

# ISEG/Universidade de Lisboa

Gestão de Recursos Humanos

2022/2023



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa



---

## Contextos e conceitos

- Gestão Estratégica de Recursos Humanos
  - Envolvente estratégica
  - GRH na AP
  - Cultura e GRH
-

---

A grande questão em gestão estratégica de RH:

Como é que a GRH pode apoiar e contribuir para a estratégia e a missão da organização?

---

# Gestão Estratégica de Recursos Humanos

---



If HRM is done well, this will *somehow* make organisations perform more effectively (Ferris, Arthur, Berkson, Kaplan, Harrell-Cook, Frink, 1998)

---

## GRH: Perspetivas teóricas

### **Perspetiva universalista (até anos 60)**

- ❑ Algumas práticas de GRH têm um impacto mais forte sobre a performance do que outras práticas
- ❑ A eficácia dessas práticas não depende de contextos
- ❑ As práticas são vistas isoladas umas das outras

### **Perspetiva contingencial (anos 60-80)**

- ❑ O impacto das práticas de GRH sobre a performance depende do contexto
- ❑ As práticas de GRH não podem ser universalmente aplicadas
- ❑ Variáveis contextuais mais importantes: estratégia, organização (dimensão, estrutura, tecnologia), e ambientais (contexto laboral, economia, etc.)

(Martín-Alcazár, Romero-Fernandéz, Sánchez-Gardey (2005). Strategic HRM: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. IJ of HRM, 16(5), 633-659)

## GRH: Perspetivas teóricas

---

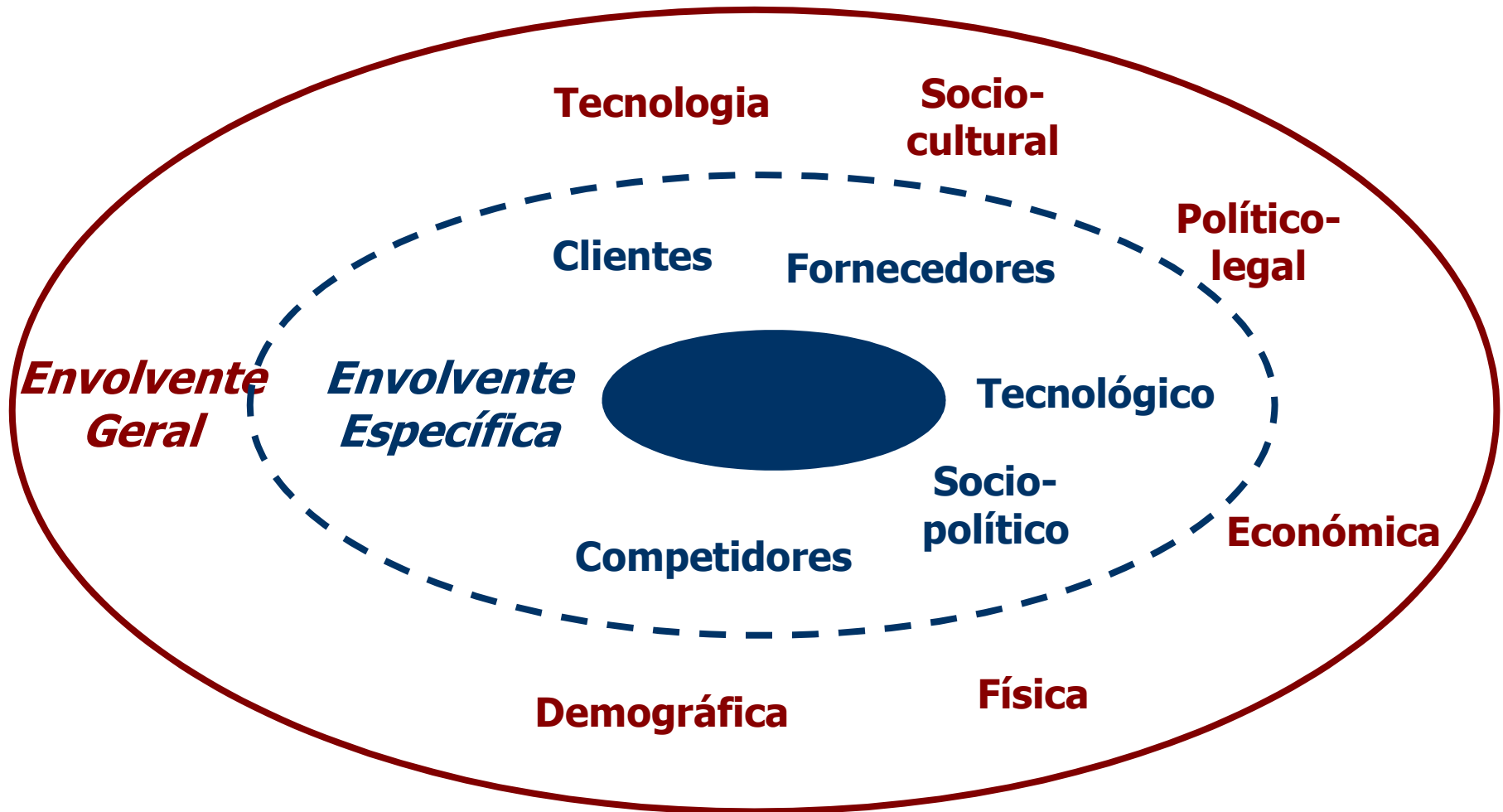
### **Perspetiva configuracional (anos 80-00)**

