



.: UFCD 5438 :.

Gestão Integrada de Recursos Humanos



Formadora . Sónia Simões

Nov. 2024

Objetivos da UFCD 5438

Caraterizar modelos de GRH

Identificar ferramentas genéricas da GRH

Utilizar instrumentos de GRH

Conteúdos

1. Fundamentos da gestão de recursos humanos
2. Principais modelos e estratégias de gestão de recursos humanos (GRH)
3. Integração de recursos humanos
 - 3.1 Análise e descrição de funções e planeamento de recursos
 - 3.2 Recrutamento, seleção e contratação
4. Manutenção e desenvolvimento de recursos humanos
 - 4.1 Formação e desenvolvimento
 - 4.2 Gestão de carreiras
 - 4.3 Desenvolvimento, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento
5. Avaliação e controlo de resultados
 - 5.1 Avaliação de desempenho
 - 5.2 Sistemas de recompensas
6. Práticas de gestão de recursos humanos
7. Fundamentos de legislação laboral

Bases conceptuais de GRH



Gestão de Recursos Humanos

Recursos humanos – Todo o conjunto de atividades que permite aos gestor gerir as pessoas que pertencem à organização. Os fatores individuais do trabalhador são:

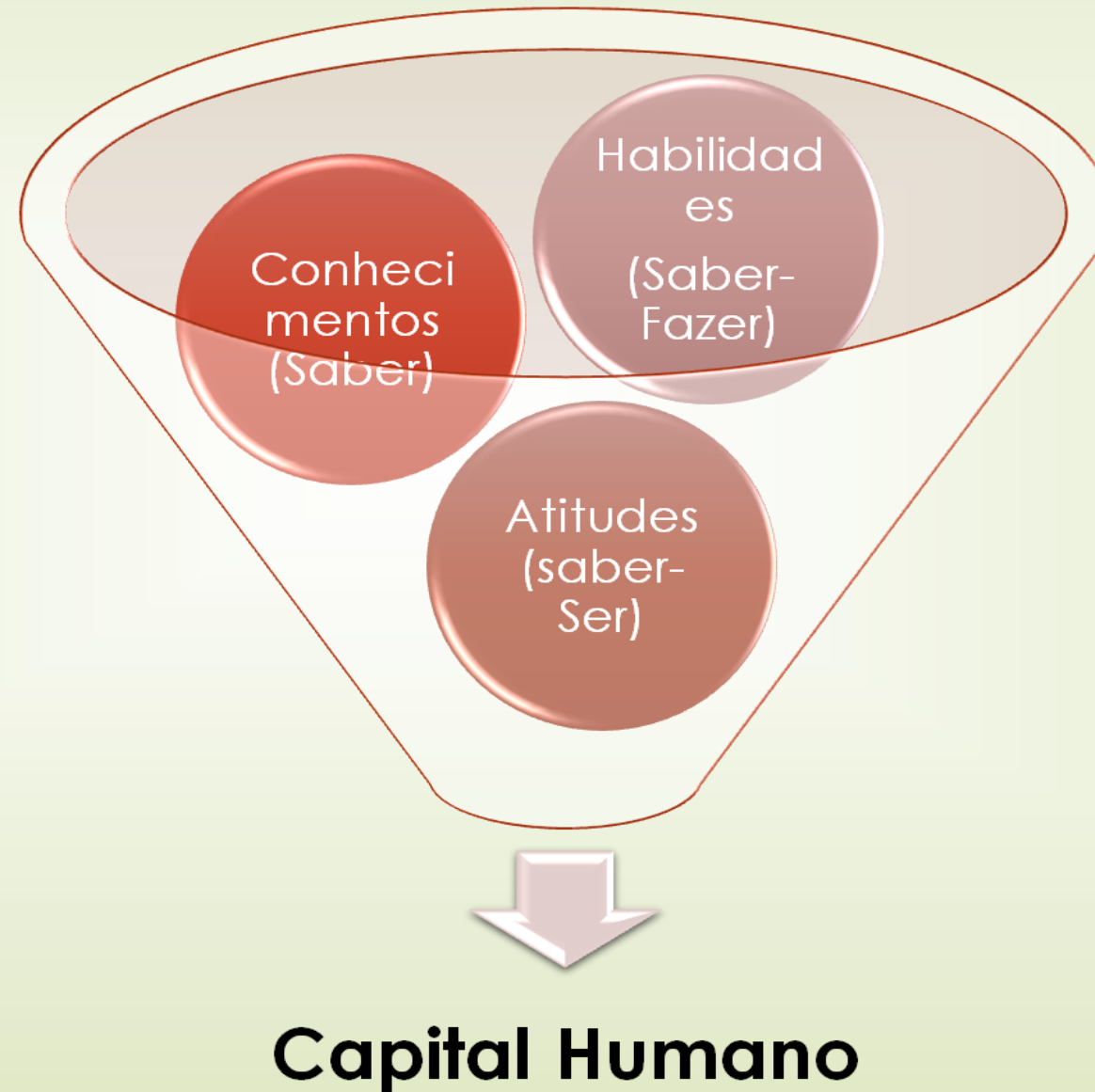
- Capacidades
- Conhecimento
- Experiência
- Motivação



Capital Humano usado no processo produtivo

Gestão de Recursos Humanos – Práticas que têm como objetivo promover o uso e o desenvolvimento das capacidades individuais requeridas para alcançar as metas organizacionais.

Gestão de Recursos Humanos

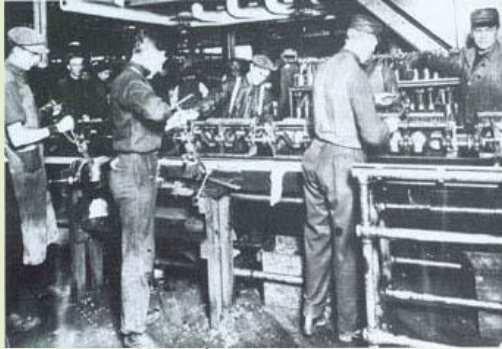


1. Fundamentos da gestão de recursos humanos



Processo Evolutivo da Gestão Recursos Humanos

✓ 1ª - [A Administração científica](#)



✓ 3ª - Relações Industriais



✓ 2ª - [A Escola das Relações Humanas](#)



✓ 4ª - Gestão de Recursos Humanos (GRH)



Processo Evolutivo da Gestão Recursos Humanos

❖ Teoria da administração científica, de Taylor (1856-1915 EUA) → Enfãse excessiva das tarefas

❖ Teoria da administração clássica, de Fayol (1841-1925 França) → Enfãse na "estrutura"

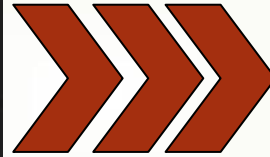
❖ Criação (1927) da Escola de relações Humanas

Processo de maior Humanização

Teoria das relações Humanas(1927 a 1932) -(Elton Mayo e Kurt Lewin

Experiência em Hawthorne

A experiência realizada na fábrica da Western Electric Company, que produzia componentes telefônicos, tinha como finalidade verificar a relação entre a produtividade e a iluminação no ambiente de trabalho, medida pela produção dos funcionários.



Resultados

- Produtividade é resultante da integração social
- Comportamento social dos empregados (apoiam-se no grupo)
- Relações Humanas – Cada pessoa tem uma personalidade diferenciada e que influencia o comportamento uns dos outros

Evolução histórica da GRH

Etapa da evolução	Teoria organizacional	Principal enfoque	Práticas-chave
Administração de pessoal (fim século XIX – 1960)	Teoria clássica Relações humanas	Gestão previsional dos efetivos	Recrutamento, formação (treino); remunerações, recompensas (prêmios) e questões disciplinares
Gestão de pessoal (1960-1980)	Relações humanas	Gestão previsional de carreiras	Critérios de recrutamento Formação de chefias Gestão de carreiras Participação e comunicação informal
Gestão de recursos humanos (1980-1990)	Desenvolvimento organizacional; gestão estratégicas; teorias da contingência	Gestão previsional de empregos	Métodos de seleção de dirigentes Animação de grupos de trabalho Formação e requalificação Gestão de mobilidades Recrutamento e internacionalização de RH
Gestão estratégica de recursos humanos (1990-)	Desenvolvimento organizacional; gestão estratégicas; teorias da contingência	Gestão previsional de competências	Personalização Adaptação Mobilização Partilha Antecipação

Gestão de Pessoas na Era do Conhecimento

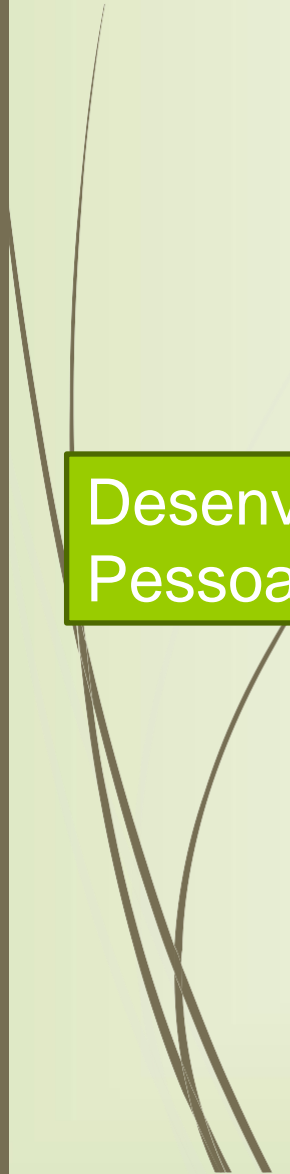
Diferencial competitivo

Desenvolvimento
Pessoal

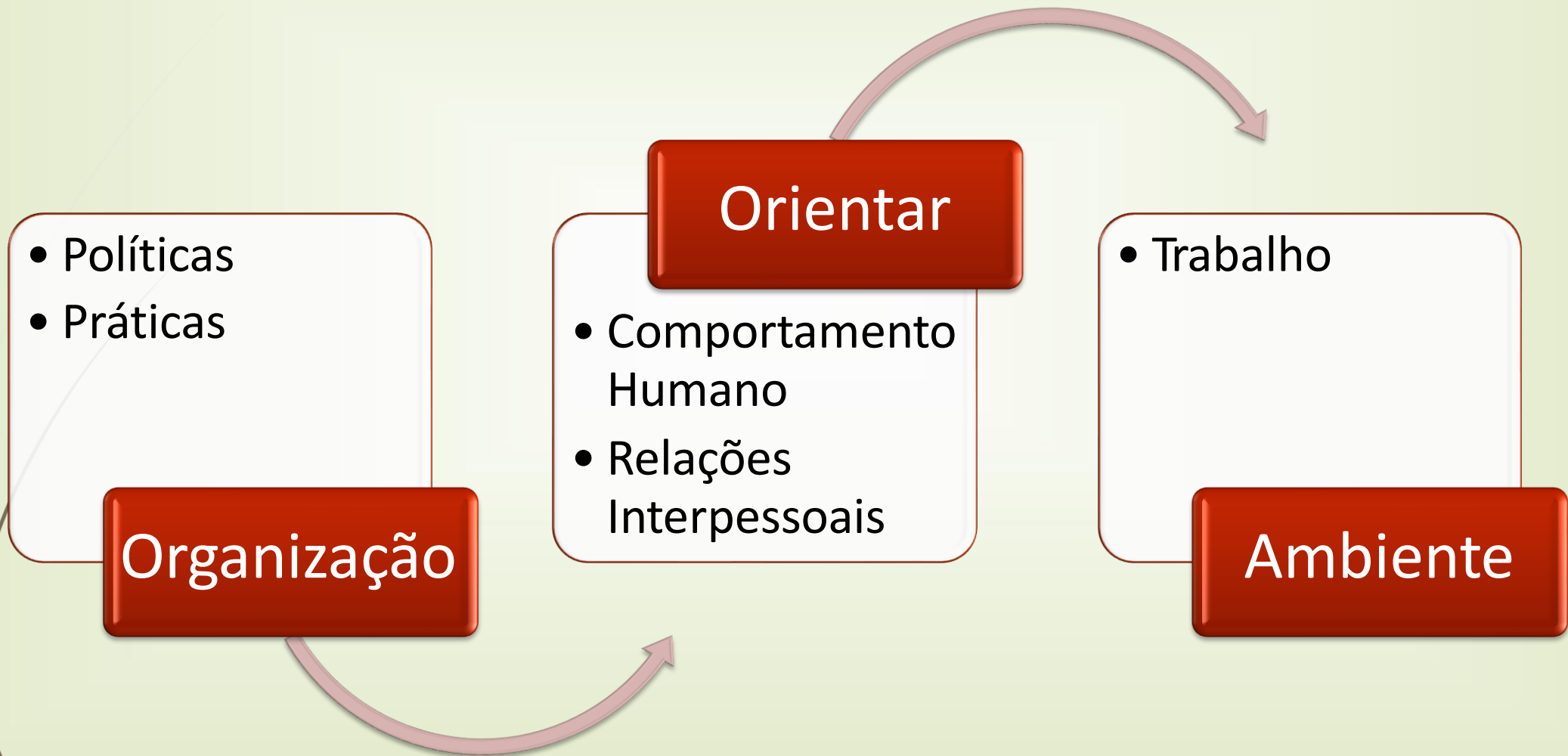
Gestão
de
Pessoas

Maior
conhecimento

Relação Ganho-Ganho



Em Suma, GP é:



