentos da organização?

- As políticas abrangem os movimentos e as viagens do pessoal em veículos do escritório, transporte públicos, aéreo e marítimo?
- As políticas definem os papéis e as responsabilidades dos oficiais que tratam das matérias de segurança?
- A avaliação da segurança do risco é feita periodicamente e, em caso afirmativo, são analisados os riscos maiores de segurança?

Verificar a preparação da organização em questões de gestão da segurança e protecção, utilizando a seguinte lista de verificação:

- A organização fornece linhas orientadoras de segurança e protecção a todos os membros do pessoal e visitas?
- A organização tem planos de segurança e protecção de deslocalização? Se tiver, os planos são conhecidos por todo o pessoal?
- A organização fornece mapas e uma orientação às suas visitas e aos novos membros do pessoal? Com que frequência é actualizada a informação de orientação?
- A organização tem planos de contingência? Se tiver, abrangem todas as ocorrências possíveis?

GLOSSÁRIO

Análise do Salário de Mercado

Uma avaliação que corresponde as posições da organização com as posicões com responsabilidades similares noutras organizações com o propósito de comparar vencimentos/salários.

Análise do Trabalho

Um estudo sistemático dos trabalhos para determinar que actividades e responsabilidades incluem, a importância relativa e a relação com outros trabalhos. (SHRM)

Análise Prévia

Uma breve entrevista que serve para confirmar que o candidato possui as qualificações mínimas.

Arbitragem

Um procedimento no qual as disputas são submetidas a uma ou mais pessoas imparciais para uma decisão final. (SHRM)

Avaliação das Necessidades de Aprendizagem

Uma ferramenta utilizada para identificar o conhecimento ou as competências, referentes a uma posição de trabalho individual, que faltam a uma pessoa.

Classificação de Desempenho

Uma medida claramente definida dos padrões/critérios de desempenho.

Contrato de Trabalho

Um acordo entre o trabalhador e o empregador que explica a relação profissional. (SHRM)

Cuidado do Pessoal

Técnicas de auto-cuidado e respostas institucionais ao stress do trabalhador em ambientes particularmente difíceis ou stressantes.

Declaração de Reclamação Formal

Um documento criado para o trabalhador ou os trabalhadores submeterem à organização uma parte do processo formal de resolver questões no local de trabalho.

Descrição do Trabalho

Um sumário das características mais importantes incluindo as necessárias tarefas, conhecimentos, competências, habilidades, responsabilidades e estrutura de relatório. (SHRM)

Despedimento por Extinção de Cargo
A perda involuntária de trabalho do trabalhador devido a mudanças estruturais, redução de financiamentos, ou término imprevisto do projecto.

Disciplina Progressiva
Um sistema de penalizações, cada vez mais severas, para a disciplina dos trabalhadores. (SHRM)

Estrutura de Compensação
Um enquadramento que agrupa as posições que recebem o mesmo escalão de remuneração.

Estrutura de Categorização de Salários
Uma estrutura específica de salários caracterizada por múltiplas camadas de salários em oposição à estrutura de faixa extensa.

Estrutura de Faixa Extensa
Uma estrutura específica de salário caracterizada por alguns níveis de salários agrupados em oposição a uma estructura de categorização de salários.

Estrutura de Salários
A forma através da qual a organização agrupa trabalhos com uma grande variedade de salários.

Comentários (Feedback)
Estrutura de informação que uma pessoa oferece a outra acerca do impacto das suas acções ou comportamento. É um processo de comunicação sobre a experiência de alguém, as suas observações, pensamentos e sentimentos acerca das acções e do comportamento de outro.

Gestão do Desempenho
O processo de ajudar os trabalhadores a manter ou aperfeiçoar o seu desempenho através de uma orientação contínua, monitorização e avaliação, e desenvolvimento.

Gestão do Risco
A identificação e classificação dos riscos, baseadas na probabilidade da sua ocorrência e no impacto para a organização e os seus trabalhadores, juntamente com a implementação de planos para minimizar a probabilidade ou o impacto desses riscos.

Gráficos Organizacionais
Uma representação visual de relações de relatório entre um grupo de trabalhadores dentro da organização ou departamento da organização.