- ❑ O sistema de GRH é composto por elementos multidimensionais que podem ser combinados de várias formas, obtendo-se um número infinito de configurações em GRH
- ❑ O que conta é a congruência interna entre as práticas, e entre as práticas e o ambiente externo (i.e., a organização)
- ❑ Conceito de equifinalidade

### **Perspetiva contextual (anos 00-20)**

- ❑ A GRH opera no âmbito de um contexto particular externo e interno, que influencia o seu impacto sobre a performance
  - ❑ Nas perspetivas anteriores, o contexto era mais uma variável nas possíveis configurações. Nesta perspetiva é um elemento crucial a moldar o sistema de GRH
-

## O contexto geral



Tipologia da envolvente – Kast & Rosenzweig (1986)



1. Ler caso “on becoming a torturer”
2. Responder às questões seguintes:
  - a) Qual o perfil físico, psicológico e social de um torturador?
  - b) De que modo é que as práticas de GRH descritas permitem uma integração eficaz dos novos profissionais?
  - c) Qualquer pessoa pode ser um torturador?



## Conceitos-chave em estratégia

---

### Capacidade

Conhecimento ou posse de recursos que permitem realizar uma tarefa ou função

### Capacidade / Competência Core

Recursos ou capacidades que são fontes de vantagem competitiva face aos concorrentes

### Competitividade

Estado que se atinge quando uma organização formula e implementa uma estratégia que cria valor

### Vantagem competitiva

Resultado da implementação de uma estratégia que os concorrentes não conseguem duplicar ou imitar, ou porque é demasiado caro

### Resultados acima da média

Resultados acima das expectativas do investidor para investimentos com risco similar

---

# Estratégia

---



## Estratégia

Brown & Eisenhardt (1988): estratégia é o processo de resposta a duas questões: 1) para onde queremos ir?; e 2) como podemos lá chegar?

Porter (1990): conjunto de ações integradas e coordenadas para explorar competências e ganhar vantagens competitivas

---

## Uma teoria de estratégia: RBV

**Resource-based view:** procura responder à questão: porque apresentam algumas empresas melhor performance que outras?

1. **Têm valor:** sendo heterogêneos, os recursos têm valor pelo diferencial que geram nos processos de transformação do trabalho. Ou seja, as contribuições individuais são diferentes, pelo que alguns contribuirão com mais valor do que outros;
2. **Raridade:** sendo o desempenho vulnerável às diferenças individuais, então é de prever que os recursos com as qualidades mais atraentes para uma função/organização sejam raros;
3. **Insubstitutabilidade:** os RH são insubstituíveis porque: i) têm a possibilidade de não se tornarem obsoletos; ii) podem ser transferíveis entre uma grande variedade de funções e entre uma vasta gama de tecnologias; e iii) são os únicos a conseguir explorar outros recursos (até em contextos diversos dos de origem desses outros recursos);
4. **Inimitabilidade:** os RH são inimitáveis porque o capital humano e social numa organização é impossível de: i) identificar; e ii) replicar.