Responsabilidades da GRH

contribui para a eficácia da organização



Alcançar objetivos e realizar a sua missão

Proporcionar empregados/colaboradores treinados e motivados

Proporcionar competitividade

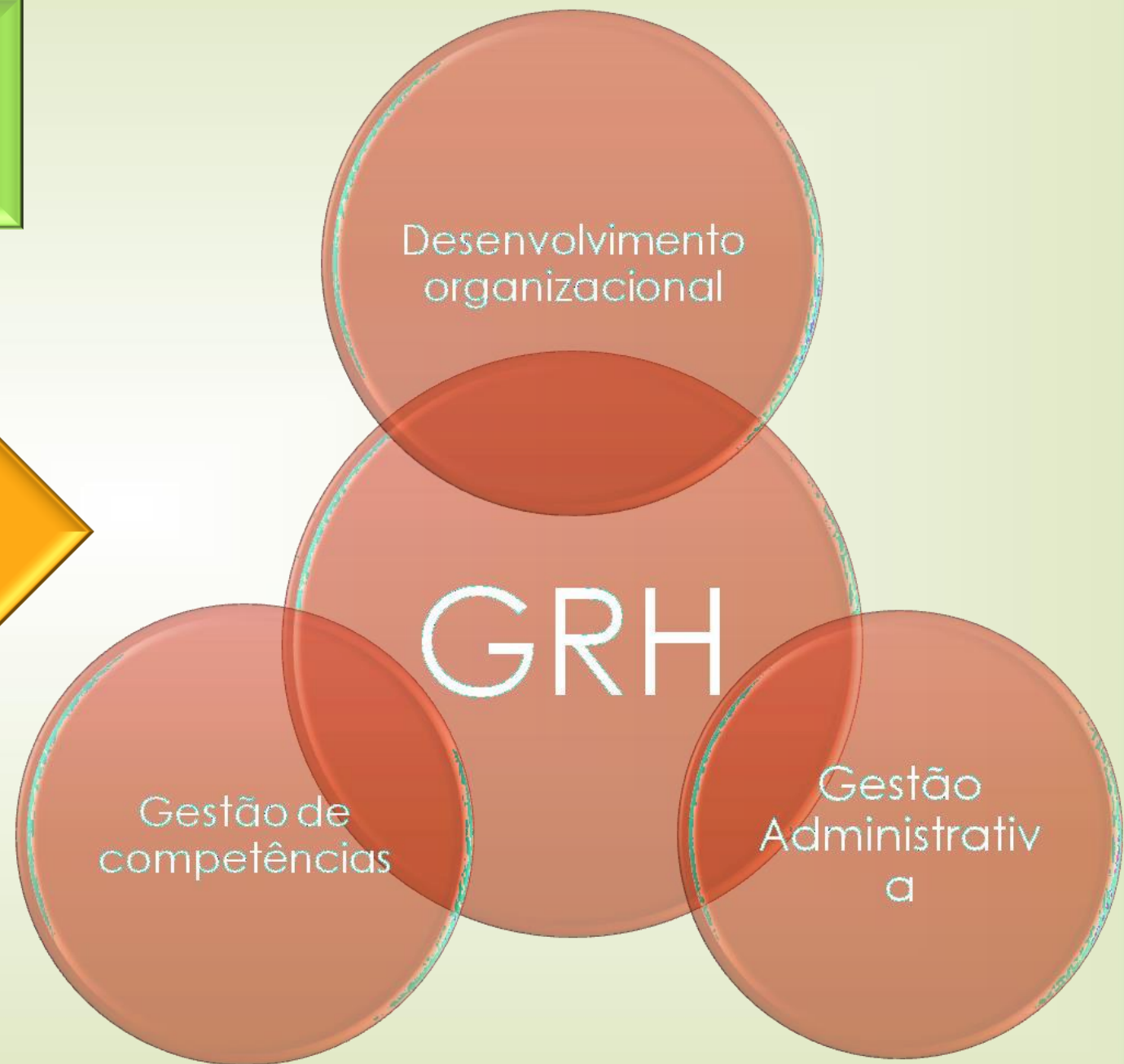
manter qualidade de vida no trabalho

Aumentar a atualização e a satisfação no trabalho

A gestão de recursos
Humanos



3 CATEGORIAS



Nota

Clima organizacional

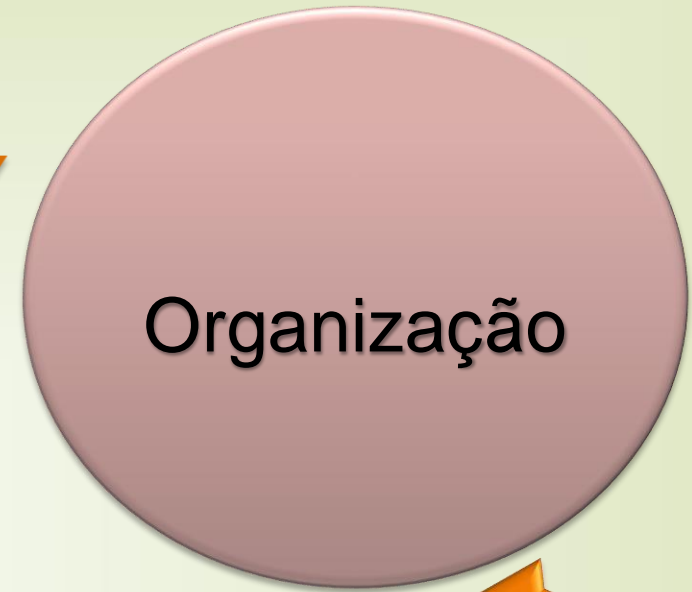
É um conceito desenvolvido por investigadores para explicar os valores de uma organização.

Esta cultura controla a maneira como os indivíduos interagem uns com os outros dentro do ambiente laboral, bem como os clientes, fornecedores e outras partes interessadas existentes fora dos limites da empresa

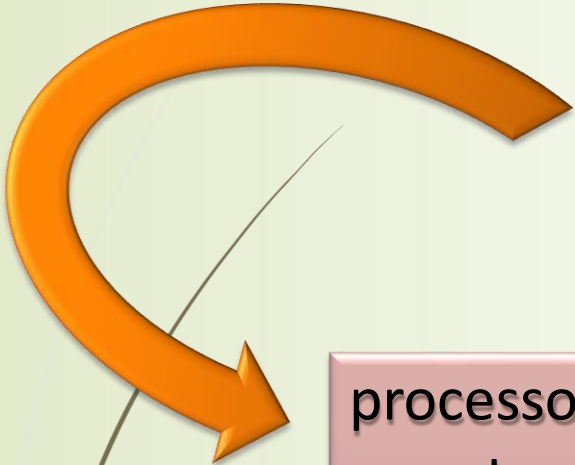
CONCLUSÃO



AJUDA



Melhorar a sua capacidade para atraírem e manterem pessoas com as competências técnicas e comportamentais.



processos de recrutamento e seleção, sistemas de recompensa e de desenvolvimento de competências e carreiras



Satisfazendo os objetivos e necessidades



2. Principais Modelos e Estratégias de GRH



Gestão Administrativa de RH

Atividades Correntes

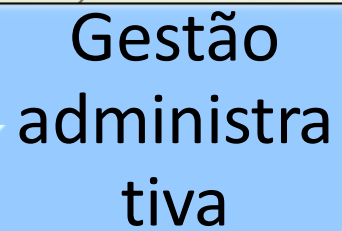
- ❑ As atividades desenvolvidas são basicamente administrativas
- ❑ As atividades realizadas têm um impacto de curto prazo.
- ❑ não existe ninguém dedicado exclusivamente às atividades relacionadas com a função Recursos Humanos.
- ❑ A função é atribuída a colaboradores da área administrativa.
- ❑ As relações de trabalho estão baseadas e reguladas nos contratos coletivos de trabalho, sendo as categorias e os salários por estas definidos
- ❑ A gestão das pessoas é da competência da hierarquia

Tipologia da gestão de recursos humanos

Maior competitividade



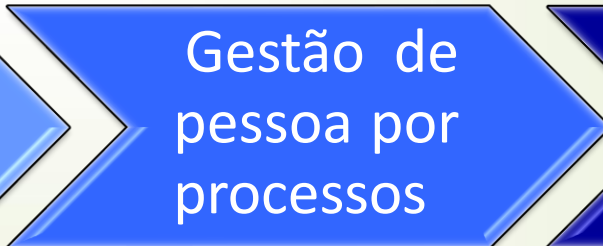
Gestão
administra
tiva



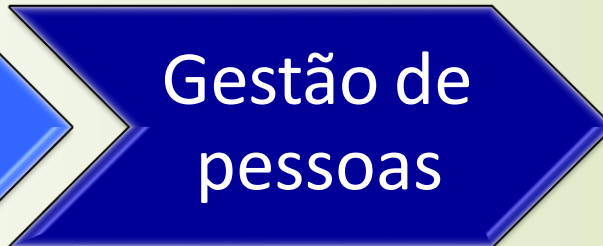
Gestão
Funcional



Gestão de
pessoa por
processos



Gestão de
pessoas



Funções

```
graph LR; A[Funções] --> B[Processamento de salários]; A --> C[Gestão do absentismo]; A --> D[Duração do tempo de trabalho]; A --> E[Realização e cessação de contratos de trabalho];
```

Processamento de salários

Gestão do absentismo

Duração do tempo de trabalho

Realização e cessação de contratos de trabalho

Caraterísticas do Perfil do gestor

- Não existe departamento de RH
- Responsável de RH é administrativo
- Recorre a recrutamento externo informal
- Não existe um sistema formal de acolhimento e integração
- Apenas é transmitido conteúdos funcionais
- Sistema de recompensas assente na antiguidade
- Não existe um sistema formal de avaliação de desempenho
- Apenas remuneração

Gestão Funcional de RH

Atividades Correntes

- ▮ Práticas de RH tem Impacto a curto e médio prazo
- ▮ Existem políticas definidas relativamente a algumas práticas de RH
- ▮ Relação estabelecida com a hierarquia assume-se ao nível da consulta na preparação das decisões.
- ▮ Existe um departamento responsável pela função que centraliza as práticas de RH
- ▮ Não existe uma preocupação de articulação com a estratégia global da empresa