Mediação

Um método de disputa não vinculativo de resolução envolvendo uma terceira parte que ajuda as partes em disputa a alcançar uma decisão por mútuo acordo. (SHRM)

Angariar Fontes

Identificação de maneiras tradicionais e não tradicionais de identificar candidatos potenciais.

Objectivo de Desempenho

Os resultados específicos que um trabalhador precisa de concretizar durante cada ciclo de desempenho.

Objectivo de Desenvolvimento

O conhecimento, as aptidões e as atitudes que um trabalhador precisa para concretizar os requisitos do seu trabalho e realizar os seus objectivos de desempenho anuais.

Coaching

O processo através do qual um supervisor ajuda o seu trabalhador a desenvolver o seu conhecimento, aptidões e atitudes.

Plano de Acção Anual

Um documento que define os objectivos ou iniciativas principais da organização para um determinado ano, normalmente incluindo um prazo para a sua implementação.

Plano de Benefícios Definidos

Um plano que promete ao trabalhador montantes de benefícios de reforma baseados numa fórmula. (SHRM)

Plano de Contribuições Definidas

Um plano no qual o empregador e por vezes o trabalhador fazem um pagamento anual para a conta de reforma do trabalhador. (SHRM)

Plano de Melhoria de Desempenho

Um plano de acção estabelecido para ajudar um trabalhador a ir ao encontro do nível desejado de desempenho e profissionalismo quando o desempenho é monitorizado, revisto, e os resultados da avaliação demonstram que o trabalhador precisa de aperfeiçoar o seu trabalho.

Plano de Pessoal

A identificação sistemática de posições, estruturadas de forma a ir ao encontro das necessidades da organização, conforme a sua fundação e alinhamento com objectivos estratégicos.

Programa de Compensação e Reconhecimento

Um sistema criado para reconhecer tanto os esforços excepcionais individuais como os de equipa e as concretizações no serviço das unidades e da organização.

Recompensa Total

Toda a compensação que um trabalhador recebe, incluindo o salário e os benefícios.

Registo de Tempo

O processo de compilar informação de dados de registo de horas e assiduidade de cada trabalhador.

Retorno do Investimento

Um cálculo que mede o retorno económico de um projecto ou investimento. (SHRM)

Revisão e Avaliação do Desempenho

Um processo formal através do qual o desempenho de trabalho do trabalhador é revisto e avaliado segundo objectivos estabelecidos de desempenho e desenvolvimento.

Segurança e Protecção

Políticas e procedimentos baseados nas leis locais e nas melhores práticas, criadas para eliminar a morte, os ferimentos ou as doenças que ocorrerem no local de trabalho ou durante o desempenho de tarefas profissionais fora do local e proteger todos os bens palpáveis e imateriais da organização.

Termo de Confidencialidade

Informação que será partilhada entre o empregador e o trabalhador que é restringida a terceiras partes.

Verificação de Referências

Um processo de confirmar a adequação do candidato para uma posição, normalmente envolvendo contribuições de supervisores antigos.

Verificação dos Antecedentes

Um processo de confirmação da adequação de um candidato para uma posição através da verificação da sua informação pessoal, tal como credenciais académicas, história de créditos ou registos criminais.

PHOTOGRAHER

família numa região de altitude elevada em El Salvador. Com a assistência da CRS, esta pequena comunidade montanhosa substituiu o terreno rochoso ao redor de suas casas com grandes camadas de solo fértil.

REFERÊNCIAS

Aidworkers Network (2002-2007). *Safety, Security and Aid Workers.* Retirado de http://www.aidworkers.net/?q=advice/security.

Bliss, W., Gamlem, C., Keary, D., Kushner, G., Losey, M., Outwater, L., ... White, C. (2009). The SRHM Learning System Leaning System (Vols. 1-6). Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.

Buckner, M. and Slavenski, L. (1998). Succession Planning. *Info-line*, *Issue 9312.* Alexandria. VA: American Society for Training and Development.

CARE welcome package (2007). Manuscrito em CD. Atlanta, GA: CARE EUA.

Catholic Relief Services (2011). *CRS Conflict of Interest Policy.* Manuscrito não publicado.

Catholic Relief Services (2011). *CRS Europe/Middle East Training/ Learning Plan.* Manuscrito não publicado.

Catholic Relief Services (2011). *CRS Europe/Middle East Unsatisfactory Performance Termination Checklist.* Manuscrito não publicado.