# Gestão Estratégica de Recursos Humanos

---



Gestão de pessoas adequada e adaptada à estratégia, logo é um instrumento de gestão para alcançar os objetivos da empresa

Recursos humanos como fonte de vantagem competitiva sustentável:

- Dotados de valor
- Raros
- Inimitáveis
- Insubstituíveis

(Base: resource-based view of the firm, Lawler, 1992; Barney, 1991)

---

# Visões sobre estratégia

3 visões sobre  
estratégia

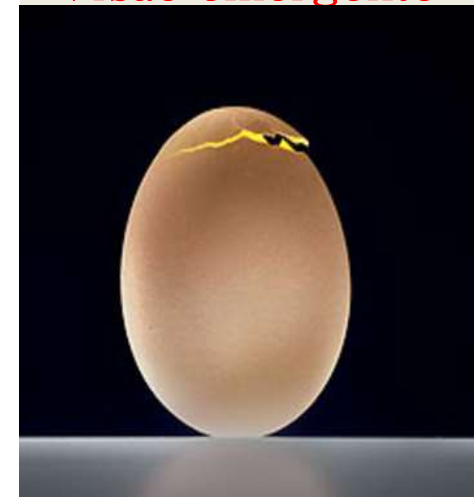
Visão clássica



Visão... “não  
temos visão”