Gestão Funcional de RH

Funções

Recrutamento e seleção

Acolhimento

Competências e formação

Sistemas de recompensas

Avaliação de desempenho

Gestão de carreiras

Caraterísticas do Perfil do gestor

- existe departamento de RH
- Responsável é um Diretor de RH
- Planeia o recrutamento
- existe um sistema formal de acolhimento e integração
- é transmitido conteúdos relacionados com a estrutura e o seu plano de carreira
- Sistema de recompensas com objetivo de aumentar a produtividade
 - Sistema de recompensas com base em acordos da empresa
- existe um sistema formal de avaliação de desempenho
- Remuneração + benefícios

Gestão De Pessoas por Processo

Atividades Correntes

É assegurada uma integração da GRH com a estratégia da empresa, o que implica um trabalho de equipa

- ▮ Recrutamento e seleção – ênfase colocada nas competências sociais e relacionais
- ▮ Formação
- ▮ Sistema de recompensas composto por componentes fixas e variáveis
- ▮ Avaliação de desempenho – tanto individual como das equipas em que se inserem
- ▮ Desenvolvimento por competências - desenvolver competências em função das especificidades dos processos das empresas

Caraterísticas do Perfil do gestor

- existe departamento de RH
- Responsável é um Diretor de RH ou chefia intermedia
- A empresa está certificada
- Existe sistema de informação
- Existe planeamento de necessidades de recrutamento
- existe um sistema de acolhimento
- Sistema de recompensa – remuneração + benefícios + regalias
- Existe avaliação de desempenho
 - Os resultados devolvidos aos colaboradores
- Departamento de RH participa diretamente no acolhimento
- Informação especifica dada aos novos colaboradores
- Existe formação
- Existe planos de carreira

Gestão de Pessoas

Atividades Correntes

- O foco da gestão está colocado nas competências
- Atração e retenção de pessoas com elevadas competências
- Recrutar e selecionar com base no perfil de competências
- Adequar os sistemas de avaliação, reconhecimento e recompensas, tendo como base o critério das competências técnicas e sociais

Caraterísticas do Perfil do gestor

- Sistema de avaliação de desempenho com base nas competências
- Recrutamento feito com base em perfis de competências
- Importância ao recrutamento interno – foco nas promoções
- Existe mecanismos de reconhecimento dos desempenhos mais elevados
- Sistema de recompensas baseia-se:
 - Prestígio do colaborador
 - Com objetivo de Reforçar a motivação
- Sistema de recompensas:
 - um conjunto de complementos, regalias e benefícios sociais

Todos os Intervenientes contribuem para o sucesso da empresa

Parceiros da Organização:

Acionistas e Investidores (*stakeholders*)

Trabalhadores e colaboradores

Fornecedores

Clientes e Consumidores

Contribuem com:

Capital de Risco e Investimentos

Trabalho, esforço, conhecimento e habilidades

Matérias primas, serviços, tecnologias

Compras e aquisição dos bens e serviços

Esperam retorno de:

Lucros e dividendos, valor à empresa

Salários, benefícios, retribuições e regalias

Lucros e novos negócios

Qualidade, preço, satisfação

Capital de Risco

<http://www.apcri.pt/>



=

Elevado potencial de rentabilização

Apoio no desenvolvimento e crescimento para Startups

Meios financeiros estáveis para a gestão do planos de desenvolvimento

Estratégias da gestão de recursos humanos

É um conjunto de decisões e fatores que orientam a gestão de RH no contexto da organização. Estas decisões alinham as pessoas com os fatores de produção (recursos materiais, financeiros, tecnológicos,...)

2 tipos de Estratégia:

Estratégia de baixo custo -

baixos salários e reduzido investimento ao nível das condições de higiene e segurança no trabalho. O departamento da GRH vê os colaboradores apenas como um recurso.

Estratégia de diferenciação –

Elevados níveis de inovação, requer competências relacionadas com a criatividade, trabalho em equipa. Para tal é necessário testes de seleção e sistema de recompensa adequado à função

Exemplo de Análise SWOT: McDonald's (MyPharma)

Forças

- Nome e marca de reputação forte no mercado mundial;
- Grande número de lojas;
- Constante inovação em produtos;
- Adaptação do menu aos locais de implementação;
- Forte investimento em publicidade e marketing;
- Preço competitivo;
- Administração de cadeia de suprimentos "Just in time";
- Presença como patrocinador em grandes eventos;
- Associa filmes e desenhos com seus produtos; (McLanche Feliz)

Fraqueza

- Pouca variedade de alimentos saudáveis;
- Atendimento lento em pedidos especiais;
- Danos ecológicos na produção de seus produtos;
- Má reputação quanto aos direitos dos funcionários e condições de trabalho; Alto turnover, incluindo alta gerência;
- Desconhecimento de origem de alguns ingredientes;
- Posicionamento "mesmo por menos" filtra o segmento de clientes;



SWOT do McDonald's

Oportunidades

- Novas tecnologias que possibilitam a redução de custos;
- Ainda recorrente falta de tempo da população, demandando alimentação fast;
- Aumento de preocupação com questões sociais traz a oportunidade de parcerias com instituições de caridade;
- Consciência por alimentos saudáveis traz oportunidade de mudanças no cardápio;

Ameaças

- Mercado de fast foods saturado em economias desenvolvidas;
- Crescente demanda por alimentos mais saudáveis;
- Nascem mais estabelecimentos com a proposta 'fit' para alimentos;
- Mudanças na regulamentação da ANVISA;

3. Integração de Recursos Humanos

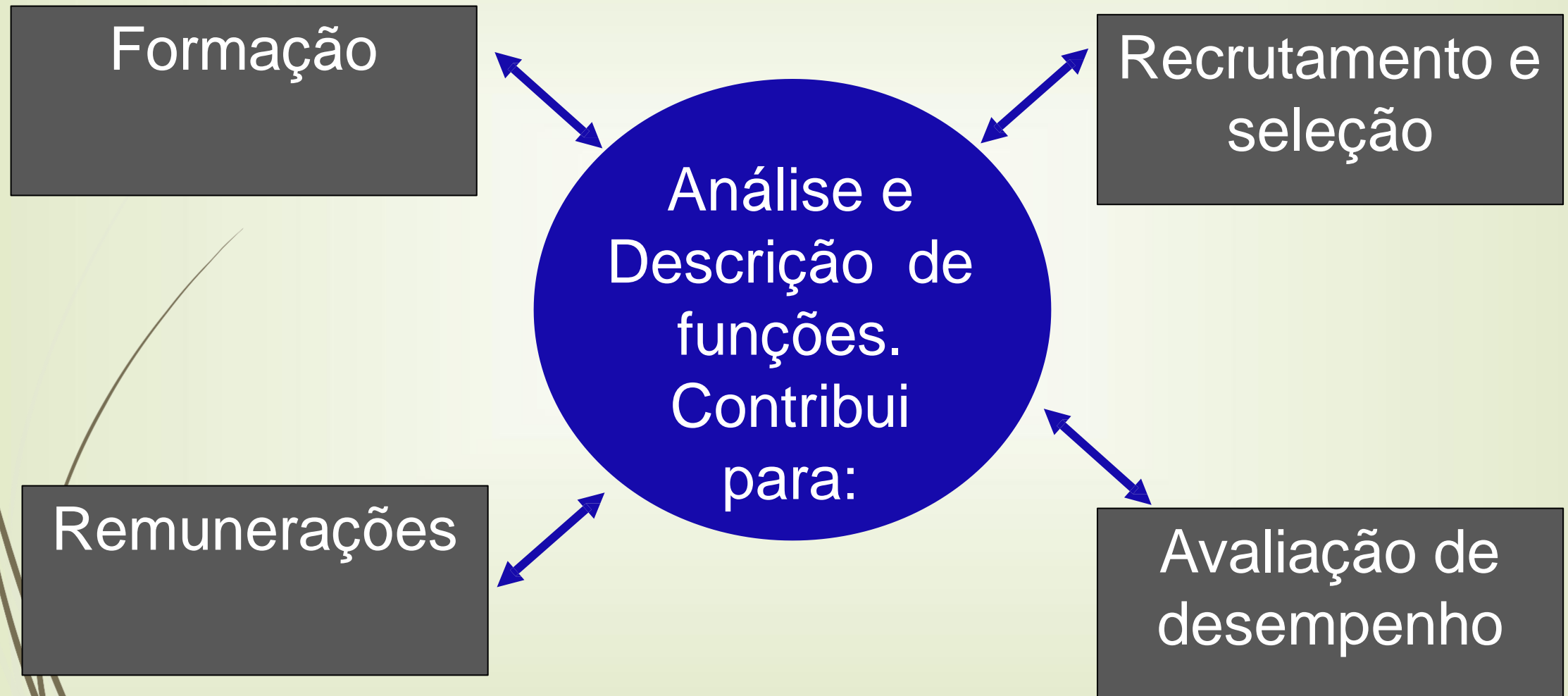


Análise e descrição de Funções e Planeamento de Recursos

Análise e descrição de Funções

Consiste no **processo** de **recolha**, **análise** e **sistematização da informação** acerca de uma função com o **objetivo** de **identificar as tarefas** e as **competências necessárias** para o seu desempenho, de modo a **obter** uma **estrutura organizacional otimizada**.

Análise e descrição de funções face à GRH



Permite:

- Fornecer a importância relativa das componentes da função
- Descrever das várias atividades
- Identificar das principais tarefas
- Descrever as competências



Etapas de análise de funções



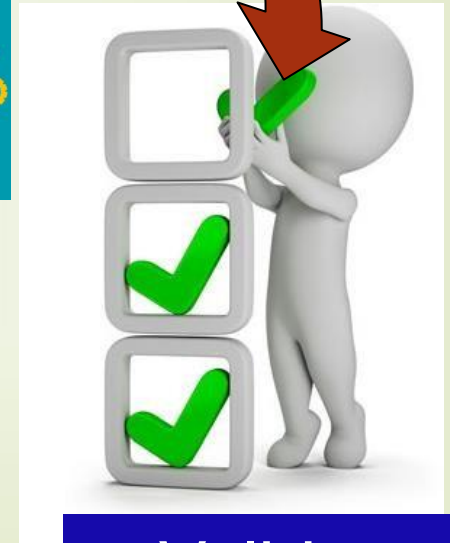
Conhecer



Definir



Conceber



Validar

Vantagens:

Descrever as funções para assegurar o alinhamento com a estratégia;

Descrever as funções para delas definir as competências;

Descrever as funções para as classificar – Critérios de Qualificação.

Processo

- 1º - Determinação de objetivos;
- 2º - Identificação das funções a analisar;
- 3º - Aceder a informações já existentes;
- 4º - Escolha do método a aplicar;
- 5º - Preparação do trabalho;
- 6º - Recolha de dados;
- 7º - Análise e redação de funções;
- 8º - Revisão periódica.



Processo

1. Determinação dos objetivos

Porquê?

Os objetivos devem estar associados ao plano estratégico da empresa

2. Identificação das funções a analisar

estão sujeitas a limitações de ordem temporal e de recursos

3. Aceder a informações já existentes

Exemplo: [Classificação Portuguesa das Profissões \(CPP\)](#).

