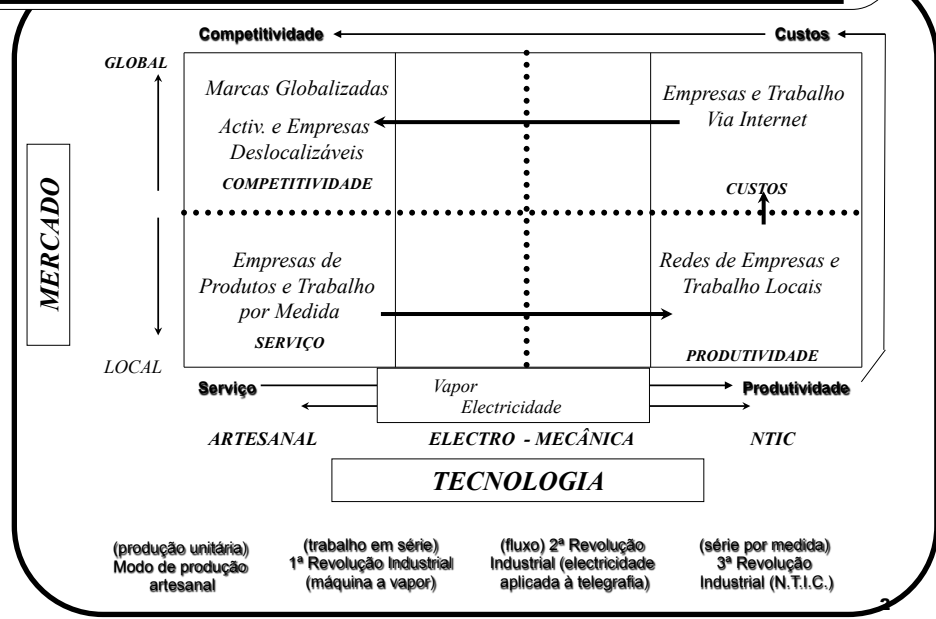


# Gestão de Recursos Humanos

## Evolução do Contexto e Conceito de Trabalho

### EVOLUÇÃO MERCADO E TECNOLOGIA



## Importância estratégica da GRH

- **A GRH estratégica difere significativamente da tradicional**

- *Na abordagem tradicional*, a responsabilidade da GRH é dos especialistas.
- *Na abordagem estratégica*, a gestão de pessoas é da responsabilidade de qualquer indivíduo que esteja em contacto directo com trabalhadores ou dos gestores de linha.

## A Importância Estratégica da GRH

Item	GRH Tradicional	GRH Estratégica
<b>Responsabilidade por recursos humanos</b>	Especialistas	Gestores de linha
<b>Objectivo</b>	Melhorar desempenho	Melhoria, compreensão e uso de recursos humanos
<b>Papel da área de RH</b>	Responder as necessidades	Orientar, inspirar, compreender
<b>Horizonte temporal</b>	Resultados a curto prazo	Curto, médio e longo prazo
<b>Controle</b>	Regras, políticas, poder	Flexível, baseado nos recursos humanos
<b>Cultura</b>	Burocrática, <i>top-down</i> , centralização	Aberta, participativa, <i>empowerment</i>
<b>Maior ênfase</b>	Cumprimento de regras	Desenvolver as pessoas
<b>Métrica</b>	Centros de custo	Investimento em Recursos Humanos

## EVOLUÇÃO – 1ª metade do séc. XX

**Início do séc. XX /  
1ª Guerra Mundial**

### **Administração de Pessoal**

*Serviços especializados no tratamento das questões essencialmente de selecção e treino*

**1ª Guerra Mundial /  
2ª Guerra Mundial**

### **Direcção das Relações Industriais**

*Assegurar e disciplinar a organização do trabalho, e.g. gestão das relações contratuais*

## EVOLUÇÃO – 2ª metade do séc. XX

**Década de 50 /  
Década de 60**

### **Direcção das Relações Humanas**

*Preocupação com motivação e satisfação das pessoas, na base da gestão das remunerações e das promoções*

**Finais déc. 60 /  
Meados déc. 80**

### **Direcção de Pessoal**

*Assegurar a motivação das pessoas na produtividade global da organização através do controlo dos custos*

**Meados déc. 80 /  
Até hoje**

### **Gestão de Recursos Humanos**

*Desenvolver e mobilizar as pessoas, que são encaradas mais como um investimento – valorização das pessoas como recurso decisivo da competitividade*

## EVOLUÇÃO – Séc. XXI

**Início séc. XXI /**  
...

### **Gestão estratégica de RH / Consultoria Interna de GRH**

*Serviços altamente reconhecidos e orientados não só para o alinhamento estratégico dos planos, mas sobretudo para a mudança e desenvolvimento organizacional, gestão de redes, balanço de interesses, proatividade e sustentabilidade. Gestão baseada orientada para a inovação, accountability e flexibilidade. Mudanças acentuadas ao nível da estrutura de emprego e da relação de trabalho, e.g. outsourcing, deslocalização, gestão de expatriados, etc.*

- **Para que uma organização sobreviva e prospere, deve conseguir atingir objectivos em diferentes domínios da GRH:**

- Desempenho
- Satisfação dos trabalhadores
- Absentismo e rotatividade
- Formação
- Etc.



- **Contribuições da GRH para os resultados organizacionais:**

- Ajuda a organização a atingir os seus objectivos,
- Aproveitamento adequado das capacidades e competências dos trabalhadores,
- Aumento da satisfação e qualidade de vida no trabalho
- Etc.

● **A GRH desenvolve numerosas actividades:**

- Análise do trabalho
- Planeamento de RH
- Recrutamento e selecção,
- Motivação e orientação
- Avaliação de desempenho e compensação
- Formação e desenvolvimento
- Relações laborais
- Higiene, saúde, segurança e bem estar no trabalho

**Objectivos da função de GRH**

● **Gerir o aumento da rapidez e ciclos temporais mais curtos:**

● **As empresas tendem a enfatizar:**

- Aumento do apoio ao cliente.
- Desenvolvimento de novos produtos e serviços.
- Formar e treinar técnicos, gestores e administradores.



● **Ciclos temporais mais curtos significam menos tempo para:**

- Formar, treinar
- Resolver queixas
- Recrutar e seleccionar pessoas com talento
- Melhorar a imagem da empresa

## As pessoas e o diagnóstico GRH

- **As pessoas são a preocupação central nos modelos de diagnóstico de RH**

- Até as melhores práticas de RH podem falhar se não forem tidas em conta as diferenças individuais.

- **As pessoas diferem em:**

- Aptidões
- Atitudes e preferências
- Estilos
- Capacidades intelectuais
- Formas de trabalhar

## Atitudes e Preferências dos empregados



- **Uma atitude é:**

- Uma forma característica e recorrente de pensar, sentir e se comportar em relação a um objecto, ideia pessoa ou grupo.

- **Uma preferência significa:**

- Avaliar um objecto, uma ideia ou uma pessoa de uma forma positiva ou negativa.

## Motivação dos Trabalhadores

- É um estado interno que energiza, direcciona e mantém o comportamento humano orientado para objectivos.
  - A motivação no trabalho direcciona o comportamento do individuo para o trabalho , podendo levar a secundarizar o lazer e de outros aspectos ou actividades da sua vida.
  - A motivação caracteriza-se pela direcção, intensidade e duração
  - A motivação pode ser explicada pela procura de satisfação de necessidades, corresponder a expectativas, atingir objetivos, manter a equidade

16

## Motivação dos Trabalhadores



- **Gestores que conseguem determinar as motivações para o trabalho dos trabalhadores, farão melhores tomadas de decisão ao nível da GRH.**
  - Empregados orientados para o trabalho, são normalmente motivados por sistemas de incentivo monetário e promoções ou pelas características do próprio trabalho

17

# Gestão de Recursos Humanos

## Enquadramento Legal

### Sumário

Enquadramento Legal:  
Fontes de Regulação  
Regulação da Relação Laboral  
Contratação Individual

### Objectivos

1. Dar a conhecer os principais aspectos legais associados à gestão de Recursos Humanos

**Nota: Estes conteúdos não serão sujeitos a Avaliação**

## Enquadramento Legal



- **Fontes de regulação**
  - Constituição da República Portuguesa
  - Código de Trabalho e Legislação específica
  - Contratação colectiva
- **Litígios dirimidos em Tribunais de Trabalho**

## Regulação da relação laboral

- Horários  
- Trabalho por  
Turnos, Nocturno etc

-Faltas  
- Férias

-Remunerações  
- Trabalho  
extraordinário

- Direitos e  
deveres dos  
Trabalhadores e  
das Entidades  
Patronais

**Contratação**

- Acidentes de  
Trabalho

- Disciplina  
- Despedimentos

- Protecção Social

-Discriminação  
- Assédio etc

## Contratação Individual



- **Formas de Contratação**

- Contrato de trabalho vs Contrato de Prestação de Serviços
- Contrato a tempo integral vs contrato a tempo parcial
- Contrato sem termo vs contrato com termo (certo ou incerto)

- **Flexibilidade laboral**

- Horários
- Conteúdos funcionais

## Gestão de Recursos Humanos

### Relações Coletivas

## Sumário

Relações Coletivas:  
Negociação coletiva e intervenientes  
Tipos de negociação  
Processo negocial

## Objectivos

1. Dar a conhecer os principais aspectos legais associados à gestão de Recursos Humanos

## Negociação Coletiva

- **A negociação coletiva é um processo no qual:**
  - Os representantes das entidades patronais tentam estabelecer um contrato colectivo com os representantes dos trabalhadores.
- **A Negociação coletiva depende de diferentes variáveis**
  - Numa pequena economia se os sindicatos tentarem aumentos demasiado elevados pode levar a uma espiral inflacionista
  - Os representantes das entidades patronais precisam de ter em conta quais as possibilidades orçamentais para aumentar salários tendo em consideração as condições económicas expectáveis para o ciclo económico seguinte

## Negociação Coletiva

- **Principais intervenientes**

- Sindicatos
- Empregadores (Empresas / Sector Público)
- Associações Patronais
- Ministério do Trabalho e da Solidariedade

- **Tópicos de Negociação**

- Remunerações
- Flexibilidade
- Ameaças de Despedimento e Lay-offs
- Redução do Tempo de Trabalho
- Participação dos trabalhadores na Gestão

## Tipos de Negociação

- **Negociação distributiva**

- Trabalhadores e Entidades patronais encaram a negociação como um conflito e a solução será do tipo Ganha/Perde (Win/Lose)

- **Negociação integrativa**

- As duas partes encaram a negociação como resolução de um problema comum

- **Negociação por concessões**

- Qualquer coisa de importante é trocada entre as partes

## Negociação Coletiva

- **Processo de negociação e estabelecimento de um**

**Acordo:**

- Pré-negociação
- Seleccionar negociadores
- Desenvolver uma estratégia de negociação
- Utilizar as melhores táticas
- Estabelecer um Acordo formal
- Rectificar o Acordo

## Insucesso no estabelecimento de um Acordo



- **Possíveis resultados de um impasse negocial:**

- Paralisação da actividade por parte dos trabalhadores (greve) ou por parte da Gestão (Lockout) .
- Em Portugal o LOCKOUT não é permitido por Lei
- Solicitar a intervenção de uma terceira parte

## Greves

- **A ameaça de Greve é das armas mais poderosas por parte dos Sindicatos**
  - Antes de convocar uma greve os Sindicatos têm que se assegurar sobre:
    - Legalidade da greve
    - A predisposição para os seus membros aderirem à Greve
    - A capacidade que a entidade patronal tem para manter a sua actividade sem a prestação dos possíveis trabalhadores em greve
- **Quanto maior for a capacidade da entidade patronal em manter a sua actividade, menor é a probabilidade do Sindicato ver as suas exigências satisfeitas**

## Intervenção de terceiros

- **No caso de impasse, pode recorrer-se à intervenção de terceiros:**
  - Mediação
  - Intervenção compulsiva por parte do regulador
  - Arbitragem
- **Ambas as partes têm que concordar com os termos da intervenção de terceiros**
  - Cada parte ficar progressivamente mais constrangida face à outra
- **As negociações deixam de ser bilaterais para ocorrerem face a uma terceira entidade que estabelecerá os termos do Acordo**

## **Controlo de aprendizagem**

*Q1: Quais os intervenientes e seus papéis na negociação coletiva?*

*Q2: Quais os principais aspetos focados na negociação coletiva?*

*Q3: Como decorrer o processo negocial e que problemas podem surgir?*

## **Gestão de Recursos Humanos**

### **Planeamento de RH**

Docente: Alzira Duarte

## **Sumário**

O Planeamento de Recursos Humanos:

Determinantes, objectivos, fases, técnicas e benefícios.