Visão emergente

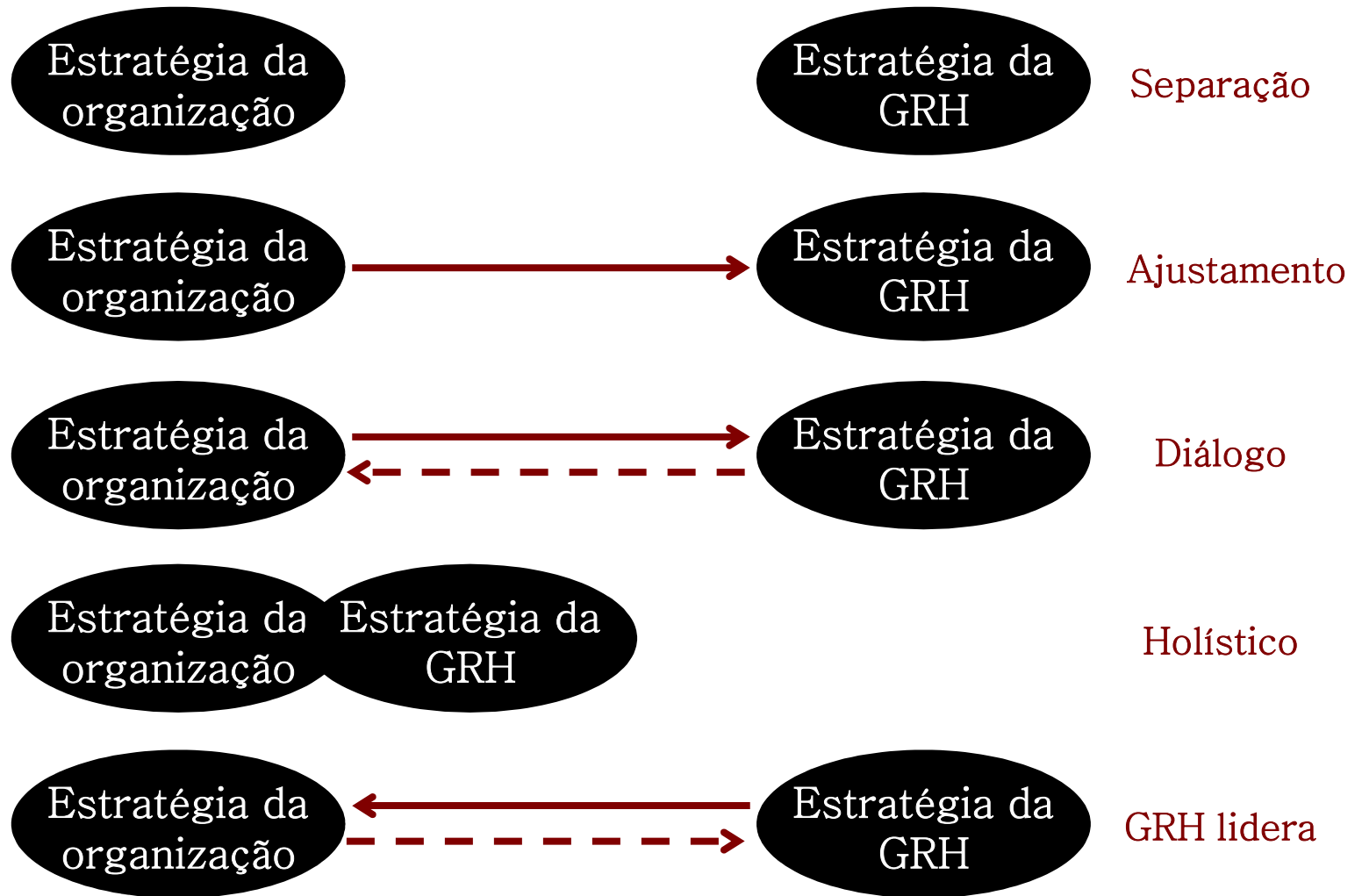


# Gestão Estratégica de Recursos Humanos



Adaptado de Ulrich (1997) e Caldwell (2003)

# Gestão Estratégica de Recursos Humanos



## Da estratégia à GERH: Exemplo 1

Miles & Snow  
(1984)

