



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

1ª Sessão: **APRESENTAÇÃO**



Denise Capela dos Santos
Lisboa, Março de 2019

ÍNDICE

- ◆ Objetivos pedagógicos
- ◆ Conteúdos programáticos
- ◆ Metodologia de ensino
- ◆ Metodologia de avaliação
- ◆ Referências Bibliográficas

OBJETIVOS

1. Geral

- ✓ Desenvolver as capacidades necessárias para a interpretação e implementação da gestão de recursos humanos a nível organizacional.

2. Específicos

- ✓ Esclarecer os conceitos fundamentais da gestão de recursos humanos e o papel da mesma no âmbito da gestão global da organização;
- ✓ Evidenciar as grandes áreas técnicas de intervenção de um gestor de recursos humanos
- ✓ Esboçar políticas de gestão do capital humano e de gestão estratégica de recursos humanos;
- ✓ Desenvolver as principais temáticas no âmbito da gestão de recursos humanos aplicadas a organizações em Portugal.

CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

1. Gestão de Recursos Humanos e Gestão do Capital Humano
2. Técnicas de comunicação e estilos de interlocutores
3. A função do Gestor de Recursos Humanos
4. Análise do mercado RH e do mercado de Trabalho
5. Planeamento de RH, absentismo, rotatividade e cessação de contratos de trabalho
6. Recrutamento e seleção
7. Integração
8. Avaliação de Desempenho e sistema de recompensas
9. Plano de Formação e Desenvolvimento de pessoal
10. Desenho, Análise e Descrição de cargos
11. Avaliação de cargos
12. Higiene e Segurança no Trabalho
13. Plano de carreira
14. Política salarial e plano de benefícios. Cálculo de salários.
15. Gestão estratégica de recursos humanos



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

2ª Sessão:

NATUREZA E IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, COMUNICAÇÃO E ÉTICA



Denise Capela dos Santos
Lisboa, Março de 2019

SUMÁRIO

- Definição e objetivos
- Relação entre os indivíduos e a organização
- Comunicação
- Ética
- Níveis hierárquicos da GRH
- Funções associadas ao cargo de GRH

DEFINIÇÃO

Gestão de Recursos Humanos ou Gestão do Capital Humano?

“ A **GRH** consiste no planeamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controlo de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente das pessoas, ao mesmo tempo que a organização constitui o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os **objetivos individuais** relacionados direta ou indiretamente com o trabalho,... sendo o seu **objectivo** último a construção de **organizações** melhores, mais rápidas, pró-ativas e competitivas.”

Chiavenato, 2009

DEFINIÇÃO

Numa perspetiva económica, o **capital humano** inclui um conjunto de habilidades criativas, qualidades pessoais, saúde e motivação dos indivíduos. Essas habilidades e qualidades são acumuladas devido a investimentos em termos de educação, de formação e experiência, sendo depois usados para a economia das empresas e fruto de riqueza nacional.

O capital humano é uma fonte de renda, expressa não só em dinheiro, mas também na forma de benefício psicológico, satisfação moral, economia de tempo e aumento do prestígio social.

Turekulova *et al.* (2016)

RELAÇÃO ENTRE OS INDIVÍDUOS E A ORGANIZAÇÃO

Salário, benefícios sociais, incentivos, promoção pessoal, prestígio, progressão na carreira, segurança pessoal e estabilidade no emprego, equipamentos adequados de trabalho, crescimento profissional, lazer, horário flexível, clima harmonioso, camaradagem, autonomia, apoio, qualidade de vida, justiça.

Individuais

Cooperativa, satisfatória, tensa, conflituosa

???

Lucro, produtividade, qualidade, redução de custos, oportunidades de participação no mercado, satisfação do cliente externo e interno, crescimento da organização, foco na missão, visão, melhoria e desenvolvimento contínuo, trabalho participativo em equipa, comprometimento, dedicação, obediência, talento, crescimento pessoal e profissional, ética e responsabilidade.

Organizacionais

Objectivos

Eficácia e eficiência organizacional

RELAÇÃO ENTRE OS INDIVÍDUOS E A ORGANIZAÇÃO

$$\text{Benefícios} - \text{Custos} = 0$$



EXERCÍCIOS

- Qual a diferença entre Gestão de Recursos Humanos e Gestão do Capital Humano?
- Porque é que a educação, a formação e a experiência estão diretamente relacionados com a riqueza das nações?
- Qual a importância de um estágio numa organização?

COMUNICAÇÃO

- Comunicação formal
- Comunicação informal

- Comunicação descendente
- Comunicação ascendente
- Comunicação horizontal
- Comunicação vertical
- Comunicação diagonal

Como comunicar?

Manter uma postura profissional, de valorização da equipa, do trabalho em equipa.

Manter a boa disposição, mostrar-se seguro(a), autónomo(a) e ter autocontrolo.

Demonstrar atenção e interesse no colaborador.

Evitar frases feitas que transmitam uma ideia de atendimento mecânico e não personalizado.

Saber posicionar-se respeitando sempre a «zona de intimidade».

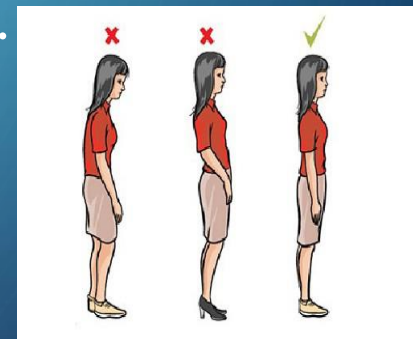
Saber ouvir: Colocar as mãos ao longo do corpo mostrando disponibilidade para ouvir e compreender; evitar cruzar os braços.



COMUNICAÇÃO

- **Controlar a linguagem gestual:** A postura, os braços e as mãos são muito representativos das nossas atitudes. Mantenha as costas direitas, utilize gestos suaves e mantenha uma fisionomia alegre.

- Cruzar os dedos – pode significar defesa ou agressividade.
- Fechar as mãos – significa agressividade.
- Mãos abertas – significa disponibilidade e proximidade.
- Cruzar os braços – pode significar insegurança, indisponibilidade, indiferença, inatividade e falta de profissionalismo.