A importância do PRH para os resultados organizacionais.

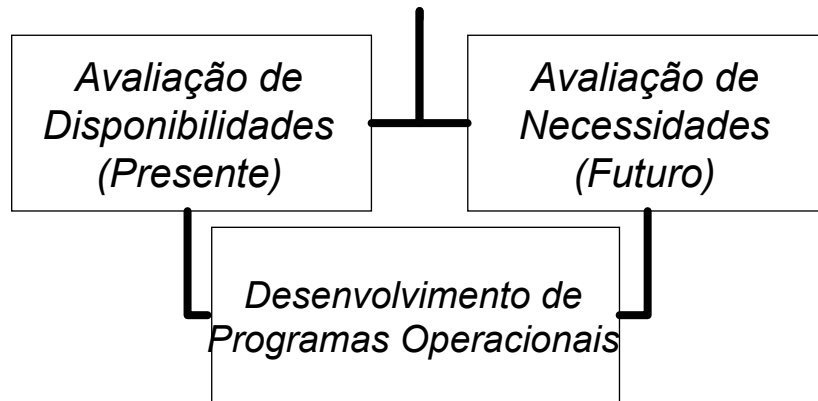
## **Objectivos**

1. Saber caracterizar os determinantes do PRH;
2. Interpretar os resultados da análise de PRH;
3. Identificar potenciais respostas de PRH e o seu impacto.

## **PLANEAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

PRH é o processo de análise das necessidades de RH da organização e desenvolvimento de planos, políticas e acções que permitam satisfazer essas necessidades, de forma concertada com a estratégia e objectivos organizacionais.

## Planeamento de Recursos Humanos



## Planeamento de RH

### Análise de necessidades

Estimativas de gestão  
*Projecções (vendas, crescimento, etc.)*  
*Simulações*  
*Mobilidade de pessoal*  
*Etc.*

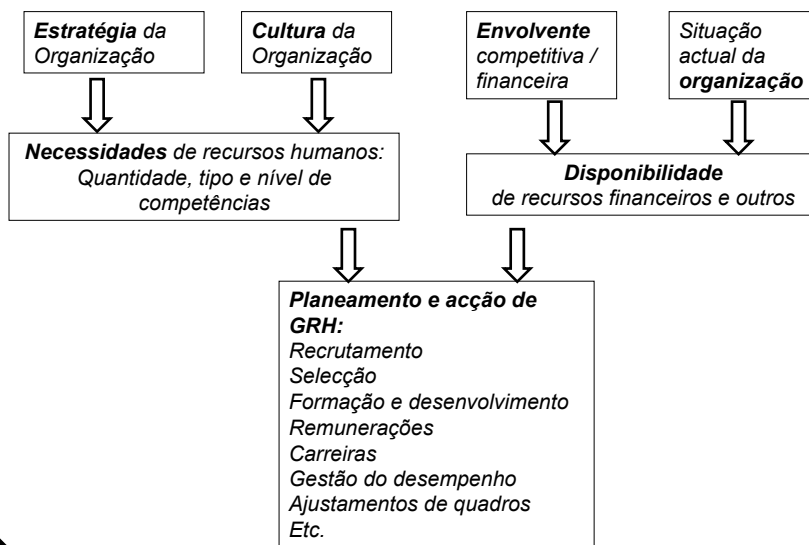
### Análise de disponibilidades

Quadros de sucessão e substituição  
*Inventários de competências*  
*Análise de mercados*  
*Matriz de transição*  
*Rácios de pessoal*  
*Etc.*

## Objectivos do PRH

- Garantir o alinhamento das políticas e práticas de GRH com a estratégia da organização
- Assegurar o maior ajustamento entre os trabalhadores existentes e os objectivos organizacionais
- Atrair e reter trabalhadores qualificados
- Gerir planos de sucessão e substituição

## Factores que determinam o Planeamento de RH



## Benefícios do PRH

- Maior conhecimento das implicações dos RH para os resultados organizacionais
- Redução de custos
- Melhor gestão do tempo
- Maior inclusão de grupos discriminados
- Melhor gestão do desenvolvimento de potencial

## Fases do Processo de PRH

1. Alinhar a GRH com a estratégia da empresa
2. Inventariar os RH da empresa
3. Identificar as necessidades de RH
4. Análise do diferencial disponibilidades/competências vs necessidades (lacunas vs excedentes)
5. Desenvolver estratégias de resposta dos RH (internas ou externas)
6. Avaliação do impacto das decisões

### Determinação das Necessidades de RH

- Quantos indivíduos e para que funções?
- Quais os requisitos e especificações para cada função?
- Existem alternativas em termos de organização do trabalho?

### Avaliação da aplicabilidade

- Avaliação da utilidade
  - Exige conhecimento dos diferentes processos, limitações externas (legais, técnicas, éticas, e condicionantes internas (características do pessoal, recursos financeiros, modelo de gestão, cultura, etc.)
- Avaliação de custo/benefício

## PRH deve:

- Servir de guia à GRH e ser utilizado de forma a sustentar toda a estratégia global
- Atender às questões internas e externas (determinantes, limitações, orientações, etc.)
- Planear - antecipar a acção
- Estratégico – estreita relação com os diferentes níveis estratégicos

## Controlo de aprendizagem

*Q1: Discuta a importância do Planeamento de Recursos Humanos para os resultados organizacionais.*

*Q2: Discuta as implicações de cada um dos potenciais processos de ajustamento aplicável em contexto de PRH.*

*Q3: Caracterize as fases do PRH.*

## Gestão de Recursos Humanos

### DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Docente: Alzira Duarte e Henrique Duarte

#### Sumário

Descrição de Funções:

Conceito, função e elementos constitutivos.

Requisitos da função:

Qualificações vs competências.

#### Objectivos

1. Saber elaborar uma Descrição de Funções;
2. Distinguir actividades, tarefas e responsabilidades;
3. Identificar o que são competências, a sua importância e utilização.

## ***Descrição de Funções***

- **O que é?**

“É a descrição sistemática das actividades, tarefas e responsabilidades que os trabalhadores devem assegurar de forma a apresentar um bom desempenho e contribuir para a realização dos objectivos da organização”
- **Define-se ainda os requisitos que garantam o desempenho desejado**
  - **As competências necessárias agora e no futuro**
  - **Quais as competências que permitem um desempenho médio e aquelas que permitem um desempenho superior**

## ***Descrição de Funções***

- **Para que serve?**
  - **Permite a especificação de processos de recrutamento**
  - **Serve de base à qualificação de funções e às possibilidades de definição de carreiras**
  - **Auxilia o planeamento quantitativo de RH**
  - **Pode auxiliar o desenho de processos de trabalho**
  - **Serve para definir padrões de avaliação de desempenho**
  - **Permite o diagnóstico de desvios de desempenho e a concepção de planos de desenvolvimento**
  - **Sustenta argumentações legais de negociação**

## ***Métodos***

- ***Benchmarking***
- **Observação directa**
- **Diários**
- **Entrevistas**
  - **Individuais**
  - **Grupo**
  - **A especialistas técnicos**
  - **Incidentes críticos**
- **Questionários e inventários de tarefas**
- **Estudo de especificações de equipamentos**

## ***Descrição de Funções***

- **Elementos constituintes**
  - **Designação da função**
  - **Objectivos**
  - **Formas de supervisão**
  - **Entidades com que contacta**
  - **Actividades, tarefas**
  - **Maquinaria, automatismos, processos de trabalho**
  - **Produtos/serviços resultantes**
  - **Responsabilidades**
  - **Requisitos necessários**

## Descrição de Funções

1) Designação da função:	2) Nível:
3) Descrição sumária da função:	
4) Resultados / Responsabilidades:	
5a) Tarefas Principais:	5b) Tarefas Secundárias:
6) Departamentos ou entidades externas com quem contacta:	
7) Reporte funcional:	
8) Requisitos para a função:	
9a) Exigências principais p/ a função:	9b) Exigências secundárias p/ a função:

## Tipos de Actividades e Tarefas

- **Tipo de acções empreendidas pelos titulares que produzirão um certo tipo de resultado**
  - Relacionadas com Informação, Pessoas ou Coisas
  - Observáveis e não observáveis
  - Autónomas ou cooperativas
  - Sequenciais ou descontínuas
  - Frequentes, sazonais ou esporádicas

## ***Responsabilidades***

- **O nível de responsabilidade é definido**
  - Pelo tipo de prestação de contas que pode ser atribuído ao titular da função
  - Pelas possibilidades que o indivíduo tem de influenciar os resultados de determinados eventos
  - Pela autonomia atribuída no desempenho da função
  - Pelos tipos de autoridade exercidos

## ***Requisitos de Função***

- **Que tipo de requisitos se indicam nas descrições de funções?**
  - Competências
  - Qualificações profissionais específicas ou graus acadêmicos
  - Níveis de experiência anterior
  - Condições de saúde
  - Condições especiais (*disponibilidade para viajar, horários especiais, etc.*)

## Competências

- Porquê o uso de competências?
  - Os graus académicos, o nível de conhecimentos, e os construtos psicométricos não eram fortes preditores de desempenho e muitas vezes encontram-se associados a discriminação associadas a minorias, mulheres e pessoas de estatutos económicos mais baixos
- O que é uma competência?