Catholic Relief Services (2010). *CRS human resources confidentiality agreement.* Manuscrito não publicado.

Catholic Relief Services (2006). *CRS/Middle East toolkit for giving, receiving and responding to feedback.* Manuscrito não publicado.

Catholic Relief Services (2007). *CRS overall performance ratings.* Manuscrito não publicado.

Catholic Relief Services (2004). *CRS performance gap checklist.* Manuscrito não publicado.

Catholic Relief Services (2007). Pro Pack II: The CRS project package. Baltimore, MD: Hahn, S., Leege, D., Reynold, D., Sharrock, G., & Stetson, V.

Catholic Relief Services (2010). *Institutional Capacity Development Tools for Local Partners, Human Resource Policies and Procedures.* Manuscrito não publicado.

Garber, John E. (2008). *Introduction to the human resources discipline of workplace safety and security.* Retirado de http://www.shrm.org/hrdisciplines/safetysecurity/Pages/SafetyIntro.aspx.

Gupta, D., Gupta, M., & Gurnani, H. C. (2006). *Are standards standard? Integration of goals & performance management.* Retirado de http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC347/fc347.html.

Heathfield, S. M. (sem data). *About.com guide to human resources*. Retirado de http://humanresources.about.com.

InterAction minimum operating security standards (2005). Retirado de Abril 13, 2011 http://security-risk.org/background_reading/191.pdf.

Mager, Robert F and Pipe, Peter (1997). *Analyzing Performance Problems* (3rd ed.). Atlanta, GA: Center for Effective Performance.

McNamara, C. (sem data). *Employee performance management*. Retirado de http://www.managementhelp.org/emp_perf/emp_perf.htm.

Salvo, T. (2004). *Practical tips for successful progressive discipline*. Retirado de http://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Pages/CMS_009030.aspx.

University of Michigan-Flint (2007). *HR confidentiality statement*. Retirado de http://www.umflint.edu/hr/ConfState.htm.

ANEXO A:

EXEMPLO DE FORMULÁRIO DE REQUISIÇÃO DE PESSOAL[1]

A SER PREENCHIDO PELO DEPARTAMENTO REQUERENTE

Cargo solicitado por: _____

(nome, cargo e assinatura do chefe de departamento)

Data: _____

Posição a ser Preenchida: (Anexar descrição de funções)

Categoria do(a) Trabalhador(a): Trabalhador(a) Regular/ Trabalhador(a) Temporário(a) / Outro (especificar)

Cargo de Substituição/ Novo Cargo

Duração do Emprego: A ser contratado de: a :

A SER PREENCHIDO PELO DEPARTAMENTO DE RH

Nível grupo/grau de trabalho para o Cargo: **Escalão de Salário**:

Incluída no Plano de Pessoal

Gestor de Recursos Humanos/assinatura do representante _____ Data: _____

A SER PREENCHIDO PELO DEPARTAMENTO FINANCEIRO/ORÇAMENTAL

Salário incluído no orçamento anual

Gestor Financeiro/assinatura do representante _____ Data: _____

A SER PREENCHIDO PELA PESSOA RESPONSÁVEL PELA APROVAÇÃO FINAL DA CONTRATAÇÃO

Nome e assinatura do Presidente/Representante: _____ **Data**:_____

1 Adaptado com a permissão de Christian Health Association of Kenya 2008 “Generic Policy Document for CHAK Member Health Facilities.”

ANEXO B:

EXEMPLO DE FORMULÁRIO DE DESCRIÇÃO DE TRABALHO[2]

Título:

Departamento:

Subordinado(a) de:

Grupo de Trabalho/nível/grau:

Local de Trabalho: (se a organização tiver vários escritórios)

Resumo do Propósito do Cargo

Lista das Principais Responsabilidades

Conhecimento, aptidões, e capacidades necessárias para o desempenho do trabalho

- Qualificações (formação, certificado)
- Experiência Profissional requerida para o cargo e duração da mesma
- Conhecimentos de computador, de escrita, de línguas
- Comportamentos como capacidade de multi-tarefas, atenção aos detalhes, espírito de equipa

Elaborado por: _____ data _____

Aprovado* por: _____ data _____

*indica que esta descrição do trabalho é consistente com o plano de pessoal para este ano

2 Adaptado com a permissão de Christian Health Association of Kenya 2008 “Generic Policy Document for CHAK Member Health Facilities.”

