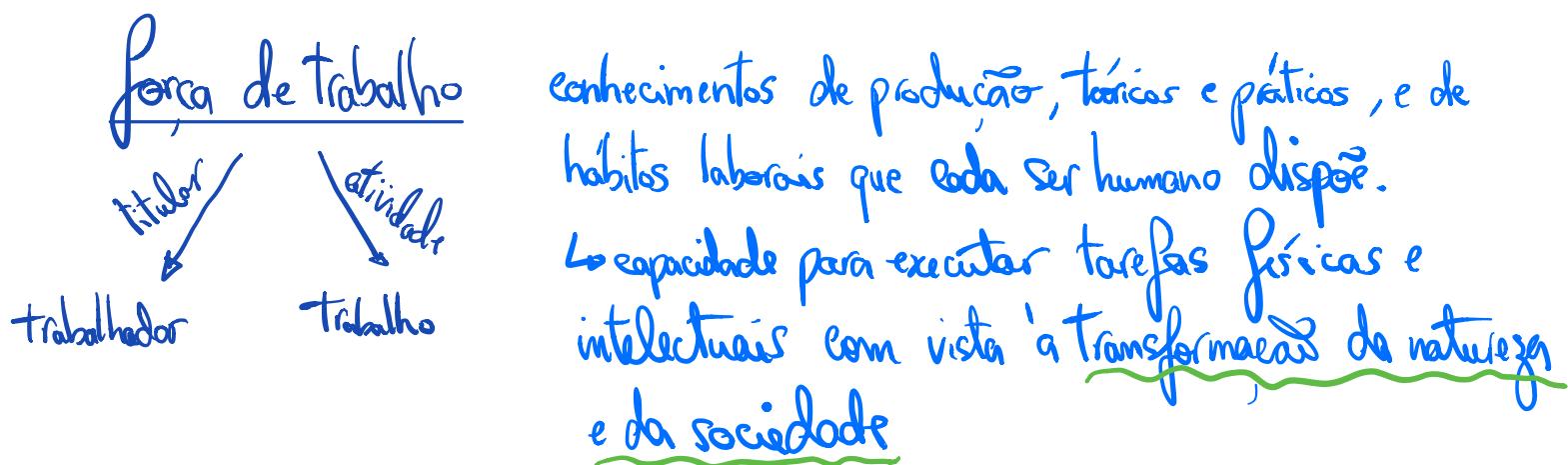


Gestão de Recursos Humanos - Fábio Jorge (2020)

Capítulo 1 - O sistema de relações laborais português

Bibliografia: Silva, Vítor; Reis, Feliciano (2018), Capital Humano

Força de trabalho e contrato de trabalho



Produtividade - montante de bens ou serviços úteis produzidos
numa unidade de tempo

Estrutura capitalista

trabalho assalariado
apropriação do produto pelo capitalista
produção de mercadorias
lógica de acumulação privada

Ato de compra e venda da força de trabalho

contrato de trabalho

Regime "livre" de dupla subordinação da força de trabalho

- Subordinação jurídica "Direito do trabalho"
- Subordinação económica

Os intervenientes na determinação do sistema de relações laborais

Estado

Nível - legislativo

- administrativo
- judicial

Constituição da República Portuguesa (CRP) art. 54, 55, 59

- garantia de segurança no emprego
 - direito de criação de comissões de trabalhadores
 - liberdade sindical
 - direitos de tendência
 - direitos de contratação coletiva
 - direitos à greve
 - direitos de exercício de atividade sindical
- Estado deve auxiliar a negociação coletiva (ex: apoio jurídico)

Sindicatos

tem liberdades consagradas na constituição

- Defesa e promoção dos interesses socioprofissionais dos trabalhadores

- Federações

- Pelo ramo de atividade

- Confederações

- De caráter nacional

- Uniões

- Caráter regional

Têm liberdade para definir os seus objetivos e dispõem dos direitos à negociação coletiva como representantes dos trabalhadores.