Aceder à natureza dos dados:

- observável (comportamentos operatórios)
- não observável (exigências cognitivas)

4. Escolha do método a aplicar

a) método de observação direta

Vantagens	Desvantagens
Observação visual do executante/trabalhador	Apropriado para tarefas rotineiras Não capta o trabalho que não é observável Método caro pelo tempo exigido e pelos RH envolvidos

4. Escolha do método a aplicar

b) Método da entrevista da Análise Funcional

Vantagens	Desvantagens
Aplicação generalizada do método Qualidade e fiabilidade da informação	Condicionante da utilização de entrevististas Custo elevado Potencial confusão entre factos e opiniões

4. Escolha do método a aplicar

c) Método da questionário

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">-Baixo custo-preenchimento pelos colaboradores e chefia direta, o que implica uma visão ampla da função-Rapidez na recolha dos dados	<ul style="list-style-type: none">-Rigoroso planeamento do questionário-Exigente preparação do instrumento de recolha de dados

4. Escolha do método a aplicar

d) Diários

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">-Retrato mais fiel da natureza do trabalho-Informação recolhida como suporte para outros métodos-Tempo de recolha da informação pelo analista é menor	<ul style="list-style-type: none">-Subjetividade-Mais aplicável a tarefas do que a outros eixos importantes da análise de funções

4. Escolha do método a aplicar

e) Método misto

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">-Retrato mais fiel da natureza do trabalho-Informação recolhida como suporte para outros métodos-Tempo de recolha da informação pelo analista é menor	<ul style="list-style-type: none">-Subjetividade-Mais aplicável a tarefas do que a outros eixos importantes da análise de funções

Qualquer que seja o método escolhido, deve ter-se em atenção:



- ✓ quais os objetivos que se pretendem atingir;
- ✓ o tempo disponível;
- ✓ quem irá fazer a análise e descrição de funções (pessoal interno ou externo)

5. Preparação do trabalho



Se existirem elementos externos alocados à análise de funções, a formação deste é relevante para a equipa multidisciplinar



Preparação do ambiente onde se incluem os momentos de informação



A escolha e recolha dos dados dos colaboradores a entrevistar e questionar.

6. Recolha de dados

A informação a recolher deve incidir sobre:

- As atividades realizadas
- As atividades do colaborador
- Informação sobre o tipo de equipamento
- O contexto de trabalho
- Requisitos humanos

7. Análise e redação das funções



- ▮ A descrição das funções consiste em documentos escritos onde estas funções e as condições de trabalho aparecem redigidas
- ▮ É um documento orientador
- ▮ A sua complexidade depende da dimensão organizacional

Descrição funcional



Nome da Empresa:

Identificação

- **Nome do posto de trabalho:**
Técnico de distribuição
- **Localização geográfica do Posto:**
Figueira de castelo Rodrigo
- **Código do posto do trabalho:**
341340
- **Departamento:**
Comércio
- **Identificação do colaborador que redigiu a descrição:**
- **Identificação da chefia que a aprova:**
- **Data:**

Objetivos (Descrever os objetivos da função para os resultados do negócio):

Descrição sumária:

Falar do porquê da análise e descrição da função (*exemplo excessiva rotatividade dos trabalhadores neste departamento*)

Organograma (Relações Hierárquicas Ascendente): GRH e Administração

Tarefas:(O que faz? Como faz? Para que faz? Resultados Esperados?

Periodicidade? Competências e conhecimentos envolvidos? Backup em caso de ausência?)

Instrumentos, materiais e Equipamentos:

(Que instrumentos de trabalho utiliza no desempenho da função? Equipamentos? Ferramentas? Materiais? Documentos? Programas?)

Benefícios:

Salário base +subsídio de refeição + prémios

Especificações:

- **Habilitações literárias:**
 - ✓ Escolaridade:
 - ✓ Formação Profissional:
- **Experiência Profissional:**
- **Outras Competências:**
- **Aptidões físicas:**

Condições de exercício:

Recrutamento

Encontrar a pessoa certa para o lugar certo dentro do ambiente empresarial



Recrutamento

Consiste num conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da empresa



Processo de recrutamento

1. Perceber que há necessidade de contratar pessoas
2. Determinar o perfil de competências (elaborada um dos pontos da análise de funções)
3. Ter em conta os seus objetivos estratégicos e operacionais (descritos no plano estratégico)

Critérios de recrutamento

Raciocínio – Valoriza a maneira como o candidato aborda o problema

Habilitações Literárias – percurso acadêmico e Instituição de Ensino são altamente valorizados

Formação Profissional – Valoriza a aquisição de competências técnicas

Experiência profissional – Avaliar os desempenhos obtidos anteriormente

Competências técnicas – independentemente do local e da forma como as adquiriu

Critérios de recrutamento

Competências sociais e relacionamento

Cidadania empresarial – Inserção de pessoas portadoras de deficiência ou de exclusão social

Local de residência – Não haver grandes deslocamentos residência ↔ empresa



Formas de recrutamento

Recrutamento interno

Recrutamento externo

Recrutamento misto

Recrutamento on line

Recrutamento às cegas (tipo tendencial na Europa)

- Vê o CV
- Avalia as competências
- Sem contacto com o candidato



Mais usuais

Fontes de

Recrutamento Interno



Transferências – os colaboradores podem encontrar novos desafios dentro da empresa

Reconversão – Promove a aquisição de novas competências por parte dos colaboradores

Promoção – está relacionada com a Avaliação de desempenho e desenvolvimento de carreiras

Fontes de Recrutamento Externo (*Outsourcing*)



Fontes de Recrutamento Externo



Conheces alguém para trabalhar aqui?



Contratação inadequada


- ✘ Tempo e esforço (Mau/baixo desempenho)
- ✘ Produtividade comprometida
- ✘ Criatividade (↓ desempenho produz menos ideias)
- ✘ Imagem e relações públicas
- ✘ Substituição de pessoas (mau desempenho ⇒ ↑absentismo)
- ✘ Custos adicionais
- ✘ Tempo e imagem do departamento de RH

Seleção



É um **Processo de Comparação** entre os requisitos exigidos pela função e as **competências e características** oferecidas pelo **candidato**.

Métodos de seleção

- Análise Curricular
- Testes Psicotécnicos
- Testes de personalidade
- Testes de aptidão critica
- Testes de competências específicas
- Entrevista 
- Testes de simulação
- *Assessment Center*

- ❖ Tradicional
- ❖ Situacional
- ❖ Comportamental
- ❖ Inicial
- ❖ De Follow-up

<http://https://www.bing.com/videos/search?q=o+que+n%c3%a3o+deve+fazer+numa+entrevista&&view=detail&mid=A83D8E60E183FFA3026BA83D8E60E183FFA3026B&&FORM=VRDGAR&ru=%2Fvideos%2Fsearch%3Fq%3Do%2Bque%2Bn%25c3%25a3o%2Bdeve%2Bfazer%2Bnuma%2Bentrevista%26FORM%3DHDRSC4>

PREPARAÇÃO ENTREVISTA

- Obter o máximo de informação sobre o empregador
- Releer o currículo e preparar-se para aprofundar alguns aspetos
- Preparar documentação a apresentar (diplomas, recomendações, certificados)
- Verificar a data, hora e local da entrevista e apresentar-se uns minutos antes
- Apresentar-se de forma cuidada e discreta

Antes da entrevista

- ✓ Obtenha o máximo de informação sobre a empresa e a função a que se candidata:
 - Ramo de atividade, dimensão, tipo de produtos ou serviços que presta, sua organização e funcionamento, tipo de qualificações existentes, contratação coletiva pela qual é abrangida, etc.;
- ✓ Prepare a resposta para as questões mais frequentes

Antes da entrevista

- ✓ Releia o anúncio, a carta de candidatura e o CV. Reflita sobre o conteúdo do seu CV, nomeadamente, formação, experiência profissional e experiência complementar;
- ✓ Reúna, caso lhe peçam, os documentos que deve apresentar;
- ✓ Apresente-se de uma forma cuidada;
- ✓ Apresente-se com uma antecedência de 10 min.

Comportamentos Recomendáveis

- ✓ Apresente-se saudando quem o recebe, através de um aperto de mão firme e sorria;
- ✓ Aguarde que o convidem a sentar-se;
- ✓ Enquanto sentado mantenha uma postura correcta;
- ✓ Mostre-se atento e interessado;
- ✓ Olhe o entrevistador nos olhos;
- ✓ Responda com determinação às perguntas;
- ✓ Peça esclarecimentos, delicadamente sempre que uma questão não lhe pareça clara;
- ✓ Aguarde que seja o entrevistador a dar por terminada a entrevista;

Comportamentos a evitar

- ✓ Chegar atrasado
- ✓ Cortar a palavra ao entrevistador;
- ✓ Mexer-se continuamente na cadeira;
- ✓ Mostrar-se arrogante ou agressivo;
- ✓ Mastigar pastilha elástica;
- ✓ Ter o telemóvel ligado;
- ✓ Mostrar falta de confiança;
- ✓ Auto elogiar-se;
- ✓ Mendigar Trabalho;
- ✓ Demonstrar ausência de planos de carreira, projetos e objetivos;
- ✓ Insistir muito na remuneração;
- ✓ Falar mal dos locais de trabalho anteriores.

Perguntas Mais Comuns

- Fale um pouco sobre si.
- Dê 3 exemplos dos seus defeitos.
- Dê 3 exemplos das suas qualidades.
- Porque está interessado em trabalhar na nossa empresa?
- Porque deve ser contratado?
- O que o diferencia dos outros candidatos?
- Porque deixou o emprego anterior?
- Como trabalha sob pressão?
- Como reage às críticas?

Perguntas Mais Comuns

- Onde se vê daqui a 5 anos?
- O que fez neste tempo sem trabalhar?
- Qual foi a sua maior conquista no trabalho?
- Não acha que tem qualificações a mais para esta vaga?
- Qual é o emprego dos seus sonhos?
- Que animal gostaria de ser?
- Que salário considera justo?
- Qual foi o último livro que leu?
- Venda-me esta caneta.

Gerir situações...

“NUNCA TERÁS UMA **SEGUNDA OPORTUNIDADE** PARA
UMA **PRIMEIRA IMPRESSÃO**”

Tom Peters

Thomas J. Peters [escritor](#) e [economista americano](#) especializado em práticas de gestão de negócios, mais conhecido pelo livro *In Search of Excellence*.

Assessment Centers

É uma espécie de relatório (portfólio), que visa entender e apontar tendências de comportamento, performance e potencial de colaboradores e candidatos.

É um método que permite estimar o nível de adaptação a uma determinada função através de um conjunto de exercícios, testes e entrevistas.

O método faz uso de sistemas, políticas e práticas que vão fornecer uma gama de informações necessárias para planejar, produzir, implementar, gerir, treinar, apoiar e sustentar a força de trabalho de uma empresa

Assessment Centers

Podem ser usados:

- Em grandes e médias empresas, geralmente multinacionais
- Nos níveis executivos, de gestão, de liderança ou técnicos especializados.

Tipos de Assessment Centers

1. *Assessment* Pessoal – Traçar características intelectuais da pessoa.
2. *Assessment* cultural - mostrar aquilo que a pessoa ambiciona, aquilo que é capaz de mexer com o seu lado emocional e motivacional.
3. *Assessment* para desempenho – São usadas para buscar referências de produtividade pessoal e setorial.

Em Suma...