“Uma competência é uma característica individual que tem uma relação causal com o desempenho médio ou superior numa dada situação profissional”
- Como definir?
  - Comparar trabalhadores com diferentes níveis de desempenho
  - Identificar características ou comportamentos que se associem a directamente aos desempenhos evidenciados

## Grupos de Competências :

### Técnicas e Cognitivas

- Resolução de Problemas
- Pensamento analítico
- Pensamento conceptual
- Especialização técnica
- Procura de Informação

### Eficácia Pessoal

- Orient. p Realização
- Flexibilidade
- Iniciativa
- Auto-aprendizagem
- Auto-controlo
- Auto-confiança

### Interpessoais

- Comunicação
- Trabalho em Equipa
- Desenvolvimento dos outros
- Orientação p Cliente
- Empatia pessoal
- Gestão de Conflitos

### Impacto e Influência

- Acuidade negocial/comercial
- Persuasão
- Estabelecimento de redes

### Gestão

- Liderança
- Planeamento e Organização
- Tomada de Decisões
- Delegação
- Desenvolvimento de equipas

## **Controlo de aprendizagem**

*Q1: O que entende por Descrição de Funções? Qual a utilidade?*

*Q2: Quais as principais dimensões de uma Descrição de Funções?*

*Q3: Elabore uma proposta de Descrição de Funções para uma função de entre as existentes no ISCTE.*

*Propostas:*

*Técnica de atendimento da Biblioteca;*

*Empregado de balcão de um dos bares;*

*etc.*

## **Gestão de Recursos Humanos**

### **Recrutamento e Seleção**

Docente: Alzira Duarte

## Sumário

Recrutamento e Selecção:

- Fases e tipos de recrutamento.
- Modelos e ferramentas de selecção.
- A tomada de decisão.

## Objectivos

1. Compreender a importância e evolução do RS no âmbito da GRH;
2. Identificar as fases e objectivos do processo de RS;
3. Conhecer os diferentes métodos e técnicas utilizadas, sua aplicabilidade e eficácia;
4. Dominar algumas especificidades da intervenção num processo de RS (e.g. entrevista, decisão, etc.)

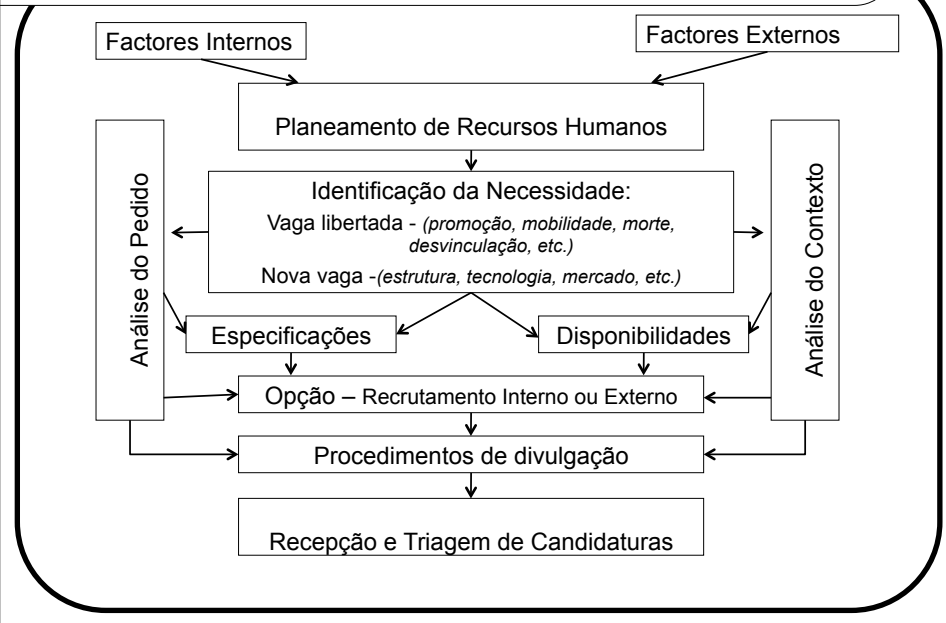
## Recrutamento e Selecção

O **Recrutamento e Selecção** são um processo chave para o sucesso de uma GRH estratégica (Cook, 2000).

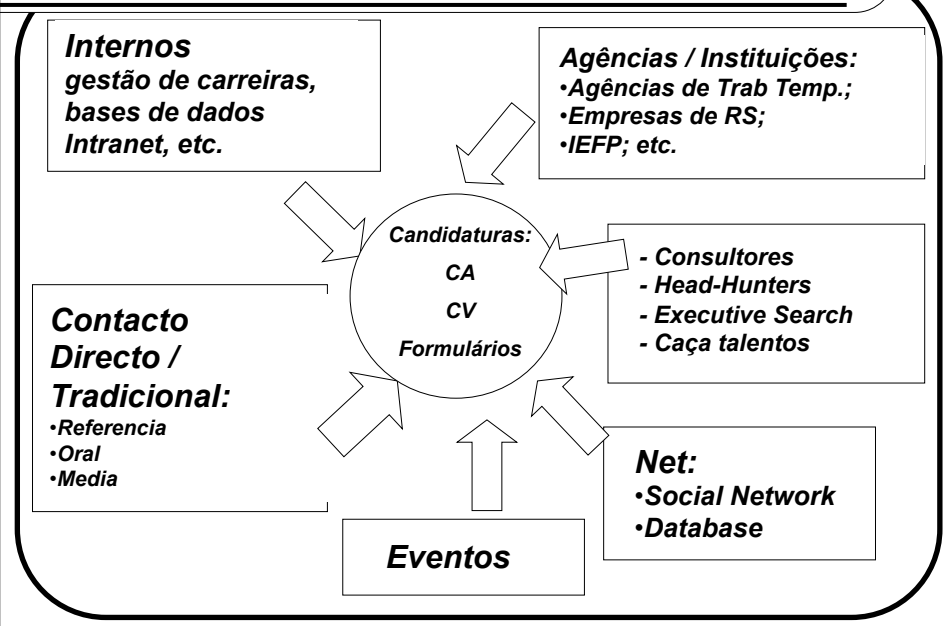
**Recrutamento** consiste no conjunto de procedimentos que permitem à organização identificar um grupo de indivíduos capazes e disponíveis para a integrarem de forma activa.

**Selecção** é o conjunto de procedimentos que permite à organização, através da utilização de instrumentos específicos, identificar de entre os candidatos, aquele ou aqueles que reúnem as condições de maior ajustamento à exigências da função, objectivos organizacionais e requisitos legais.

## O Processo de Recrutamento



## Fontes de Recrutamento



## Modelos de Recrutamento e Seleção

### Mod. Descrição de Funções

#### Requisitos:

- Características físicas
- Qualificações
- Disponibilidade
- Inteligência geral
- Aptidões específicas
- Interesses
- Experiência
- Etc.

### Modelo das Competências

#### Especificações:

#### Requisitos

#### + Competências

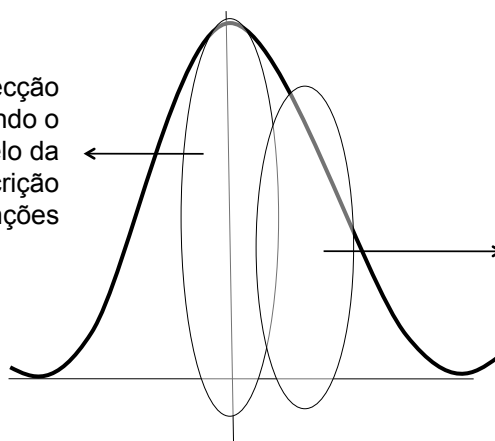
- Liderança
- Inovação
- Organização e planeamento
- Responsabilidade
- Etc.

Formulários  
Cartas de apresentação/motivação  
Currícula

*Modelos específicos de Seleção*

## Seleção

Seleção  
segundo o  
Modelo da  
Descrição  
de Funções



Seleção  
segundo o  
Modelo das  
Competências

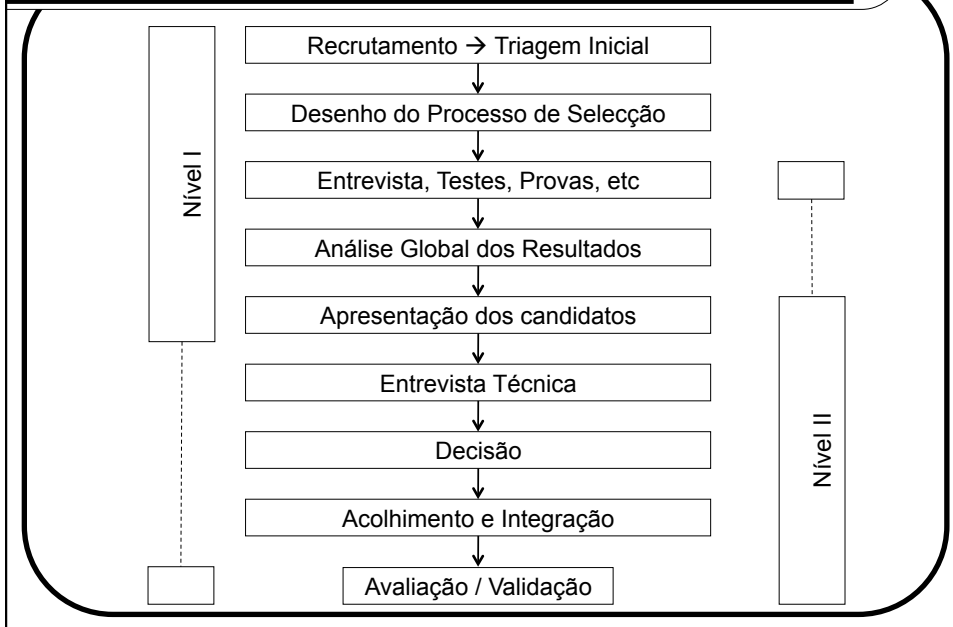
## **Anúncios**

- *Informação inicial sobre*
  - *Organização (Características, nome ou confidencial)*
  - *Função (principais tarefas e responsabilidades)*
  - *Condições de trabalho*
  - *Requisitos /Especificações*
  - *Condições de resposta (por email, Europass, videoCV, etc)*
- *Atrair através de*
  - *Oportunidades de carreira*
  - *Possibilidades de desenvolvimento*
  - *Remunerações possíveis*
- *Forma de candidatura*
  - *Características do CV e/ou da carta de apresentação ou link para formulário*
  - *Endereço ou email (emails pessoais, emails para função)*

## **Metodologias de Selecção**

- ***Tradicional – Provas Isoladas / Blocos***
  - ***Testes de aptidões***
  - ***Testes de personalidade***
  - ***Provas de Grupo***
  - ***Entrevista***
  - ***Etc.***
- ***Assessment Center – Gestão Integrada das ferramentas de selecção***

## O Processo de Selecção e Indução



## Seleccção

Princípios Básicos:

**Fidelidade** (fidelidade) – medida da consistência em aplicações repetidas (*valor máximo 1*)

**Validade** – medida da congruência relativamente ao que se pretende avaliar

**Relação Custo-Eficácia** – custo de implementação vs resultado

**Utilização** – grau de generalização e adequação dos métodos

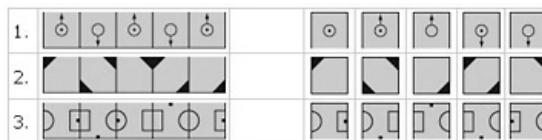
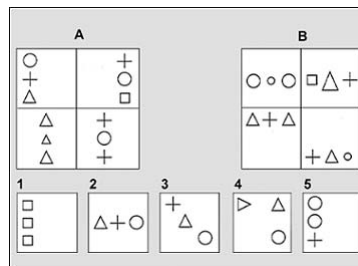
## Instrumentos de Selecção