COMUNICAÇÃO



- **Saber olhar:** Olhar diretamente para o cliente, manter o contacto visual permanente e uma expressão facial com um sorriso tranquilo. Evitar desviar o olhar ou mostrar interesse por outra coisa enquanto atende.

- Arregalar os olhos pode significar: surpresa, estupefação, pânico, alegria, reprovação.
- Sustentar o olhar – transmite segurança, disponibilidade e profissionalismo.
- Piscar os olhos pode significar: embaraço, consternação, nervosismo e/ou insegurança.
- Desviar o olhar – significa falta de confiança, dúvida.
- Franzir os olhos – significa desconfiança, estranheza.
- Sorrir – demonstra simpatia, empatia, disponibilidade e partilha.

COMUNICAÇÃO

- **Saber falar:** Sorrir antes de pronunciar qualquer palavra. Falar de forma clara, educada e calma, transmitir as informações com convicção evitando o uso excessivo de termos técnicos, repetir a informação, sempre que o cliente parecer ter dúvidas, evitar expressões ou entoações de desinteresse ou que sugiram cansaço, hostilidade ou negativismo (evitar bocejar ou emitir sons pouco claros e monossílabos).
- **Cuidar da imagem:** Apresentar-se limpo e cuidado (sinais de higiene pessoal) usar vestuário apropriado ao posicionamento da empresa e uniforme (união e profissionalismo), limpo e sem sinais de desmazelo, evitar adornos excessivos (maquilhagem, tatuagens, piercings), e a utilização de perfumes intensos.

COMUNICAÇÃO

- **Atendimento telefónico e presencial:**

Se estiver a atender uma pessoa e o telefone tocar, não se precipite para o aparelho. Se for mesmo imprescindível atender, deve pedir-lhe licença e atender rapidamente o telefone de forma a evitar fazê-lo esperar. Mesmo que o telefonema tenha sido breve, imediatamente após desligar deve pedir desculpa à pessoa que estava a atender por tê-la feito esperar.



COMUNICAÇÃO



- Atenda rapidamente. Não deixe o telefone tocar mais de três vezes.
- Dê uma saudação enfática. De seguida diga o nome do serviço e o seu e disponibilize-se, sorrindo.
- Tenha atenção ao tom de voz. Pelo tom de voz o cliente «percebe»: disponibilidade, simpatia, sinceridade, boa vontade, gentileza, profissionalismo, etc., ou o contrário!
- Escute atentamente. Tome notas. Certifique-se de que entendeu tudo o que a pessoa pretendia. Não hesite em perguntar para confirmar. Faça perguntas abertas.
- **Mostre compreensão, argumente com rigor e proatividade e informe com clareza e objetividade.**
- Transmita emoção positiva e confiança. Seja ágil. Tempo é dinheiro (para todos).
- **Após a resolução** das situações colocadas pelo cliente deve reafirmar a sua disponibilidade perguntando, por exemplo: «Posso ser útil em mais alguma coisa?».
- Agradeça e despeça-se de forma calorosa (ex.: «Sempre ao seu dispor, Obrigado pelo seu telefonema, Tenha um bom dia, etc.)).

COMUNICAÇÃO



Resposta à crítica e Gestão de Conflitos:

- Verifique, em conjunto com o colaborador, qual o motivo da crítica.
- Caso seja correto, agradeça de imediato ao colega/chefia , reforçando o facto de a sua opinião ser importante para a melhoria do serviço. Admita de imediato o erro. Não use evasivas. Não culpe terceiros (colegas, empresa, fornecedores, etc.). Peça desculpa. Corrija o erro imediatamente ou diga quando o vai fazer. Informe quem e como vai resolver o problema. Explique o que sucedeu evitando justificar-se excessivamente.

COMUNICAÇÃO



No caso de a crítica ser infundada, escute com atenção. Não discuta nem se irrite. Regra geral, o colaborador só procura um motivo para extravasar a sua ira e a sua reação negativa só poderá piorar a situação. É importante que transmita a sua crítica no seu gabinete ou junto de alguém responsável da GRH. Caso contrário, procurará outros locais para o fazer.

Tente não interromper até que termine. Idealmente, leve-o para uma sala que tenha disponível e sente-o. Caso venha a falar, fale sempre com entoação calma e mais lenta. Se ele falar alto, responda-lhe falando baixo e pausadamente. Se ele o desafiar, ignore o desafio. Se ele o ameaçar, diga-lhe que decerto existem soluções mais fáceis para resolver o assunto. Se ele o ofender, diga-lhe que o compreende mas que gostaria de ter uma oportunidade de o ajudar.

«Quando um não quer, dois não brigam!»

Só quando o colaborador estiver calmo é possível o diálogo, e aí poderá expôr o seu ponto de vista. Determine em conjunto uma linha de ação e efetue, imediatamente, as devidas providências.