Estratégia da  
organização

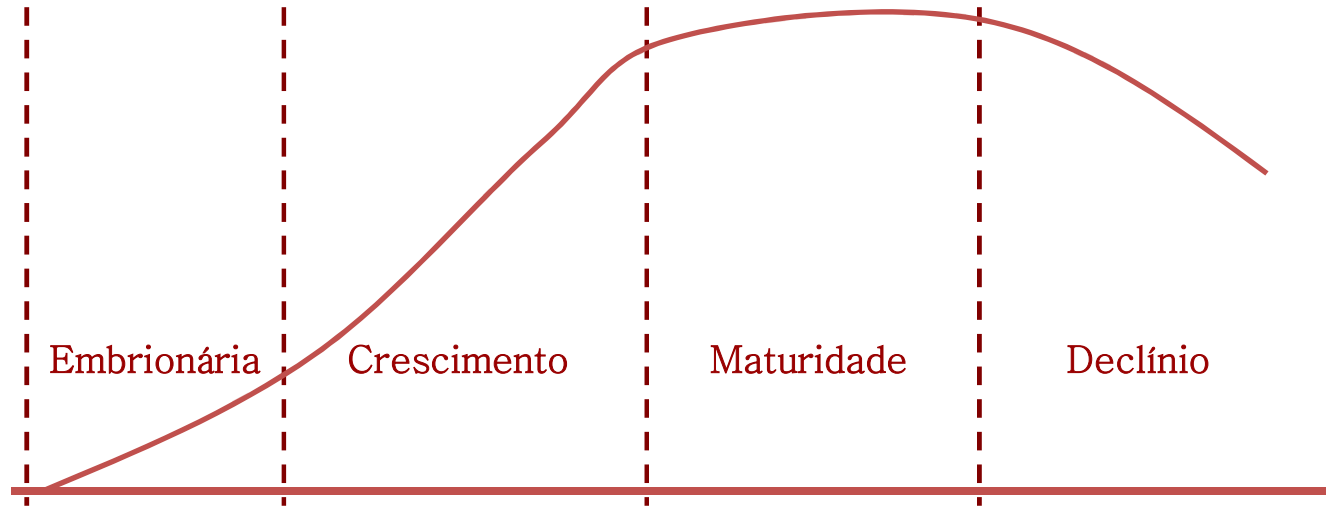
GRH

ESTRATÉGIA	Defensiva	Prospectora	Analísadora
<b>Missão/ objectivos</b>	Manter posição no mercado; eficiência	Ser o primeiro; ser líder	Ser <i>follower</i>
<b>Produto-mercado</b>	Linhas de produto estáveis e limitadas	Linhas de produto alargadas	Linhas de produtos estáveis e mutáveis
<b>I&amp;D</b>	Inovação incremental	Inovação radical	Focalizada; replicação das inovações
<b>Etc.</b>			
<b>Estratégia básica de RH</b>	Desenvolver RH	Adquirir RH	Afectar RH
<b>R&amp;S</b>	R: escasso acima do nível de entrada S: eliminação de empregados indesejáveis	R&S: sofisticado a todos os níveis. Criatividade é requisito	Métodos mistos de R&S
<b>Etc.</b>			



# Da estratégia à GERH: Exemplo 2

Brewster,  
Dowling,  
Grobler, Holland  
& Warnich,  
(2000)



**Estratégia da organização**

**GRH**

<b>R&amp;S</b>	Atrair talentos profissionais/ técnicos	Trabalhadores qualificados	Rotação de quadros Mobilidade	Planeamento e reduções de pessoal
<b>F&amp;D</b>	Definir as necessidades futuras	Incentivar a gestão de equipas	Flexibilidade de uma força de trabalho envelhecida	Reconversão profissional e consultoria de carreiras
<b>Compensação</b>	Variável, baseada nas vendas	Variável, baseada nas vendas	Aumenta a componente fixa	Fixa, controlo de custos
<b>Etc.</b>				

## Da estratégia à GERH: Exemplo 3

Porter  
(1980)

ESTRATÉGIA	Liderança de custos	Diferenciação	Segmentação de mercado
<b>Definição</b>	Preços e/ou eficiência operacional	Produtos e/ou serviços únicos	Focalizar-se em todo o mercado ou em segmentos
<b>Etc.</b>			

Estratégia da organização

Treacy &  
Wiersema  
(1993)

ESTRATÉGIA	Excelência operacional	Liderança de produto/serviço	Compromisso com o cliente
<b>Definição</b>	Eficiência operacional; preços baixos e de qualidade	Inovação; marketing; marca; mercados dinâmicos	Atenção e serviço ao cliente; proximidade e customização
<b>Foco</b>	Eficiência; operações simples; volume	Desenvolvimento; inovação; design	CRM; exceder expectativas; conceitos
<b>Exemplos</b>	McDonald's, Babou, lojas chinesas	Sony, Adolfo Dominguez, Compal	Aston Martin, Four Seasons, Galeto

# GRH na AP

---

**Imperativo  
Administrativo**



**Leis e  
regulamentação**



**GRH segundo as  
leis**

## **Exemplos:**

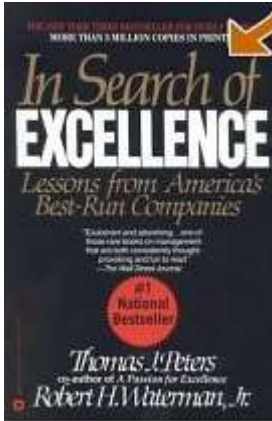


Lei nº 7/2009, de 12 de Fevereiro: revisão do código do trabalho.