- **Bio-data**
- **Referências**
- **Realizações/Percurso**
- **Entrevistas**
- **Testes**
  - Psicológicos – *Inteligência; Capacidade; Interesses; Personalidade; Psicomotores; outros*
  - Não Psicológicos – *Work Sample; Situacionais; etc.*
- **Provas** – Conhecimentos e Proficiência - Orais; Escritas; Realização
- **Avaliação por pares**
- **Assessment Centre**
- **Etc.**

## Testes ou provas?

### Abordagens Psicométricas:

- **Testes**
  - *Inteligência*
  - *Aptidão*
  - *Interesses*
- **Inventários**
  - *Personalidade*
  - *Valores*
- *Etc.*



### Vantagens

- *Fidelidade*
- *Validade*
- *Generalização*

### Desvantagens

- *Custo*
- *Especificidade*

## Testes ou provas?

### Provas:

- *Conhecimentos*
- *Situacionais*
- *Work sample*
- *Dinâmica de grupo*
- *Etc.*



### Vantagens

- *Especificidade*

### Desvantagens

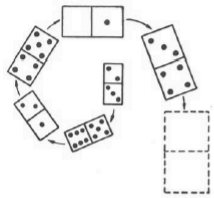
- *Tempo de elaboração*
- *Menor rigor*

## TESTES

- **Aptidão** - Permitem detectar capacidades para determinadas áreas do saber (ex. testes psicotécnicos)
- **Interesses e Valores** – Permitem caracterizar a matriz de valores, princípios e interesses do indivíduo (Exemplo: Rotter)
- **Personalidade** - Analisam características de personalidade.
  - Questionários - testes fechados, com recurso a questões de opção perante uma situação
  - Projectivos - Testes figurativos no qual o sujeito se coloca na situação apresentada, revelando a sua personalidade. Exemplos: Testes TAT de Morgan e Murray, Manchas de Rorschach . Utilização restrita
- **Inteligência** - Testes de avaliação das capacidades intelectuais  
Exemplo: Escala de Inteligência para Adultos (WAIS).
- **Proficiência**

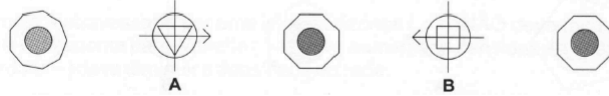


Atributo mental que é invocado em qualquer tarefa intelectual que o indivíduo tem de desempenhar.



TIG, D-48, D-70

Avaliam a capacidade para conceptualizar e aplicar um raciocínio sistemático.



**MUDANÇAS**

Avalia a capacidade de concentração assim como a flexibilidade cognitiva para analisar diferentes pressupostos.

**Ap. Verbal**

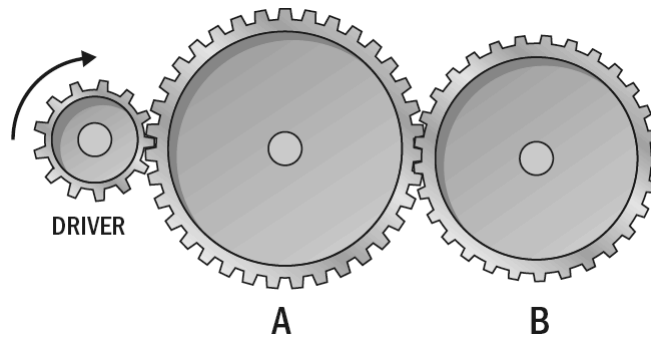
Quando um objecto não FLUTUA na água, então ele:  
a. Esconde-se b. Desaparece c. Afunda-se d. Morre

**Ap. Numérica**

Um empregado recebe mensalmente A Euros de vencimento; além disso, recebe B Euros como complemento salarial e C por trabalhos extra. Quando recebe por mês?  
a. B+C b. ABC c. A+B+C d. A+B

**Atenção**

d p d d d d p d p d d d p p d d d d d p



Which gear will turn the same way as the driver?

Source: Reproduced by permission. Copyright 1967, 1969 by The Psychological Corporation, New York, NY. All rights reserved. Author's note: 1969 is the latest copyright on this test, which is still the main one used for this purpose.

© 2005 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

Figure 6-5

## Assessment Centre

- *Um Processo de avaliação, que de forma integrada utiliza instrumentos específicos e tenta simular situações reais, confrontando os participantes com uma série de problemas/situações, avaliando a partir de múltiplas perspectivas a forma como estes as enfrentam e solucionam e quais os atributos apresentados.*

## **Assessment Centre - Vantagens**

- *Focalizado nas dimensões chave da função*
  - *Competências*
  - *Papéis*
  - *Tarefas*
- *Elevado valor preditivo*
  - *Redução dos erros de estimação associados a prova única*
  - *Cruzamento de informação de múltiplos métodos e avaliadores : diminui o grau de subjectividade e aumenta a fiabilidade dos resultados.*
- *Os Observadores são treinados relativamente aquilo que vão observar/avaliar*
- *Permite a realização de exercícios cujo conteúdo estará muito próximo da realidade empresarial em questão, permitindo aferir a adequação dos Candidatos às realidades do dia-a-dia das Empresas ;*

## **Assessment Centre - Desvantagens**

- *O processo pode causar ansiedade*
- *Excesso de transparência/participação*
- *Elevadas exigências de tempo*
- *Alta especialização na concepção e implementação*
- *Custos elevados*
- *Habitualmente exigem instalações especiais*

## Assessment Centre - Exemplo

### 1º Dia

- Manhã
  - 09.00H –Recepção dos Participantes
  - 09.30H –Apresentação do Programa
  - 09.45H –Ice Breaker (Exercício das Apresentações)
  - 10.00H –Início dos Testes Psicotécnicas
  - 11.30H –Coffee -Break
  - 11.45H –Testes Psicotécnicos (Cont.)
  - 13.00H –Almoço
- Tarde
  - 14.30H –Prova de Grupo 1
  - 15.15H –Case Studie 1
  - 16.00H –Role Plays
  - 17.30H –Coffee
  - 17.45H –Role Plays (cont.)
  - 19.30H –Jantar
  - 21.30H –Prova de Orientação Nocturna

### 2º Dia

- Manhã
  - 09.00H – Case Studie 2
  - 10.30H – Prova de Grupo 2
  - 11.00H – Coffee -Break
  - 11.15H – Work Sample
  - 12.30H – Almoço
- Tarde
  - 14.30H – Entrevista
  - 15:30H – A construção do Slogan (prova de grupo 3)
  - 16.00H – Apresentação do Slogan
  - 17:30H – Apresentação da empresa
  - 18.00H – Encerramento

Como entrevistar?

- Pré-Entrevista
- Técnica de Entrevista
- Pós-Entrevista

## Pre-Entrevista

- **1) Rever elementos de diagnóstico (Cvs, testes, informações, etc.)**
  - Relacionar o passado académico com o percurso profissional
  - Detectar situações ambíguas, omissas ou incongruentes
  - Detectar intervalos sem trabalho
- **2) Preparar as perguntas para a entrevista**
  - Determinar as competências que se pretende avaliar
  - Escrever as questões que considera mais pertinentes (*relacionadas com os outros elementos de diagnóstico*)
  - Criar perguntas de aprofundamento para poder obter respostas mais desenvolvidas
  - Conceber um sistema de codificação

## Entrevista

- **Como conduzir a entrevista**
  - **Estabelecer um ambiente empático e confiável.**  
**Encorajar os entrevistados a falar de forma aberta e franca**
  - **Seguir uma estrutura cronológica**
  - **As questões devem iniciar-se sempre por perguntas situacionais e só depois recolher as opiniões**
  - **Usar questões abertas e fechadas para gerir a produção de discurso**
  - **Ser cuidadoso em não influenciar o candidato de forma a obter respostas socialmente desejáveis**

## Estrutura da entrevista

- **1) Abertura**
  - Cumprimentar o entrevistado
  - Explicar o objectivo da entrevista
  - Efectuar uma avaliação genérica sobre as motivações sobre o trabalho
- **2) Diagnóstico de competências**
  - Aprofundar a informação sobre o passado profissional e motivos de saída
  - Identificar situações ilustrativas de competências
- **3) Diagnóstico de motivações**
  - Identificar os principais interesses, profissionais, preferências sobre contextos profissionais, valores sociais etc
  - Expectativas sobre o desenvolvimento de carreira e recompensas
- **4) Fecho da Entrevista**
  - Solicitar a avaliação do próprio candidato
  - Informar sobre as fases seguintes

## Técnica - STAR

*Para cada competência é pedido que o candidato descreva o seu comportamento atendendo a:*

1. *A **situação** em que ocorreu ..... **S***
2. *As **tarefas problema** ..... **T***
3. *A **acção** que foi desenvolvida ..... **A***
4. *Os **resultados** verificados ..... **R***

## Pós-Entrevista

- **1) Codificar**
  - Ler a entrevista e assinalar as respostas mais significativas
  - Codificar as respostas de acordo com a definição de competências efectuada
- **2) Escrever o relatório**
  - Comparar a entrevista com outros materiais
  - Detectar os factos congruentes e incongruentes
  - Escrever a síntese final

## Exercício em sala

- **1) Elaborar um guião de entrevista**
  - Tipo comportamental
  - Vaga divulgada no anúncio elaborado no exercício anterior
- **2) Conduzir uma entrevista**

## **Controlo de aprendizagem**

*Q1: Elabore uma reflexão sobre a importância do recrutamento e selecção no âmbito da GRH.*

*Q2: Descreva o processo de recrutamento e selecção identificando as suas principais fases e objectivos.*

*Q3: Caracterize o método de Assessment Centre e de que forma responsabiliza a empresa no processo de RS.*

## **Gestão de Recursos Humanos**

### **INDUÇÃO, ACOLHIMENTO E SOCIALIZAÇÃO**

Docente: Alzira Duarte

## Sumário

O processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores da empresa  
A socialização organizacional.

## Objectivos

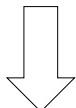
1. Compreender a importância do acolhimento e integração na empresa
2. Aprender a socialização enquanto determinante da internalização dos valores da empresa.

## *Estatísticas*

- **A maioria** das pessoas consideram a entrada num novo emprego das situações **mais stressantes**.
- **4%** dos novos trabalhadores abandonam o trabalho no final do **primeiro dia**.
- Uma **percentagem significativa** dos novos trabalhadores abandonam os seus trabalhos nos **primeiros 6 meses**.
- Os **primeiros 30 dias** são determinantes para a definição da futura relação com a organização.

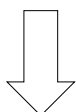
## Processo de IAS

### **Estadio 1 = Indução (anticipatorio)**



Fase de apresentação prévia da empresa

### **Estadio 2 = Acolhimento/Integração (encontro)**



Processo através do a organização recebe os novos trabalhadores e lhes passa a informação, expectativas e normas essenciais ao funcionamento na organização.