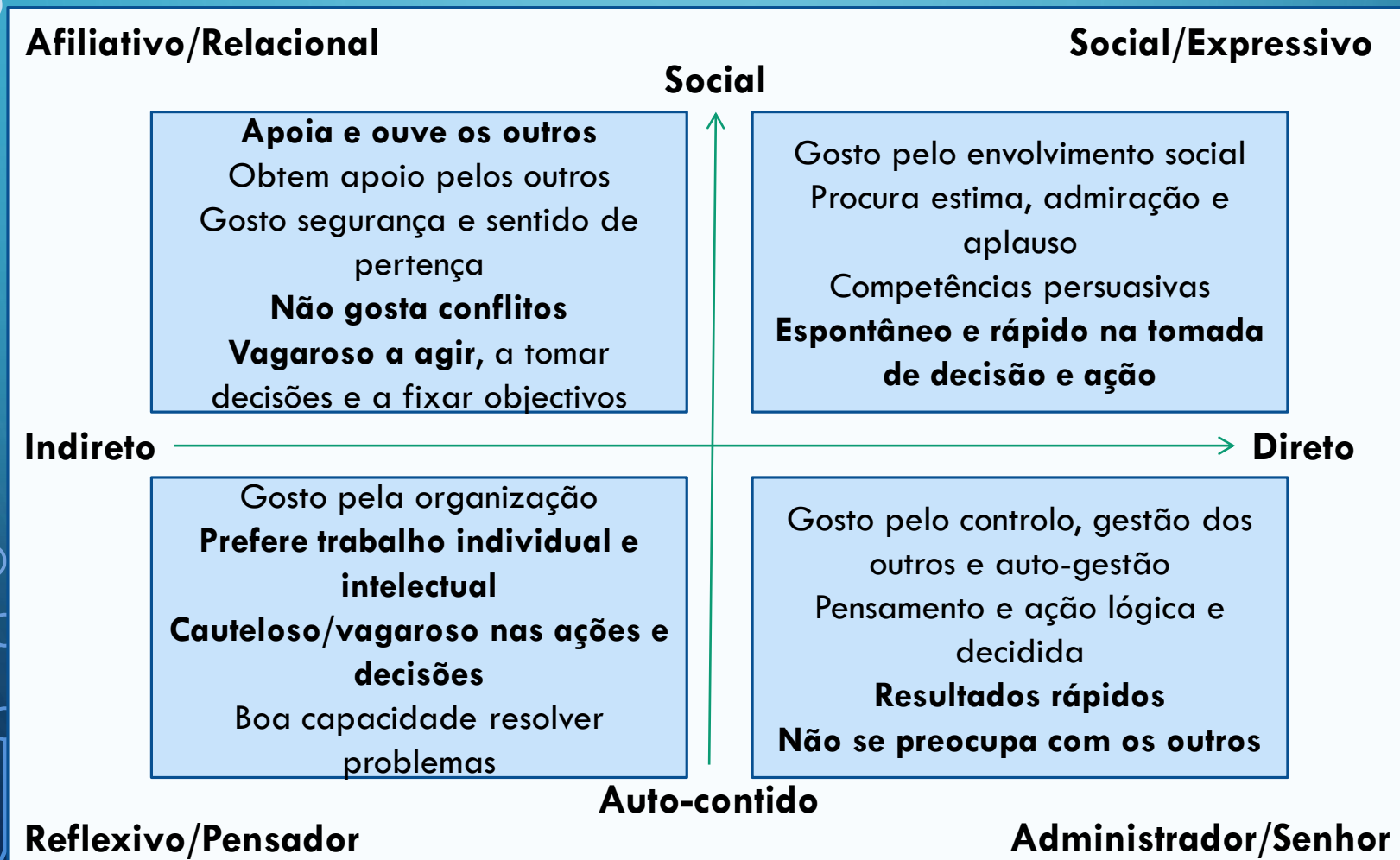
Caso não tenha resposta imediata para o problema/reclamação mantenha o indivíduo informado de que irá tratar o assunto com celeridade. Se possível, fixe uma data (hora) para o contacto futuro, transmitindo assim mais confiança.

Concluir com amabilidade, agradecendo.

“Qto maior o desafio, maior a oportunidade de mostrar a sua competência!”

COMUNICAÇÃO

Estilos interlocutores (Alessandra e Hunsaker, 1993)



COMUNICAÇÃO

Modelo de William Marston, 1928

Perfil de colaborador	Características	Estratégias de comunicação
DOMINANTE	Extrovertidos e orientados para as tarefas.	Querem resultados imediatos e ser tratados com respeito .
INSPIRADOR	Extrovertidos e orientados para as relações humanas. Gostam de socializar e que os outros achem que são importantes.	Gostam de atenção e de serem tratados com deferência .
APOIANTE	Reservados e orientados para as pessoas. Orientados para o trabalho em equipa e gostam de ajudar os outros	Ser amigável e sincero .
CAUTELOSO	Introvertido, orientado para as tarefas. Focados em ser corretos e em estar certos.	Pretendem informação de qualidade. É preciso demonstrar-se confiável e íntegro .

Perfil	Características	Estratégias de comunicação
EMOTIVO	Sensível, sentimental , que necessita de atenção e cuidado no atendimento	Relacionamento afetivo , compreensão e empatia para com as suas necessidades/problemas.
RACIONAL	Possui algum poder de argumentação. Utiliza critérios racionais, dados da realidade, objetividade , denotando pouca influência de sentimentos na opção de compra	Argumentação clara, objetiva e concreta sem deixar sombra de dúvida. Necessidade de transmitir seriedade, credibilidade e transparência no atendimento.
FALADOR	Fala demais e tem tendência para se dispersar nas suas considerações.	Evitar embarcar nas suas “divagações”, dando toda atenção , cortesia, e solução, e gerindo , simultaneamente, o tempo e os argumentos .
CALADO	Introvertido , com dificuldades de comunicação e expressão verbal, com receio de exposição. Tendência para “resmungar” e falar através de monossílabos.	Sempre que possível reforçar as suas opções, encorajando a participação e a troca de informações . Utilizar questões abertas para incentivar a comunicação .
INOVADOR	Constantemente em busca de novidades . Foge do tradicional e gosta de ser o primeiro a adquirir as “últimas” tendências.	Manter-se bem informado/a sobre os produtos/serviços comercializados. Estar atento/a aos últimos lançamentos do sector e às tendências do mercado.
FORMAL	“Preso” a formalidades, etiquetas e ideias pré-concebidas . Adverso a novidades e/ou inovações.	Atenção á linguagem , tom de voz, velocidade da voz, elegância ao falar, na escolha de palavras e nos gestos.

COMUNICAÇÃO

ROLEPLAY

Gestão de Recursos Humanos, Denise Capela dos Santos, 2019

EXERCÍCIOS

- Ter um diálogo sobre trabalho na cafeteria da empresa é comunicação formal? Porquê?
- É sempre aceite haver comunicação diagonal nas organizações? Porquê?

ÉTICA

Ética é princípio permanente, universal, regra, teoria e trata da reflexão entre o bem/mal

Moral é conduta específica, temporal, cultural, conduta da regra, prática/ação e trata do certo e errado

A ética lida com princípios que ultrapassam a própria sociedade, que são pensados para ser aplicados a todos, independentemente da sociedade a que pertencem; e a moral com princípios emanados de uma sociedade e que só se podem aplicar a ela.

ÉTICA

Valores éticos:

Respeito pela autonomia, direitos humanos, justiça distributiva, verdade, igualdade de oportunidades, obrigações, virtude, responsabilidade, confidencialidade, sigilo, privacidade, **códigos profissionais**.