Análise e descrição de funções

Divulgação

Análise de candidaturas

Entrevistas iniciais

Realização de Testes

Realização de entrevistas

Realização de Exames Médicos

Admissão

Inadequação em relação aos critérios de recrutamento

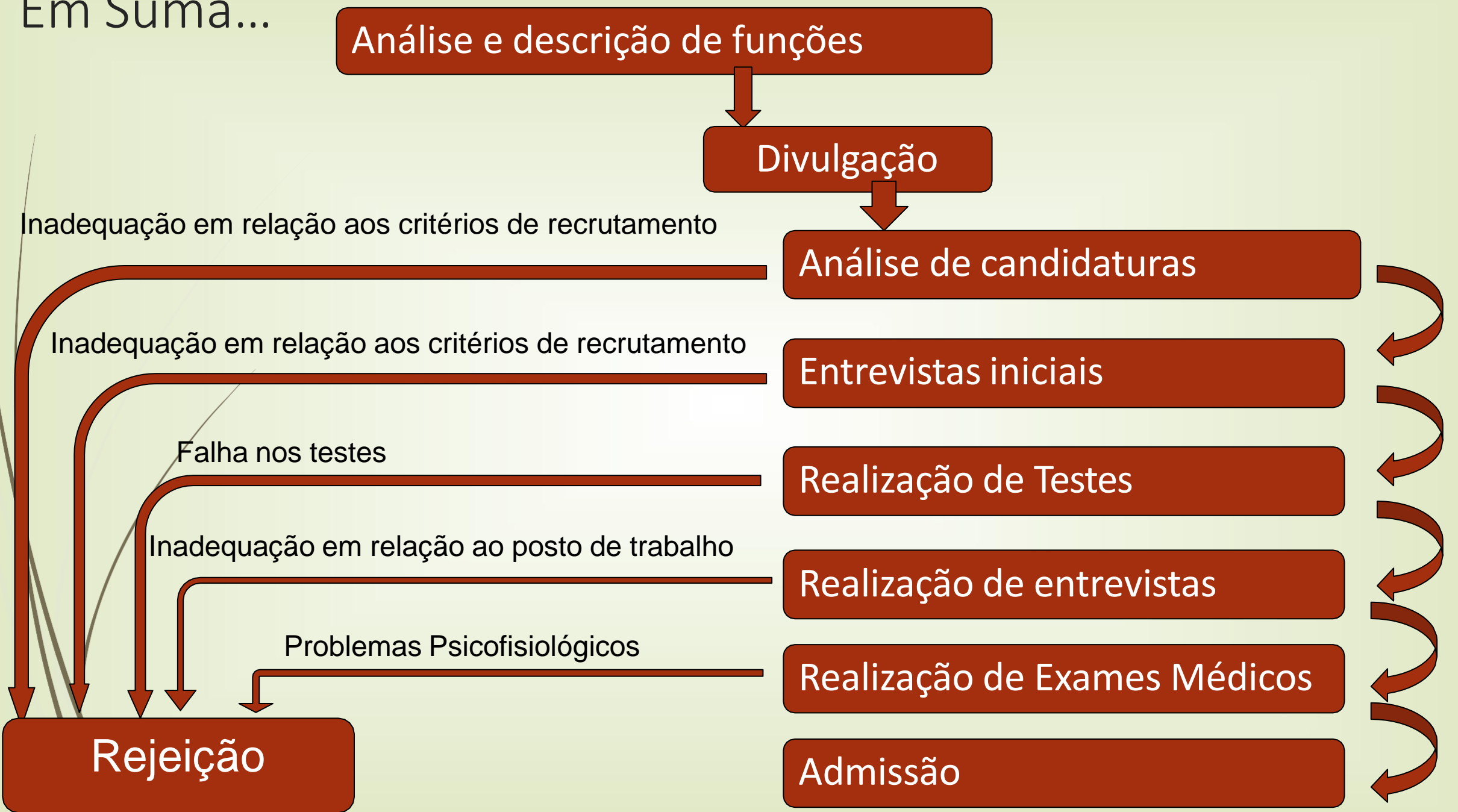
Inadequação em relação aos critérios de recrutamento

Falha nos testes

Inadequação em relação ao posto de trabalho

Problemas Psicofisiológicos

Rejeição



Contratação

Noção de contrato de trabalho segundo o Código de Trabalho (Título I, Capítulo I, seção I artigo 11º):

“Contrato de trabalho é aquele pelo qual uma pessoa singular se obriga, mediante retribuição, a prestar a sua atividade a outra ou outras pessoas, no âmbito de organização e sob a autoridade destas. “

Essa tarefa demanda conhecimento da legislação, atenção aos pormenores pessoais e profissionais dos candidatos, além de um processo burocrático.

Tipos de Contrato

- **Contrato de trabalho a termo certo** - é um contrato celebrado entre a entidade empregadora e o funcionário para fins de satisfação de necessidades temporárias da empresa e apenas pelo período estritamente necessário à satisfação dessas mesmas necessidades (art. 140.º do Código do Trabalho).
- **Contrato de trabalho a termo incerto** - é aquele que é celebrado entre uma empresa e um trabalhador com o objetivo de suprir necessidades temporárias da empresa, durante um período cuja duração concreta não é possível prever no momento da celebração.
- **Contrato sem termo** - é um contrato celebrado entre a entidade patronal e o funcionário sem uma duração pré-estabelecida.

Tipos de Contrato

- **Contrato de trabalho de muita curta duração** - é um contrato de trabalho que se aplica em casos especiais, como na atividade sazonal agrícola ou na realização de evento turístico de duração não superior a 15 dias. É feito na segurança social direta
- **Contrato de trabalho com trabalhador estrangeiro não comunitário ou apátrida** - é feito na ACT
- **Contrato de trabalho a tempo parcial** - também conhecido como trabalho part-time, oficializa um acordo de trabalho cujo período normal de trabalho semanal é inferior ao praticado a tempo completo (40 horas semanais).

Tipos de Contrato

- **Contrato de trabalho com pluralidade de empregadores** – é um tipo de contrato de trabalho que permite a um trabalhador prestar trabalho a diferentes empregadores. artigo 101º do Código do Trabalho
- **Contrato de trabalho intermitente** - foi criado para responder às necessidades das empresas que exerçam atividade com descontinuidade ou intensidade variável, permitindo às partes acordar que a prestação de trabalho seja intercalada por um ou mais períodos de inatividade.
- **Contrato de trabalho em comissão de serviço** - permite ao empregador ocupar, através de nomeações transitórias, postos de trabalho que respondem a necessidades da empresa.

Tipos de Contrato

- **Contrato promessa de trabalho** - é uma convenção pela qual se acorda a celebração de um contrato dentro de um dado prazo, ou verificados determinados pressupostos. Ele funciona como um contrato preliminar que determina a obrigação de contratar. Código do Trabalho (artigo 103.º)
- **Contrato para prestação subordinada de teletrabalho**
- **Contrato de pré-reforma**

Tipos de Contrato

- **Contrato de cedência ocasional de trabalhadores** - permite a um empregador disponibilizar temporariamente um trabalhador para prestar trabalho a uma outra entidade. O trabalhador fica sujeito ao poder de direção da nova entidade, mantendo-se o vínculo contratual inicial.

<https://factorialhr.pt/blog/tipos-de-contrato-trabalho/>

Apoios à contratação

Os apoios à contratação agregam um conjunto de medidas que consistem na atribuição de apoios financeiros às empresas que celebrem contratos de trabalho. Conheça as principais medidas.

Medida +Emprego

Medida Emprego +Talento

Promoção de Igualdade de Género

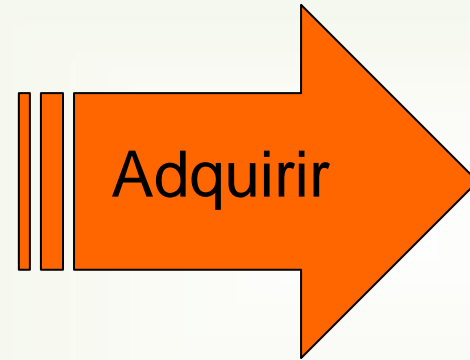
<https://www.iefp.pt/apoios-a-contratacao>

4. Manutenção e Desenvolvimento de Recursos Humanos



Formação e Desenvolvimento

Formar e
desenvolver
competências



- Conhecimentos teóricos (Saber – Saber)
- Capacidades operacionais (Saber – Fazer)
- Atitudes e Capacidades pessoais (Saber – Estar)

Competência?

É a combinação de conhecimentos de Saber – Fazer, de experiências e comportamentos exercidos num contexto preciso.

Como se desenvolve?



Formação

Objetivos da Política da Formação



Consolidar as competências existentes da empresa

Acompanhar e facilitar o processo de mudança

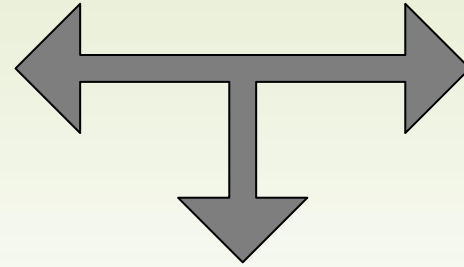
Preparar o futuro da empresa

Benefícios:

- ❖ Aumento da dedicação profissional
- ❖ Melhoria substancial da motivação dos trabalhadores
- ❖ Aumento da produtividade
- ❖ Diminuição da supervisão
- ❖ Possibilidade de promoção
- ❖ Maior produtividade no trabalho (menos erros)

Formação
Interna

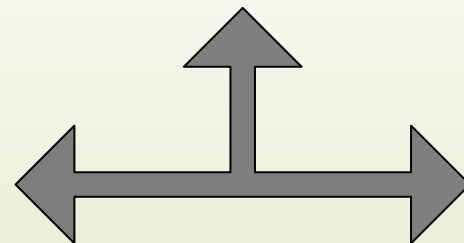
Formação
Externa



Tipos de
Formação

Formação
On job

Formação
Outdoor



Formação *Outdoor*

O QUE É?

- ▮ Uma metodologia que tem por base a aprendizagem pela experiência
- ▮ Uma intervenção que permite gerar níveis de motivação e dinâmicas que facilitam a consolidação de processos de mudança
- ▮ Um complemento da formação *Indoor* que recorre a métodos inovadores

PARA QUÊ?

- ▮ Fomentar a partilha de valores
- ▮ Desenvolver a coesão e o espírito de equipa
- ▮ Incrementar as capacidades de liderança
- ▮ Envolver os quadros na concretização de objetivos comuns
- ▮ Complementar processos de formação tradicionais

Artigo 131.º - Formação contínua

O empregador deve:

Promover e desenvolver



Assegurar direito individual à formação



Estruturar planos de formação anuais ou plurianuais



Reconhecer e valorizar a qualificação

Artigo 132.º - Crédito de Horas

Horas não asseguradas pelo empregador até ao termo dos dois anos posteriores ao seu vencimento

crédito de horas em igual número para formação

Direito a retribuição e conta como tempo de serviço efetivo

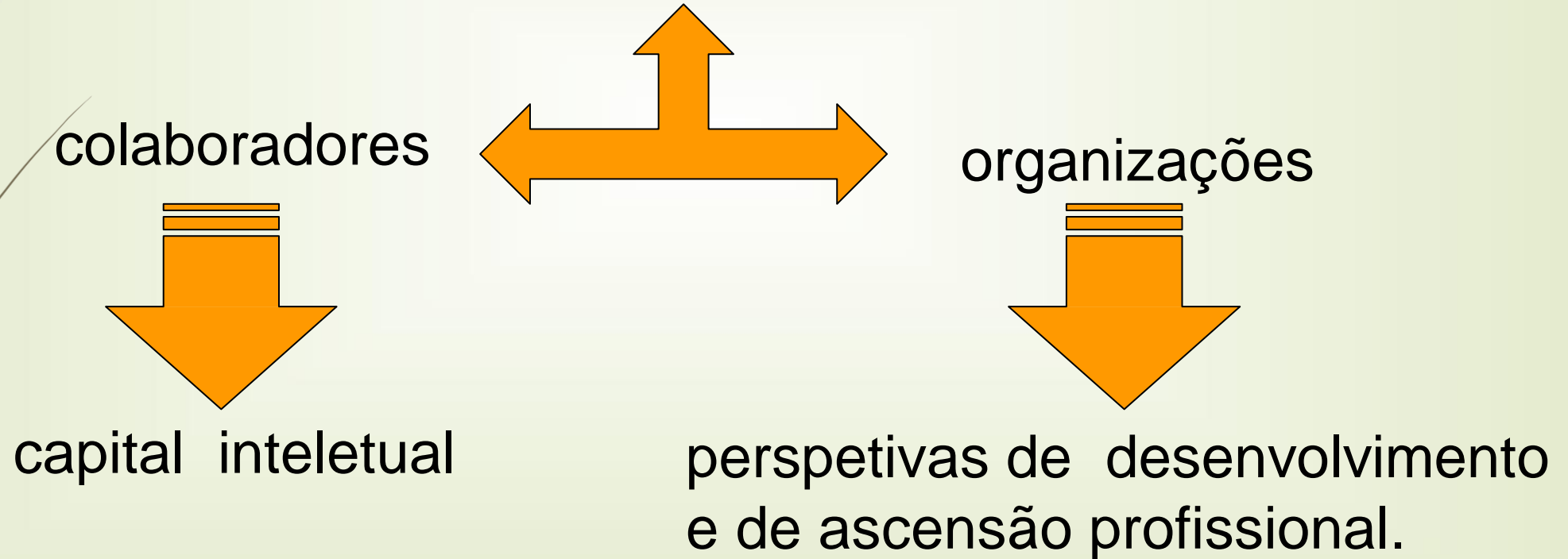
Utilizá-las para a frequência de ações de formação

Estabelecer um subsídio para pagamento do custo da formação,

cessa passados três anos sobre a sua constituição.