### **Estadio 3 = Socialização (envolvimento)**

É, tradicionalmente entendida como a aprendizagem colectiva que visa a apropriação e a evolução das regras, formulações sempre provisórias, que regem a relação do sujeito com a organização.

## Objectivos do IAS

- Ajudar o trabalhador a entender/conhecer o “quadro geral”.
- Tornar o novo trabalhador membro da equipa.
- Desenvolver planos e objectivos para o novo trabalhador.
- Obter informação do novo trabalhador.
- Antecipar e responder às suas questões.
- Participar a chegada do novo trabalhador.

## ***O Processo de IAS***

### **BENEFÍCIOS**

- Reduz o choque com a realidade e potencial dissonância cognitiva e emocional
- Reduz os tempos de adaptação
- Aumenta a produtividade e desempenho do trabalhador
- Fomenta laços entre colegas
- Aumenta a satisfação e envolvimento
- Reduz o absentismo e turnover
- Aumenta o valor do empregador

### **BARREIRAS**

- Custo
- Tempo
- Recursos

## **Tópicos do acolhimento e integração**

### **• Tópicos Gerais**

- História da empresa
- Estrutura
- Espaço e condições físicas
- Produtos / Serviços
- Políticas e procedimentos
- Regulamentos disciplinares
- Esquemas remuneratórios
- Férias e licenças
- Direitos e benefícios

### **Tópicos do Trabalho**

- Apresentação ao supervisor e colegas
- Posto de trabalho
- Tarefas e actividades
- Objectivos
- Relações com outros postos

### *Táticas de Socialização: Jones (1986):*

1. Táticas “**institucionalizadas**” e “**individualizadas**”.
  
2. Reorganiza a tipologia de Van Maanen and Schein em 3 domínios gerais:
  - **Táticas sociais** (serie e investidura).
  - **Táticas de conteúdo** (sequenciais e fixas).
  - **Táticas de contexto** (colectivas e formais).

### **Follow up e evolução dos programas de IAS**

- Controlo regular pelo coordenador;
- Feedback directo do novo trabalhador
- Integração do feedback para melhoria do sistema

## **Controlo de aprendizagem**

*Q1: Defina acolhimento, integração e socialização dos novos colaboradores.*

*Q2: Discuta a importância do acolhimento, integração e socialização dos novos colaboradores para os resultados organizacionais e para o próprio indivíduo.*

*Q3: Elabore um programa de acolhimento e socialização.*

## **Gestão de Recursos Humanos**

### **A Gestão de Remunerações**

## Sumário

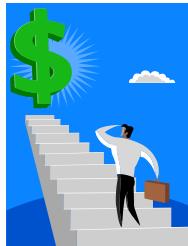
Remunerações:

- Determinantes e estratégias
- Definição de políticas remunerativas
- Orçamento de Pessoal

## Objectivos

1. Determinar as principais condicionantes das políticas remunerativas e os efeitos orçamentais;
2. Saber comparar remunerações ;

## Objectivos das Políticas de Remunerações



- **O principal objectivo da Política de Remunerações é o de criar um sistema de recompensas que seja equitativo quer para o trabalhador quer para o empregador**
  - Atrair trabalhadores para desempenhar determinados trabalhos
  - Motivar os trabalhadores para obter um bom desempenho
  - Alinhar as práticas remuneratórias com os objectivos e valores organizacionais e os objectivos individuais

## Influências externas nas Remunerações

- **Influências externas:**

- Mercado de Trabalho
- Condições Económicas da envolvente
- Níveis de remuneração sectoriais
- Regulação Legal
- Sindicatos



## Mercado de Trabalho e Remunerações

- **Quando existe pleno emprego as remunerações são mais elevadas**

- Níveis de pagamento são mais elevados quando há poucas pessoas qualificadas
- Em depressões económicas as remunerações são mais baixas

- **Diferenças nos níveis de pagamento:**

- Os níveis de pagamento distinguem-se de acordo com os níveis de qualificação / competências dos trabalhadores
- Existem diferenças entre Sector Público e os diferentes sectores de actividade; entre tipos de contratação ; entre países.

## Decisão do Nível de Pagamento

- **Os Gestores comparam os níveis de pagamento internos com os valores pagos no Mercado**
  - Três tipos de Estratégias :
    - **Elevado**
      - Estratégia dirigida à atracção e retenção de trabalhadores
    - **Baixo**
      - Estratégia associada a elevada rotação de M.O. e constrangida por orçamentos
    - **No mercado**
      - Mais vulgar, pretende acompanhar o Mercado, segue com proximidade os valores das Surveys salariais (mediana do mercado)

## Influências internas nas Remunerações



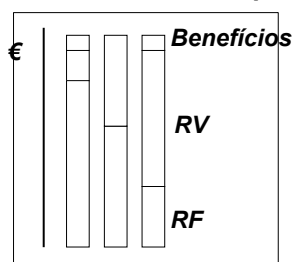
- **Os factores internos que afectam as Remunerações podem ser:**
  - Nacionalidade da “Casa Mãe”
  - A dimensão e a idade da Organização
  - Saúde financeira da Organização
  - O Orçamento atribuído ao Pessoal
  - Quem efectua as decisões de pagamentos e possíveis processos negociais

## Orçamento de Pessoal

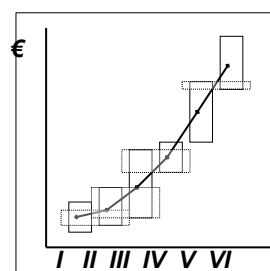
- **O Orçamento de Pessoal define o valor a pagar aos trabalhadores nas suas diferentes componentes**
  - O Orçamento não costuma definir o montante individualizado por cada trabalhador
  - O Orçamento tende a definir os valores disponíveis por cada Área ou Departamento
  - As decisões de pagamento a cada trabalhador tende a ser atribuída à Chefia de cada Departamento ou às chefias directas
- **O Orçamento de Pessoal pode depender dos valores fixados negocialmente em Contratação Colectiva**

## Política remunerativa

- Como se define uma política remunerativa?



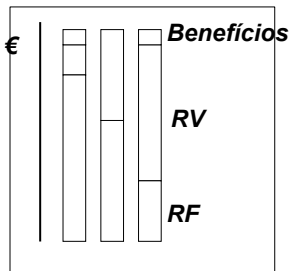
Formas de pagamento



Estrutura remunerativa

- **Quais os tipos de Remunerações?**
- **Como construir um sistema de remunerações com maior justiça ? (equidade interna, equidade externa)**
- **Como se pode relacionar desempenho e remunerações?**

## Formas de pagamento\_



- **Remuneração Fixa** (Remuneração regular e constante)
- **Remuneração Variável** (Remuneração regular e de montante variável)
- **Benefícios** (Remunerações recebidas em formas não-monetárias mas que podem possuir equivalente monetário, conhecidas também como remunerações em espécie)
- *Compara-se em base anual e antes de Impostos (Valor Bruto)*
- *Não se comparam valores irregulares*
- Por vezes são consideradas como **remunerações não financeiras**, outras características do local de trabalho como sejam o reconhecimento, o clima de trabalho, a flexibilidade etc.

## Controlo de aprendizagem

Q1: Quais as determinantes internas e externas das remunerações.

Q2: Quais os tipos de remuneração.

## Gestão de Recursos Humanos

### Remunerações associadas a Desempenho

#### Sumário

Remunerações:  
Determinantes e estratégias  
Definição de políticas remunerativas  
Orçamento de Pessoal

#### Objectivos

1. Determinar as principais condicionantes das políticas remunerativas e os efeitos orçamentais;
2. Saber comparar remunerações ;

## Sumário

Remunerações associadas ao Desempenho:

Características

Teorias da Motivação

Prémios Individuais

Prémios de Grupo

Prémios associados ao desempenho das Organizações

## Remunerações associadas a desempenho

### **Características**

*É necessário conhecer o desempenho actual dos trabalhadores*

*Expectativa de melhoria de desempenho*

*A RV é uma promessa de uma recompensa futura em função da melhoria de desempenho*

*São privilegiadas por organizações que pretendem controlar custos*

*As grandes empresas adoptam com maior frequência devido às economias de escala dos custos com sistemas de controlo de desempenho*

## Remunerações e Motivação



- **A Motivação é uma força interna que predispõem uma pessoa a agir de uma determinada forma**
  - Este comportamento possui duas dimensões:
    - A direcção do Comportamento (objectivo)
    - A intensidade desse Comportamento

## Remunerações e Motivação



- **Teorias Explicativas**
  - Teorias das Necessidades
  - Teorias da Comparação Social
  - Teoria da Privação Relativa

## Remunerações Variáveis

- **Atribuição da Remuneração Variável :**

- Relacionada com o sucesso organizacional e/ou objectivos específicos
- Pode ser atribuído apenas a determinados grupos de profissionais mais relacionados com os objectivos que se pretendem alcançar
- É paga para além da Remuneração Fixa regular e para além dos aumentos anuais de Salários

- **Tipos de Remunerações Variáveis:**

- Individuais
- de Grupo
- Para toda a Organização

## Remunerações Variáveis

- **Para que os sistemas de Remuneração Variável tenham sucesso as organizações devem basear os seus sistemas em:**

- Objectivos claros
- Possibilidade de medir resultados sem ambiguidades
- Relação directa com o desempenho do trabalhador

- **Factores de sucesso:**

- Apoio das chefias
- Aceitação pelos trabalhadores
- Integrado na cultura da organização
- Calendarização

## Remunerações Variáveis Individuais

- **Os prémios pretendem recompensar trabalho futuro**

- São uma promessa de recompensa futura em troca de uma promessa de desempenho futuro.

- **Tipos de prémios individuais:**

- Produtividade (por unidade produzida)
- Produção (valor total produzido)
- Comissões
- Realização de objectivos



- **Resultados e Riscos dos Prémios individuais**

- Aumento da produção, redução de qualidade, resistência à mudança, aumento de competitividade
- Riscos externos ao desempenho do trabalhador, diferimento da atribuição, mudanças nos objectivos, percepção de se estar a ser colocado à prova constantemente

## Remunerações Variáveis de Grupo

- **Os prémios podem ser pagos a aos grupos, sendo posteriormente repartido pelos indivíduos**

- Os prémios de grupo podem reduzir custos administrativos
- Tendem a ser distribuídos de forma igualitária
- Premeiam o trabalho colectivo

- **Razões para escolher prémios de grupo**

- Dificuldade em medir os resultados individuais
- É necessário trabalho cooperativo para que se atinjam os objectivos
- A Administração pode considerar que se trata de uma forma mais adequada de recompensa do trabalho a efectuar

- **Condicionantes**

- Culturais
- Organizacionais

## Remunerações Variáveis para toda a Organização

- **Remunerações Variáveis para toda a Organização são mais vulgares do que exclusivamente Individuais ou de Grupo**
- Os pagamentos costumam ser feito a partir de dois aspectos:
  - Dividir lucros alcançados com o desempenho de todos os trabalhadores
  - Repartição de ganhos conseguidos por aumento de Produtividade ou Redução de custos alcançados colectivamente

## Controlo de aprendizagem

*Q1: Quais as razões para atribuição de remuneração variável?*

*Q2: Quais as principais diferenças entre remunerações variáveis individuais e de grupo?*

## Gestão de Recursos Humanos

### A Avaliação de Desempenho

Docente: Generosa do Nascimento

#### Sumário

A Avaliação de Desempenho:

Determinantes, objectivos, fases, técnicas e benefícios.