- Delegados sindicais
- Comissões sindicais intersindicais
- Direitos à greve

Exemplos de Confederações

comissão permanente	CGTP-IN : confederação geral dos trabalhadores portugueses - inter Sindical nacional
concertação social	UGT : união geral dos trabalhadores

Associações patronais (de empregadores)

Diferente de associações de empresários, dado que estas não intervêm nas relações laborais

- Associações - Unões - Federações - Confederações

comissão permanente	EAP - Confederação dos Agricultores de Portugal
	CIP - Confederação Empresarial de Portugal

**Brusários
sociais**

ECP - Confederação do Comércio e Serviços de Portugal
CTP - Confederação do Turismo Português

Comissões de Trabalhadores

CRP concede a CT o direito de

- Exercer o controlo de gastos
- Intervir na reestruturação da atividade produtiva
- Participar na elaboração de legislação laboral
- Promover a eleição de representantes dos trabalhadores para os órgãos Sociais das empresas pertencentes ao Estado

Legislação Laboral

- Toda a produção legislativa proveniente do Estado
- Normas comunitárias em matéria laboral
- Direito internacional do trabalho
- Assentos do Supremo Tribunal de Justiça e acórdãos dos tribunais

Instrumentos de Regulamentação Coletiva de Trabalho (IRCT)

Código do Trabalho

- Convênios coletivos
- Acordos de bases
- Decisões arbitrais
- Portarias de extensão
- Portarias de condições de trabalho

Capítulo 2 - A função recursos humanos e a gestão de recursos humanos

Bibliografia: Silva, Vitor; Reis, Felipe (2018), Capital Humano

Função Recursos Humanos

Obter as pessoas necessárias à organização, integrá-las e desenvolvê-las, de modo a que a organização alcance os objetivos estratégicos definidos pelos respetivos dirigentes.

Gestão de recursos humanos (GRH)

Stimular o contributo humano para o alcance dos objetivos estratégicos definidos pelos dirigentes organizacionais

Vertentes da GRH

- Corpo de conhecimentos de manuais académicos da GRH
- Vertente jurídica, legislação laboral
- Vertente psicológica e sociológica
- Vertente organizacional, organização e método (OGM)

Departamento de Recursos Humanos (DRH)

- Processamento salarial - Seleção de candidatos a postos de trabalho
- Problemas departamentais - etc.

Tarefas atribuídas à DRH de uma grande organização

- ① Colaborar na definição de uma estratégia para os RH
"planeamento de recursos humanos"
- ② Elaborar a descrição das funções profissionais e colaborar na avaliação das mesmas
- ③ Atrair candidatos para os postos de trabalho, selecionar e integrar com um desenvolvimento ao longo da carreira
- ④ Levantamento das necessidades de formação profissional e elaboração de programas de formação
- ⑤ Implementar métodos de avaliação de desempenho e processar os resultados
- ⑥ Colaborar na definição de uma política de recompensas

e elaborar o orçamento de recursos humanos

- ⑦ Tratar dos aspetos jurídicos - laborais e administrativos relacionados com os recursos humanos da organização
- ⑧ Aconselhar os restantes gestores em matérias do âmbito da psicossociologia das organizações
- ⑨ Colaborar com os restantes gestores em OFM
- ⑩ Implementar e gerir sistemas de comunicação interna

Fatores Condicionantes da GRH

Internos

- Tamanho da organização
- Estratégia organizacional
- Cultura organizacional
- Sistemas técnicos da organização

Externos

- Cultura nacional
- Complexidade do meio ambiente

Evolução da GRH na Europa Ocidental

Início: séc XIX na Inglaterra e Bélgica com o advento de

- Trabalhos assalariados
- Produção generalizada de mercadorias
- Lógica de acumulação privada

↳ Promocão das condições de trabalho e de vida dos operários
que eram majoritariamente degradantes

Ajós 1^a guerra mundial
as formalizações da DRH

Ajós 2^a guerra mundial
↳ GRH e Estado do Bem-Estar
(Welfare State)

