

Management

15th Edition, Global Edition



Capítulo 12 Gestão de Recursos Humanos

Objetivos

- 13.1 Explicar** a importância da Gestão de Recursos Humanos (GRH) e do processo de GRH.
- 13.2 Descrever** as condicionantes externas que afetam o processo de GRH.
- 13.3 Discutir** as tarefas associadas ao recrutamento e seleção de empregados competentes.
- 13.4 Explicar** os diferentes tipos de transmissão/atualização de competências e conhecimento.
- 13.5 Descrever** as estratégias para reter os empregados mais competentes, de elevado desempenho.
- 13.6 Discutir** assuntos atuais na GRH.

Importância da GRH

➤ **Importante fonte de vantagem competitiva**

Uma GRH orientada para as pessoas está associada à criação de um valor superior para os acionistas.

➤ **É uma importante ferramenta estratégica ***

Tratando os empregados como parceiros, a organização consegue ficar um passo à frente da concorrência.

➤ **Melhora o desempenho organizacional**

Algumas práticas de GRH - **práticas de trabalho de elevado desempenho** - estão associadas a desempenhos individuais e organizacionais superiores.



“Clients do not
come first.
Employees come
first.
If you take care of
your employees ,
they will take care
of the clients.”

Richard Branson

Exemplos de práticas de trabalho de elevado desempenho

Practices

Self-managed teams

Decentralized decision making

Training programs to develop knowledge, skills, and abilities

Flexible job assignments

Open communication

Performance-based compensation

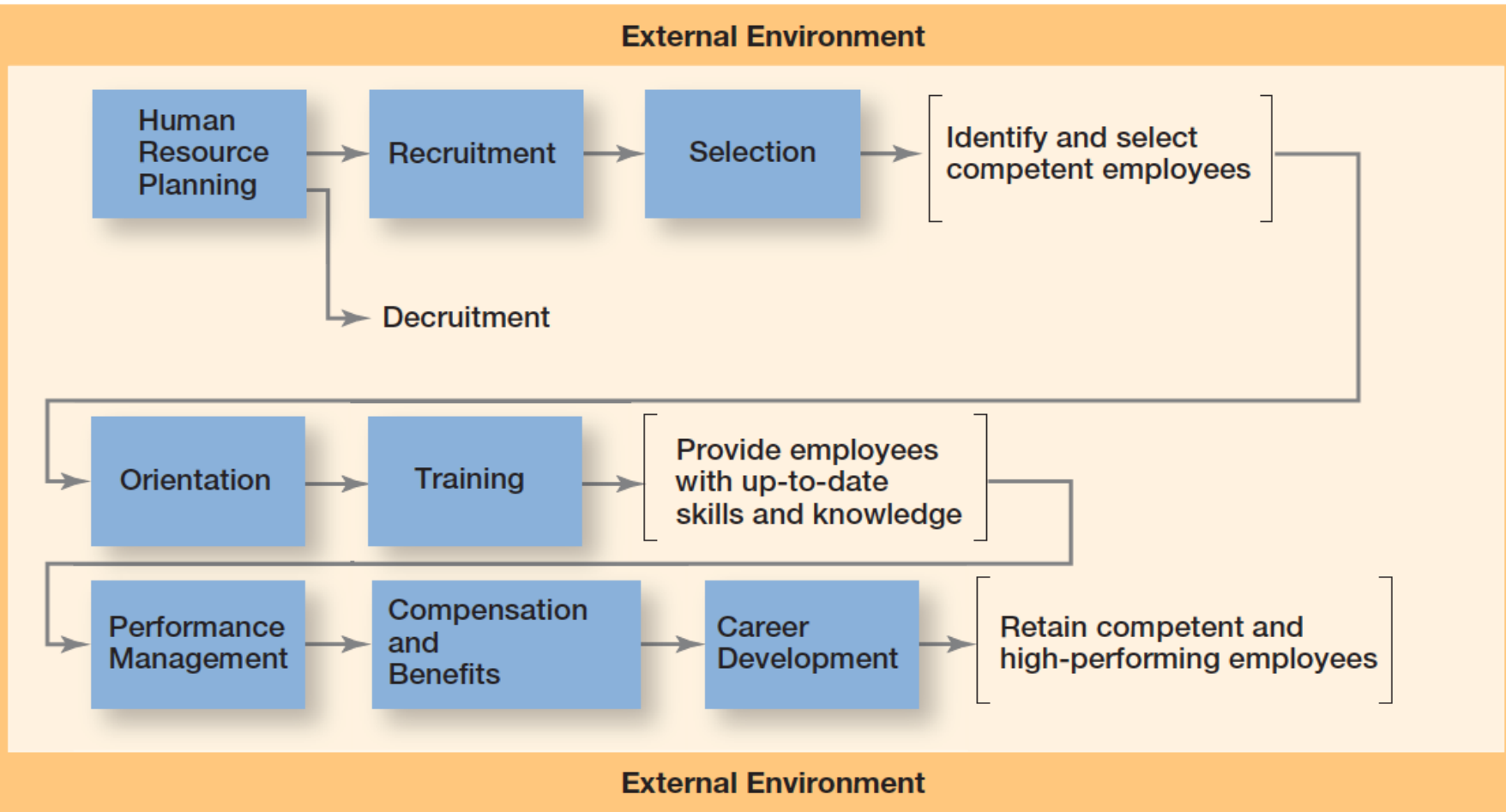
Staffing based on person-job and person-organization fit

Extensive employee involvement

Giving employees more control over decision making

Increasing employee access to information

O processo de GRH



Fatores externos que afetam a GRH

- **Economia**
- **Sindicatos**
- **Legislação**
- **Demografia**

Nota:

Dado que os sindicatos, através da negociação coletiva, produzem legislação, estes podem ser considerados no fator legislação.

Fatores externos que afetam a GRH

➤ Efeitos da Economia na GRH

A crise económica global deixou marcas na GRH que muitos especialistas pensam que estão para durar.

Exemplos

A proporção de contratos sem termo (*i.e.*, efetivo) vs. trabalho a termo (*i.e.*, contrato a prazo) ou trabalho a recibos verdes; a estabilidade dos empregos; as expectativas de reforma.

Fatores externos que afetam a GRH

- **Sindicatos de trabalhadores**

Organizações que representam os trabalhadores e que procuram proteger os seus interesses através da negociação coletiva. Exemplos de implicações:

- Paragens no trabalho (greves), conflitos laborais e negociações entre gestão e trabalhadores, são apenas alguns dos **desafios que os gestores enfrentam perante uma força de trabalho sindicalizada**.
- Através da **negociação coletiva**, os sindicatos levam à produção de Contratos Coletivos de Trabalho, Acordos Coletivos de Trabalho e Acordos de Empresa, que se sobrepõem à legislação nacional (desde que mais favoráveis para o trabalhador).

Fatores externos que afetam a GRH

- **Contexto Legal da GRH**
 - Contexto legal nacional – Código do trabalho
 - http://www.cite.gov.pt/pt/legis/CodTrab_indice.html

Legislação nos EUA – Igualdade de oportunidades e não discriminação

Law or Ruling	Year	Description
Equal Pay Act	1963	Prohibits pay differences for equal work based on gender
Civil Rights Act, Title VII	1964 (amended 1972)	Prohibits discrimination based on race, color, religion, national origin, or gender
Age Discrimination in Employment Act	1967 (amended 1978)	Prohibits discrimination against employees 40 years and older
Vocational Rehabilitation Act	1973	Prohibits discrimination on the basis of physical or mental disabilities
Americans with Disabilities Act	1990	Prohibits discrimination against individuals who have disabilities or chronic illnesses; also requires reasonable accommodations for these individuals

Legislação nos EUA - Compensação/Benefícios

Law or Ruling	Year	Description
Worker Adjustment and Retraining Notification Act	1990	Requires employers with more than 100 employees to provide 60 days' notice before a mass layoff or facility closing
Family and Medical Leave Act	1993	Gives employees in organizations with 50 or more employees up to 13 weeks of unpaid leave each year for family or medical reasons
Health Insurance Portability and Accountability Act	1996	Permits portability of employees' insurance from one employer to another
Lilly Ledbetter Fair Pay Act	2009	Changes the statute of limitations on pay discrimination to 180 days from each paycheck
Patient Protection and Affordable Care Act	2010	Health care legislation that puts in place comprehensive health insurance reforms

Legislação nos EUA – Saúde e Segurança no Trabalho

Law or Ruling	Year	Description
Occupational Safety and Health Act (OSHA)	1970	Establishes mandatory safety and health standards in organizations
Privacy Act	1974	Gives employees the legal right to examine personnel files and letters of reference
Consolidated Omnibus Reconciliation Act (COBRA)	1985	Requires continued health coverage following termination (paid by employee)

Contexto legal da GRH

- **Comissões de trabalhadores**

Grupos de trabalhadores que representam os seus colegas dentro das organizações, e que usufruem de direitos especiais de acesso à informação e, em alguns casos tipificados na lei, têm inclusivamente que ser consultados antes da tomada de algumas decisões, por parte da gestão.

- **Representantes dos trabalhadores nos Conselhos de Administração**

Empregados que têm lugar no Conselho de Administração e que representam os interesses dos seus colegas.

Fatores externos que afetam a GRH

➤ Tendências demográficas

- Envelhecimento da população ativa;
- Coexistência de 4 gerações no Mercado de Trabalho;
- Aumento do nível de escolaridade média;
- Mobilidade de alguns dos melhores RH para os países onde são oferecidas melhores condições de trabalho.

Planeamento de Recursos Humanos

Planeamento de Recursos Humanos

Garantir as pessoas “certas”, no número, no sítio e no *timing* certo.

Dois passos:

- Analisar os recursos atuais;
- Prever as necessidades futuras.

Analisar os recursos atuais

- **Análise de funções**

Avaliação que define as tarefas realizadas numa função e as características que os empregados têm de ter para a sua correta realização. Tem dois componentes:

- ❑ **Descrição da função** - Descrição escrita do que implica ter a responsabilidade por aquele trabalho ou função.

- ❑ **Especificações da função** - Descrição escrita das qualificações mínimas necessárias, para realizar um determinado trabalho ou função com sucesso.

Prever as necessidades futuras

- **As necessidades futuras de RH dependem** da missão, objetivos e estratégia da organização.
- **As organizações devem verificar/controlar** as qualificações e o passado dos empregados, sob pena de terem problemas legais, má reputação, e baixo desempenho.

Recrutamento e *Decruitment*

- **Recrutamento**

Localizar, identificar e atrair candidatos capazes.

- ***Decruitment***

Reduzir a força de trabalho.

Fontes de recrutamento

Source	Advantages	Disadvantages
Internet	Reaches large numbers of people; can get immediate feedback	Generates many unqualified candidates
Employee referrals	Knowledge about the organization provided by current employee; can generate strong candidates because a good referral reflects on the recommender	May not increase the diversity and mix of employees
Company website	Wide distribution; can be targeted to specific groups	Generates many unqualified candidates
College recruiting	Large centralized body of candidates	Limited to entry-level positions
Professional recruiting organizations	Good knowledge of industry challenges and requirements	Little commitment to specific organization

Opções de redução da força de trabalho

(Derecruitment)

Option	Description
Firing	Permanent involuntary termination
Layoffs	Temporary involuntary termination; may last only a few days or extend to years
Attrition	Not filling openings created by voluntary resignations or normal retirements
Transfers	Moving employees either laterally or downward; usually does not reduce costs but can reduce intraorganizational supply–demand imbalances
Reduced workweeks	Having employees work fewer hours per week, share jobs, or perform their jobs on a part-time basis
Early retirements	Providing incentives to older and more senior employees for retiring before their normal retirement date
Job sharing	Having employees share one full-time position

Seleção

- **Seleção** – análise dos candidatos resultantes do processo de recrutamento, para tentar garantir que são contratadas para a organização as pessoas com mais valor.

O processo de seleção deverá ter subjacente um critério:

- **Válido** (*i.e.* a relação entre esse critério e o desempenho é a pretendida) e
- **Fiável** (*i.e.* a variabilidade dos resultados é pequena e não compromete, com frequência, os resultados.)

Resultados da decisão de seleção

		Selection Decision	
		Accept	Reject
Later Job Performance	Successful	Correct Decision	Reject Error
	Unsuccessful	Accept Error	Correct Decision

Instrumentos de seleção

Tool	Characteristics
Application forms	Almost universally used Most useful for gathering information Can predict job performance but not easy to create one that does
Written tests	Must be job-related Include intelligence, aptitude, ability, personality, and interest tests Are popular (e.g., personality tests; aptitude tests) Relatively good predictor for supervisory positions
Performance simulation tests	Use actual job behaviors Work sampling—test applicants on tasks associated with that job; appropriate for routine or standardized work Assessment center—simulate jobs; appropriate for evaluating managerial potential
Interviews	Almost universally used Must know what can and cannot be asked Can be useful for managerial positions
Background investigations	Used for verifying application data—valuable source of information Used for verifying reference checks—not a valuable source of information
Physical examinations	Are for jobs that have certain physical requirements Mostly used for insurance purposes

Apresentação realística do trabalho/função

- **Apresentação do trabalho/função de forma realística**
(*realistic job preview*)

Apresentação da organização e do trabalho ou função com todas as suas principais características, positivas e negativas.

Fornecer aos empregados competências e conhecimento

- **Orientação** (Socialização) - introduzir o empregado à sua função e organização.
- **A formação** dos empregados é uma importante atividade da GRH.

Em 2011, as empresas nos E.U.A. gastaram mais de \$59 mil milhões em programas de formação dos seus empregados.

Tipos de Formação

TYPE	INCLUDES
General	Communication skills, computer systems application and programming, customer service, executive development, management skills and development, personal growth, sales, supervisory skills, and technological skills and knowledge
Specific	Basic life–work skills, creativity, customer education, diversity/ cultural awareness, remedial writing, managing change, leadership, product knowledge, public speaking/presentation skills, safety, ethics, sexual harassment, team building, wellness, and others

Métodos tradicionais de formação

Method	Characteristics
On-the-job	Employees learn how to do tasks simply by performing them, usually after an initial introduction to the task.
Job rotation	Employees work at different jobs in a particular area, getting exposure to a variety of tasks.
Mentoring and coaching	Employees work with an experienced worker who provides information, support, and encouragement; also called apprenticeships in certain industries.
Experiential exercises	Employees participate in role-playing, simulations, or other face-to-face types of training.
Workbooks/ manuals	Employees refer to training workbooks and manuals for information.
Classroom lectures	Employees attend lectures designed to convey specific information.

Métodos de formação com recurso à tecnologia

Method	Characteristics
CD-ROM/DVD/ videotapes/audiotapes/ podcasts	Employees listen to or watch selected media that convey information or demonstrate certain techniques.
Videoconferencing/ teleconferencing/satellite TV	Employees listen to or participate as information is conveyed or techniques demonstrated.
E-learning	Internet-based learning where employees participate in multimedia simulations or other interactive modules.
Mobile learning	Learning delivered via mobile devices.
Virtual reality	Using VR headsets and customized software, employees learn through simulated practices

Reter empregados competentes e com elevado desempenho

- **Sistema de Gestão do Desempenho**

Define os critérios usados para avaliar o desempenho dos empregados.

Avaliação de desempenho: a prática de fornecer feedback sobre o trabalho a um funcionário. Pode ser usada para melhorar o desempenho e para decisões de remuneração e promoção.

Métodos de avaliação do desempenho

Method	Description	Advantages/Disadvantages
Written Essay	Evaluator writes a description of employee's strengths and weaknesses, past performance, and potential; provides suggestions for improvement.	+ Simple to use – May be better measure of evaluator's writing ability than of employee's actual performance
Critical Incident	Evaluator focuses on critical behaviors that separate effective and ineffective performance.	+ Rich examples, behaviorally based – Time-consuming, lacks quantification
Graphic Rating Scale	Popular method that lists a set of performance factors and an incremental scale; evaluator goes down the list and rates employee on each factor.	+ Provides quantitative data; not time-consuming – Doesn't provide in-depth information on job behavior

Figura 13-10: Métodos de avaliação do desempenho

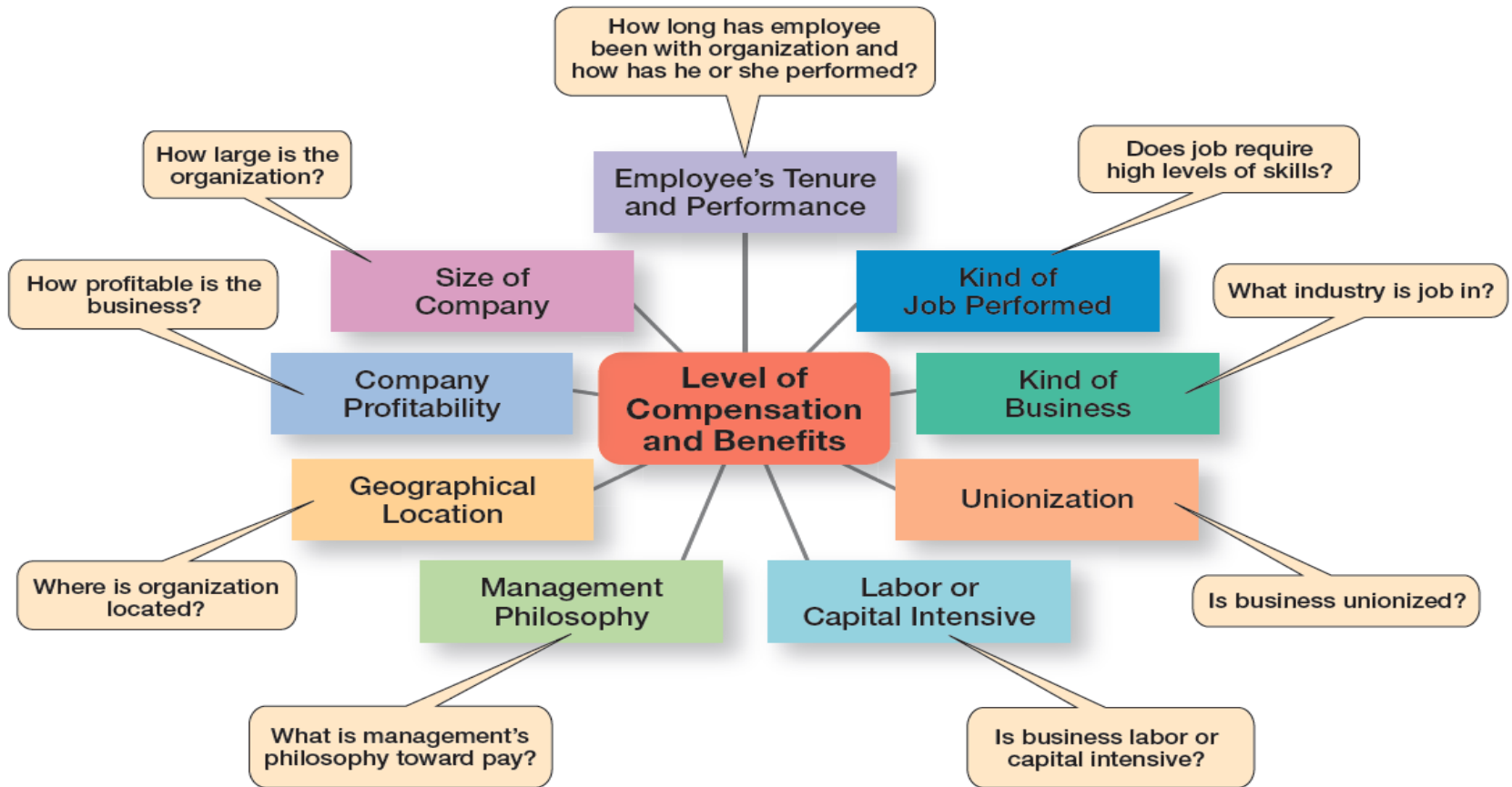
Method	Description	Advantages/Disadvantages
BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale)	Popular approach that combines elements from critical incident and graphic rating scale; evaluator uses a rating scale, but items are examples of actual job behaviors.	+ Focuses on specific and measurable job behaviors – Time-consuming; difficult to develop
Multiperson Comparison	Employees are rated in comparison to others in work group.	+ Compares employees with one another – Difficult with large number of employees; legal concerns
MBO	Employees are evaluated on how well they accomplish specific goals.	+ Focuses on goals; results oriented – Time-consuming
360-Degree Appraisal	Utilizes feedback from supervisors, employees, and coworkers.	+ Thorough – Time-consuming