A importância da Avaliação de Desempenho para os resultados organizacionais.

#### Objectivos

1. Saber caracterizar as etapas do processo de Avaliação de Desempenho;
2. Identificar o impacto da Avaliação de Desempenho.

## As pessoas são diferentes

Nas suas características:

- Físicas
- Personalidade
- Inteligência
- Aptidões específicas
- Emoções

**O desempenho decorre de:**

- Características específicas do indivíduo (sexo; capacidade física; capacidade cognitiva; inteligência; aptidões específicas; emoções; atitudes; interesses; valores; necessidades...)
- Factores situacionais
- Interação chefia/colaborador/função

Alzira Duarte

10-03-2006

## Avaliação de Desempenho

**É o processo pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia dos seus colaboradores.**

Serve como ferramenta de auditoria e controlo da contribuição para os resultados e/ou objectivos dos participantes organizacionais.

Eficácia – relaciona-se com o facto da pessoa fazer o que tem de ser feito e, em consequência, apresentarem o resultado esperado.

Eficiência – remete para o grau de adequação e qualidade com que a pessoa realiza a tarefa.

Alzira Duarte

10-03-2006

## Avaliação de Desempenho

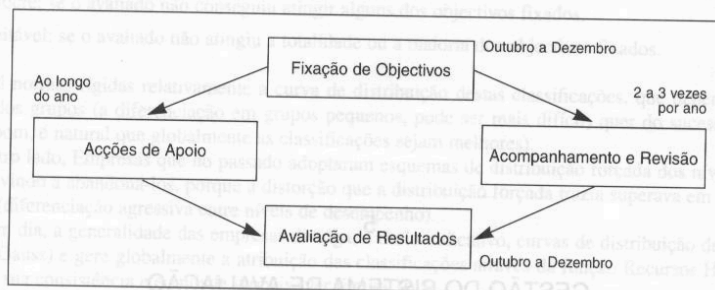
É um processo estratégico que pode ser usado como ferramenta de gestão – através da mensuração do desempenho e do seu direccionamento para objectivos individuais, grupais ou organizacionais específicos.

Alzira Duarte

10-03-2006

## Gestão do ciclo de AD

Figura 10.7 Gestão do ciclo de avaliação de desempenho



Alzira Duarte

10-03-2006

## Tipos de Avaliação



## Avaliação de 360 graus

- É geralmente composta por um questionário estruturado:
  - relações interpessoais
  - competências técnicas
  - competências eficácia pessoal
- Que é distribuído pelo superior hierárquico, pelos pares e pelos subordinados do avaliado
  - de resposta anónima
- Geralmente o feedback é fornecido por consultores externos à empresa
  - de forma a garantir objectividade
  - preservar o avaliado

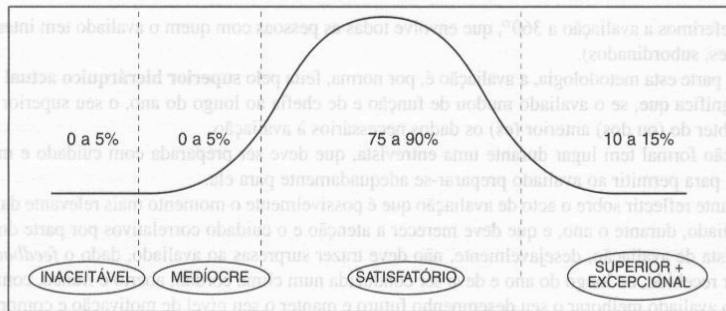
## Métodos e Instrumentos de Avaliação de Desempenho

MÉTODOS	INSTRUMENTOS
TRAÇOS DE PERSONALIDADE	Escalas ancoradas em traços
COMPORTAMENTOS	Incidentes críticos
	Escalas de escolha forçada
	Escalas ancoradas em comportamentos
	Escalas de padrões comportamentais mistos
	Escalas de observação comportamental
COMPARAÇÃO COM OUTROS	Listas de verificação
	Ordenação simples
	Comparação por pares
ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS	Distribuição forçada
	Padrões de desempenho
	Gestão por objectivos

FICHA DE OBJECTIVOS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (ANO)				
<b>1. IDENTIFICAÇÃO</b>				
NºEMP _____ NOME _____				
CATEGORIA _____		FUNÇÃO _____		
DIRECÇÃO/GABINETE _____		LOCAL _____		
<b>2. DESCRIÇÃO E APRECIÇÃO DE OBJECTIVOS / ACTIVIDADES (a preencher pela hierarquia)</b>				
<i>Níveis de Desempenho</i>				
A.	Objectivo Global	Ponderação	NA	A S
<b>4. AVALIAÇÃO GLOBAL DOS OBJECTIVOS/RESULTADOS (a preencher pela hierarquia)</b>				
<b>5. AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS (a preencher pela hierarquia)</b>				
<i>Graus de Desempenho Comportamental</i>				
COMPETÊNCIAS	NA	Abaixo do requerido 0	Adequado ao requerido 1	Acima do requerido 3
<b>7. COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS A DESENVOLVER (a preencher pela hierarquia)</b>				
<b>8. ÍNDICE GLOBAL DE DESEMPENHO (IGD)</b>				IGD
<b>9. BALANÇO DO COLABORADOR SOBRE O SEU DESEMPENHO (a preencher pelo avaliado)</b>				
<b>10. ASSINATURAS</b>				
AVALIADO:		RESPONSÁVEL HIERARQUICO IMEDIATO (AVALIADOR):		
DATA:		DATA:		
DIRECTOR:				
DATA:				

## Distribuição e classificação

Figura 10.5 Curva-padrão de distribuição de desempenhos



Alzira Duarte

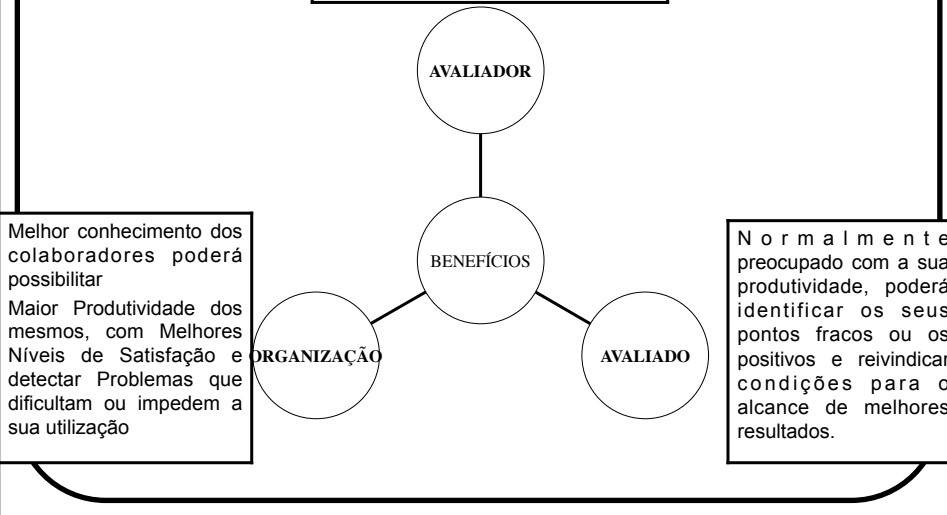
10-03-2006

## Sugestões para evitar Problemas com os Trabalhadores

- **Para que um sistema de avaliação de desempenho tenha sucesso, é necessário que os colaboradores:**
  - O compreendam
  - Sintam que é justo
  - Acreditem que é aplicado correctamente
- **O Sistema deve ser:**
  - O mais simples possível
  - Implementado de maneira a que os trabalhadores tenham uma completa informação acerca do modo de ser aplicado
- **A auto-avaliação pode ser usada como uma mais-valia no Sistema de avaliação:**
  - Esta facilita a discussão com o avaliador na análise do desempenho

## Benefícios da Avaliação do Desempenho

Como regra geral, a própria chefia directa poderá reafirmar a sua autoridade sendo justo e seguro, assim como validar a sua capacidade de liderança.



## O Feedback da Entrevista

### ● Sugestões para uma entrevista:

- Prepare a reunião da entrevista
- Ponha o avaliado à vontade
- Acorde o tempo disponível para a entrevista com o avaliado
- Apresente factos e não opiniões
- Seja objectivo
- Discuta o desempenho, não características pessoais
- Inclua comentários positivos
- Não sobrecarregar o avaliado com informações
- Incentivar a participação do avaliado
- Focalize-se no futuro

### ● Com competências de entrevista, muitos problemas relacionados com a discussão do desempenho podem ser superados

- Fale com clareza
- Ouça com atenção
- Recolha e analise cuidadosamente as informações
- Negocie a quantidade e utilização dos recursos

## O Feedback da Entrevista

- **Às vezes não há escolha, mas temos que dar feedback negativo**
  - É mais fácil aceitar as críticas, se a discussão for parte de um grande tema: as formas de melhorar o desempenho futuro
- **O objectivo da entrevista é o feedback:**
  - Reconhecer e incentivar o desempenho superior
  - Manter comportamentos aceitáveis
  - Alterar o comportamento do avaliado cujo desempenho não corresponda ao nível organizacional

## Controlo de aprendizagem

*Q1: Discuta a importância da Avaliação de Desempenho para os resultados organizacionais.*

*Q2: Caracterize as fases da Avaliação de Desempenho.*

## Gestão de Recursos Humanos

### A Formação

Docente: Generosa do Nascimento

#### Sumário

##### A Formação:

Determinantes, objectivos, fases, técnicas e benefícios.

A importância da Formação para os resultados organizacionais.

##### Objectivos

1. Saber caracterizar as etapas do processo de formação;
2. Identificar o impacto da Formação.

## A FORMAÇÃO PROFISSIONAL - 3 conceitos -

### DESENVOLVIMENTO

- é o processo primário através do qual se proporciona o crescimento individual e organizacional, ao longo do tempo, no seu máximo potencial.

### EDUCAÇÃO

- é o principal contribuidor para o processo de desenvolvimento porque afecta directamente e continuamente a formação de conhecimentos, capacidades, carácter, cultura, aspirações e objectivos.

### FORMAÇÃO

- é o processo sistemático através do qual um indivíduo é ajudado a desempenhar tarefas específicas ou áreas de competências e conhecimentos a um determinado nível.