Benefícios:

- valorização da imagem da organização e da marca;
- maior lealdade de todos os públicos, em especial, dos consumidores;
- maior capacidade de recrutar e reter talentos;
- flexibilidade e capacidade de adaptação;
- longevidade.

Albuquerque, F. e Bentinho, P. (2008)

ÉTICA

Incumprimento de princípios éticos

Doutrina da competição e desvirtualização dos princípios da livre concorrência e da economia de mercado

Exemplos:

- Incumprimento de obrigações fiscais
- Dumping social e ambiental
- Insider trading – credibilidade do mercado?

Custo do incumprimento:

Desconfiança, Custos com processos judiciais, Custos com preparação de contratos, Gestão desumanizada hipoteca o capital humano da empresa, Má reputação dentro da comunidade e da clientela, Exposição mediática de grandes grupos, Perda de negócios

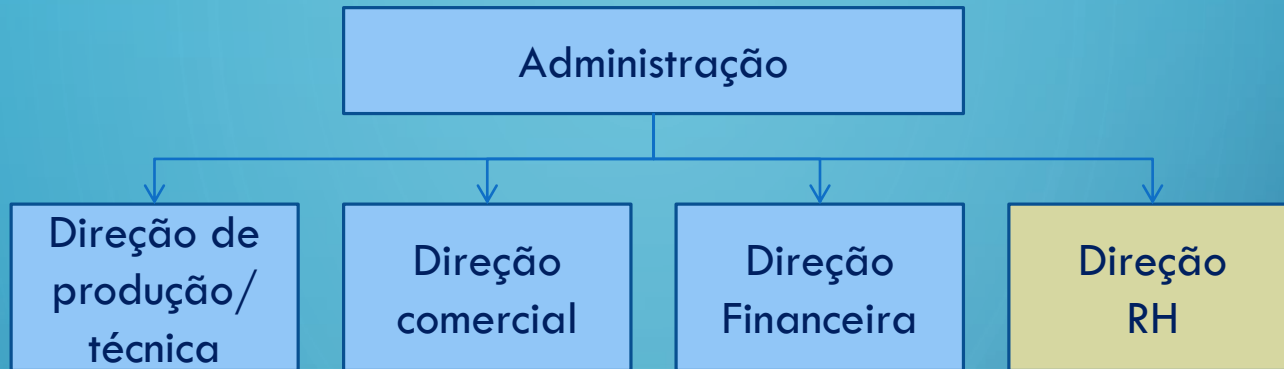


ÉTICA

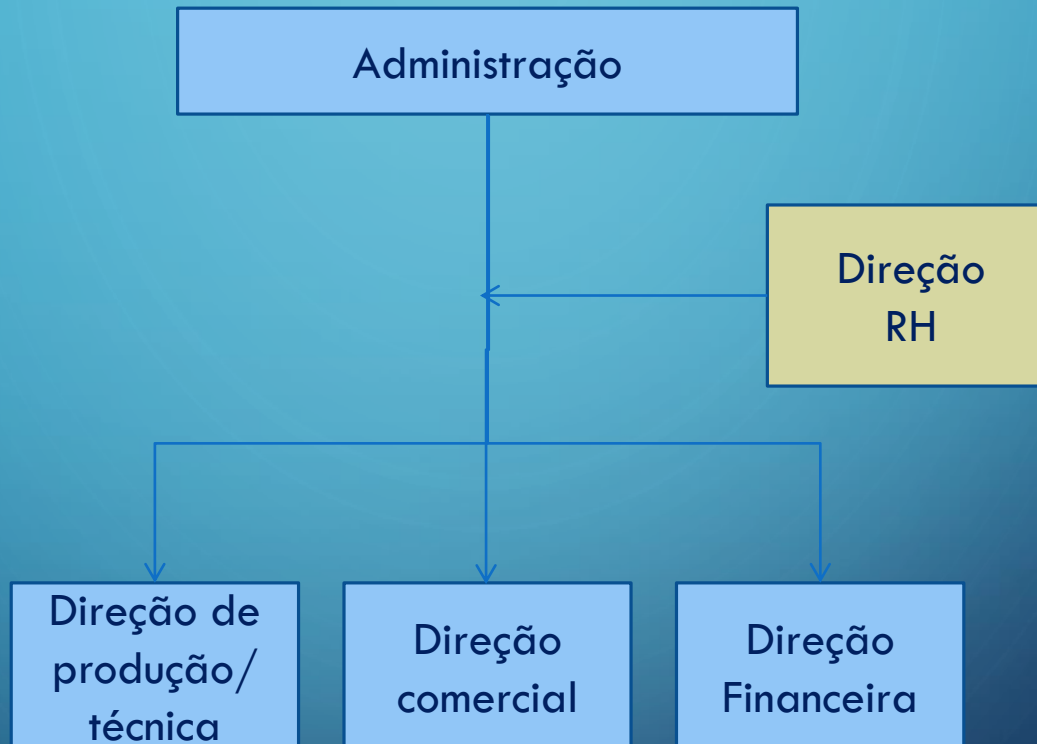
DESENVOLVA O SEU CÓDIGO DE ÉTICA PROFISSIONAL (10 frases)

Gestão de Recursos Humanos, Denise Capela dos Santos, 2019

Níveis Hierárquicos da GRH



Níveis Hierárquicos da GRH



EXERCÍCIOS

- Qual a melhor posição hierárquica para uma melhor gestão de recursos humanos? Porquê? E a segunda melhor?

PROCESSOS DE GRH

1. **Análise mercado RH**
2. **Planeamento de RH**
3. **Recrutamento**
4. **Seleção**
5. **Testes Psicológicos**
6. **Integração**
7. **Avaliação Desempenho**
8. **Formação/ Desenvolvimento pessoal**
9. **Análise e descrição de cargos**
10. Avaliação e classificação de cargos
11. **Higiene e Segurança**
12. Base de dados
13. Plano de carreira
14. Plano de benefícios
15. Política salarial
16. Relação com sindicatos e entidades de formação
17. Código do trabalho



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

3ª Sessão: **PROCESSOS DE GRH 1**



Denise Capela dos Santos
Lisboa, Março de 2019

PROCESSOS DE GRH

1. Análise mercado RH

2. Planeamento de RH

3. Recrutamento

4. Seleção

5. Testes Psicológicos

6. Integração

7. Avaliação Desempenho

8. Formação/ Desenvolvimento pessoal

9. Análise e descrição de cargos

10. Avaliação e classificação de cargos

11. Higiene e Segurança

12. Base de dados

13. Plano de carreira

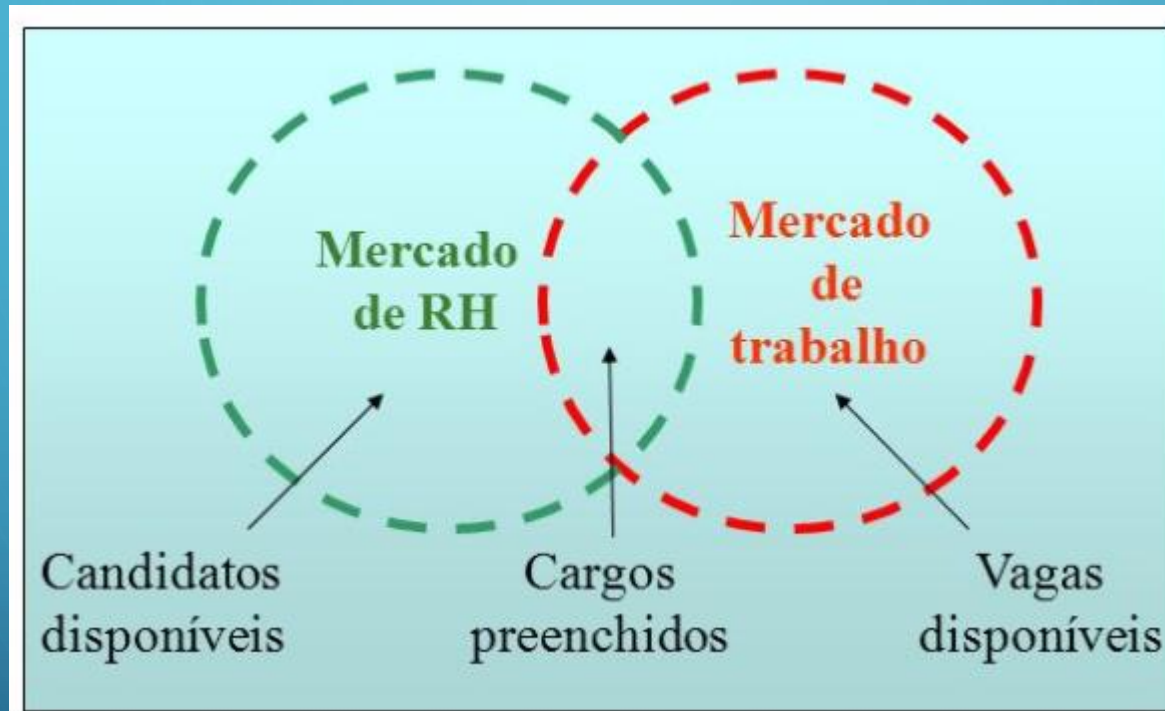
14. Plano de benefícios

15. Política salarial

16. Relação com sindicatos e entidades de formação

17. Código do trabalho

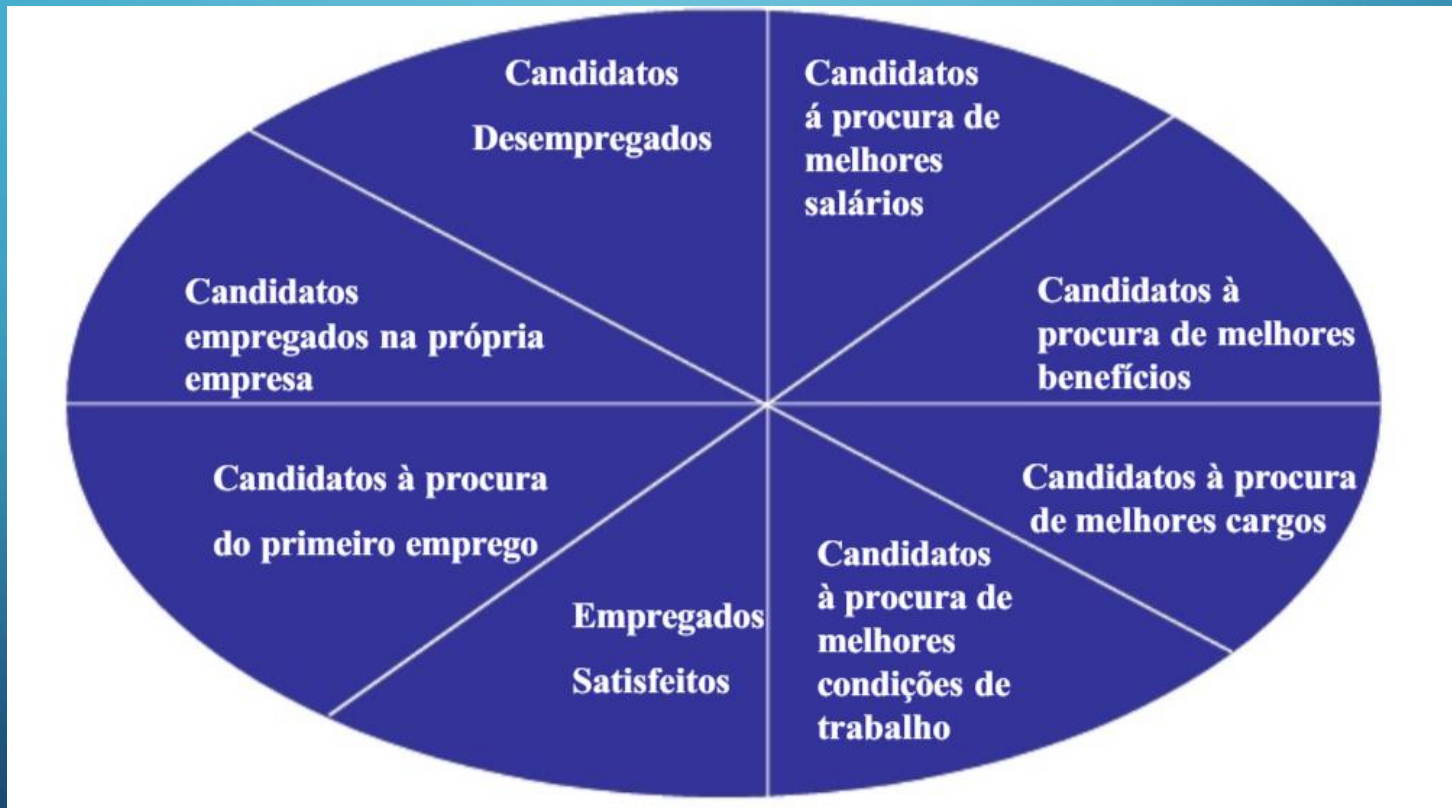
MERCADO DE TRABALHO VS MERCADO RH



Conjunto de pessoas aptas /candidatos reais e potenciais a trabalhar num determinado local e período temporal

Constituído pelas ofertas de emprego oferecidas pelas organizações, num determinado local e numa determinada época.

SEGMENTAÇÃO MERCADO RH



SEGMENTAÇÃO MERCADO DE TRABALHO

As classes ocupacionais:

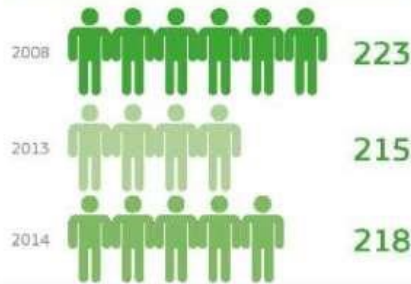
1. TNS - Técnicos de nível superior (engenheiros, químicos, administradores de empresa, gestores, médicos, etc.).
2. TNM - Técnicos de nível médio (desenhador, técnicos em contabilidade, em eletricidade, técnico de radiologia, etc.).
3. SONM - Supervisores de operações não manuais (chefes de seção de pessoal, supervisores em geral, etc.).
4. FAD - Funções administrativas de rotina (secretárias, perfuradores, telefonistas, recepcionistas, ocupações de escritório rotineiras como auxiliares de contabilidade, de seção de pessoal, etc.).
5. SOM - Supervisores de ocupações manuais (mestres e contramestres, encarregados na linha de produção).
6. MQ - Manuais qualificados (operadores de máquinas na indústria, operários qualificados).
7. MNQ - Manuais não-qualificados (vigias, trabalhadores de apoio aos qualificados na linha de produção, ajudantes gerais, pessoal de limpeza, etc.).
8. Ap - Aprendizizes.

MERCADO DE TRABALHO EM PORTUGAL: TAXA DE EMPREGO E EMPREGABILIDADE

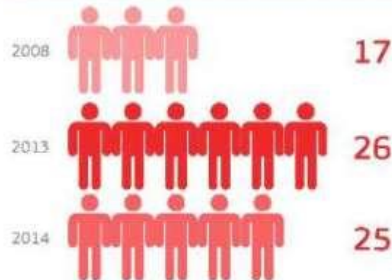
Labour market & Job role

<https://www.youtube.com/watch?v=H894hf>

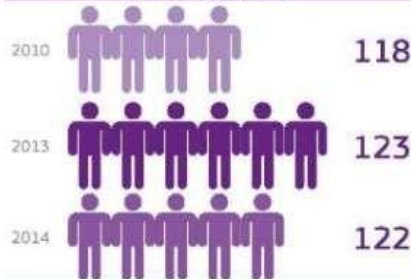
EMPREGO (milhões de cidadãos)



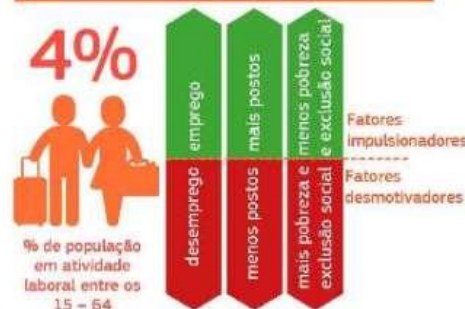
DESEMPREGO (milhões de pessoas)



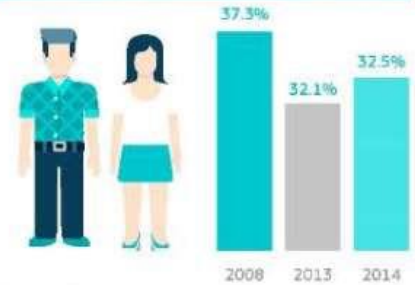
Em risco de pobreza ou exclusão social (milhões de pessoas)



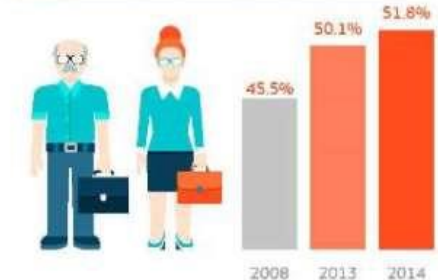
Movimento de trabalhadores



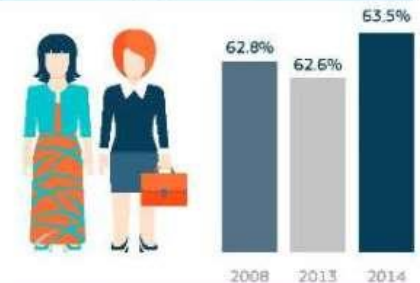
Taxa de emprego jovem (15-24)



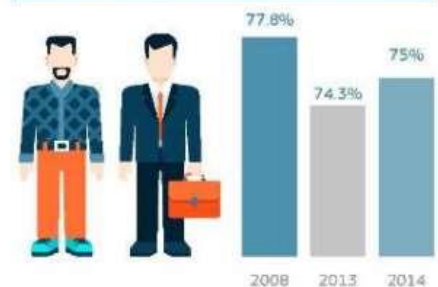
Empregabilidade de trabalhadores séniores (55-64)



