



# *Gestão dos Recursos Humanos*

*Gestão de Empresas  
2022/2023*

*1º Semestre*

1



# *Gestão dos Recursos Humanos*

## **LEITURAS SUGERIDAS**

Chiavenato, Gestão de Pessoas – **online**  
<https://www.pdfdrive.com/gest%C3%A3o-de-pessoas-e168612956.html>

Encyclopedia of Human Resource Management, Human Resources and Employment Forms – **online** <https://www.pdfdrive.com/encyclopedia-of-human-resource-management-human-resources-and-employment-forms-vol-2-d187361112.html>

Rego, Arménio, Miguel Pina e Cunha, Jorge Gomes, Rita Campos e Cunha, Carlos Cabral-Cardoso, Carlos Alves Marques (2020). “Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano”, 3ª edição, Ed Sílabo.

2

2



## Gestão dos Recursos Humanos

### INTRODUÇÃO

- “As pessoas são o nosso ativo mais importante” Esta afirmação aparece muitas vezes nos discursos e relatório de contas mas nem sempre é validada pela prática organizacional
- Um desafio atual é a criação de valor. Isto deve ser uma responsabilidade de todas as áreas e a forma como as pessoas são geridas é crucial

### Objetivos: gerir as pessoas de forma a

- Aumentar a sua respectiva capacidade produtiva e criativa
- Controlar de forma sustentável os custos associados

3

3



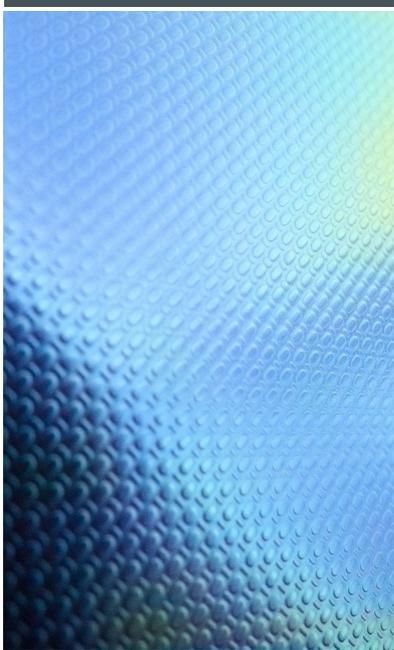
## Gestão dos Recursos Humanos

### Desafios da Gestão de RH

- Gerar ambiente de trabalho estimulantes e criadores
- Controlar/neutralizar comportamentos indesejados (ex. absentismo)

4

4



## O que é a gestão de Rh?



### Gestão dos RH

**Definição:** Refere-se a políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento e atitudes de forma a aumentar a competitividade e capacidade de aprendizagem.

**Inclui:**

- Determinação necessidades de RH
- Atração de potenciais novos membros (recrutamento)
  - Seleção e contratação
- Formação relativamente aos procedimentos to trabalho e desenvolvimento de competências futuras (formação e desenvolvimento, gestão de carreiras)
  - Avaliação de desempenho
- Retribuição (remuneração) e motivação
- criação de ambiente positivo o que esta relaciondo com liderança

5

5

## O novo modelo de Gestão de RH (GRH) versus o antigo modelo de Gestão de Pessoal (GP)

| GRH  | GP  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Natureza pró-ativa e estratégica, assume que os indivíduos são ativos e devem ser geridos de acordo com objetivos de longo-prazo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apenas operacional e desligada da gestão geral</li> </ul>    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspetiva integrada e holística da organização que envolve perceber a cultura e poder da organização</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limita-se a utilizar técnicas sem um corpo global</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leva em conta a individualidade</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratamento estandardizado (padrão)</li> </ul>                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividade de gestão e responsabilidade de todos os gestores</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deixada a especialistas</li> </ul>                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Admite que objetivos individuais e da organização podem convergir</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspetiva de que ambos são inconciliáveis</li> </ul>        |

6

6

## Exemplos de GRH:

### SIEMENS

Na Siemens sabemos como é importante ter uma equipa motivada para fazer do seu dia a dia uma evolução no mundo.

“Damos autonomia ao nossos COLABORADORES – para atingir níveis excepcionais de desempenho”



7



## Flexibility and time off



The time you need to recharge, and the flexibility to get your best work done.

- ✓ Paid time off, including vacation, bereavement, jury duty, sick leave, parental leave, disability, holidays, and global reset/wellbeing days
- ✓ Hybrid work model – two work from home days each week for most roles
- ✓ Remote work opportunities available

- ✓ Four “work from anywhere” weeks per year
- ✓ Part-time work and job-sharing options