(Harrison, 1991)

## Conceitos

- **Formação e Desenvolvimento são processos que visam dotar os profissionais de:**
  - Informação
  - Competências
  - Conhecimento da organização e seus objectivos
  - Compreensão de atitudes positivas para uma boa performance
- **Um programa de formação é uma oportunidade para os profissionais adquirirem competências, atitudes e conhecimentos**
  - Aprendizagem é o acto pelo qual um indivíduo adquire competências, conhecimento e capacidades que resultem numa permanente mudança de comportamento
  - Qualquer comportamento que tenha sido aprendido é uma competência
  - Competências técnicas, cognitivas e interpessoais são objectivos da formação

## Teoria da Aprendizagem e da Formação

### • Os princípios da aprendizagem podem ser aplicados à formação profissional:

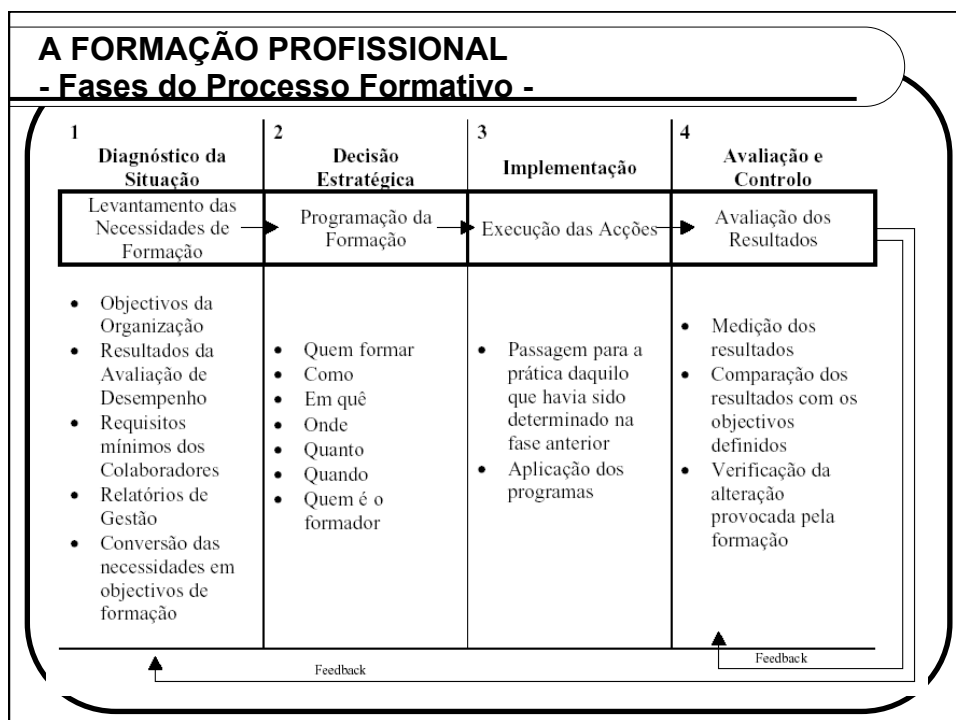
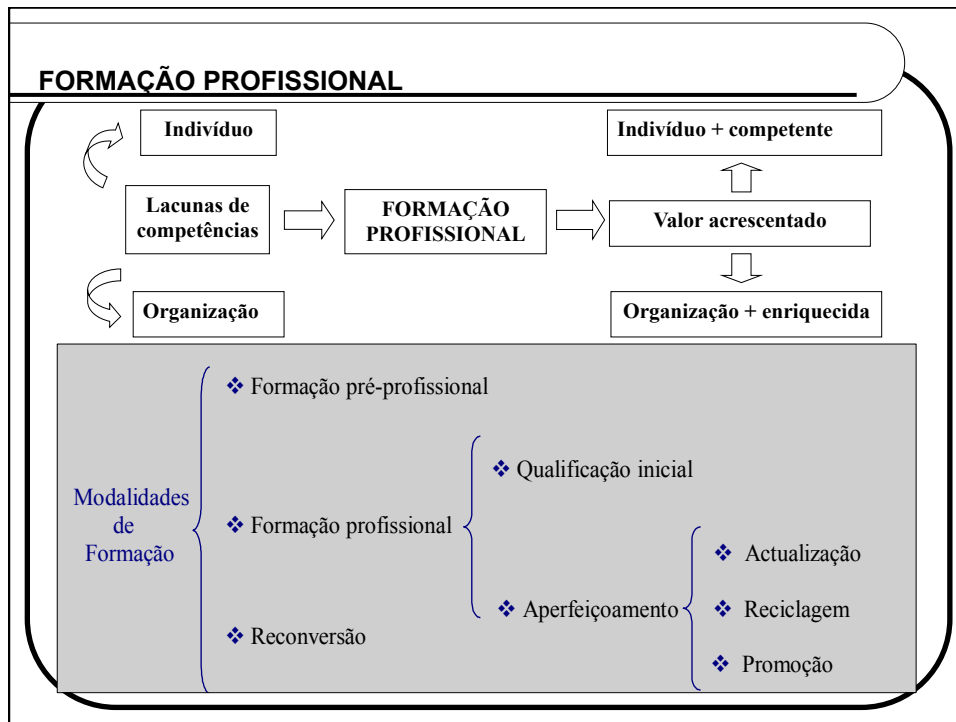
- O formando deve ser motivado a aprender
- O formando deve ser capaz de aprender
- A aprendizagem pode ser reforçada
- A formação deve fomentar a prática de matérias/ actividades
- Os conteúdos apresentados devem ser compreendidos
- Os conteúdos devem ser efectivamente comunicados
- O sentido da formação deve ser transferido para a formação

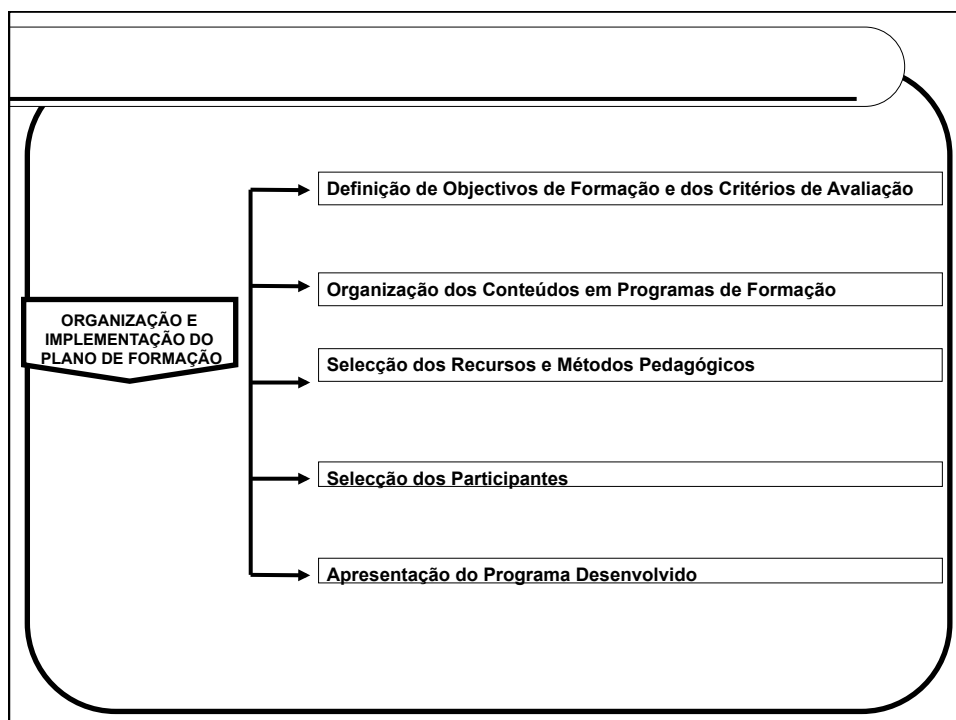
## FORMAÇÃO PROFISSIONAL

É o processo de aquisição de conhecimentos, capacidades, práticas e competências ou adopção de atitudes e comportamentos, com vista ao desenvolvimento pessoal e organizacional.

Visa uma mudança ao nível de diferentes vertentes:

<b>Cognitiva</b>	corresponde ao <b>domínio do <i>saber</i></b> , isto é, corresponde à aquisição de conhecimentos teóricos, à retenção mnésica e à compreensão de conceitos e suas relações.
<b>Sócio-Afectiva</b>	refere-se ao domínio do <b><i>saber ser</i></b> e tem por objectivo a alteração ao nível dos comportamentos, atitudes, comunicação e relacionamento interpessoal.
<b>Operacional</b>	diz respeito ao <b><i>saber fazer</i></b> , ou seja, visa a aquisição de aptidões e habilidades para a execução das tarefas.





## Métodos Pedagógicos: Técnicas Pedagógicas:

- *Expositivo*
- *Interrogativo*
- *Demonstrativo*
- *Activo*
- *Estudo de casos*
- *Brainstorming*
- *Trabalho de grupo*
- *Jogo pedagógico*
- *Role Playing*
- *Autoscopia*

### Suportes Pedagógicos



## GESTÃO ESTRATÉGICA DA FORMAÇÃO

- 3 Níveis -

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL?

GESTÃO DAS E PELAS COMPETÊNCIAS?

AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA FORMAÇÃO?

## **AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO**

- *Avaliação ex-ante - realizada antes da formação com o objetivo de avaliar conhecimentos, competências dos formandos, entre outros aspetos, em relação aos objetivos de aprendizagem*
- *Avaliação on-going – durante o processo formativo tendo por fim a monitorização e controlo do mesmo*
- 
- *Avaliação ex-post – efetuada após a formação para avaliação do seu impacto*

## **Controlo de aprendizagem**

*Q1: Discuta a importância da Formação para os resultados organizacionais.*

*Q2: Caracterize as fases da Formação.*

## Gestão de Recursos Humanos

### A Gestão de Carreiras e Desenvolvimento do Potencial

Docente: Generosa do Nascimento

#### Sumário

A Gestão de Carreiras:

Determinantes, objectivos e novas formas de olhar.

A importância da Gestão de Carreiras para os resultados organizacionais.

#### Objectivos

1. Saber caracterizar o processo da Gestão de Carreiras;
2. Identificar o impacto da Gestão de Carreiras.

## Introdução

- **A concorrência global e as mudanças económicas fazem com que as organizações de todas as dimensões se reestruturem**
  - A autogestão é a realidade para os próximos anos
  - As organizações devem saber como melhor utilizar os talentos dos empregados em todos os níveis da empresa
  - Mesmo as organizações que enfrentam um futuro estável reconhecem que o desempenho está ligado ao desenvolvimento de recursos humanos

## Introdução

- **As organizações mudam, logo os trabalhadores mudam**
  - Carreiras seguem um padrão bastante uniforme de fases
  - Cada fase produz diferentes oportunidades e tensões que afectam o desempenho no trabalho
  - Gestores eficazes ajudam os empregados a enfrentar e lidar com a carreira e as necessidades da vida
- **Gestores e trabalhadores devem estar envolvidos com o seu próprio desenvolvimento de carreira**
  - Os trabalhadores muitas vezes não têm a capacidade e informação para desenvolver seus planos de carreira

## O conceito de Carreira

**Carreira** (restrito) – sequência de funções e cargos ocupados por um sujeito ao longo da sua permanência numa empresa.