ANEXO C:

EXEMPLO DE FOLHA DE PONTUAÇÃO DE ENTREVISTA[3]

CARGO: _____

DATA DA ENTREVISTA: _____

NOME DO(A) CANDIDATO(A): _____

CLASSIFICAÇÕES:

1 baixo; **2** abaixo das expectativas; **3** bom, ao nível das expectativas;

4 muito bom, excede expectativas; **5** excepcional, excede em muito as expectativas

PERGUNTAS	COMENTÁRIOS DO ENTREVISTADOR	CLASSIFICAÇÃO (1–5)
PONTUAÇÃO TOTAL		

Comentários Gerais e Recomendações:

_____

_____

_____

_____

Nome e assinatura do entrevistador: _____

3 Adaptado com a permissão de Christian Health Association of Kenya's 2008 "Generic Policy Document for CHAK Member Health Facilities."

ANEXO D:

DAR E RECEBER FEEDBACK (COMENTÁRIOS)[4]

Directrizes para Receber

Solicitar *feedback* em áreas claras e específicas	Perguntar, “Como podemos como equipa CRS melhorar a utilidade das nossas visitas ao local do projecto?”
De maneira a entender o *feedback*	Use os seus conhecimentos de parafrasear e faça perguntas esclarecedoras, tais como “O que estou a ouvir é”
Ajude a pessoa a ser específica	Perguntar, “Poderá dar-me um exemplo específico do que quer dizer?”
Evite tornar mais difícil o *feedback*	Reagir defensivamente, zangando-se ou discutindo são maneiras de acabar com o *feedback*.
Não dê explicações	É difícil manter o silêncio, mas lembre-se que muitas vezes parecem explicações defensivas.
Mostre agrado	Agradeça o esforço que viu na pessoa para lhe dar *feedback*.
Responder a pontos-chave	Diga o que pretende fazer perante o que ouviu.
Lembre-se que o *feedback* é a percepção de uma pessoa—não a percepção universal	Ter isto em mente pode ajudá-lo a ser menos defensivo. Compare o feedback de outros para determinar se existe um padrão.
Preste atenção ao *feedback* não verbal	Estarão as pessoas a dormir enquanto fala? Parecem-lhe desconfortáveis?

4 Adaptado de Catholic Relief Services. (2007). *Pro Pack II: The CRS Project Package.* Baltimore: Hahn, S., Leege, D. , Reynold, D., Sharrock, G., e Stetson, V.

ANEXO D:

DAR E RECEBER FEEDBACK (COMENTÁRIOS)[5] (CONTINUAÇÃO)

Directrizes para Dar

Seja específico e descritivo, mas conciso	Dê exemplos específicos, descritivos do comportamento e desempenho que observou. Não use linguagem crítica tal como, "Você é pouco profissional." Em vez disso, diga, "Esqueceu-se de três prazos de entrega." Fale somente por si (evite dizer "Toda a gente diz..."), e limite-se a dar exemplos daquilo que sabe ao certo.
Providencie *feedback* positivo	Não dê como garantido o bom trabalho; diga às pessoas quando estão a fazer um bom trabalho. Como em cima, evite elogios gerais tais como, "Continue com o bom trabalho!" Seja específico. Diga, "Notei que os parceiros estavam de acordo e encantados com a excelente preparação e forte condução da última reunião do projecto de revisão que organizou."
O *feedback* directo para um comportamento que a pessoa pode controlar	Dizendo, "O seu Inglês não é claro" não é um comentário construtivo. Concentre-se em áreas que a pessoa pode melhorar.
Seja directo, claro e vá direito ao assunto	Não ser claro pode criar mal-entendidos e desconforto. Não deixe a pessoa a adivinhar.
Cronometre apropriadamente o seu *feedback*	O *feedback* é mais eficaz logo após o comportamento ou a ocorrência do desempenho ou depois de lhe ser perguntado. Garanta privacidade, e dê tempo ao debate. Será certo o momento? Considere mais do que a sua própria necessidade de dar *feedback*.
Seja calmo	Não ataque, não sobrecarregue, não culpe ou descarregue a sua raiva. Se não está calmo, não dê feedback nessa altura. Espere até acalmar.
"Quando faz x, eu sinto-me y"	Diga, "Quando se atrasa para as reuniões, sinto-me frustrado" em vez de, "Chega sempre atrasado às reuniões!"
Cuidado com a comunicação não-verbal	Evite dar *feedback* com gestos impróprios, tais como levantar as sobrancelhas, revirar os olhos, ou usar um tom sarcástico e levantar a voz.

