

---

## **Inquérito aos recursos humanos**

---

O desenvolvimento e a estabilização de uma organização dependem do produto, do processo de inovação e das competências profissionais dos seus recursos humanos – factores essenciais para a sua competitividade. Informação continuada, arquivada e prontamente disponível sobre o estado de desenvolvimento dos recursos humanos é, portanto, um elemento necessário de uma gestão orientada para o sucesso.

Um método eficiente para este fim é **o inquérito aos recursos humanos**.

Permite o registo e a avaliação, com critérios objectivos, do estado de desenvolvimento dos recursos humanos por meio de um inquérito, aplicado pelo director ou os responsáveis pela formação profissional.

O inquérito aos recursos humanos,

- + Faculta informações úteis sobre o estado de desenvolvimento das competências profissionais dos trabalhadores da organização,
- + Apoia o diálogo com os trabalhadores e promove o desenvolvimento de um ambiente de confiança no trabalho,
- + Permite que os trabalhadores reconheçam melhor as suas próprias forças e fraquezas, relevantes para o desenvolvimento da empresa, e introduzam as suas próprias sugestões, por meio do diálogo pessoal com o director/gestor.

A aplicação do inquérito aos recursos humanos, na forma recomendada, só é eficaz se desenvolvida em conjunto com outros métodos de recolha e processamento de informação, realizados em toda a organização.

O inquérito aos recursos humanos tem, portanto,

1. Por um lado, uma função de mudança através do reconhecimento dos pontos fortes profissionais (potenciais), os pontos fracos (deficit), as atitudes dos trabalhadores para a aprendizagem ao longo da vida e da própria organização para se tornar um local de aprendizagem,
2. Por outro lado, uma função de *feedback* sobre a eficácia das actividades de formação, dentro da organização.

## As três fases de aplicação do inquérito aos recursos humanos

1. Considerações iniciais sobre os objectivos da pesquisa e a preparação de materiais e métodos adequados para a compilação das informações necessárias. As listas de verificação desenvolvidas são um meio eficaz;
2. Registo das informações mais importantes a partir das impressões pessoais e dos diálogos com os trabalhadores bem como das listas de verificação;
3. Avaliação do inquérito e primeiras conclusões, tendo em conta, designadamente, o desenvolvimento organizacional e as exigências de formação complementar.

### 1ª Fase – Considerações iniciais e preparação

Tal como acontece com outras tarefas de gestão, é desejável uma exacta identificação prévia de objectivos, como ponto de partida para todas as outras considerações e medidas. Um inquérito aos recursos humanos sem metas é geralmente inútil para ambos os lados e um obstáculo para fazer uma avaliação sólida mais tarde. Uma primeira impressão muitas vezes esconde quer os deficits quer as forças específicas dos trabalhadores e as imagens podem mudar rapidamente, se são consultados determinados critérios, previamente estabelecidos. A relação de confiança é consolidada positivamente, se o gestor ou o responsável pela formação profissional sustentar mais tarde as suas declarações, com factos e critérios.

O inquérito aos recursos humanos deve ser eficaz, global e avaliável. Listas de verificação simples, com apenas alguns critérios e indicadores, que podem ser substituídos ou reintroduzidos sem grande dificuldade, são de grande utilidade. Desta forma, pode-se identificar particularmente as mudanças e as evoluções.

Com base em estudos recentes, sugere-se a seguinte subdivisão dos objectivos para o inquérito aos recursos humanos e desenvolvimento organizacional:

- + Determinação e avaliação das competências técnicas e metodológicas dos trabalhadores.
- + Determinação e avaliação das competências sociais e comunicacionais.

(Ver também a secção “ferramenta individual”)

### 2ª Fase – Registo e influência

Para estabelecer-se uma relação de confiança entre os intervenientes no processo (gestor/director, trabalhadores) é vantajoso que os trabalhadores sejam informados sobre o interesse da pesquisa. A transparência é sempre um sinal de respeito e boa vontade para com os outros. Barreiras e reservas podem desta forma ser ultrapassadas, tanto mais que o inquérito também é do interesse dos trabalhadores. Trata-se, em última instância, da salvaguarda dos seus postos de trabalho e do desenvolvimento da organização.