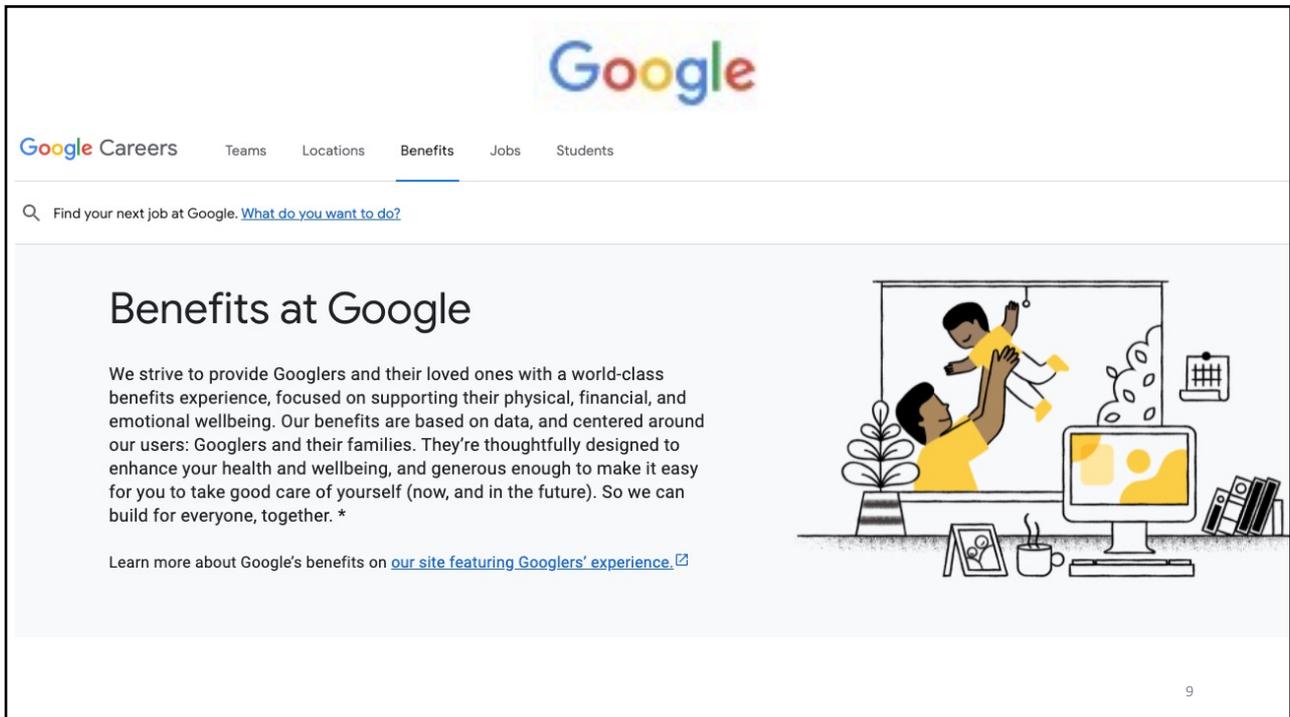
Programming, spaces, and resources to support your growth, productivity, and wellbeing.

- ✓ Inspiring spaces to work, recharge, and collaborate with fellow Googlers
- ✓ Top technology, including internet reimbursement and company-paid mobile phone
- ✓ On-site meals and snacks

- ✓ Fitness centers, massage programs, and ergonomic support
- ✓ At-home fitness, wellbeing, and cooking classes
- ✓ Art programs, [Talks @ Google](#), legal services... and of course, [Dooglers](#)

8

8



Google

Google Careers Teams Locations Benefits Jobs Students

Find your next job at Google. [What do you want to do?](#)

## Benefits at Google

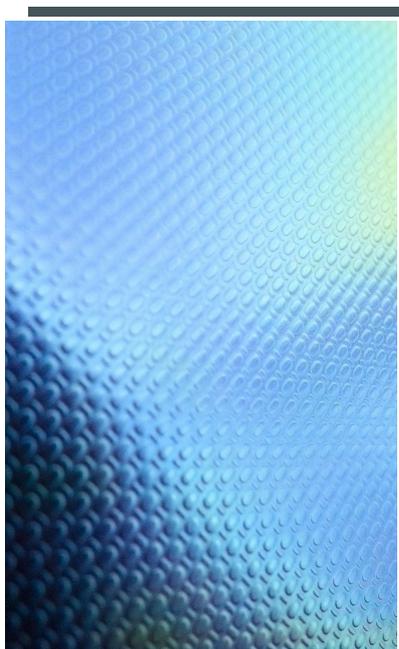
We strive to provide Googlers and their loved ones with a world-class benefits experience, focused on supporting their physical, financial, and emotional wellbeing. Our benefits are based on data, and centered around our users: Googlers and their families. They're thoughtfully designed to enhance your health and wellbeing, and generous enough to make it easy for you to take good care of yourself (now, and in the future). So we can build for everyone, together. \*

Learn more about Google's benefits on [our site featuring Googlers' experience.](#)



9

9



## A estratégia da organização e a gestão estratégica das pessoas



### A estratégia de RH

baseada em fórmula não-única

ter em conta os objetivos da empresa (consonantes com a sua missão e estratégia), tipo de produto e fase da vida da empresa

10

10

## *A estratégia da organização e a gestão estratégica das pessoas*

*“Nós não construímos automóveis. Contruímos pessoas”*

Declaração corrente na Toyota

“A pedra angular do nosso sucesso tem sido sempre a nossa capacidade para atrair e reter os empregados mais talentosos em todo o mundo.”