5 Adaptado de Catholic Relief Services. (2007). *Pro Pack II: The CRS Project Package.* Baltimore: Hahn, S., Leege, D. , Reynold, D., Sharrock, G., e Stetson, V.

ANEXO E:

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE DESEMPENHO INSATISFATÓRIO E DESPEDIMENTO

Trabalhador(a): _____

Data de Entrada ao serviço na CRS: _____

1. O(a) trabalhador(a) tem um *Plano de Desempenho e Desenvolvimento (Plano D&D)* para o período de avaliação actual?	☐ Sim	☐ Não
2. Os prazos para os resultados actuais foram estabelecidos de forma razoável dentro do *Plano D&D* do funcionário?	☐ Sim	☐ Não
3. Houve sessões regulares de orientação com o(a) trabalhador(a) durante o período de avaliação actual?	☐ Sim	☐ Não
4. Recebeu o(a) trabalhador(a): Instruções para o desempenho das suas obrigações?	☐ Sim	☐ Não
Conhecimento sobre quais os padrões de desempenho que o seu supervisor considera satisfatórios?	☐ Sim	☐ Não
5. Foi desenvolvido um *Plano de Melhoria de Desempenho*?	☐ Sim	☐ Não
6. Foram dados ao trabalhador uma justa oportunidade e apoio para melhorar o seu desempenho?	☐ Sim	☐ Não
7. Foram todos os passos/acções, descritos no *Plano de Melhoria de Desenvolvimento*, cumpridos antes do despedimento?	☐ Sim	☐ Não
8. Foi feita uma avaliação completa do(a) tabalhador(a) no final do período de Melhoria de Desempenho?	☐ Sim	☐ Não
9. A avaliação do progresso na melhoria de desempenho é insatisfatória, em certas áreas específicas?	☐ Sim	☐ Não
10. Antes do despedimento, foram consideradas outras alternativas, i.e., despromoção ou transferência?	☐ Sim	☐ Não
11. O Director de Operações/Representante ou o Especialista Regional de Recursos Humanos foram consultados?	☐ Sim	☐ Não
12. Os Assessores Juridicos locais foram informados do despedimento?	☐ Sim	☐ Não

Se respondeu**"Não"** a alguma questão acima, deverá reconsiderar o despedimento do(a) trabalhador(a) nesta altura. Podem não ter sido dadas a oportunidade e orientação suficientes para assegurar que o(a) mesmo(a) esteja plenamente consciente dos padrões de desempenho esperados e que teve oportunidade de os melhorar.

Se respondeu **"Sim"** a todas as questões acima, o despedimento deverá ser considerado. O(a) trabalhador(a) deverá ser notificado(a), por escrito, e deverá ser-lhe dada a oportunidade de se demitir.

ANEXO F:

EXEMPLO DE AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO

Colaborador(a) Excepcional — Notável. Normalmente o desempenho excede as expectativas e está bem acima dos objectivos propostos para o desempenho do cargo. O desempenho global é caracterizado pela excepcional alta qualidade e quantidade na realização das tarefas inerentes ao cargo. O(A) trabalhador(a) assume responsabilidades para além das exigências do cargo, tem competências excepcionais para realizar o trabalho, precisa de muito menos supervisão, e é excepcionalmente exemplar no que diz respeito aos comportamentos baseados em valores organizacionais. O desempenho individual do trabalhador(a) foi reconhecido fora do seu departamento e causou um enorme impacto na organização. Esta avaliação exige justificativos detalhados incluindo casos específicos de sucesso. Espera-se que cinco a quinze por cento dos trabalhadores estejam nesta categoria.