Taxa de emprego (20-64) Mulheres



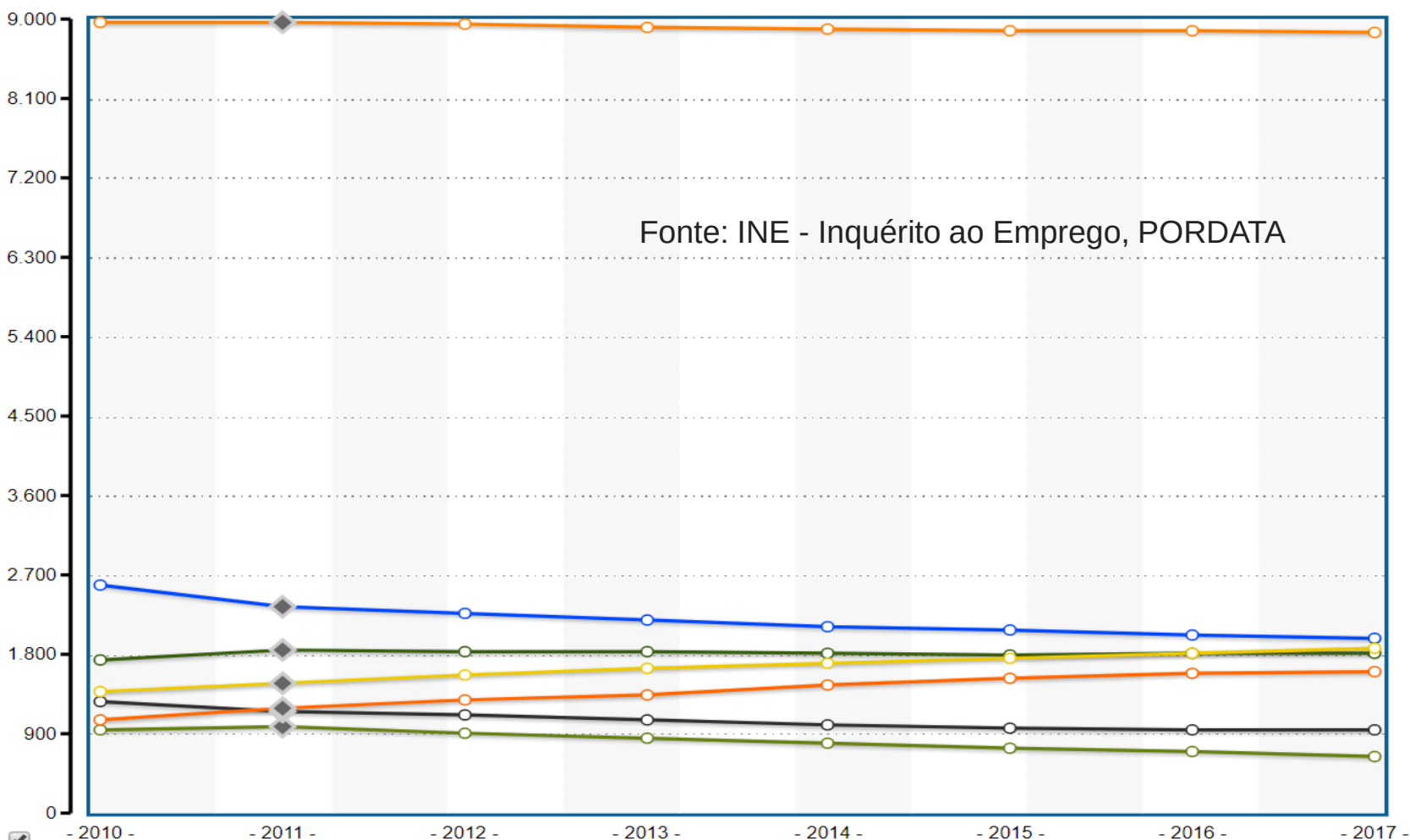
Taxa de emprego (20-64) Homens



SEGMENTAÇÃO MERCADO DE RH

População residente com 15 e mais anos: total e por nível de escolaridade completo mais elevado