Relatório annual da Microsoft, 2006

Fonte: Rego et al. “Gestão de Pessoas e Capital Humano”

11

## *Gestão dos Recursos Humanos Envolve:*

### Análise de funções – descrição e requisitos

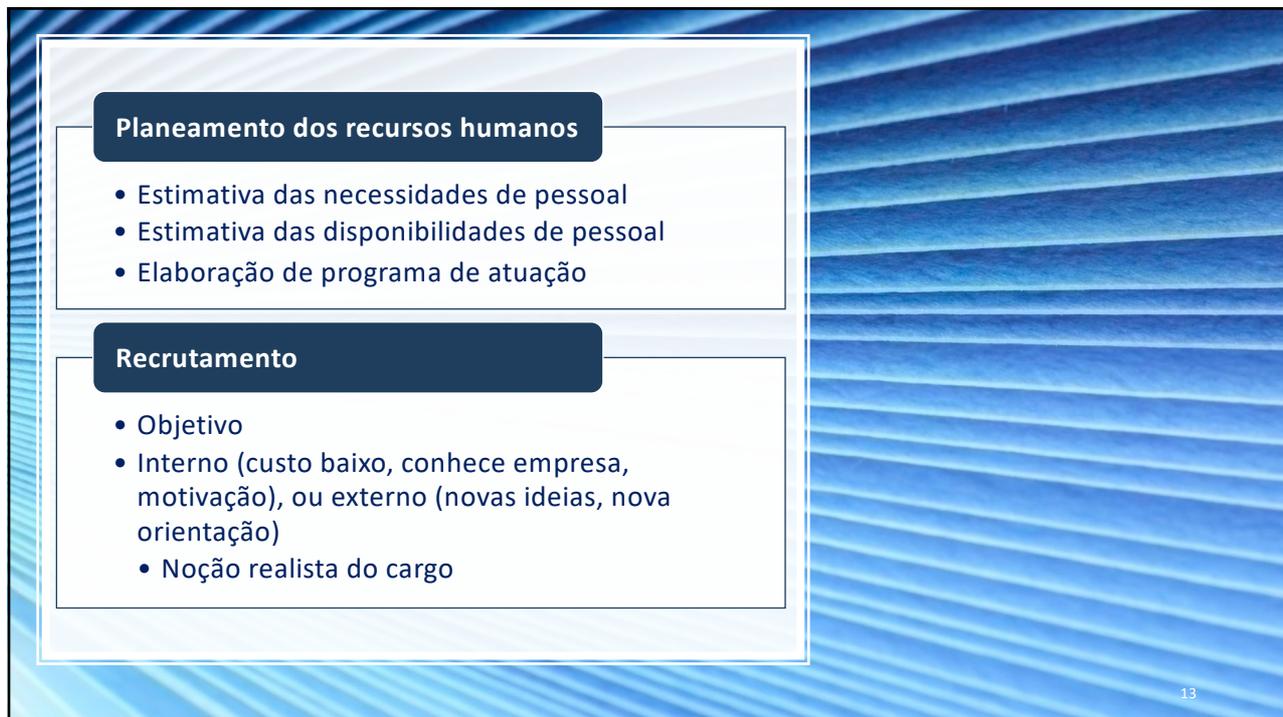
- Quais as principais **exigências e tarefas**
- Quais são as **relações funcionais** no interior da empresa
- Quais são os **materiais** utilizados e os produtos produzidos
- Quais são os **equipamentos** utilizados
- Quais os **comportamentos** e padrões de desempenho **esperados**
- Quais os **requisitos de qualidade** esperados
- Quais são os **atributos pessoais requeridos** no desempenho de cada função
- Quais são os **atributos de formação necessários** ao desempenho da função

### Importante

- Responsabilidades definidas, remunerações...
- Para processo de seleção
- Avaliação do desempenho

12

12



**Planeamento dos recursos humanos**

- Estimativa das necessidades de pessoal
- Estimativa das disponibilidades de pessoal
- Elaboração de programa de atuação

**Recrutamento**

- Objetivo
- Interno (custo baixo, conhece empresa, motivação), ou externo (novas ideias, nova orientação)
  - Noção realista do cargo

13

13



`char msg []={78, 111, 119, 32, 72, 105, 114, 105, 110, 103, 0};`

EACanada.com

VIACOM

Na linguagem de programação C, esses números significam caracteres da tabela ASCII (muito usada em programação) cuja conversão resulta na frase "Now Hiring" (Estamos a Contratar).

14

14

## Seleção do Pessoal

- **Fases:** 1ª entrevista → testes → conferência de referências → 2ª entrevista → ex. médicos
  - quem faz; que perguntas
- **Nota: a entrevista** (importante anotar – relembrar ao decidir)
  - Passado profissional? Experiência? Porque muda?
  - Porque se candidata aqui? O que nos pode dar? Porque pensa que será bem sucedido neste lugar?
  - Quais os projetos de carreira? A curto e a médio prazo? Como se insere este lugar nesse projeto?
  - Personalidade? Principais qualidades e principais defeitos (“fale-me de si”)? Que fatores contribuíram mais para a formação da sua personalidade? Como se vê a chefiar? Como reage às hierarquias? Gosta de trabalhar em grupo?
  - Limitações – viagens? Mudança de residência? Disponibilidade? Carta de condução? Situação militar? Situação legal (e.g. estrangeiros)
  - Outros – formação, salário anterior, expectativas...