Colaborador(a) Forte — Muitas vezes o desempenho excede as expectativas. O desempenho global é caracterizado pela alta qualidade e quantidade na realização das tarefas inerentes ao cargo. O(A) trabalhador(a) usa competências de uma forma mais que aceitável, exige um grau de supervisão muito menor do que normalmente é necessário, e efectivamente demonstra comportamentos baseados em valores organizacionais. O desempenho individual do trabalhador(a) foi reconhecido dentro do seu departamento. Espera-se que 25 a 35 por cento dos trabalhadores estejam nesta categoria.

Colaborador(a) Positivo(a) — Apresenta bom desempenho e bons comportamentos relacionados com o trabalho. O desempenho global indica que o(a) trabalhador(a) está a cumprir com os deveres do cargo atribuído. O(A) trabalhador(a) usa aptidões de trabalho de uma forma adequada, requer uma supervisão directa apropriada a fim de produzir um trabalho de qualidade e quantidade aceitáveis, e acções regulares de acordo com comportamentos baseados em valores organizacionais. Metas e objectivos de desempenho foram conseguidos e os requisitos do cargo foram cumpridos. Espera-se que 45 a 55 por cento dos trabalhadores estejam nesta categoria.

Melhoria Necessária — Vai parcialmente ao encontro das expectativas de desempenho. O desempenho global indica que o(a) trabalhador(a) está a aproximar-se, mas não completamente, dos deveres do cargo atribuído. O(A) trabalhador(a) usa competências de uma forma menos adequada, requer um maior grau de supervisão directa a fim de produzir um trabalho de qualidade e quantidade aceitáveis, e não demonstra consistentemente comportamentos baseados em valores organizacionais. Um Plano de Melhoria de Desempenho deve ser desenvolvido para corrigir as deficiências. Não está calculada nenhuma percentagem nesta categoria.

Insatisfação — Não atingiu as expectativas de desempenho. Está constantemente abaixo das expectativas. As deficiências devem ser notadas e abordadas na avaliação de desempenho. O(A) trabalhador(a) teve um razoável período de tempo (com início na avaliação documentada de desempenho abaixo do satisfatório) para melhorar o seu desempenho. O(A) trabalhador(a) continua a não cumprir os deveres do cargo atribuído, e/ou continua a usar as suas competências de trabalho de uma forma inadequada. Ele ou ela não age de acordo com os comportamentos baseados em valores organizacionais. Não está calculada nenhuma percentagem nesta categoria.

ANEXO G:

EXEMPLO DE DECLARAÇÃO DE CONFIDENCIALIDADE /RECONHECIMENTO

O objectivo deste documento é assegurar que cada trabalhador compreenda a sua responsabilidade respeitante a informações sensíveis e confidenciais. Trabalhadores que tiveram acesso a estas informações devem compreender completamente quais são as suas responsabilidades. A divulgação de informações confidenciais pode resultar num acto disciplinar mais grave, incluindo a respectiva demissão. Nenhum trabalhador divulgará informação adquirida ou disponível para ele ou ela durante o trabalho ou utilizará essa informação para proveito próprio. Informação confidencial será utilizada apenas conforme exigido no curso da missão oficial com pessoal autorizado. Os trabalhadores devem tomar precauções para garantir que pessoas não autorizadas não oiçam ou tenham acesso a informações confidenciais.

As áreas de informações confidenciais são as seguintes:

1. **Pessoal/Entrevistas**: Pessoal que tenha responsabilidades nos RH não deve agir de modo a dar vantagens especiais, sejam elas quais forem, a alguém que tencione obter emprego na organização. Quando um(a) trabalhador(a) souber que um amigo ou um familiar deseja obter um emprego na organização, ele ou ela deverá notificar a pessoa responsável pela contratação do(a) funcionário(a).

2. **Registos de Pessoal:** A informação contida nos registos de pessoal é confidencial e não é para ser divulgada ou discutida com ninguém excepto o necessário para cumprir com as funções atribuídas. Esta informação inclui, mas não é limitada a, actos disciplinares, dados médicos, acções legais, avaliações de desempenho, salário, e benefícios.