**Carreira** (lato) – conjunto de experiências de trabalho desenvolvidas por um sujeito ao longo da sua vida.

- **Os valores da sociedade mudam ao longo do tempo**

- Um número crescente de pessoas são menos obcecadas com o avanço, o sucesso contínuo e um aumento contínuo do salário
- Necessidades da família e passar um tempo fora do trabalho estão a tornar-se prioritárias.



## GESTÃO DE CARREIRAS

- É um processo através do qual:
  - Se toma consciência dos interesses, valores e capacidades dos trabalhadores e das expectativas e necessidades da empresa;
  - Obtêm informação sobre oportunidades/interesse de trabalho;
  - Identificam objectivos de carreira e o seu ajustamento em termos organizacionais;
  - Estabelecem planos de acção para alcançar os objectivos de carreira.

## PLANEAMENTO DE CARREIRAS

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL	PERSPECTIVA INDIVIDUAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificar necessidades futuras de pessoal</li> <li>● Elaborar os planos de carreira</li> <li>● Avaliar o potencial individual e necessidades de formação</li> <li>● Ajustar as necessidades organizacionais com as potencialidades individuais</li> <li>● Desenvolver e auditar o sistema de carreiras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificar as capacidades e interesses individuais</li> <li>● Planear a vida e objectivos profissionais</li> <li>● Avaliar alternativas dentro e fora da empresa</li> <li>● Ajustar a mudança às alterações nos interesses e objectivos individuais.</li> </ul>

## Planeamento da Carreira e Tipologia de Carreira

- **Planeamento da Carreira Organizacional significa igualar as expectativas de um indivíduo com as oportunidades de carreira**
  - A tipologia da carreira é a sequência dos trabalhos específicos associados a essas oportunidades
  - Se a gestão da carreira é ser bem sucedido, o indivíduo e a organização deve assumir uma parte igual da responsabilidade por ela

### Tipologias de Evolução

**Evolução Vertical** - para níveis de responsabilidade superiores dentro de uma mesma área funcional (Promoção)

**Evolução Horizontal** - evoluir horizontalmente em termos de senioridade dentro da mesma função (Progressão)

**Evolução para funções de outras áreas funcionais (Mobilidade Funcional/ Reorientação de Carreira)** - enquadrar os trabalhadores em áreas para as quais o seu potencial seja relevante.

## **Desenvolvimento de Carreira: O envolvimento**

- **Um esforço reconhecido de desenvolvimento de carreira será:**
  - Ajude os funcionários a determinar a sua própria carreira necessidades
  - Desenvolver e divulgar as oportunidades de carreira na organização
  - Associar as necessidades/ metas individuais com as da organização
- **O Planejamento da Carreira é importante durante todas as fases de uma carreira, mas os três pontos são especialmente importantes são:**
  - O recém-admitido
  - A pessoa no meio da sua carreira
  - A pessoa pré-reformada

## **CONDICIONANTES DA ENVOLVENTE**

- Mudanças estruturais (fusões, aquisições, etc.)
- Internacionalização
- Avanço da tecnologia
- Mudança nos modelos de gestão
- Diversidade
- Ajustamento vida profissional / familiar

## Downsizing e Perda de Trabalho

- **Um número crescente de empresas consideram vital os trabalhadores activos, mas continuam a fazer downsizing**
  - Downsizing parece sensato porque elimina cargos desnecessários e reduz a burocracia
  - No entanto, elimina o capital intelectual e o sentido do quadro de valores
- **Mais opções:**
  - Retenção
  - Mobilidade
  - Trabalho temporário



## Downsizing e Perda de Trabalho

- **A dispensa do trabalho (Job Layoff) existe quando ocorrem três condições:**
  - Não há trabalho e o trabalhador é enviado para casa
  - A Gestão espera que a situação de não-trabalho deve ser temporária
  - A Gestão pretende reintegrar o trabalhador
- **A perda do emprego significa que o trabalhador perdeu permanentemente o emprego**

## **Controlo de aprendizagem**

*Q1: Discuta a importância da Gestão de Carreiras para os resultados organizacionais.*

*Q2: Caracterize as principais dimensões da Gestão de Carreiras.*

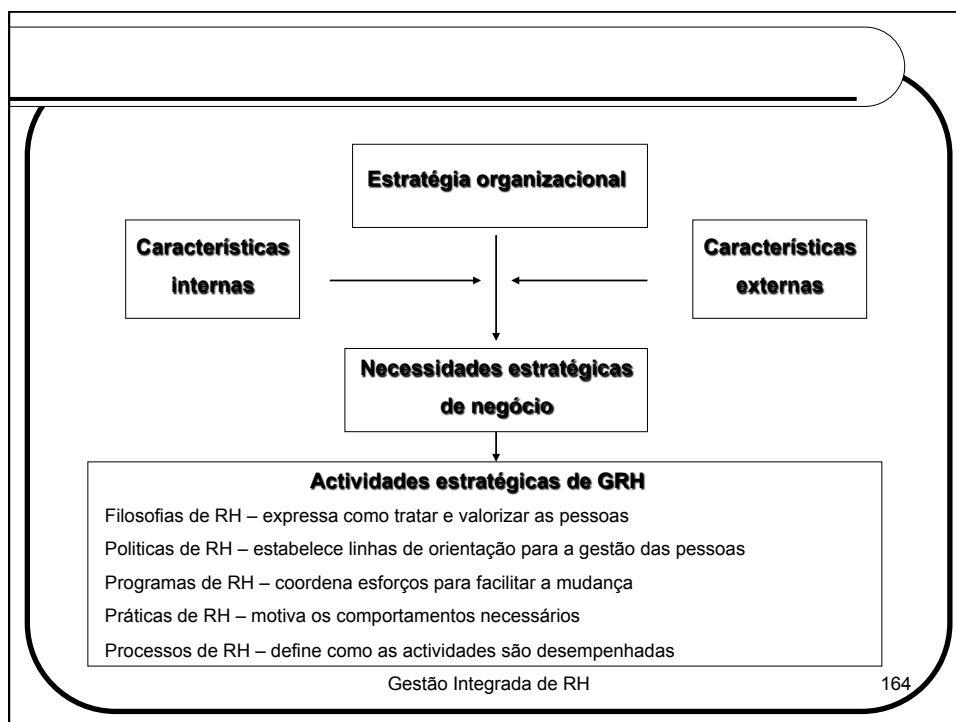
## **Gestão de Recursos Humanos**

### **Gestão Integrada de RH**

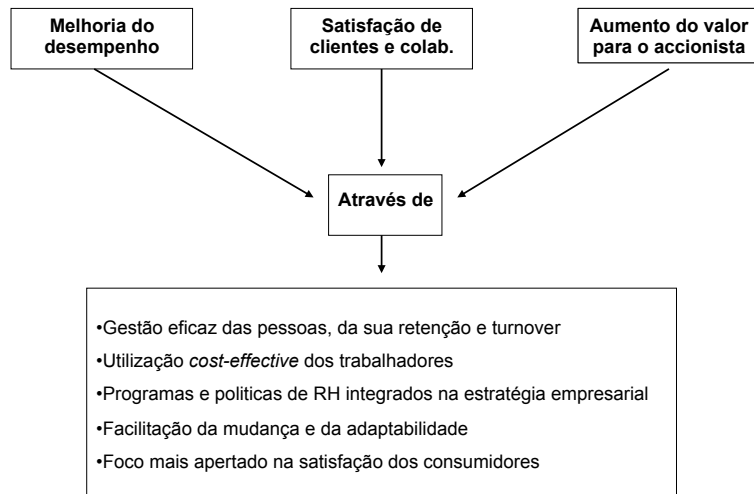
Docente: Gonçalo Pernas

## 1. Objectivos

1. Perceber o conceito de gestão integrada de RH;
2. Compreender a importância da integração e alinhamento da GRH com a estratégia organizacional



## Resultados da Gestão integrada de RH



Gestão Integrada de RH

165

## Gestão integrada de RH

Questões associadas à integração de novas tecnologias

### Questões estratégicas

Impacto na produtividade  
Impacto na qualidade dos outputs  
Impacto no timing/entrega do output  
Custo do equipamento/tecnologia  
Adequação das actuais instalações  
Novas oportunidades de mercado

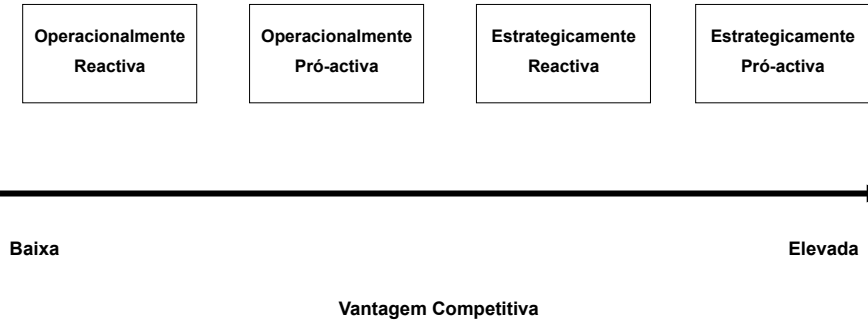
### Questões estratégicas de RH

Impacto na expansão/contratação  
Formação necessária  
Custos de recrutamento, formação, etc.  
Gestão eficaz da mudança  
Impacto nas dinâmicas de trabalho em grupo

Gestão Integrada de RH

166

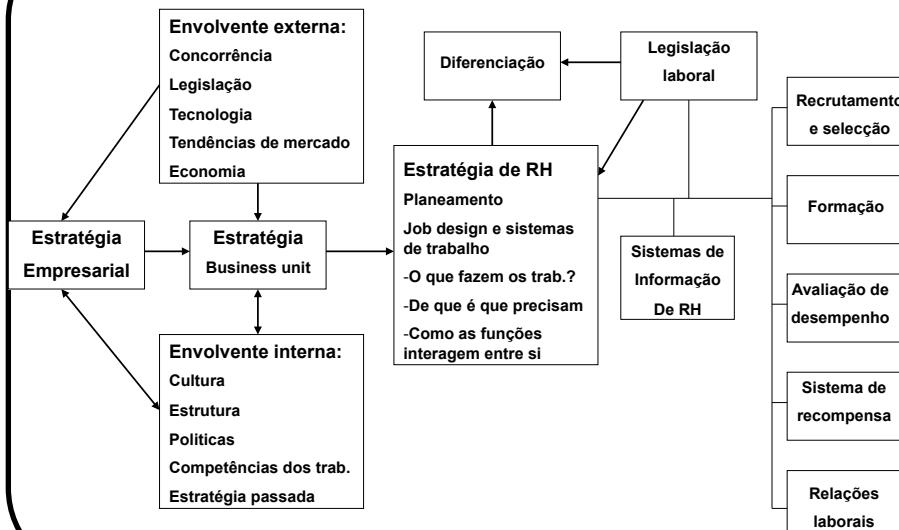
## Gestão integrada de RH



Gestão Integrada de RH

167

## Um modelo de gestão integrada de pessoas



Gestão Integrada de RH

168

## **Controlo de aprendizagem**

*Q1: Discuta a importância da Gestão Integrada de RH*

*Q2: Discuta as implicações da estratégia organizacional na definição das políticas de GRH*