Gestão de Carreiras

A gestão da carreira é papel do colaborador ou da organização?



Objetivos

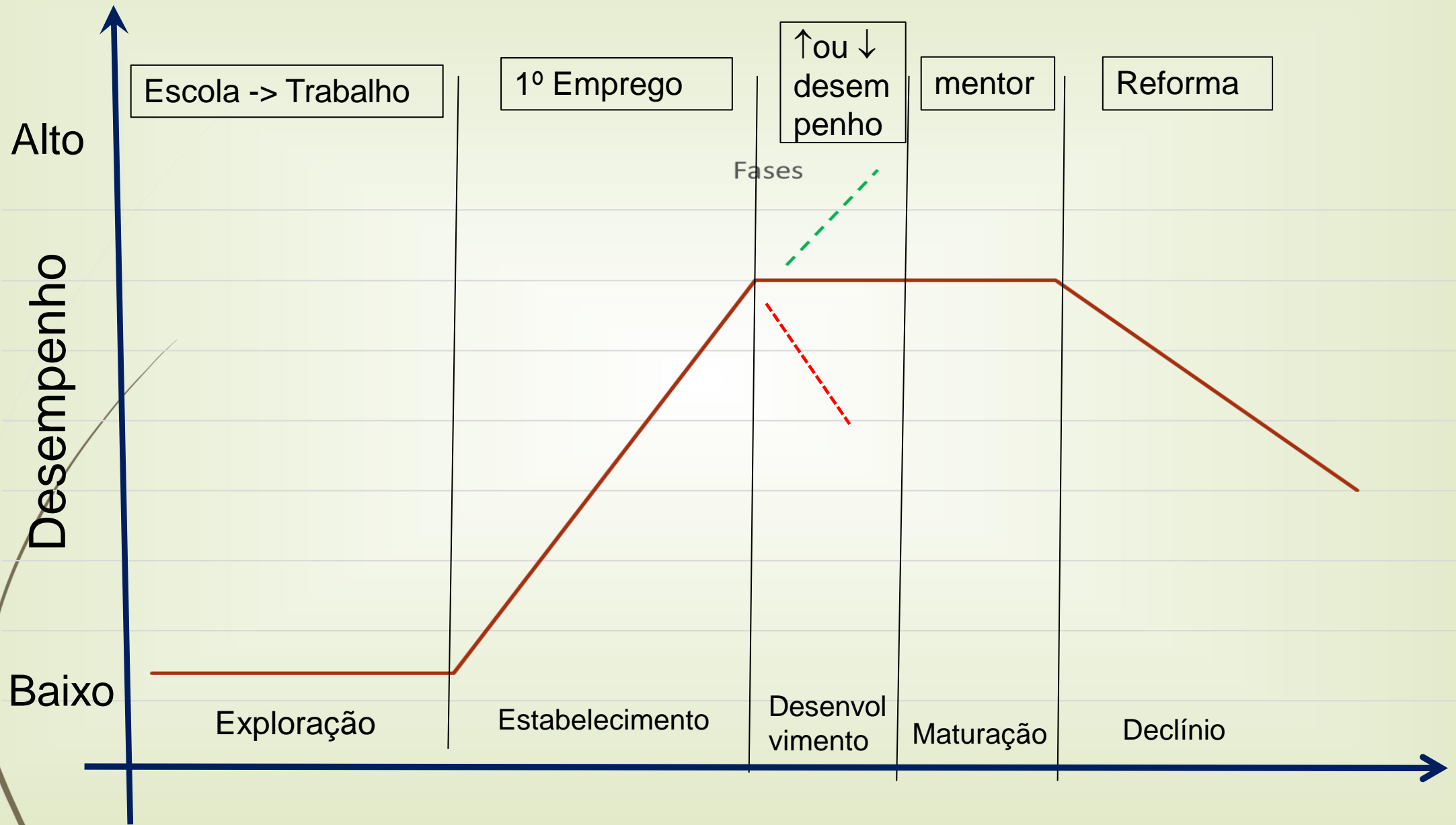


1. Estabelecer trajetórias de carreira
2. Existir um melhor conhecimento sobre as características do colaborador e seus interesses
3. Desenvolver as competências dos colaboradores
4. Concretizar uma gestão do mercado interno de talentos em consonância com a cultura organizacional

Conceito de Carreira

- Sequência de trabalhos - centra-se no percurso profissional
- Sequência de experiências - compreende as aspirações, concepções e atitudes
- Desenvolvimento profissional - corresponde a uma sequência de promoções
- Ocupação profissional - Conjunto de movimentos ascendentes ao longo do tempo de trabalho independentemente da organização

Estádios da Carreira



Modelos de carreiras

Carreira tradicional

Carreira Ilimitada

Carreira *Protean*



Comparação

	Tradicional	<i>Protean</i>
Limites	Uma ou duas organizações	Múltiplas organizações
Identidade	Dependente do empregador	Independente do empregador
Relações	Segurança no emprego	Empregabilidade para performance e flexibilidade
Competência	Específicas à organização	Transferíveis
Medida do sucesso	Remuneração. Promoção e estatuto	Trabalho psicologicamente positivo
Responsabilidade pela gestão de Carreiras	Organização	Individual
Atitudes-Chave	Compromisso/envolvimento Organizacional	Satisfação no trabalho e compromisso/envolvimento profissional

Estruturas de carreira

Em linha



Em rede



Totalmente paralela



Paralelo em Y

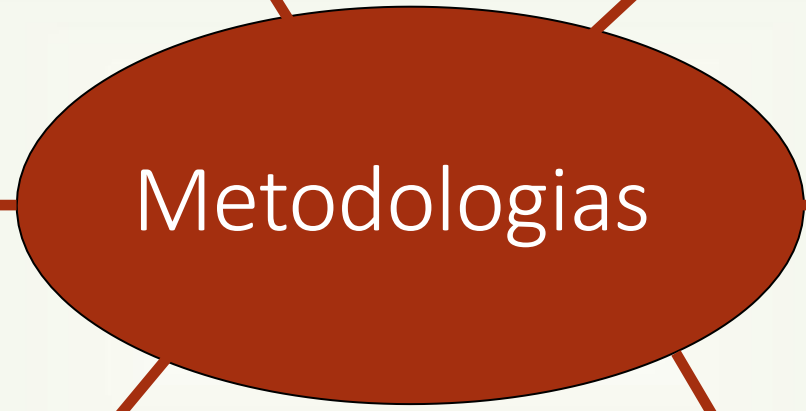




Outplacement
Recolocação

Planos de Sucessão

Plano de desenvolvimento
Pessoal



Aconselhamento
e *Coaching*

Assessment centres e
Development centers

Mentoring

Assessment center	Development center
Objetivo: Selecionar colaboradores	Objetivo: desenvolver competências
Responde ás necessidades da organização	Responde ás necessidades do individuo e da organização
Responde a uma necessidade organizacional imediata	Responde a uma necessidade organizacional de médio/longo prazo
Envolve gestores no processo	Não Envolve gestores no processo
Centra-se menos na autoavaliação	Centra-se mais na autoavaliação
Focaliza-se no que o candidato sabe fazer	Focaliza-se no potencial do colaborador
Centra-se na seleção com pouco feedback e follow up	Centra-se no feedback e follow up e pouca seleção
Permite ter feedback posteriormente	Permite ter feedback no imediato
A organização tem controlo sobre a informação	O individuo tem controlo sobre a informação
É utilizada primeiramente com candidatos externos	É utilizada com candidatos internos

Plano de carreira

Deve conter as seguintes propriedades:

1. Definição de uma visão
2. Estabelecimento de prioridades de carreira
3. Identificação de pontos fortes e fracos
4. Identificar competências a serem desenvolvidas por um indivíduo
5. Identificar as áreas ou agrupamentos de atividade a que se dirige
6. Estar definido no tempo
7. Apontar metas e objetivos

Prazo	Competências a desenvolver	Como desenvolver competências	Calendarização	Resultados Esperados
Curto Prazo	1. Saber trabalhar com Excel	1. Frequentar cursos de formação	1. Nos próximos 2-3 meses	1. Aplicação dos conhecimentos no local de trabalho
Médio Prazo	1. Saber falar inglês fluentemente 2. Desenvolver capacidades de liderança	1. Frequentar cursos de formação 2. Frequentar Workshops 3. Pesquisar e ler bibliografia 4. Actuar como <i>coacher</i> 5. Liderar uma pequena equipa	1. Nos próximos 6-9 meses	1. Aplicação dos conhecimentos no local de trabalho 2. Reflectir/discutir aprendizagens com o gestor
Longo Prazo	1. Consolidar a aprendizagem de liderança 2. Aumentar experiência de gestão	1. Frequentar cursos de formação 2. Frequentar curso superior na área de gestão 3. Liderar um departamento		

Competência



Saber, Conhecimento adquirido

Habilidade



Saber – Fazer, é a melhor forma de usar as minhas competências para obter resultados, Planejamento da tarefa

Implementação de um sistema de desenvolvimento de carreiras (segundo Leibowist et al.)

1. Diagnóstico da situação atual

- diagnosticar as funções existentes com base numa análise e descrição e funções
- levantamento de competências. (Plano de Desenvolvimento Pessoal)
- Definição da missão,

exemplo – *“promover o desenvolvimento, a qualificação e a mobilidade dos trabalhadores nas suas funções, através da gestão de competências e da avaliação de necessidades de pessoal face à missão, objetivos e atividades dos serviços e gestão de carreiras, visando a integração dos processos de desenvolvimento organizacional”*

- construção de indicadores que permitem medir o sucesso do sistema. (Plano de Desenvolvimento Pessoal)

Implementação de um sistema de desenvolvimento de carreiras (segundo Leibowist et al.)