15

15

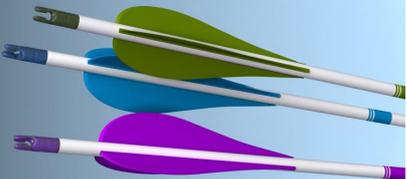
## Seleção do Pessoal: A decisão

### Crítérios – Como decidir?

- **Estratégia não compensatória** – níveis mínimos a serem verificados em todos os critérios de seleção – exclusão se algum não for atingido
- **Estratégia compensatória** – um resultado inferior num critério pode ser compensado por resultados superiores noutros critérios
- **Estratégia combinada** – Alguns critérios são de exclusão, nos restantes pode haver compensação (exemplo: estado físico para um desportista; saber usar um computador para uma secretária)

16

16



## A Avaliação do Desempenho

### Fatores Fundamentais

- Objetivos (desempenho eficiente-motivação)
- Critérios (conhecidos a priori, verificáveis)
- Frequência
- Quem faz; instrumentos
- Fases (incluindo feedback)

17

17

## Os Principais Erros de Avaliação

- **Erro de Contraste** - Tendência a comparar indivíduos entre si em vez de ter em conta a descrição de funções
- **Erro de Complacência** – tendência a classificar de forma pouco exigente
- **Erro de Severidade** – tendência a classificar demasiado severamente
- **Erro de Tendência Central** – tendência a classificar em torno do ponto médio em vez de ter em conta o desempenho
- **Erro de Halo** – tendência a generalizar um aspeto do desempenho a todos os aspetos
- **Erro de Recentidade** – tendência a lembrar melhor os acontecimentos mais recentes
- **Erro de primeiras impressões** – quando a primeira impressão anula (ou distorce) informação subsequente sobre o desempenho
- **Semelhança-comigo-próprio** – tendência a julgar de forma mais favorável aqueles com quem vemos como mais parecidos connosco.

18

18



## Remunerações

---

- Objetivos (atrair, motivar, controlar custos)
- Base do salário (ex. função)
- Recompensa de desempenho
- Em relação ao mercado
- Equidade interna e externa
- Tipos de recompensa (ex. incentivos monetários, benefícios sociais, símbolos de status, funções mais interessantes, horário flexível,...)

19

19



## Formação

---

**Objetivo:** melhorar performance no desempenho da função, atitudes e comportamentos no **curto prazo**

**A formação** consiste no conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização com o objetivo de introduzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho num horizonte temporal mais reduzido .

*Ex. Singapore Airlines – expoente de qualidade no serviço ao cliente*

Entre as políticas que sustentam este serviço está a formação. Os tripulantes recrutados são submetidos a uma intensiva formação durante 4 meses

20

20



Singapore Airline

Home Background HRM of Singapore Airline Motivation of Singapore airline Organizational Design

## HRM of Singapore Airline

### HRM of Singapore Airlines



Human resource management (HRM), is the process of attracting people, developing people and keeping the right people to form a quality work force (Williams McWilliams 2010/2012, p219). This process involves recruitment, selection, training and remuneration. HRM is important in a company. It reduced absenteeism and turnover, motivate people better, it's also can improve performance and productivity. Singapore Airline is an example for having good HRM.

21

21



## Desenvolvimento

**Objetivo:** melhorar adaptabilidade no desempenho da função, e identidade com a organização no **longo prazo**.

O **desenvolvimento** refere-se a todas as atividades com um horizonte temporal alargado destinadas a enriquecer as capacidades individuais em congruência com as necessidades e objetivos da organização, tais como a sucessão ou planos estratégicos de longo-prazo.

Nas ações de **desenvolvimento** há que clarificar:

- Porquê? (mobilidade funcional, planeamento de carreiras, enriquecimento de funções, capacidade de relacionamento)
- Como? (frequência de cursos e seminários)

22

22

## Vetores de mudança na GRH

Crescente diversidade da força de trabalho

Aspirações de cidadania plena por grupos minoritários/desfavorecidos

Maior mobilidade geográfica e ocupacional

Concorrência maior devido globalização

Desafios das tecnologias de informação, *big data* etc.

Incertezas relativas as envolventes externas e internas

Necessidade de desenvolver competências e responsabilidades funcionais (ex. Abandono de antigas funções e adaptação a novas funções)

23

## Gestão estratégica RH

- O papel da GRH passou a ter um novo papel estratégico:
- participa nas decisões estratégicas da empresa
- é responsável pela identificação e gestão de talentos
- procede a gestão de desempenho,
- desenha políticas de desenvolvimento e liderança

24

24

## A Gestão estratégica dos RH

Isto resulta em 4 papéis fundamentais:

- a) Especialista administrativo (responsabilidades explicadas nos slides 13 a 19)
- b) Agente de mudança: a GRH deve contribuir para renovar a organização e torná-la mais competitiva
- c) Campeão dos colaboradores: trata assuntos do quotidiano e ao mesmo tempo e questões de longo prazo (desenvolvimento de carreiras) e aspetos legais (ex. alegações de discriminação). E além disto, tem que aumentar os conhecimentos, capacidades e competências dos colaboradores para aumentar a eficácia da organização (ex. Formação e desenvolvimento – slides 20 a 22, planeamento de carreiras, *coaching*)
- d) Parceiro estratégico: alinhar a GRH com objetivos estratégicos da empresa

25

25

26

## Motivação

Observamos que em diferentes pessoas, com a mesma capacidade e qualificação, umas desempenham **melhor** o trabalho que outras; Porquê?

**A Motivação é o processo psicológico que dá um objetivo e orientação**

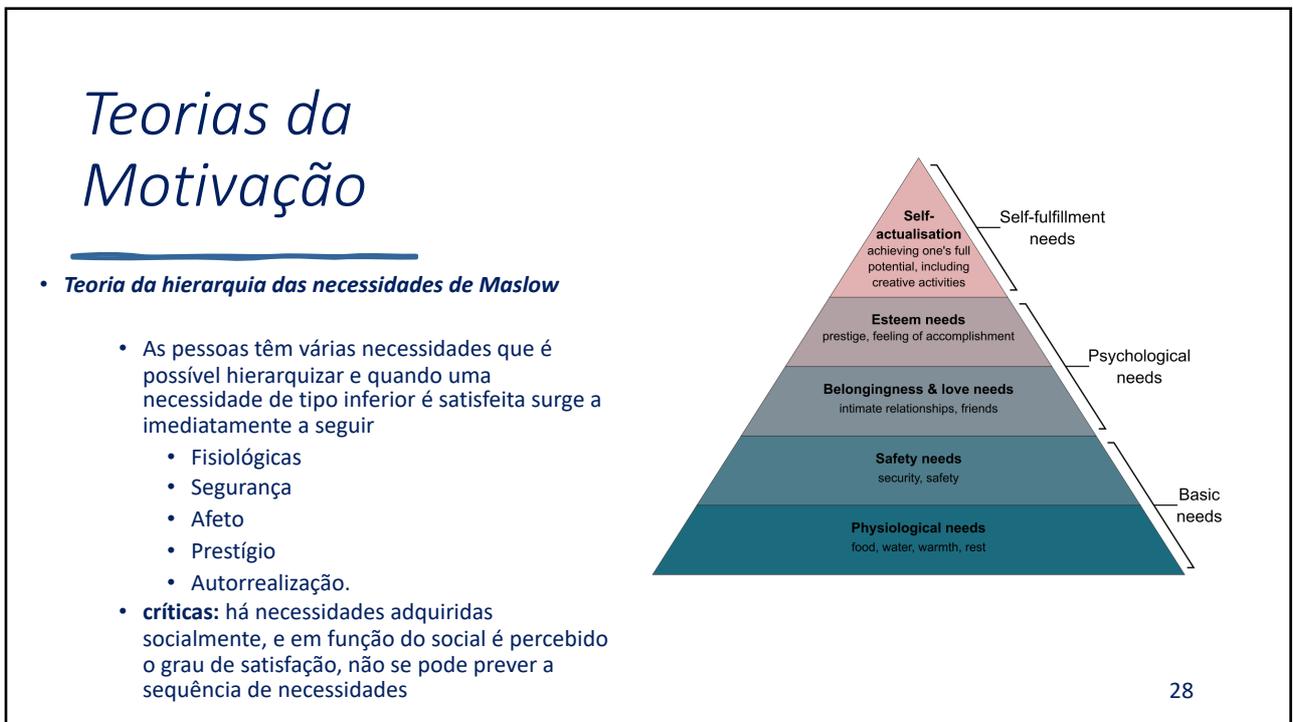
→ Esforço do indivíduo no desempenho da função

- Fatores que afetam a motivação
  - Extrínsecos à função (ex. estilo de liderança, salários)
  - Intrínsecos à função (ex. específicos à função, como a variedade de atividades)
  - Características individuais (ex. necessidade de realização pessoal)

26



27



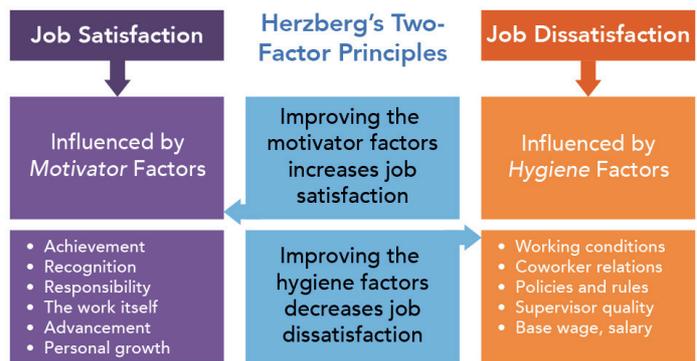
28

# Teorias da Motivação

## • Teoria dos dois fatores de Herzberg

- **Fatores de satisfação (tarefas)**
  - realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, avanço, crescimento
- **Fatores de insatisfação (contextual)**
  - política de empresa e da administração, supervisão, condições de trabalho, salário, relação com colegas do mesmo nível, vida pessoal, relação com subordinados, status, segurança

crítica: o que satisfaz é idiossincrático.

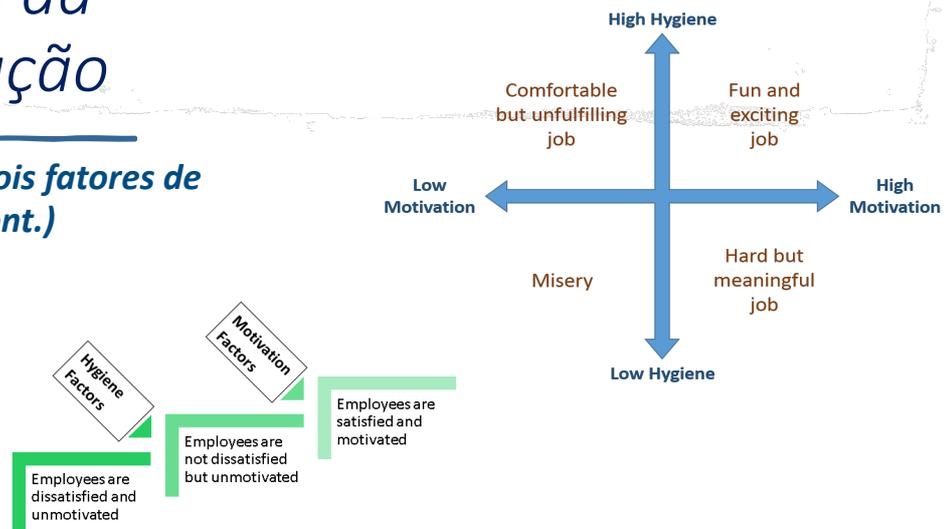


29

29

# Teorias da Motivação

## • Teoria dos dois fatores de Herzberg (cont.)



30

30

# Teorias da Motivação

## •Teoria dos tipos de personalidade de McClelland

O que move as pessoas são necessidades socialmente adquiridas, devendo compreender-se quais são as prioritárias; três tipos de personalidade

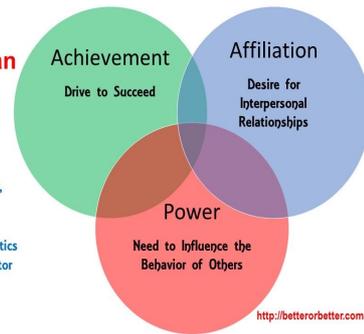
- Realização
- Afiliação
- Poder

### McClelland's Human Motivation Theory

Identified three motivators

All three are present in each person, but one motivator will dominate

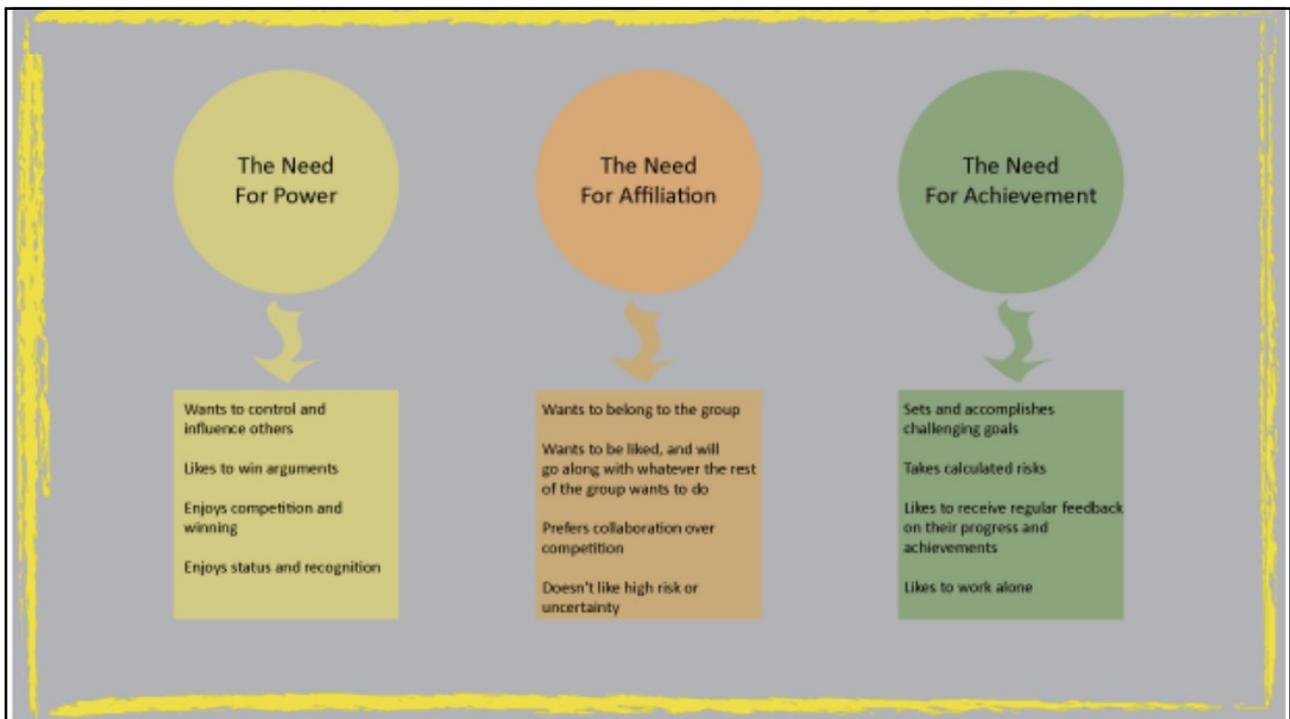
People will have different characteristics depending on their dominant motivator



<http://betterorbetter.com>

31

31



32

# Teorias da Motivação

## Teoria das expectativas de Vroom

Necessidades que a pessoa traz para o trabalho, internas à sua personalidade; situação exterior à pessoa e oportunidade de satisfazer as necessidades.

- A força motivacional é determinada pela probabilidade de obter sucesso; recompensas básicas e instrumentais

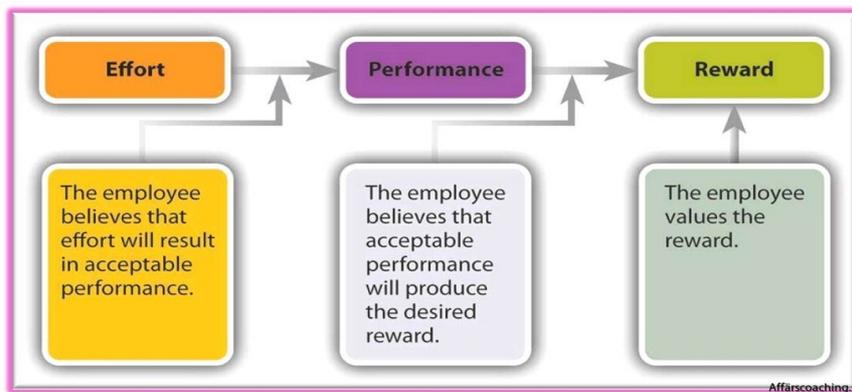


33

33

# Teorias da Motivação

## Teoria das expectativas de Vroom (cont.)



34

34



## Liderança

- **Liderança** é processo de influenciar a participação (voluntária) de subordinados ao esforço para atingir objetivos organizacionais
- **Estilos de chefia:** diretiva; apoiante; participativa; realização (desde “comando” até “delegação”)
- Fatores que afetam a **escolha do estilo liderança:**
  - Características do líder (educação, experiência, valores, objetivos, ...);
  - Características dos subordinados (educação, experiência, aptidão para assumir responsabilidades, ...);
  - Requisitos da situação (dimensão, complexidade, objetivos, estrutura organizacional, tecnologia e natureza do trabalho)

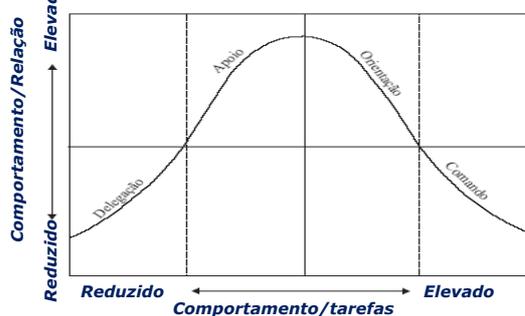
35

35



## Liderança

### Teoria Contingencial de Hersey e Blanchard

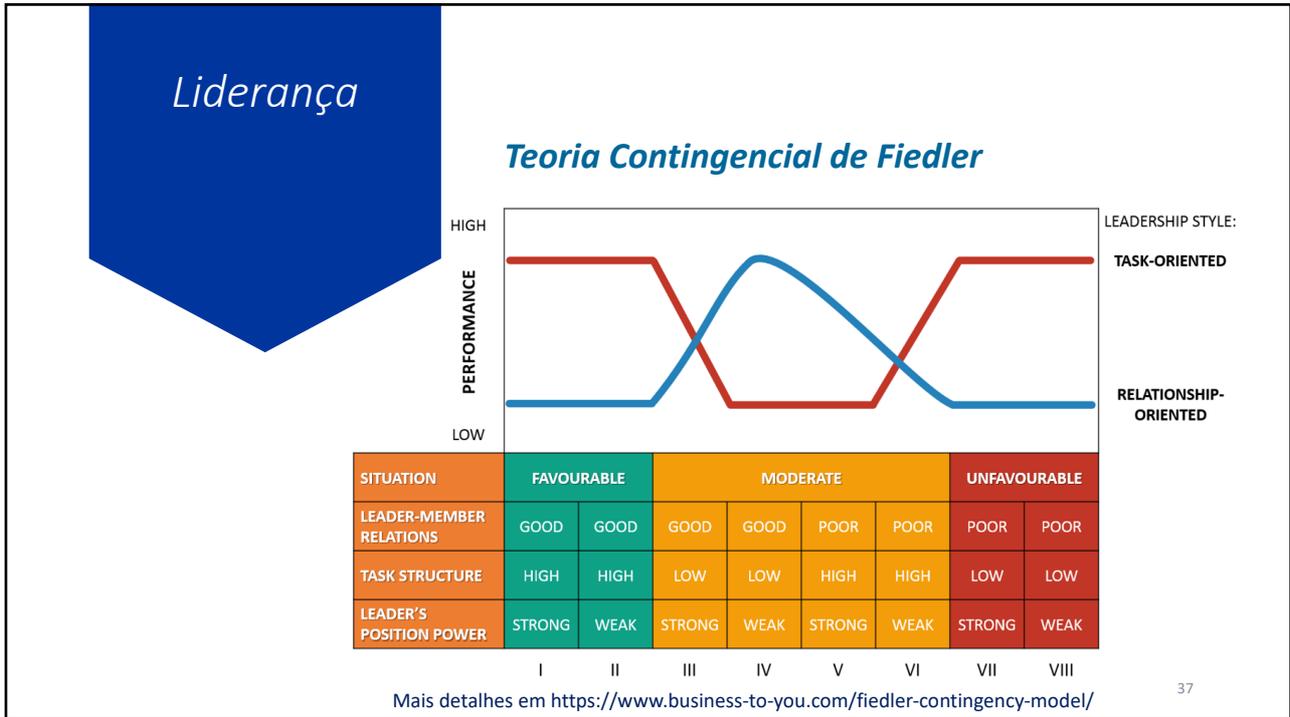


|                           |                 |           |                 |
|---------------------------|-----------------|-----------|-----------------|
| <b>Elevado</b>            | <b>Moderado</b> |           | <b>Reduzido</b> |
| <b>M4</b>                 | <b>M3</b>       | <b>M2</b> | <b>M1</b>       |
| <b>Grau de maturidade</b> |                 |           |                 |