Anos 70

↳ GRH "para combater a crise económica"

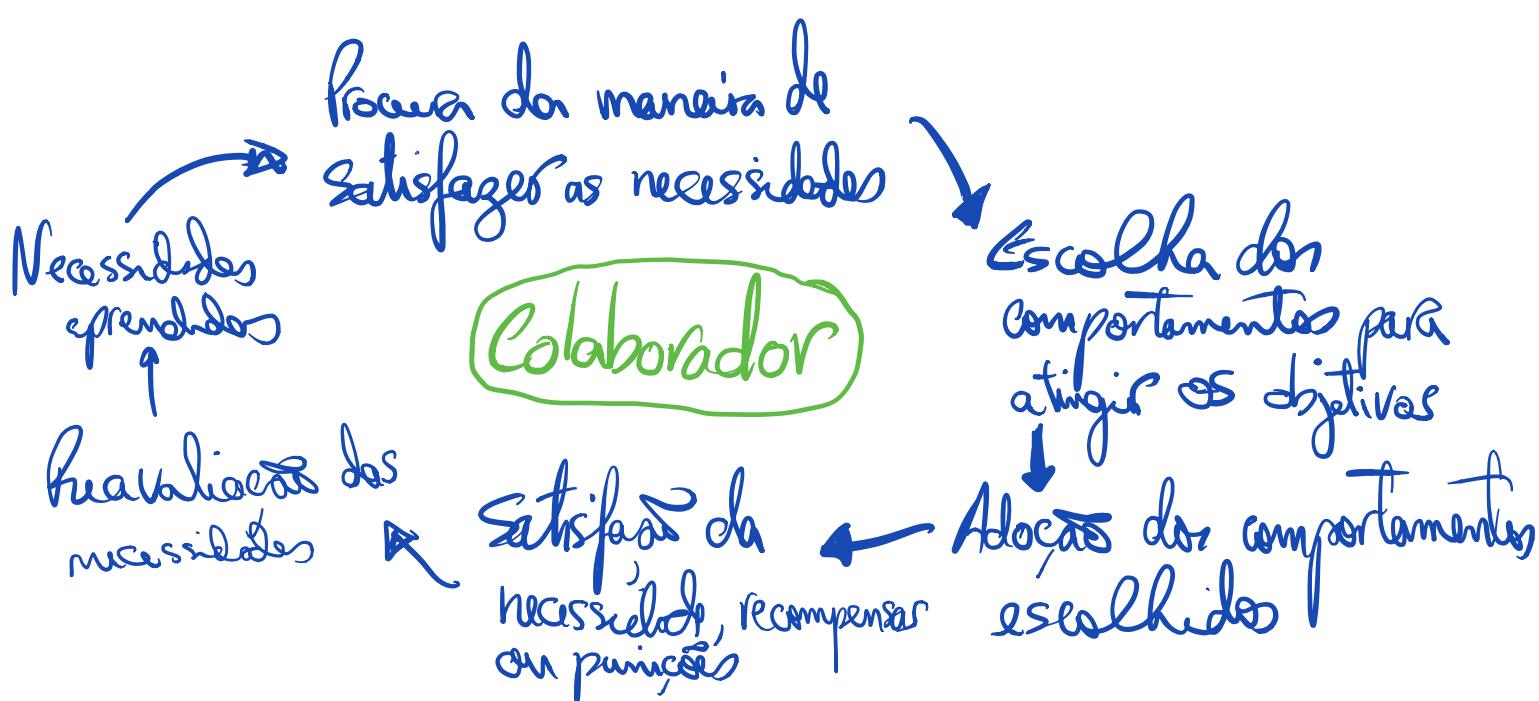
Capítulo 3 - Motivação

Bibliografia: Silva, Vitor; Reis, Felipe (2018), Capital Humano

Pessoa motivada: anseio de realizar as suas atividades da melhor forma possível, inovando e desenvolvendo novas habilidades para conduzir com serenidade e criatividade situações inesperadas.