3. **Outras Informações Confidenciais:** Informação confidencial e assuntos debatidos em reuniões de trabalhadores, projectos de departamento, reuniões de gestão ou de pessoal, devem ser controlados, de maneira a que não estejam disponíveis a qualquer um que seja de fora do âmbito daqueles que precisam de ter conhecimento. Estas informações podem ser de natureza sensível e podem ser facilmente mal interpretadas por pessoas que não estão dentro do(s) assunto(s). Se são feitas perguntas, elas devem ser dirigidas à pessoa apropriada. Se há dúvidas se deve divulgar certas informações, refira a pessoa a alguém que possa ajudá-lo(a) em vez de espalhar informações confidenciais ou incorrectas. Embora alguma informação possa ser dada, somente pessoal designado pode dar a conhecer esta informação. Na dúvida, os trabalhadores devem consultar o seu supervisor.

4. **Segurança Informática:** Trabalhadores que tenham acesso a informação pessoal quer por quaisquer senhas ou códigos de segurança, devem respeitar a privacidade dos dados e não divulgar ou usar indevidamente a informação constante de registos ou relatórios confidenciais. Senhas ou códigos não são para ser divulgados a qualquer trabalhador, excepto as consideradas necessárias pelo presidente.

5. **Quebras de Segurança:** Todo o trabalhador deve dar os passos necessários para proteger matérias confidenciais sob a sua custódia, e deve notificar de imediato o seu supervisor se tem indícios de quebra de segurança.

6. **Informação de Recursos Humanos:** Qualquer informação relacionada com Recursos Humanos será limitada a um “àqueles que precisam saber” e consultada somente conforme as funções que se tenha, para se manter a confidencialidade.

Reconhecimento

Eu reconheço que li esta declaração sobre confidencialidade e respeitarei os padrões estabelecidos neste acordo de confidencialidade.

Assinatura: _____ Data: _____

Nome (impresso) _____

ANEXO H:

CONFLITOS DE INTERESSES

A. PODER DE COMPRA

1. Nenhum(a) trabalhador(a) usará algum poder de compra DA ORGANIZAÇÃO para adquirir materiais ou serviços em proveito próprio ou de membros da sua família.
2. Nenhum(a) trabalhador(a) poderá usar a isenção de impostos DA ORGANIZAÇÃO para qualquer compra privada.

B. PRESENTES E GRATIFICAÇÕES

1. Nenhum(a) trabalhador(a) pode aceitar, directa ou indirectamente, qualquer presente, gratificação ou favor que tenha valor económico substancial, onde uma das partes pode inferir qualquer obrigação.

2. Todas as ofertas e doações À ORGANIZAÇÃO devem ser dirigidas para o local designado, onde serão aceites em nome DA ORGANIZAÇÃO.

3. Todos os honorários recebidos deverão ser enviados para o Departamento Financeiro.

C. AQUISIÇÃO

Nenhum(a) trabalhador(a) autorizará a ser utilizado PELA ORGANIZAÇÃO qualquer produto ou serviço fornecido por uma empresa na qual os seus familiares tenham um interesse económico. Tais decisões deverão ser transmitidas ao supervisor do(a) interessado(a).

D. USO DE FUNDOS

Todas as regras e procedimentos aplicáveis com respeito à utilização e contabilidade DA ORGANIZAÇÃO e/ou Fundos Governamentais devem ser especificamente seguidos. Algumas questões acerca destes procedimentos ou o surgimento de eventuais desonestidades deverão ser transmitidas ao Director.

E. BANCA

O(A) trabalhador(a) não deverá usar o nome DA ORGANIZAÇÃO em qualquer, ou por qualquer, conta bancária pessoal.

F. REEMBOLSOS

Nenhum trabalhador pode autorizar o seu próprio reembolso de despesas.

G. NÃO-CONCORRÊNCIA

Nenhum(a) trabalhador(a) pode providenciar serviços de compensação a qualquer organização comprometida com actividades semelhantes às DA ORGANIZAÇÃO, excepto com autorização prévia.

ANEXO I:

FORMAÇÃO ORGANIZACIONAL/PLANO DE APRENDIZAGEM

NOME DA FORMAÇÃO	PESSOAL E PARCEIROS PARTICIPANTES	PRIORIDADE (ALTA, MÉDIA, BAIXA)	CAPACIDADES DE FORMAÇÃO INTERNAS (QUEM)	CAPACIDADES DE FORMAÇÃO EXTERNAS	CUSTO (PREVISTO)	FUNDOS	DATA(S)	LOCALIZAÇÃO

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES