

Instituto Superior de Economia e Gestão  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos  
2010/2011

---

**Unidade Temática 1 – Fundamentos Teóricos**

Jorge F.S. Gomes ([jorgegomes@iseg.utl.pt](mailto:jorgegomes@iseg.utl.pt)) – ISEG-UTL





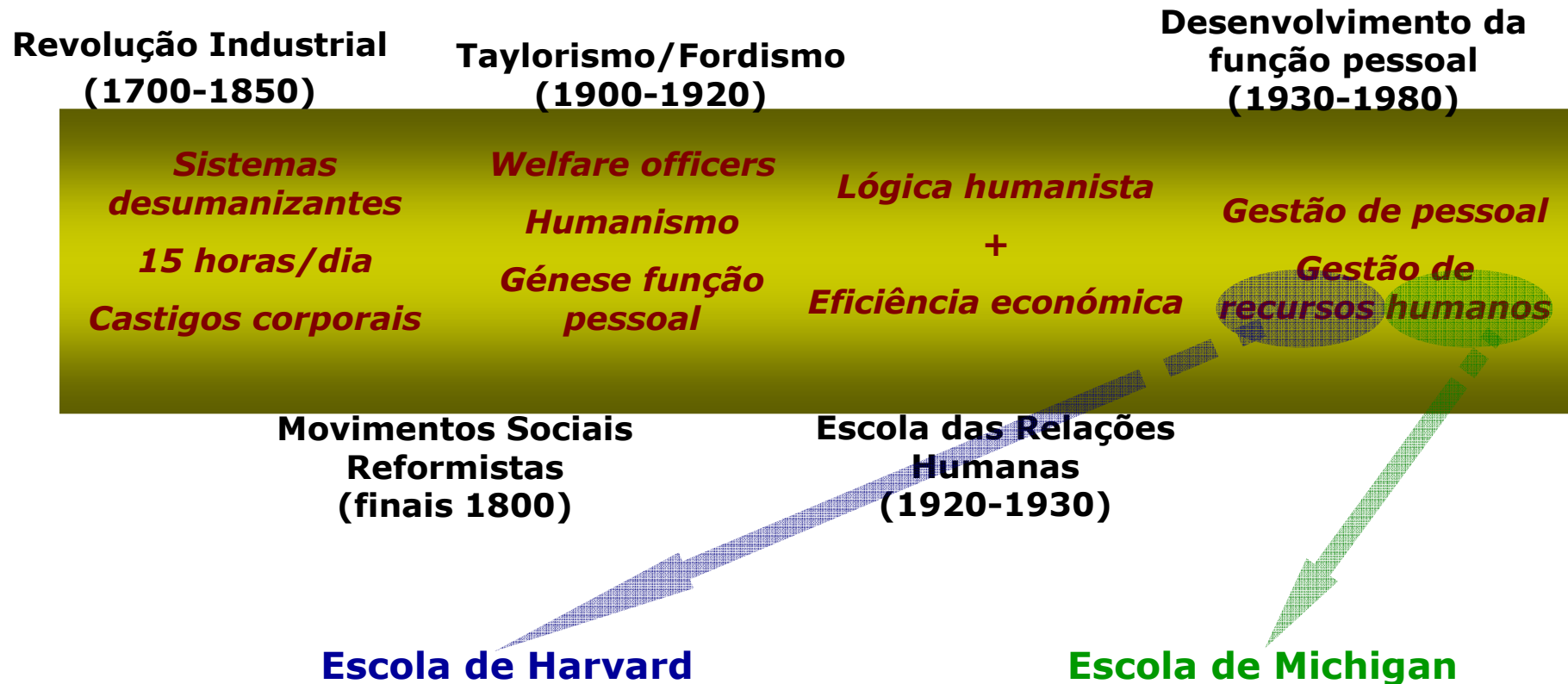
- **Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho** ([www.dgert.msst.gov.pt](http://www.dgert.msst.gov.pt)) – concepção e apoio técnico e normativo nos domínios do emprego e formação profissional e das relações e condições de trabalho, assim como de acompanhamento e fomento da contratação colectiva e de prevenção de conflitos colectivos de trabalho. Link para <http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/index.htm>
- **Instituto do Emprego e Formação Profissional** ([www.iefp.pt](http://www.iefp.pt)) – execução das políticas de emprego e formação profissional, definidas e aprovadas pelo governo
- **Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos dos RH** ([www.apg.pt](http://www.apg.pt)) – “estudar, aperfeiçoar e divulgar os princípios, métodos e técnicas de planeamento, formação e GRH, com vista à valorização dos seus sócios, ao desenvolvimento e aperfeiçoamento da função pessoal nas organizações e ao estudo e análise das políticas sociais, nomeadamente em matérias de emprego e formação profissional”
- **Observatório Nacional de Recursos Humanos** ([www.apq.pt](http://www.apq.pt)) – estudar os graus de satisfação, lealdade e envolvimento dos colaboradores, assim como propor medidas de intervenção baseadas em índices de gestão de pessoas



- **Autoridade para as Condições de Trabalho** ([http://www.act.gov.pt/\(pt-PT\)/Paginas/default.aspx](http://www.act.gov.pt/(pt-PT)/Paginas/default.aspx)) – serviço do Estado que visa a promoção da melhoria das condições de trabalho em todo o território continental através do controlo do cumprimento do normativo laboral no âmbito das relações laborais privadas e pela promoção da segurança e saúde no trabalho em todos os sectores de actividade públicos ou privados. A ACT assumiu as atribuições da Inspeção Geral do Trabalho e do Instituto para a Segurança, Higiene e saúde no Trabalho.



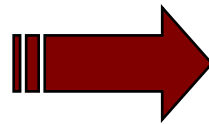
- **Publicações regulares:**
  - RH Magazine (RH Editora) – <http://www.rhmagazine.publ.pt/>
  - Dirigir, Formar (IEFP)
  - Pessoal (APG) – <http://www.apg.pt/revista.htm>
  - Revista Human – [http://www.human.pt/revista\\_caixa.htm](http://www.human.pt/revista_caixa.htm)
  - Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão (ISCTE)
  - Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão Executive (ISCTE)
- **Sites www:**
  - <http://emprego.sapo.pt/>
  - <http://www.maisemprego.pt/>
  - [www.rhonline.pt](http://www.rhonline.pt)
- **Encontros nacionais:**
  - Fórum Recursos Humanos (RH Magazine)
  - EXPO'RH (International Faculty for Executives)
  - E-GRH (RH Magazine)
  - Encontros Nacionais da APG (APG)
  - Fóruns da AIP



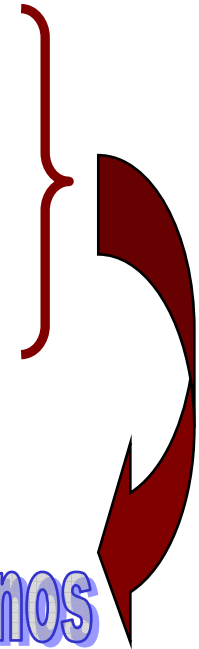


Parte da gestão que se preocupa com a dimensão humana da organização: “gestão de seres humanos”

Organizações:  
compostas por pessoas  
que funcionam de  
forma conjunta para  
alcançar determinados  
objectivos

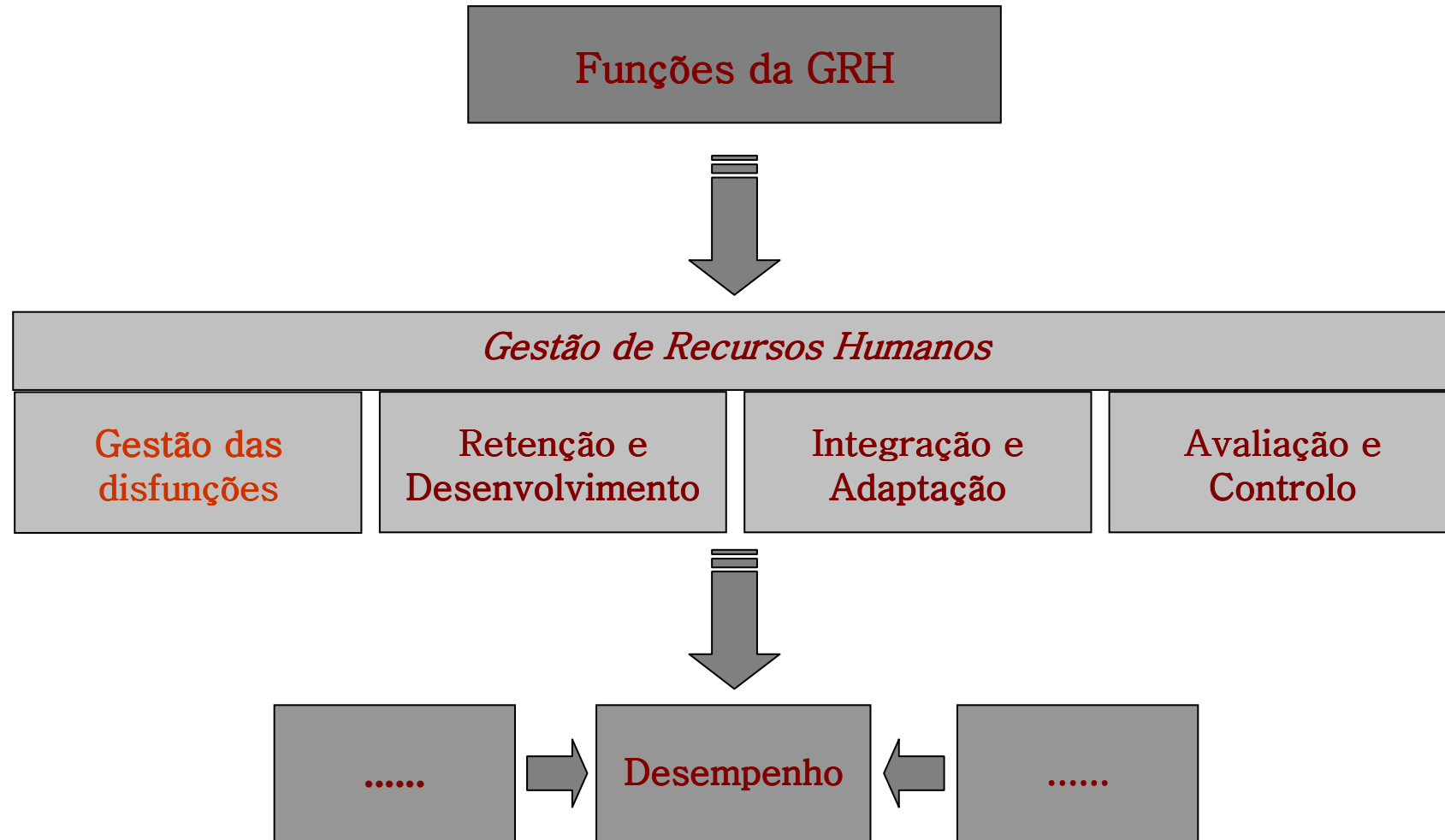


Ir buscar as pessoas mais capazes  
Desenvolver as suas capacidades e  
aumentar o seu conhecimento  
Motivá-las, a fim de mantê-las na  
organização e levá-las a atingir  
níveis ideais de desempenho



1. Capaz de criar valor
2. Mensurável
3. Descentralizada
4. Humanização
5. Individualização
6. Transitoriedade

Gestão de Recursos Humanos







## Integração e Adaptação

- Planeamento de RH: processo destinado a assegurar as necessidades presentes e futuras em matéria de pessoas
- Recrutamento: providenciar um grande número de candidatos; e fornecer a maior quantidade de informação possível sobre a função
- Seleção: “afunilar” o número de candidatos que apareceram no recrutamento; e providenciar-lhes a informação necessária e conveniente para a decisão do interessado
- Desintegração: gestão das saídas



## Retenção e Desenvolvimento

- Compensação: relacionado directamente com o desempenho do empregado e com implicações directas na motivação
- Gestão de carreiras: ajustamento das necessidades individuais e organizacionais de longo termo
- Formação e desenvolvimento: desenvolvimento das capacidades, mudança de atitudes nos trabalhadores, aquisição de conhecimento e melhoria das aptidões conceptuais individuais
- Comunicação: vários objectivos, mas afecta igualmente os comportamentos das pessoas, individualmente e do grupo



## Avaliação e Controlo

- Avaliação de desempenho: medição da realização de cada colaborador num conjunto de critérios
- Gestão do conhecimento e do capital intelectual: localizar, explicitar, inventariar, mapear, estimar, e proteger os conhecimentos individuais e organizacionais
- Trabalho em equipa e liderança: contribuem para a motivação e manutenção das pessoas na empresa



## Gestão das disfunções

- Absentismo, rotatividade, acidentes de trabalho, etc.
- Presentismo, ELVN, pontualidade, etc.
- Stresse, alcoolismo, fadiga, etc.
- Roubo, fraude, suicídio, etc.



## Ventos de mudança

Novas tecnologias de informação e comunicação  
Novas formas organizacionais e organizações flexíveis  
Produção e prestação de bens e serviços a nível global  
Diversidade da força de trabalho e (re)evolução demográfica  
Centralização ou descentralização  
*Empowerment*  
Aumento do conhecimento dos direitos dos trabalhadores  
Segurança nacional versus direito à privacidade  
Exigências de qualidade

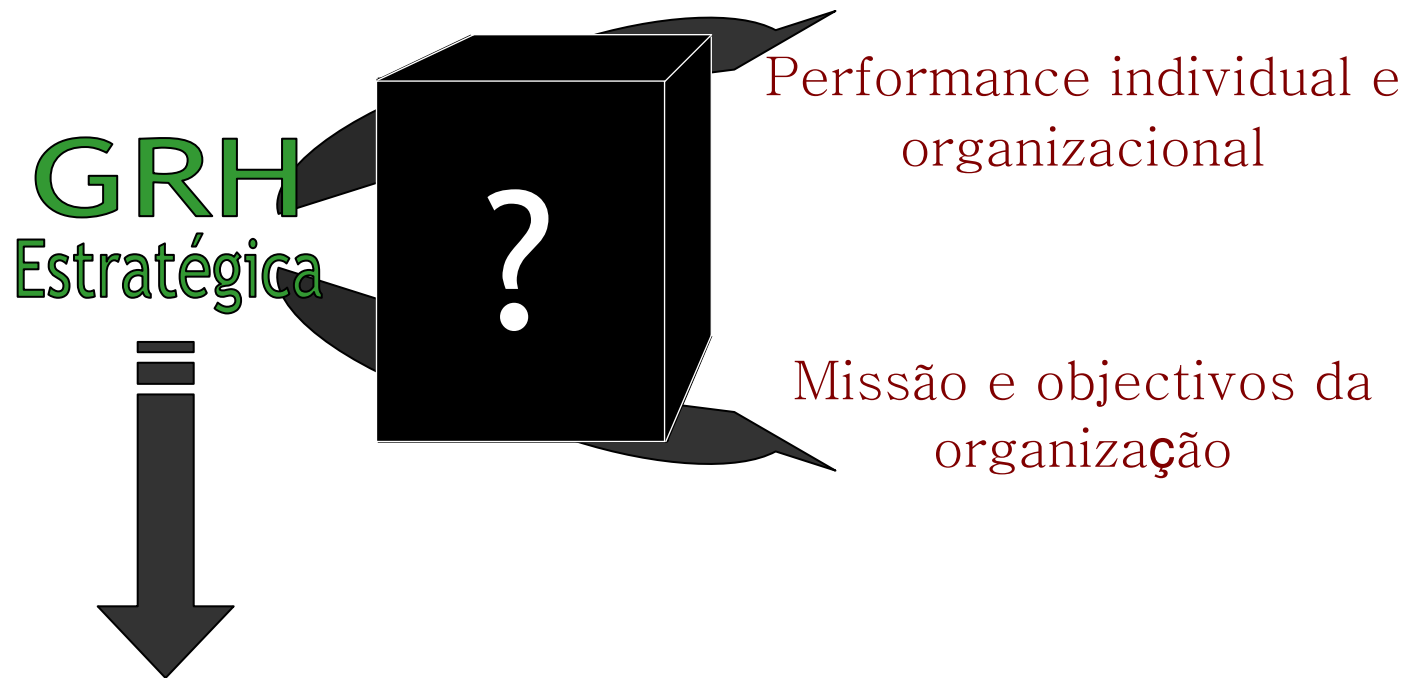


Gestão de pessoas adequada e adaptada à estratégia, logo é um instrumento de gestão para alcançar os objectivos da empresa

Recursos humanos como fonte de vantagem competitiva sustentável:

- Dotados de valor
- Raros
- Inimitáveis
- Insubstituíveis

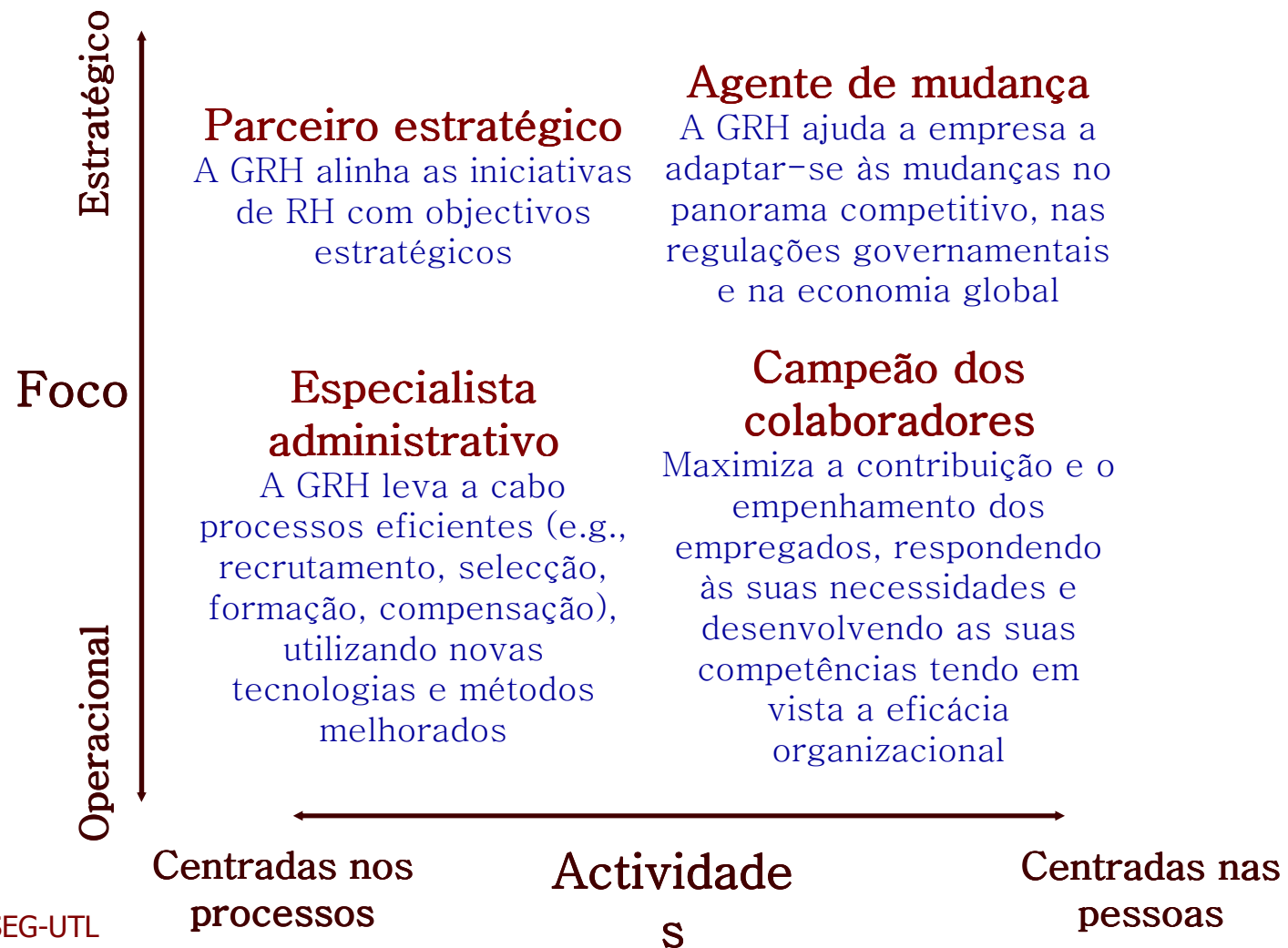
(Base: resource-based view of the firm, Lawler, 1992; Barney, 1991)



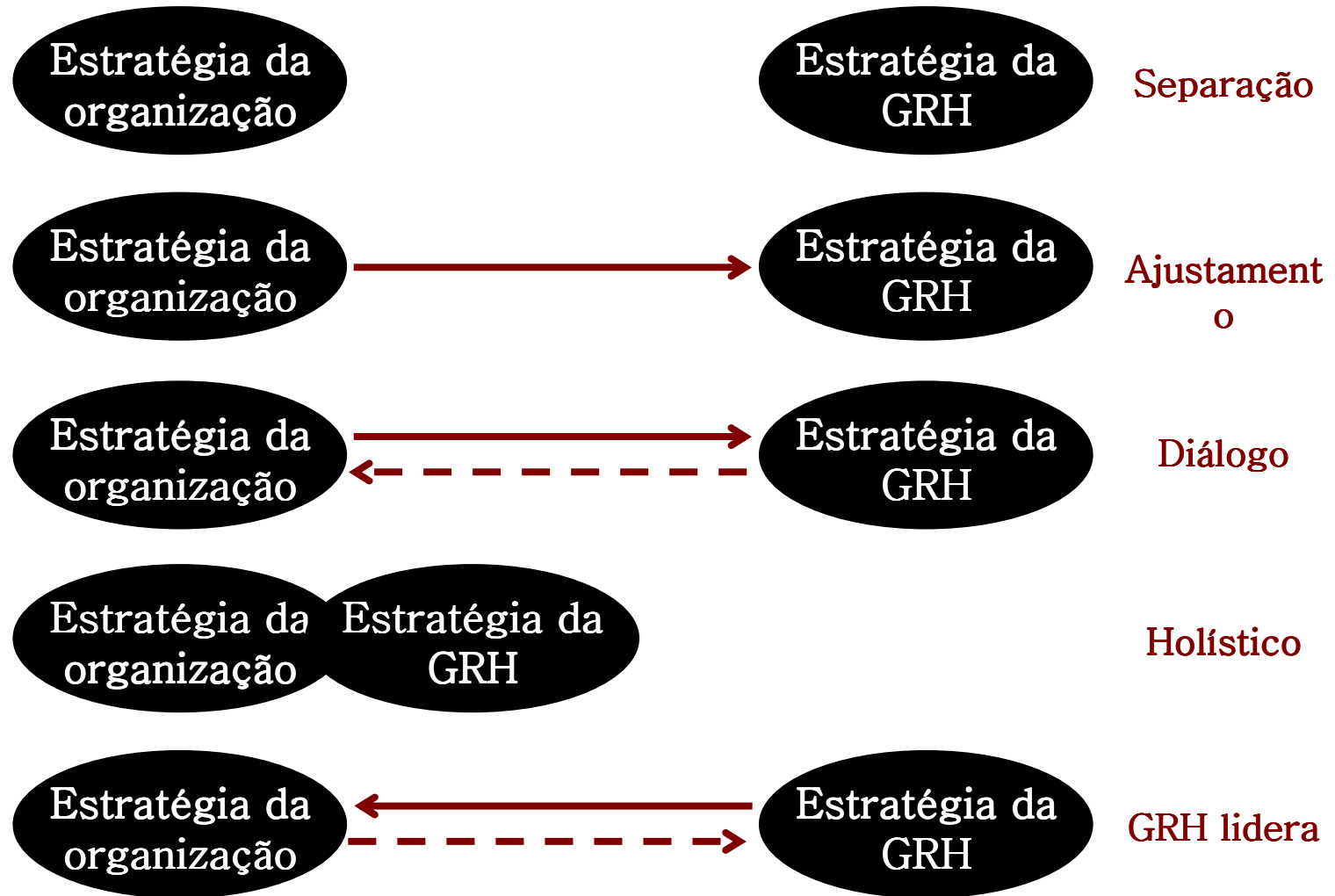
If HRM is done well, this will *somehow* make organisations perform more effectively (Ferris, Arthur, Berkson, Kaplan, Harrell-Cook, Frink, 1998)



Ulrich  
(1997)









Sor oferec  
Inte  
uma excelente integração profissional.



trabalho dinâmico, que  
uma empresa solidamente  
mercado Português e  
condições de trabalho e



leadership role in creating and  
excellence in all its teams and  
ensuring economic  
competitiveness

O nosso principal e melhor activo são os  
nossos profissionais. Investimos fortemente no  
seu desenvolvimento individual e incentivamos  
a sua progressão e o trabalho em equipa



Sistemas de Informação

Manter os nossos colaboradores num nível de  
excelência profissional, para a obtenção pelos  
nossos clientes de uma maior qualidade nos  
nossos produtos



In today's demanding world, we believe  
that, if we are committed to  
continued energy and passion  
work, we must create a  
environment in which our employees  
and enthusiastic about what they  
doing, with a clear sense of purpose,  
confidence in their ability to meet the  
challenges and pride in their individual  
contribution to the company's success.



A nossa equipa é composta por pessoas  
dinâmicas, dedicadas e competentes que  
apreciam partilhar conhecimentos e  
temos uma cultura de partilha  
especializados entre os quais  
fomentamos a criatividade e a  
iniciativa.



Rapidez, Agilidade e Qualidade em Tecnologias de Informação



## GERH: como implementar? Exemplo I

Prática de RH	Início	Crescimento	Maturidade	Declínio
Recrutamento e seleção	Atrair talentos profissionais/ técnicos	Trabalhadores qualificados	Rotação de quadros Mobilidade	Planeamento e implementação de reduções de pessoal
Formação	Definir as necessidades futuras	Incentivar a gestão de equipas	Flexibilidade de uma força de trabalho envelhecida	Reconversão profissional e consultoria de carreiras



## Exemplo II: Investors in People

- ❖ Entidade responsável pelos Padrões nacionais de qualidade no que respeita às boas práticas relacionadas com o pessoal
- ❖ Promoção de uma boa gestão de pessoas por forma a alcançar os objectivos da empresa
- ❖ O Padrão (*Standard*): um conjunto orientador de práticas dirigidas para aumentar a performance e a competitividade das empresas, através de um processo de definição de objectivos organizacionais em conjunto com um plano de desenvolvimento de pessoas para alcançar esses objectivos
- ❖ Produtividade, redução de custos, qualidade (ISO 9000), galardão às melhores empresas (*Investors in People Certification*), etc.

Fonte: [www.investorsinpeople.co.uk](http://www.investorsinpeople.co.uk)



## Investors in People: critérios

Principles	Indicators	Evidence
<b><u>Commitment</u></b> An Investor in People is fully committed to developing its people in order to achieve its aims and objectives	... 2. People are encouraged to improve their own and other people's performance ...	People can give examples of how they have been encouraged to improve their own performance People can give examples of how they have been encouraged to improve other people's performance
<b><u>Planning</u></b> ...		



## GRH em PME's

- Papel de gestor de RH não atribuído a ninguém em particular;
- Ausência de mecanismos estruturados e padronizados de gestão de pessoal;
- Alguns aspectos de gestão administrativa de pessoas; gestão informal;
- Formação e desenvolvimento focalizados para o curto termo, relacionados com o negócio, e não com as motivações individuais;
- Capacidades das pessoas utilizadas em relação às suas funções, com desconhecimento daquilo que um indivíduo é capaz de fazer;
- Capacidades de gestão e delegação pouco desenvolvidas.



## UT1 – Fundamentos Teóricos



Capítulo 1

Capítulo 1

Capítulos 1 e 2