Motivação ↘ estímulos externos
internamente por processos mentais do indivíduo

Modelo do Processo Motivacional



Motivação do Indivíduo na Organizações

- Diferenças individuais
- Características do trabalho
- Práticas de gestão

Teorias da Motivação

Teorias de Conteúdo

- Teoria da Hierarquia das Necesidades (Maslow)
- Teoria dos dois fatores (Herzberg)
- Teorias X e Y (Mc Gregor)
- Teoria ERG (Alderfer)
- Teoria das Necesidades Adquiridas (McClelland)

Teorias de Processo

- Teoria do Equilíbrio (Adams)
- Teoria da definição de objetivos (Locke)
- Teoria das expectativas (Vroom)

Teorias de Reforço

- Teoria do Reforço (Skinner)

Teorias de Contéudo

- Relacionadas com os fatores intrínsecos da pessoa, estudam e consideram aspectos susceptíveis de mudar as pessoas (necessidades, aspirações, satisfação)

Teorias de Processo

- Analisam os procedimentos mentais através dos quais o indivíduo é motivado a escolher uma área entre várias

Teoria do Reforço

- O comportamento que for objeto de recompensa tende a ser repetido com frequência

Motivação de Equipes

Grupos: conjunto de indivíduos que desenvolvem uma atividade e cujo desempenho se mede em função daquilo que cada um dos seus membros efetua individualmente

Equipa: conjunto de indivíduos que definem entre si

os respectivos papéis, são interdependentes num só trabalho comum e trabalham com base numa confiança mútua.

↳ lideranças partilhadas
desempenho mediado a nível individual e coletivo
Reuniões abertas para solução de problemas

Capítulo 4 - Liderança e inteligência emocional

Bibliografia: Silva, Vitor ; Reis, Felipe (2018) , Capital Humano

Liderança

Grupo
Influência
Comunicação
Situação
Objetivos a alcançar

Qualidades do Líder

- Atitude positiva
- Autodisciplina
- Carisma
- Competência
- Criatividade
- Aprendizagem
- Assertividade
- Proativo
- Respeito
- Capacidade de delegar e descentralizar
- Comprometimento e empenho
- Comunicação
- Confiança
- Empatia
- Discernimento
- Honestidade
- Humildade
- Relacionamentos
- Visão e consistência
- Justica
- Inteligência emocional

Teoria dos Traços dos Líderes

Traços / qualidades observadas na maioria dos grandes líderes conhecidos

- Personalidade (traços acima)
- Motivação
- Capacidade / competência

Estilos de Liderança

Autocrático - centralizado, decisões unilaterais, ambiente de desconfiança

democrático - participação dos colaboradores, feedbacks, comunicação

laissez-faire - liberdade dos trabalhadores, por sua conta, falta de apoio

Teorias Comportamentais e Situacionais da Liderança

Aberdagem Comportamental
formar líderes

Aberdagem situacional
fatores ambientais

Dimensões do comportamento de liderança

- Estrutura de tarefas

- Líder preocupado com os objetivos e prazos
- Estrutura de considerações
- elevada estima, confiança e respeito pelos subordinados

- Explicação do comportamento a desenvolver pelos colaboradores

- Teoria "caminho-objetivo"
Liderança

- diretiva
- Apoiante
- participativa
- orientadora

- Continuum de liderança

Entrada em: Líder  Colaborador

Líderes Carismáticos, Transacionais e Transformacionais

Elevada autoestima
Forte convicção nas suas ideias
Usa enorme energia para promover mudanças
Pensa globalmente e tem visão futurista

enfase às tarefas de curto prazo
obedecer completamente ao líder
punir se não for igual aos pre-definidos

Líder e seguidores têm objetivos comuns
• incentivo motivacional
• líder corajoso
• habilidades de líder com a compreensão, ambiguidade e incerteza

A Inteligência Emocional

Anos 90, livro "Inteligência Emocional" (Daniel Goleman)

• Capacidade de reconhecer os nossos sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções em nós e nas nossas relações

- Competências pessoais

- autoconsciência
- autogestão

- Competências sociais

- consciência social
- gestão das relações

Capítulo 5 - Poder, conflito e negociação

Bibliografia: Silva, Vitor; Reis, Felipe (2018), Capital Humano

O Poder

Capacidade que ele tem para influenciar o comportamento de outros indivíduos ou de um grupo.