Reter empregados competentes e com elevado desempenho

- **Remuneração baseada nas competências** – a compensação depende das competências detidas ou evidenciadas pelos empregados.
- **Remuneração variável** – *i.e.* contingente ao desempenho obtido.
- **Outros benefícios** – Flexibilidade de horários, *family-friendly*, seguros de saúde, carro de serviço, etc.

*competências vs desempenho

O que determina a remuneração e os benefícios



Assuntos atuais na GRH

- ***Downsizing*** (ou *layoffs*) - eliminação planeada de postos de trabalho na organização.

Sugestões para gerir um downsizing

Tip

Treat everyone with respect.

Communicate openly and honestly:

- *Inform those being let go as soon as possible.
- *Tell surviving employees the new goals and expectations.
- *Explain impact of layoffs.

Follow any laws regulating severance pay or benefits.

Provide support/counseling for surviving (remaining) employees.

Reassign roles according to individuals' talents and backgrounds.

Focus on boosting morale:

- *Offer individualized reassurance.
- *Continue to communicate, especially one-on-one.
- *Remain involved and available.

Have a plan for the empty office spaces/cubicles so it isn't so depressing for surviving employees.

Assuntos atuais na GRH

- **Assédio** — Assédio é todo o comportamento indesejado, nomeadamente o baseado em fator de discriminação, praticado aquando do acesso ao emprego ou no próprio emprego, trabalho ou formação profissional, com o objetivo ou o efeito de perturbar ou constranger a pessoa, afetar a sua dignidade, ou de lhe criar um ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante ou desestabilizador.

(Source: <http://www.cite.gov.pt/pt/acite/dirdevtrab005.html>)

- **Assédio Sexual**

Assédio sexual é todo o comportamento indesejado de carácter sexual, sob forma verbal, não verbal ou física, com o objetivo ou o efeito de perturbar ou constranger a pessoa, afetar a sua dignidade, ou de lhe criar um ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante ou desestabilizador.

(Source: <http://www.cite.gov.pt/pt/acite/dirdevtrab005.html>)

Assuntos atuais na GRH

- **Seguros de saúde**
- **Planos de pensões de reforma**
- ***Family-friendly benefits*** - Benefícios que procuram ir de encontro às necessidades de compatibilização da vida fora e dentro do local de trabalho. (*work–life balance*)
- **Aprendizagem ao longo da vida:** muitas organizações apoiam a aprendizagem ao longo da vida dos funcionários por meio de reembolso de mensalidades de programas de gestão.

Assuntos atuais na GRH

- **Estágios:** Os estágios estão a tornar-se mais populares à medida que as organizações percebem que esta é uma forma de avaliar um funcionário potencial sem um compromisso imediato de um emprego a tempo integral.

The End