Se usado regularmente, os trabalhadores vão adaptar-se a este método de avaliação de competências e oferecer considerações adequadas e sugestões para a melhoria das competências profissionais.

O registo dos critérios não deve apresentar nenhuma pressão perceptível ou prazos para o trabalhador, e deve, sempre que possível, estar associado a um diálogo individual. Um

inquérito aos recursos humanos não deve ser realizado nem no início, nem no fim de uma semana de trabalho.

Claro que no registo directo dos critérios, alguns aspectos têm de ser avaliados, o que não prejudica fortemente os resultados globais. Deve garantir-se que os valores médios incluídos na avaliação posterior, com base em valores estimados, não estão sobrestimados. Importante é as tendências e o panorama global.

O director-geral ou outros utilizadores do método devem também fazer anotações pessoais durante o preenchimento das listas de verificação.

#### Notas adicionais

- + Servem para registar sequências e acontecimentos, previamente seleccionados ou imprevistos num formulário individual e
- + Oferecem um registo mais diferenciado de acontecimentos observados na organização ou no local de trabalho do trabalhador.

Contribuem ainda para a ratificação da combinação de certas listas de verificação, de forma a melhorá-las no futuro. As notas adicionais referem-se apenas ao que foi claramente observado. É de evitar uma primeira avaliação impetuosa, a menos que se relacione com questões de saúde e segurança, precauções de incêndio, controlo de qualidade, etc.

O inquérito aos recursos humanos deve ser implementado de uma forma casual e sem stress. O inquérito não se confunde com a entrevista de avaliação e não deve substituí-la.

### **3ª Fase – Avaliação e conclusões**

O princípio fundamental é o mesmo para todas as situações de avaliação:

→ *Primeiro pesquise – depois ajuíze!*

Isto significa, em primeiro lugar preenche-se as listas de verificação e, depois, realiza-se a avaliação, num momento posterior. O lapso de tempo entre o preenchimento e a avaliação deve, no entanto, ser o mais curto possível. Se uma entrevista de avaliação se realiza imediatamente após o inquérito, as impressões ainda estão frescas na memória. As notas pessoais são indispensáveis neste caso, porque contêm mais informação do que a documentada nas listas de verificação.

A avaliação dos critérios registados deve ser feita com o menor esforço possível. O princípio de garantia da qualidade aplica-se aqui:

→ *Não tão correcto quanto possível – mas tão correcto quanto necessário!*

Uma comparação entre as especificações estimadas e desejadas dos critérios tem de ser feita, em qualquer caso. Podem até comparar-se visualmente, sem recurso a quaisquer instrumentos matemáticos. Marcam-se, depois, os desvios significativos na lista de verificação. Deve-se ainda ter em conta que nem todos os critérios podem ter – e devem ter necessariamente – as maiores especificações. Ter em atenção que os critérios essenciais para a filosofia da organização devem estar disponíveis na desejada qualidade. Além disso, estes também podem mudar no decorrer do desenvolvimento da organização. Se, por exemplo, uma organização deseja implementar o trabalho de equipa, as competências sociais e de comunicação dos trabalhadores têm de ser analisadas. Se a empresa deseja melhorar a qualidade do trabalho, segue que as competências técnicas e metodológicas dos trabalhadores devem ser examinadas.



Ter ainda em conta mais um princípio, no âmbito da avaliação:

→ *Uma definição de critérios sem conclusões, não tem valor.*

Um gestor/director experiente e bem sucedido irá seguramente tirar as suas conclusões e estabelecer medidas a partir do inquérito aos recursos humanos.

Para tal, ter em conta, que a formação pode abranger:

- + Formação profissional inicial
- + Formação contínua, no processo de trabalho
- + Aquisição de qualificações adicionais
- + Gestão da qualidade, etc.

(ver também a secção sobre "ferramenta individual").

## **Resumo**

O desenvolvimento dos recursos humanos, na perspectiva da estabilização e maior desenvolvimento da organização, é um processo permanente que pode ser apoiado pelo inquérito aos recursos humanos sugerido, com afirmações concretas e objectivas sobre as competências profissionais actuais dos trabalhadores.