↑ dependência \Rightarrow ↑ poder

Fontes de Poder

- Poder de recompensa
- Poder coercitivo
- Poder legítimo
- Poder de referência
- Poder de expertise
- Poder de acesso a recursos
- Poder de acesso a informações

O conflito

Interações na relação com recursos escassos

- + Incompatibilidade entre as partes
- + Conflito percebido, semelhante ao existente

Conflito de

- tarefa
- relacionamento
- processo

Características

- intrapessoal {
 - internas - dentro de uma pessoa em relação a valores/objetivos
 - interpessoal - entre indivíduos da organização
- interativo {
 - entre departamentos - competição por objetivos/objetivos discordantes
 - entre organizações - procura por recursos e consumidores

Consequências dos conflitos

funcional
(construtivo)

ganho-ganho

vs

disfuncional
(não-construtivo)

perda-perda

ganho-perda

Formas de Gestão dos Conflitos

- conciliação
- metas superordenadas
- expansão de recursos
- não confrontamento
- concessão
- comando autoritário
- alterações de variáveis humanas
- alterações de variáveis estruturais

Conflitos geram-se por:

- Comunicações
- interesses de estranhos
- reestruturação de organizações
- nomeações de advogados do bicho

A negociação

Dois ou mais partes com conflito apresentam e discentem propostas para tentar alcançar um acordo.

Abordagens da Negociação

Características da negociação	negociação distributiva	negociação integrativa
Recursos disponíveis Motivações primárias interesses primários relacionamento	quantidade fixa de recursos a serem divididos eu ganho, você perde oposição das partes entre prazos	quantidade limitada de recursos eu ganho, você ganha convergência em oito a longo prazo

Erros comuns na negociação

- falta de planeamento
- percepção
 - estereótipos
 - julgar a 1ª vista
- ansiedade para terminar o processo

Capítulo 6 - A estratégia para os recursos humanos

Bibliografia: Silva, Vitor; Reis, Felipe (2018), Capital Humano

Estratégia Empresarial

Estratégia: visa o alcance de objetivos

sentido - global, em termos de dimensão
- médio - longo prazo

Gestão estratégica: alcance de objetivos globais e sustentáveis

/ numa perspetiva de médio - longo prazo

↳ assegurar que a empresa tenha boa rendibilidade sustentada (rendimento para o capital investido)

- ~~Resultado líquido~~
~~Capital próprio~~

Sequência básica da gestão estratégica

Rendibilidade

↳ Objetivos potenciais

Fatores internos e externos / análise estratégica

Objetivos a alcançar

↳ Estratégia

Cadeia de ação estratégica

Estratégia [atua sobre]

Fatores determinantes da competitividade [a fim de atingir]

Objetivos [que permitem]

Boa rendibilidade sustentável

- Quais os objetivos a alcançar?
- O que fazer para alcançar esses objetivos?
- Obter os recursos necessários para alcançar os objetivos

Estratégia para os recursos humanos

Tipologia de Hots para associar estratégias | empresariais → recursos humanos

• Estratégia empresarial

- característica do início de uma atividade ou de um ramo de negócio
- trabalhadores inovadores e competentes
- pagamento atrativo e trabalho estável

• Estratégia de crescimento dinâmico

- crescimento rápido a partir de uma boa oportunidade de negócio

- Estratégia de lucro
 - Atividades económicas maduras, velhas de cruzar
 - Trabalhadores eficientes (e renumerados por eficiência)
- Estratégia de liquidez
 - Abandonar divisões não lucrativas
 - Gestão dos despedimentos
- Estratégia de retoma
 - Reaver posições no mercado
 - Requerer novos trabalhadores flexíveis e persistentes