2. Estabelecimento de objetivos
3. Escolhas das metodologias
4. Integração com outras práticas – por exemplo, as consequências que algumas metodologias têm sobre o sistema de recompensas .
5. Plano de ação

Metodologias	Resultados esperados	Prioridades	Fases de implementação	Formação e recompensas	Instrumentos de avaliação	Custos e benefícios

6. Experimentação de programa piloto – detetar falhas do sistema de desenvolvimento de carreiras
7. Divulgação e implementação

Exemplo do processo de carreira



Desenvolvimento, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento

Gerir organizações

competências e capacidades

planear



organizar



controlar

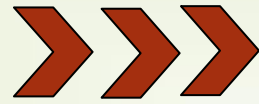


liderar



Desenvolvimento, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento

Gerir organizações



Pressupõe um conjunto de saberes:

conceptuais Saber-Saber

práticos Saber-Fazer

Comportamentais Saber-Estar ou Saber-Ser



saberes de inovação e desenvolvimento

saber-evoluir

Aprendizagem Organizacional

1º fase

Identificar

Selecionar

Recolher a informação

2º fase

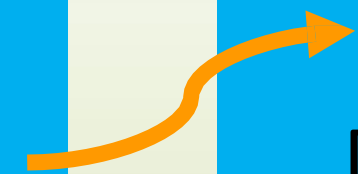
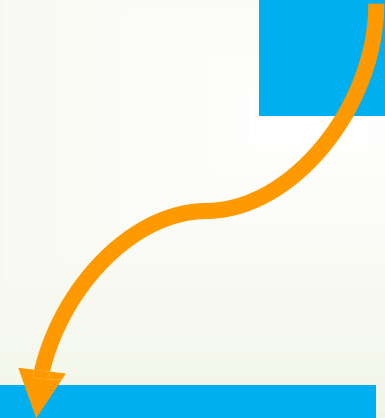
Assimilar a informação

3º fase

Utilizar a informação

4º fase

Desaprender



3ª fase - Utilização da informação

Inovação

- Vantagem competitiva do ponto de vista estratégico

Rotinização

- Ganhos de eficiência e de eficácia da organização
- Maturidade organizacional

5. Avaliação e controlo de resultados

A Avaliação de Desempenho é uma sistemática apreciação de desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento.

CHIAVENATO (1981)

Avaliação de desempenho



Identificar as competências e as dimensões a avaliar

Determinar qual o tipo de sistema a construir

Desenhar as fichas de avaliação

Objetivos da Avaliação de desempenho

Cumprimento dos objetivos estratégicos da organização

Potenciar a inovação e a promoção da adaptação à mudança organizacional

Superação dos desempenhos médios

Melhoria da comunicação interna

Tipos de sistemas de Avaliação de desempenho

Sistemas de Personalidade

- Escalas de traços de personalidade
- Sistemas comportamentais

De escolha Forçada

- Escalas de comportamento
- Escalas de observação comportamental

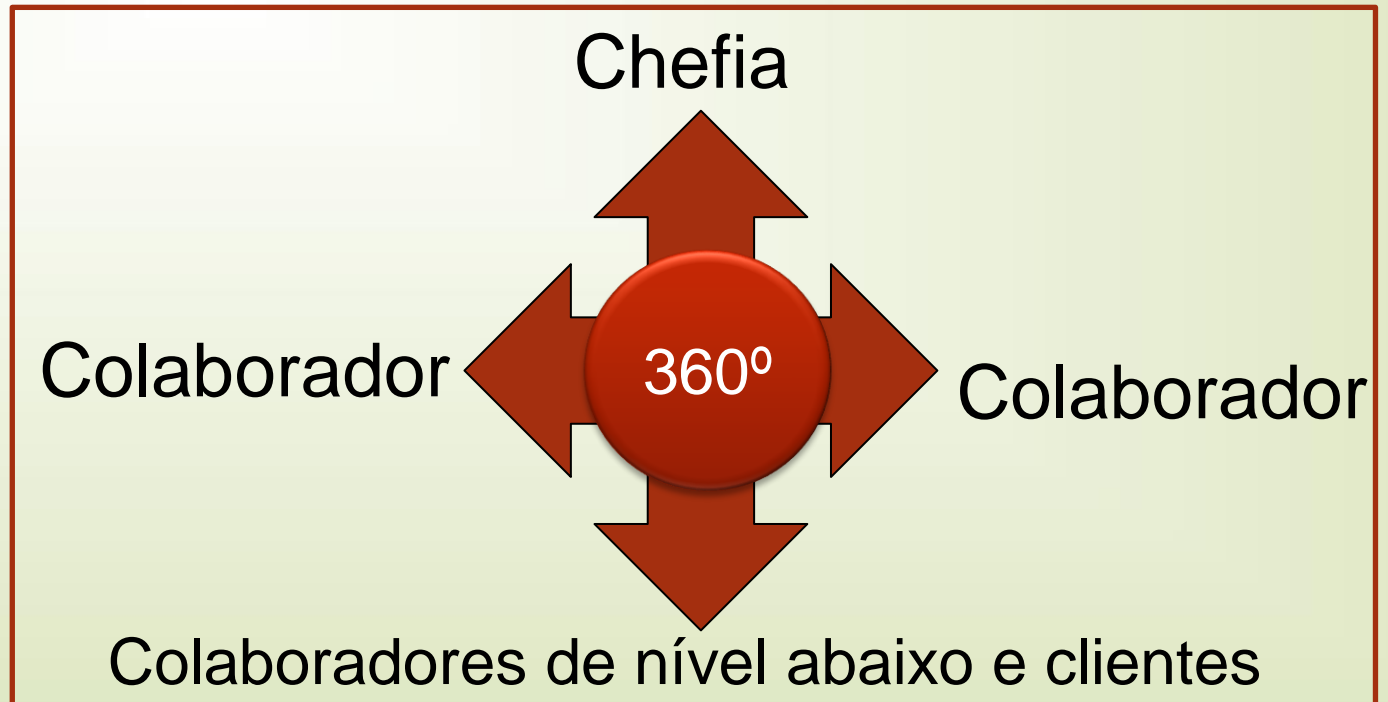
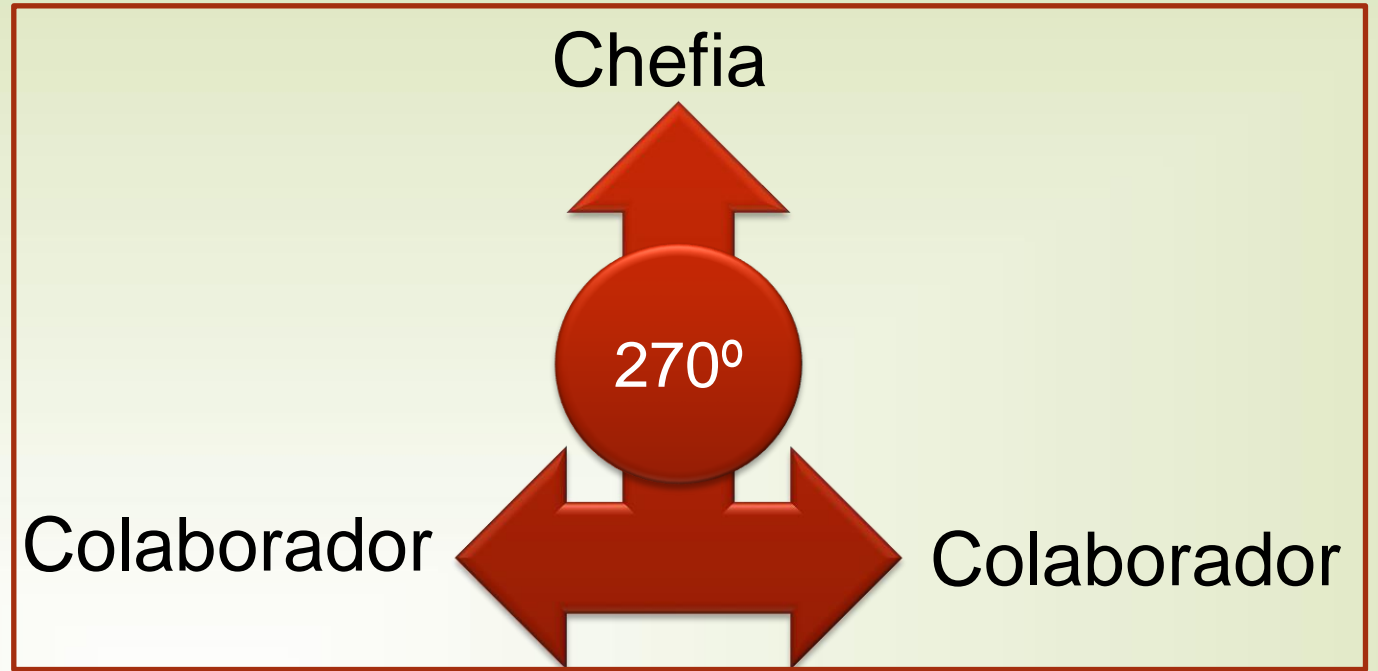
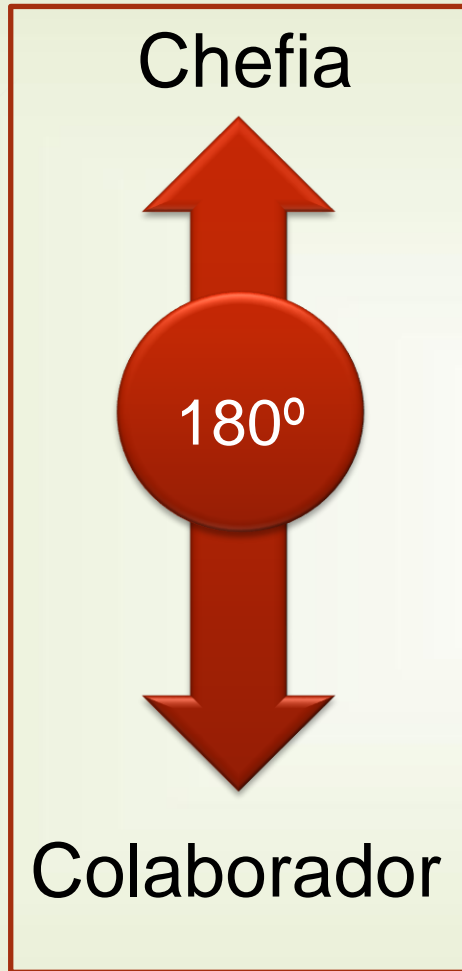
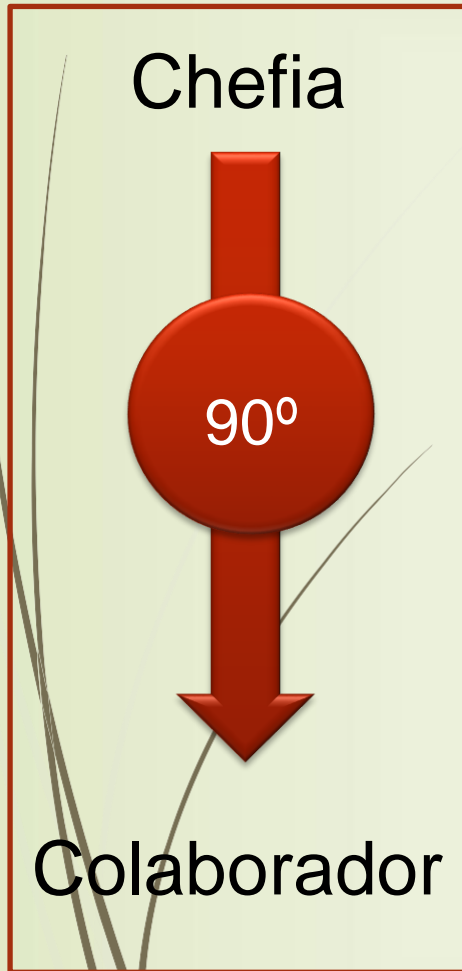
Sistemas de Comparação entre Colaboradores

- Escalas de ordenação

Sistema de avaliação por objetivos

- A avaliação de desempenho e a gestão por objetivos

Tipos de avaliação



Sistema de recompensas

É um conjunto de princípios e diretrizes que a empresa define relativamente aos seus colaboradores, em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial, em contrapartida do trabalho realizado e deverá:

- Assegurar a equidade interna
- Permitir competir no mercado de trabalho, atendendo à equidade externa
- Permitir a individualização dos salários, através da utilização de fatores de mérito individual
- Assegurar a igualdade de género

Objetivos

- Construir e fortalecer a cultura organizacional da empresa
 - As recompensas podem ser usadas para valorizar o tipo de competências
- Reter e atrair os melhores colaboradores
 - O sistema de recompensas valoriza as competências do colaborador
- Aumentar a motivação e a produtividade
- Reforçar o papel e o estatuto de cada um dos níveis de hierarquia da empresa

Programa de incentivos

The diagram consists of three main text boxes arranged vertically. The top box is blue and contains the title 'Programa de incentivos'. The middle box is green and contains the text 'O quantitativo da recompensa com a produtividade do colaborador'. The bottom box is orange and contains the text 'Vantagem de sintonizar comportamentos individuais com objetivos organizacionais'. A large blue curved arrow points from the top box to the middle box. A large green curved arrow points from the middle box to the bottom box. On the left side, there are several thin, grey, hand-drawn lines that curve around the boxes, and a large orange arrow points from these lines towards the bottom box.