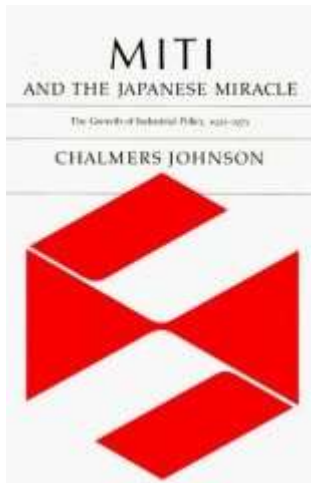


Lei nº 35/2014, de 20 de Junho: lei geral do trabalho em funções públicas.

## Cultura e GRH



Padrão de crenças básicas criado, desenvolvido ou descoberto por um determinado grupo, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que teve sucesso suficiente para ser considerado válido e, como tal, deve ser ensinado e transmitido aos novos membros, como o modelo de pensar, perceber e sentir relativamente a esses problemas (Schein, 1980)



Padrão de valores partilhados e de crenças que conduzem a determinadas normas de comportamento (Deshpandé & Webster, 1989)

Programação coletiva da mente, que distingue os membros de uma categoria de pessoas de outra categoria (Hofstede & Bond, 1988)

Maneira como fazemos as coisas por aqui!

# Cultura e GRH

Mentalidade no trabalho

Natureza dos processos de decisão

Comportamento dos colaboradores nas reuniões

Etc.



Comunicação interna e externa

Amabilidade da rececionista

Forma de tratamento das reclamações

Forma como os clientes são recebidos

**Manifestações comportamentais da cultura**

# Cultura e GRH

---

Fundadores da  
organização

Práticas de grupo  
instituídas

Líderes



Indústria

Ambiente  
envolvente da  
organização

Cultura nacional

**Fontes da cultura**

---

## O contexto da GRH: Dilemas, problemas e o futuro

---



1. Fazer GRH é inerentemente difícil. Elabore sobre os principais dilemas e problemas que tornam a GRH difícil de concretizar nas organizações
2. Quais as grandes tendências de futuro em GRH?

## O contexto da GRH: Dilemas e problemas

- ☞ **Desfasamento temporal:** impactos da GRH não são visíveis, ou são visíveis a longo prazo
- ☞ **Múltiplos antecedentes:** comportamentos (individuais, grupais, e organizacionais) são afetados por muitos outros fenómenos, e não apenas pela GRH
- ☞ **Problema da medição:** métricas em GRH são complexas, difíceis, nem sempre convincentes, ou absurdas (e.g. “o amor não se mede”)
- ☞ **Impacto na organização:** ligação entre GRH e estratégia é difícil (“a GRH serve para alguma coisa?”)
- ☞ **Difícil teorizar:** as variáveis de contexto são inúmeras e interagem entre si, o que torna quase impossível a GRH eficaz no tempo e no espaço (“o que gerou sucesso hoje, pode não gerar amanhã”, e “o que gerou sucesso aqui, pode não gerar acolá”)
- ☞ **Trabalhadores são pessoas:** os impactos da GRH (e das lideranças) estendem-se às vidas privadas das pessoas, à sociedade, e a outros *stakeholders* (“cultura de responsabilidade”)



# Tendências em GRH

## Mudanças globais

- Performance financeira (eficiência, eficácia...)
- Globalização e competição global
- Ciclos rápidos de vida de produtos e serviços (inovação)
- Fusões, aquisições, etc.
- Novas TIC / mundo em rede
- Diversidade / demografia
- Seres humanos mais complexos e globais
- *Big Brother is watching you*
- Orientação para o cliente e para os resultados
- Perpetuação das crises
- Colapso do Estado Social?
- Trabalho para todos?

## Mudança de paradigma em GRH

- Capaz de criar valor
- Mensurabilidade
- Descentralização
- “Ligada” à organização
- Capaz de atuar num mundo multicultural e multigeracional
- Desmaterialização dos ambientes de trabalho
- Humanização
- Individualização
- Transitoriedade
- Impacto na felicidade humana
- Impacto na sustentabilidade social e ambiental
- Digitalização, IA, realidade aumentada



---

## UT2 – Contextos e conceitos



Capítulos 1 e 2

---