Análise SWOT para a estratégia de recursos humanos

Fatores internos

- Potencial de mobilidade geográfica dos trabalhadores
- Competências disponíveis no mercado de trabalho
- Taxa de emprego/ desemprego
- Nível salarial médio
- Novas técnicas de produção
- Características dos representantes dos trabalhadores
- Legislação laboral

Fatores internos

- Percentagem dos custos com pessoal nos custos operacionais
- Competências operacionais
- Competências de gestão
- Forma de organização do trabalho
- Relações laborais internas

Planeamento de Recursos Humanos

entre procura e oferta de mão de obra

Previsão da procura de mão de obra

- recorre a:
- dados existentes
 - opinião dos gestores
 - estatísticas

Oferta de mão de obra

- recorre a:
- bases de dados internas e externas

Estratégias empresariais típicas em espaços económicos caracterizados por remunerações relativamente elevadas

Tipologia de Liemt

- Substituição de trabalhadores por equipamentos de produção sofisticados (liderança plena)
- Concentração em atividades de elevada captura de valor e subcontratação ou relocalização das restantes atividades
- Flexibilidade laboral
 - capacidade dos dirigentes regrem aos regimes de mídia ambiente
 - na concessão do produto
 - na produção
 - no sistema de informação

← numérica (quantidade e especificação dos trabalhadores)
do tempo (aspecto cronétrico e cronológico)
de pagamentos (remuneração)

Capítulo 7 - Análise e descrição de funções

Bibliografia: Silva, Vitor; Reis, Felipe (2018), Capital Humano

Tarefa: conjunto de operações físicas e mentais elementares que visam um determinado objetivo produtivo

Função profissional: agregação de tarefas, com um determinado nível (profissionais) de responsabilidade, com determinados requisitos, com regras e condições funcionais, visão um objetivo produtivo
- conjunto de postos de trabalho

Taylorismo - uma tarefa pode-se decompor em uma ou mais de 17 operações elementares

Análise de funções (promovida originalmente pelo taylorismo)

Estudo sistematizado

- das tarefas principais e secundárias que representam uma função profissional
- do nível de responsabilidade dessa função
- do âmbito das relações funcionais internas e externas
- das exigências da função profissional

- do ambiente natural e social onde se concretiza o trabalho

Descrição de funções: registo permanente das características-chave de uma função profissional (perfil profissional)

↳ Recrutamento, formação, avaliação, pagamento, promoção, orientação, ...

Elaborar uma descrição de funções

- Modelo único
- Entrevista com os titulares e questionários
- Observação do trabalho
- Compilações de funções
- Clara, precisa, concisa

Evolução das funções, novas funções e flexibilidade funcional

- Descrição de funções está ligada a codificabilidade
- Fluxos de comunicação interna que permitem
 - Prever alterações funcionais
 - Dar conhecimento de alterações funcionais já verificadas

Analizar as funções para alterar

Com a atomização do trabalho
taylorismo

racionalização do trabalho

organização científico do trabalho (OCT)

foi conseguido:

- Acréscimo da repetibilidade no processo de trabalho (monotonia e fadiga)
- Redução do conteúdo de funções profissionais
- Perda de controlo e visão do processo produtivo pelos trabalhadores

Analizar as funções: modificá-las no sentido de as tornar mais atrativas (Herzberg)

enriquecer-las ↗
↓ com

enriquecimento das funções

- Variabilidade de habilidades

- fabricação de um bem ou prestação de serviço em larga escala
- impacto positivo sobre outras pessoas
- elevada autonomia
- permitindo conhecer o resultado da sua atividade

Rotacção de funções: saltar entre funções atomizadas

Capítulo 8 - Recrutamento, seleção, acolhimento e especialização

Bibliografia: Silva, Vitor; Reis, Felipe (2018), Capital Humano

Recrutamento e Seleção

1'