O quantitativo da recompensa com a produtividade do colaborador

Vantagem de sintonizar comportamentos individuais com objetivos organizacionais

Benefícios

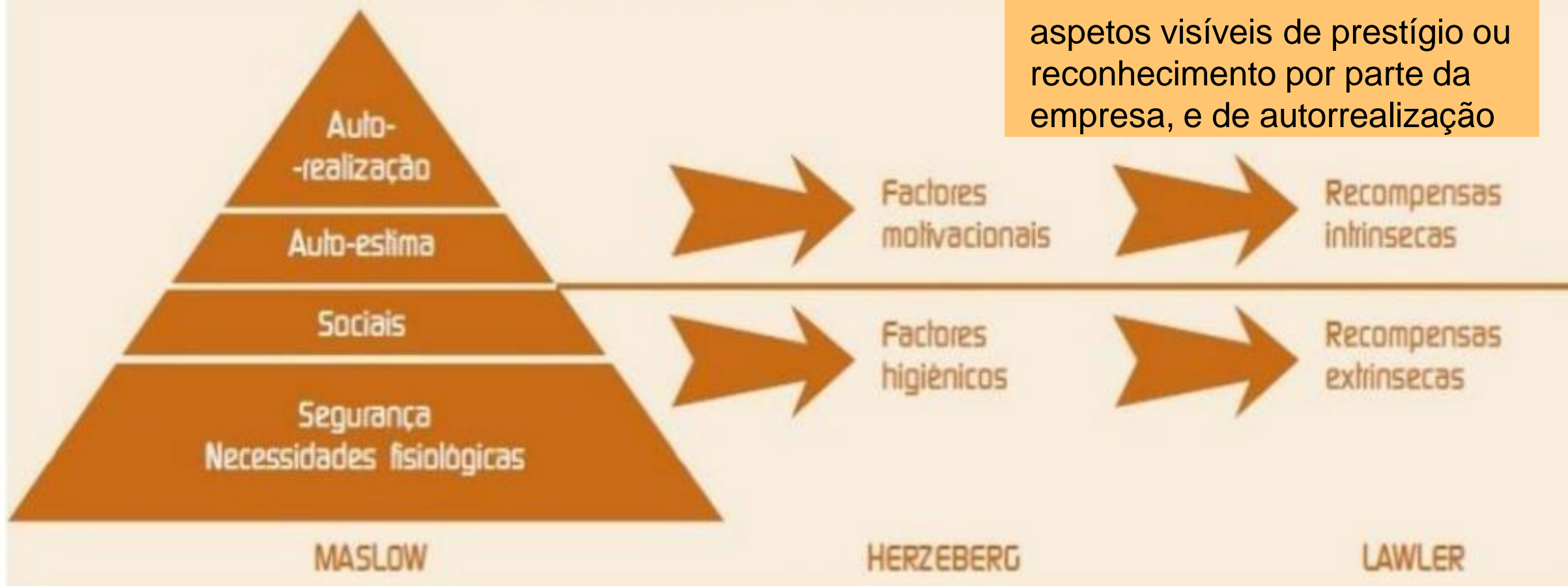
Caraterização:

- ▮ São uma componente da retribuição
- ▮ Assegurados em espécie (bens e/ou serviços).
- ▮ Destinam-se a cobrir necessidades de curto ou longo prazo.
- ▮ Procuram responder a necessidades sociais dos colaboradores

Benefícios sociais

Trabalham os aspetos que se enquadram na teoria da motivação de Maslow

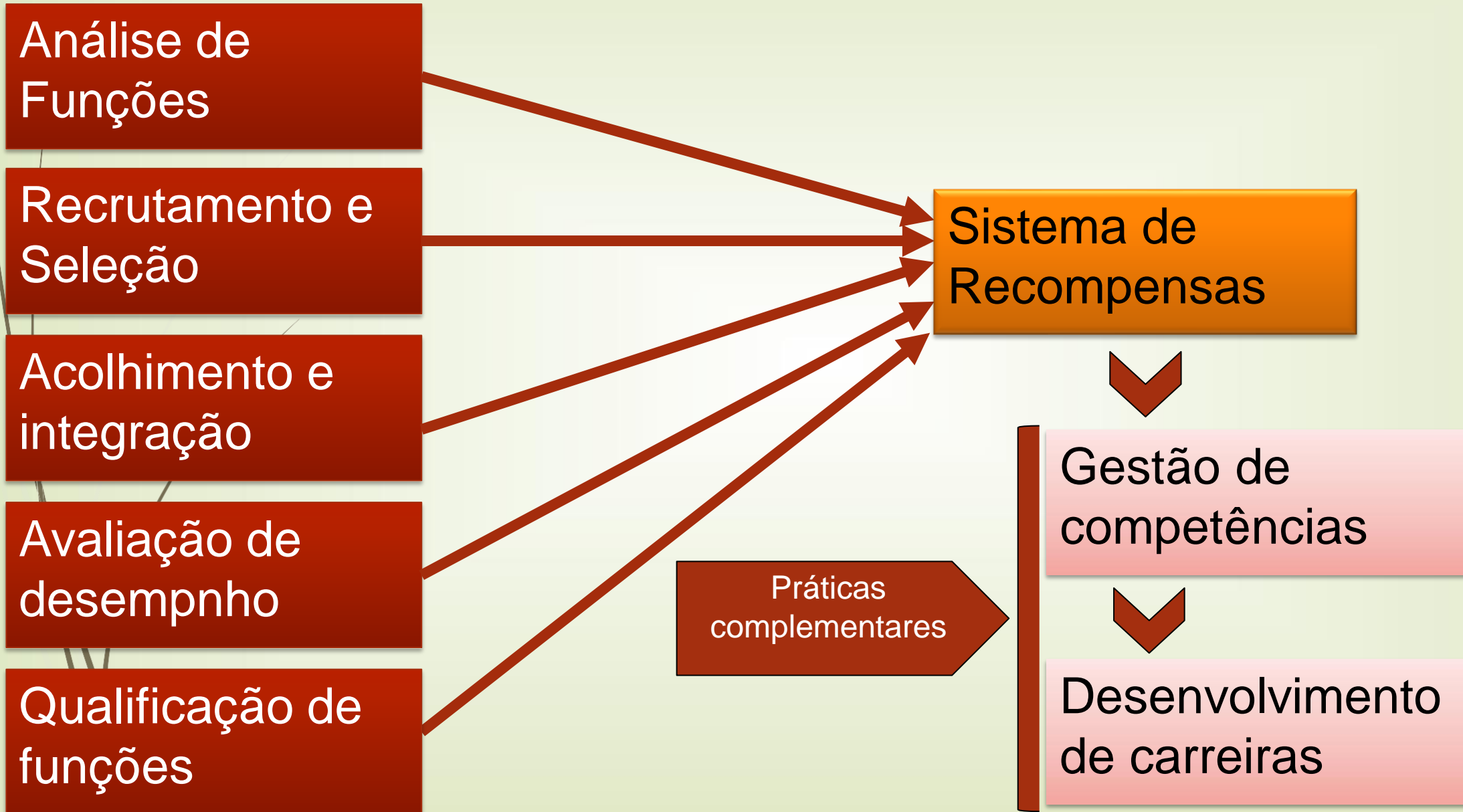
Componentes do sistema de recompensas



Fonte: Pedro Rito. TOC. novembro 2006

Tipo de recompensa	Recompensa a nível individual	Recompensa a nível organizacional
Recompensas Intrínsecas	<ul style="list-style-type: none"> • reconhecimento Pessoal • Funções desafiadoras • Delegação de competências • Maior responsabilidades • Planeamento de carreira • Desenvolvimento Profissional 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento Publico • Delegação de competências • Novos projetos desafiadores • Recompensas de equipa
Recompensas Extrínsecas	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentos salariais • Prémios (comissões e bónus) • Benefícios sociais (subsídios doença, transporte, seguro saúde) • Promoções 	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensas de equipa • Símbolos de estatuto: <ul style="list-style-type: none"> • Utilização de cartão de credito • Viatura • Motorista

Sistema de recompensas face à GRH



Soluções de RH para a crise pandémica?

▮ Carla Silva (dreamMedia)

https://www.youtube.com/watch?time_continue=4&v=I0OuisiBESw&feature=emb_logo

▮ Salomé Barreira, People First Director da Domino's Pizza Portugal

https://www.youtube.com/watch?time_continue=16&v=UHEaPpPS81M&feature=emb_logo

▮ Nuno Oliveira (Zurich Portugal)

<https://youtu.be/ZPixP3lopkc>

Práticas de recursos humanos ajudam as organizações a:

Melhorar a sua capacidade para atraírem e manterem pessoas com as competências (técnicas e comportamentais) que mais se adequam aos objetivos da organização, utilizando processos de recrutamento e seleção adequados, e sistemas de recompensa e de desenvolvimento de carreiras que satisfaçam os objetivos e necessidades da organização e de todos os seus colaboradores.

Práticas de recursos humanos ajudam as organizações a:

- Estimular comportamentos alinhados com os objetivos estratégicos de longo prazo da organização, através do desenvolvimento de competências e de planos de carreira que permitam que as pessoas tenham uma perspectiva de evolução profissional
- Adotar sistemas de remuneração associados ao desenvolvimento de competências individuais, ao desempenho das equipas e da organização como um todo.

Fundamentos de legislação laboral

▮ Contrato de trabalho

é aquele pelo qual uma pessoa se obriga, mediante retribuição, a prestar a sua atividade a outra ou outras pessoas, sob a autoridade e direção destas

▮ Contrato de trabalho pode cessar por:

- a) Caducidade;
- b) Revogação;
- c) Resolução;
- d) Denúncia.

Direito a férias

- ❑ O direito a férias adquire-se com a celebração do contrato de trabalho e vence-se no dia 1 de Janeiro de cada ano civil, salvo o disposto nos números seguintes
- ❑ No ano da contratação, o trabalhador tem direito, após seis meses completos de execução do contrato, a gozar 2 dias úteis de férias por cada mês de duração do contrato, até ao máximo de 20 dias úteis.
- ❑ O período anual de férias tem a duração mínima de 22 dias úteis.

Faltas

Falta é a ausência do trabalhador no local de trabalho e durante o período em que devia desempenhar a atividade a que está adstrito.

Despedimento

- Por justa causa
- Coletivo
- Por Extinção do posto de trabalho
- Por inadaptação

Fundamentos de legislação laboral

Código do trabalho

<https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475>

Boletim de trabalho e emprego

<http://bte.gep.msess.gov.pt/>

Bibliografia

Chiavenatto, I., Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações, Ed. Campus, 1999

Gestão de Recursos Humanos, Manual de formação