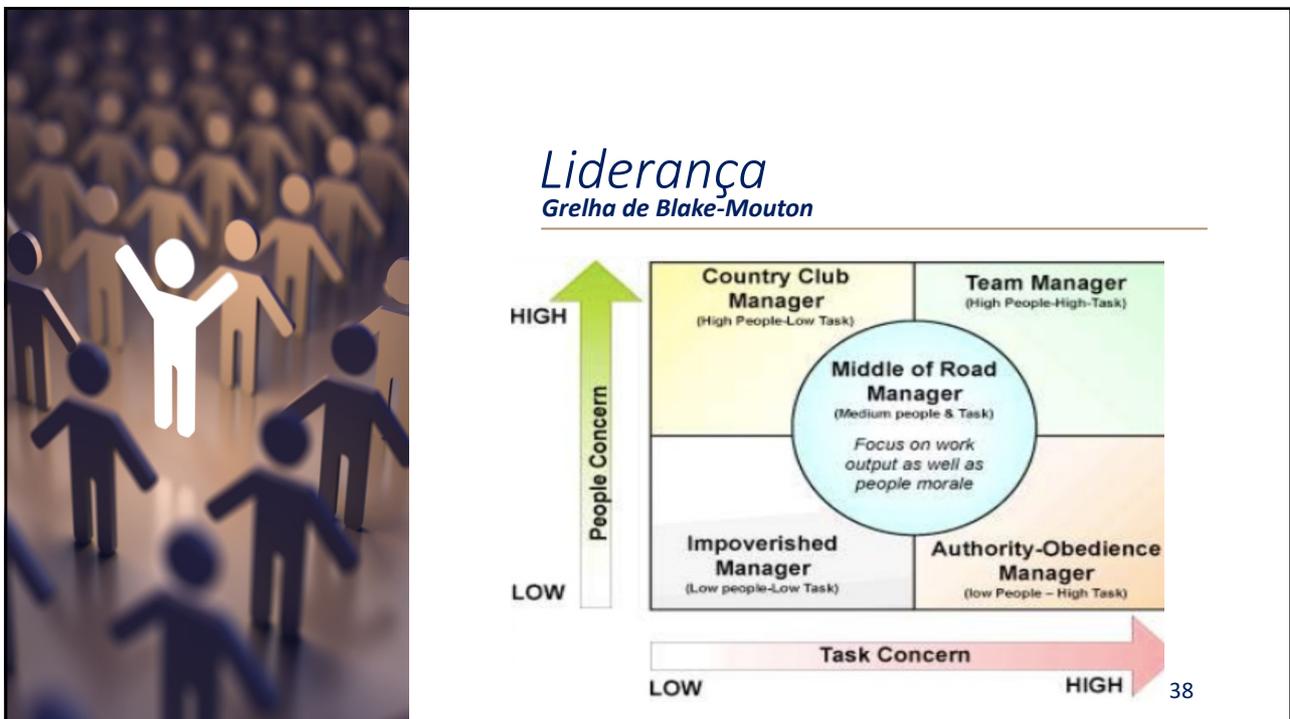
36

Fonte: Teixeira, S., 2005, Gestão das Organizações, McGraw-Hill

36



37



38



## Liderança

### *Grelha de Blake-Mouton*

## 5 RESULTING LEADERSHIP STYLES

- ▶ Impoverished Management (1, 1): Exercise minimum effort to get work done from subordinates. Leader has low concern for employee satisfaction. Organization becomes disorganized. Leaders are ineffective, taking action only when preserving job and seniority.
- ▶ Task management (9, 1): Leader has more concern for production than for people. Leader believes efficiency can result through organization of work systems and the elimination of people wherever possible. Increases the output of organization in short run but high labor turnover is a factor.
- ▶ Middle-of-the-Road (5, 5): Leader tries to maintain a balance between goals of company and the needs of people. The leader does not push the boundaries of achievement resulting in average performance. Neither employee nor production needs are fully met.
- ▶ Country Club (1, 9): Characterized by low task and high people orientation. Leader gives thoughtful attention to the needs of people. Leader feels that if employees are supported it will lead to self-motivation. However, a low focus on tasks can hamper production and lead to questionable results.
- ▶ Team Management (9, 9): Characterized by high people and task focus, style is based on theory Y of McGregor. Most effective style according to Blake and Mouton. Leader feels that empowerment, commitment, trust, and respect are the key elements in creating a team atmosphere which automatically result in high employee satisfaction and production.

▶ **Advantages of Blake and Mouton's Managerial Grid**

- ▶ Grid is used to help managers analyze their own leadership styles through grid training. Questionnaires help managers identify how they stand with respect to their concern for production and people. The goal is to reach the *team management* status.

▶ **Limitations of Blake and Mouton's Managerial Grid**

- ▶ Model ignores importance of internal and external factors.