Comparação entre os perfis dos candidatos e as exigências do posto de trabalho

→ Estratégias, técnicas e procedimentos que têm como objetivo atrair candidatos com o perfil exigido pelas postas de trabalho a ocupar dentro da organização

- **Objetivos**
 - atrair o maior nº possível de candidatos potenciais
 - diminuir a probabilidade dos selecionados viram a deixar a organização
 - ir ao encontro das responsabilidades legais e sociais da organização
- **Estabelecer um perfil específico de recrutamento**
 - Iniciativa - Liderança - Capacidade de análise
 - Comunicação - trabalho em equipa - Criatividade
 - Inovação - Capacidade de gerir prioridades - Domínio técnico

Formas de Recrutamento

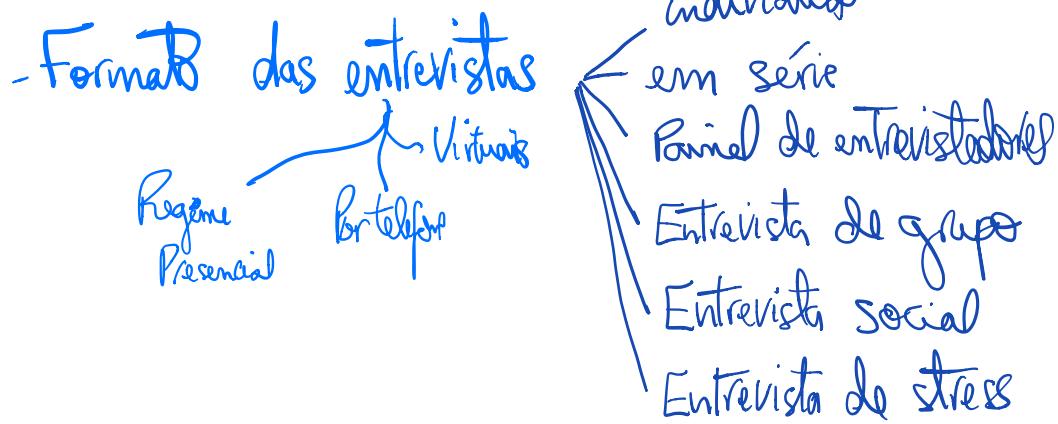
- Empresas de head-hunting ou executive search
- Empresas de outplacement
- Empresas de recrutamento
- e-recrutamento
- Recrutamento interno
 - ↳ Promovidos
 - ↳ Transferidos
 - ↳ com promoção
 - ↳ sem promoção
- Publicações de anúncios na comunicação social
- Bases de dados dos centros de emprego
- Instituições de ensino e associações de estudantes
- Candidaturas espontâneas
- Organismos profissionais
- Palestras e conferências
- Intercâmbio em outras organizações
- rede de conhecimentos do pessoal da organização

Documentos da Candidatura

- CV
- Carta de apresentação
- Ficha de candidatura

Técnicas de Seleção

- Análise curricular e verificação de referências
- Entrevista de seleção
 - estruturada
 - semi estruturada
 - não estruturada



Testes

- de personalidade (ex: dos cinco fatores)
- de inteligência e de capacidades
- de conhecimentos

Assessment Centers: simulações de situações reais de trabalho

- Preparação
 - definição de objetivos
 - análise da função
 - conecção das provas de seleção
 - elaboração de grades de avaliação

- Realização

- Feedback

Contratação do Candidato

- Preenchimento de uma ficha do candidato
- Apresenta-se o contrato de trabalho
- Fixa-se a data de início do trabalho

Modalidades de Contrato de Trabalho

maior relevância (a prego)

- A termo resolutivo
- A termo parcial
- Intermitente
- Comissões de serviço
- Teletrabalho
- Trabalho temporário

(
- contrato sem termo
- contrato por tempo indeterminado)

Acolhimento e Socialização

↓
Processo através do qual
o novo colaborador é recebido
na organização

↓
Fornecer ao colaborador uma base de
valores que favoreçam a comunicação
entre ele e a restante organização

Programa de Acolhimento

- Visita guiada
 - Apresentação sobre a empresa
 - Entrega do manual de acolhimento
 - Apresentação aos quadros da empresa
- Mensagem de boas vindas
apresentação da organização (missão, visão)
organogramas
carta deontológico

Processo de Socializações

- ① Primeiro contacto
- ② Identificação de diferenças nos valores candidato vs. organização
- ③ Desenvolvimento de novas competências

Realizar um programa de integração com um mentor

Capítulo 9 - Remunerações e benefícios complementares

Bibliografia: Silva, Vitor; Reis, Felipe (2018), Capital Humano

Avaliações de funções $\xrightarrow{\text{determina}}$ Escala remuneratória básica

Método simples: Ordenação das funções
(da mais qualificada para a menos qualificada)

Método da classificação por pontos

- Seleção de fatores
 - saber-fazer
 - resolução de problemas
 - responsabilidade
- Ponderações das funções
- Definição de níveis para cada função
- Atribuições de pontos a cada nível de cada dimensão
- Escrever o manual de avaliações de funções
- Atribuições de pontos a cada dimensão
- Somar os pontos atribuídos a cada função
- Transformar os pontos em remunerações

A avaliação do desempenho dos trabalhadores e a atribuição de prémios indexados a indicadores financeiros globais

- Eficácia: que objetivos foram alcançados?
- Eficiência: que meios foram utilizados para alcançar os objetivos?

Desempenhos { Alcance de Resultados
Adoção de Comportamentos

Normas para avaliação de desempenho

Norma quantitativa

- Alcance de resultados com objetivos quantificados
 - Quantidade de bens produzidos ou vendidos
 - Tempo gasto na execução das operações
 - Estrutura dos pagamentos indexada ao desempenho individual
 - Prémios de desempenho atribuídos a equipas de trabalhadores

Norma qualitativa

- Questionário
- Simples ordenações do desempenho

→ Estas normas podem conter preversiades

- A concessão de prémios de desempenho constitui uma forma de aliviar a pressão efectuada pelos trabalhadores no sentido de progressismo automaticamente.
- Em grande elevado, podem também potenciar as tensões e os conflitos.

Gestores de topo - prémios indexados a indicadores financeiros globais da empresa

Método típico: complementar a remuneração - base com uma percentagem dos incrementos verificados no VAB

VAB = $\frac{\text{Valor bruto da produção}}{\text{Valor do consumo de bens e serviços adquiridos}}$
(Valor acrescido bruto)

Scamton Plan - incentivo proporcional à redução do fálcio gastos com o pessoal / vendas

Rucker Plan - incentivo proporcional à redução do fábio
Valor acrescentado
gastos com o pessoal

Distribuição de prémios deve basear-se numa negociação entre dirigentes empresariais, trabalhadores e representantes

A flexibilidade de pagamento

Flexibilização das condições remuneratórias

- Reduzir ou eliminar as regulamentações nacionais do processo de negociação salarial
- Abolicão do salário mínimo e dos sistemas de indexação salarial
- Utilizar crescente do trabalho temporário, independentes e os domésticos
- Reduzir da incidência fiscal e parafiscal sobre o trabalho
- Existência de dupla grelha salarial
- Recurso ao emprego dissimulado

Outros fatores Relevantes

Antiguidade

Inflação e crescimento de produtividade

Legislação e instrumentos de regulamentação coletiva de Trabalho (IRCT)

Capacidade financeira da entidade patronal

Ação dos sindicatos

Oferta e procura de força de trabalho

Benefícios Complementares

Seguro de vida

Pensão de sobrevivência

...

O orçamento das despesas com pessoal

Qual o valor da rubrica "gastos com pessoal"?

- Efetuar primeiro um orçamento fictício, de base zero
- Depois, efetuar o orçamento efetivo (ajustado)

Sistemas remuneratórios → devem ser periodicamente avaliados