Indivíduo - Milhares



○ Total Nível de escolaridade

● Sem nível de escolaridade

○ Básico - 1º ciclo

○ Básico - 2º ciclo

● Básico - 3º ciclo

● Secundário e pós-secundário

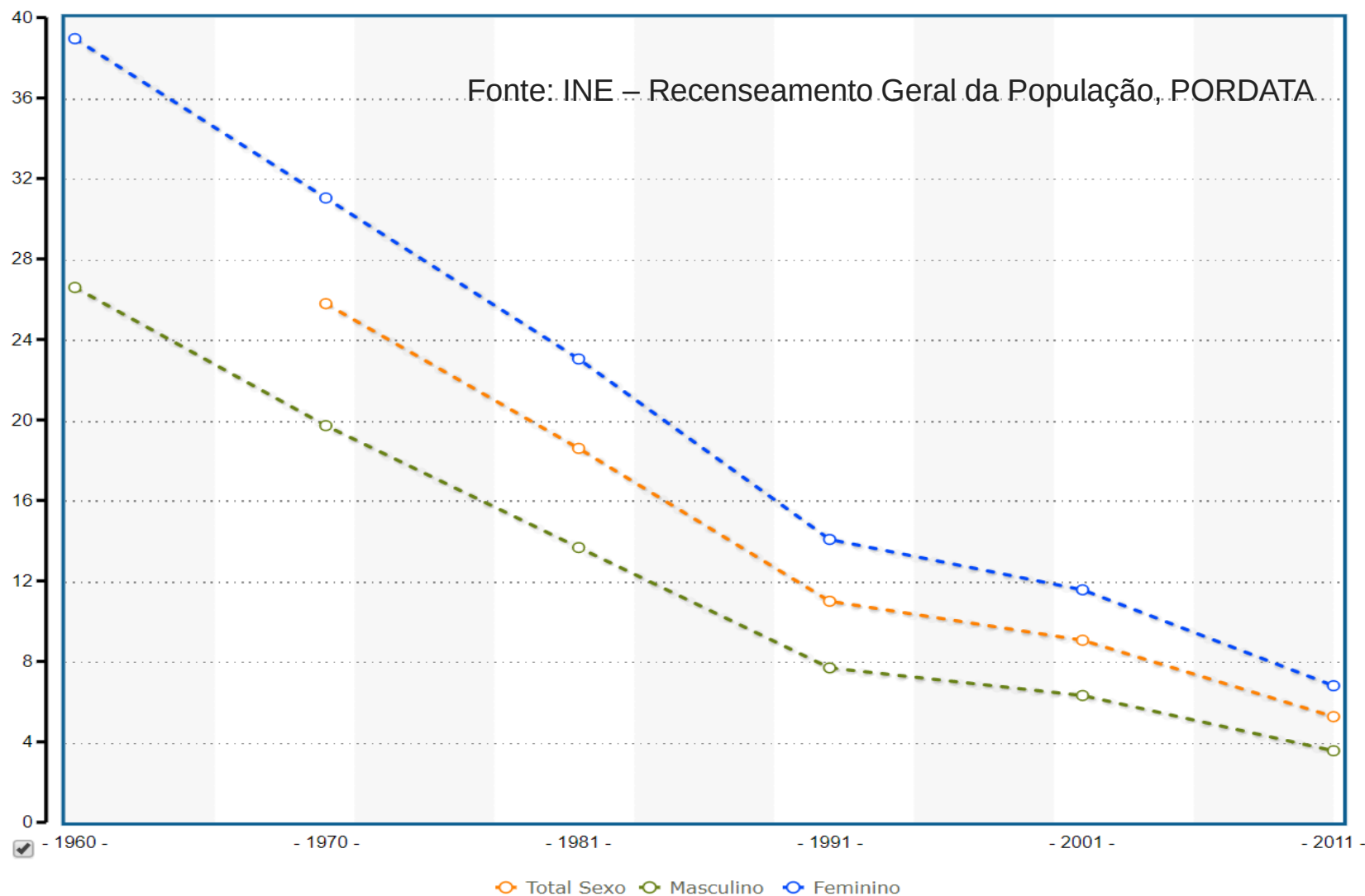
○ Superior

SEGMENTAÇÃO MERCADO DE RH

Taxa de analfabetismo segundo os Censos: total e por sexo

Proporção - %

Fonte: INE – Recenseamento Geral da População, PORDATA...

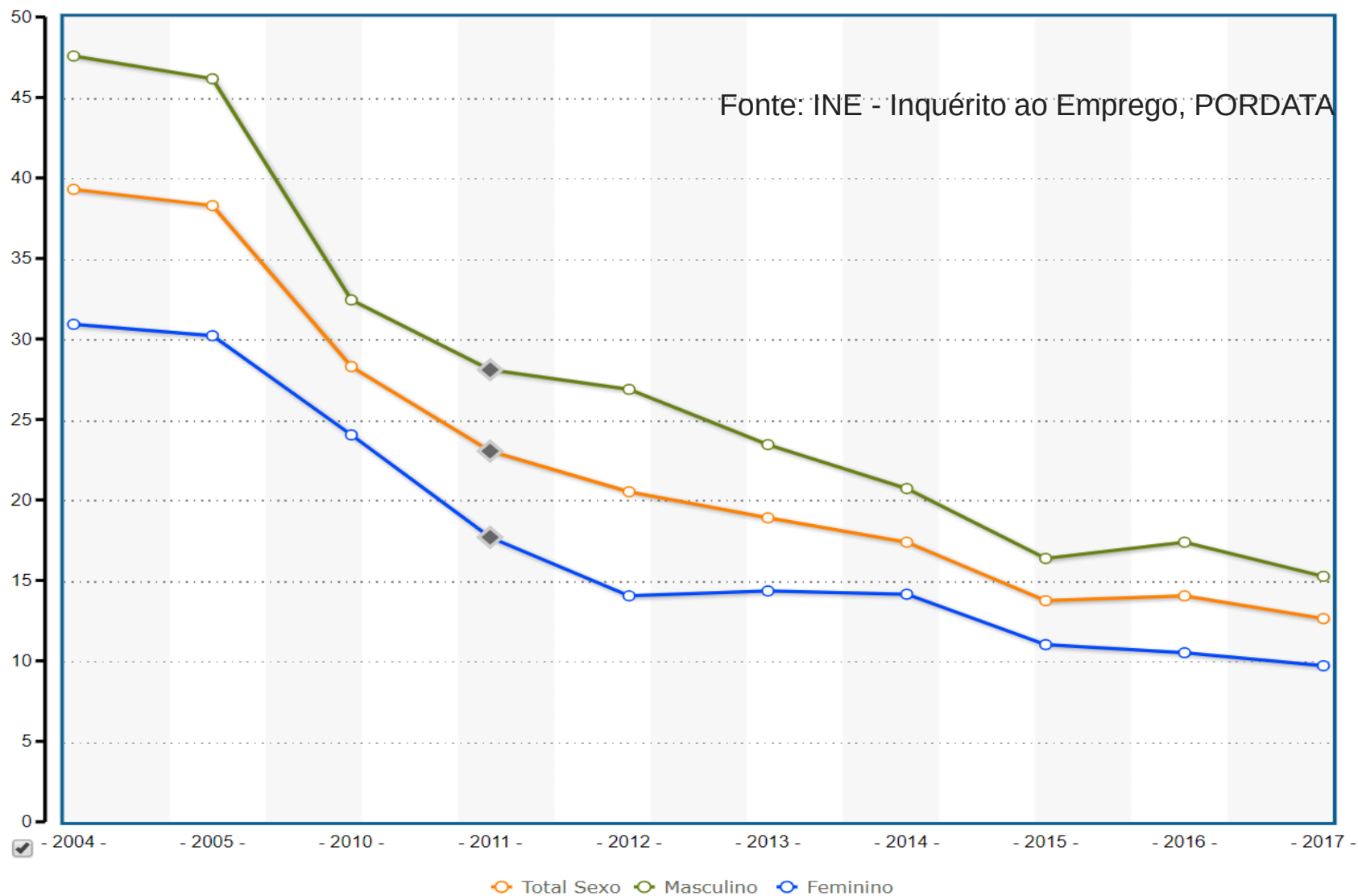


SEGMENTAÇÃO MERCADO DE RH

Taxa de abandono precoce de educação e formação: total e por sexo

Taxa - %

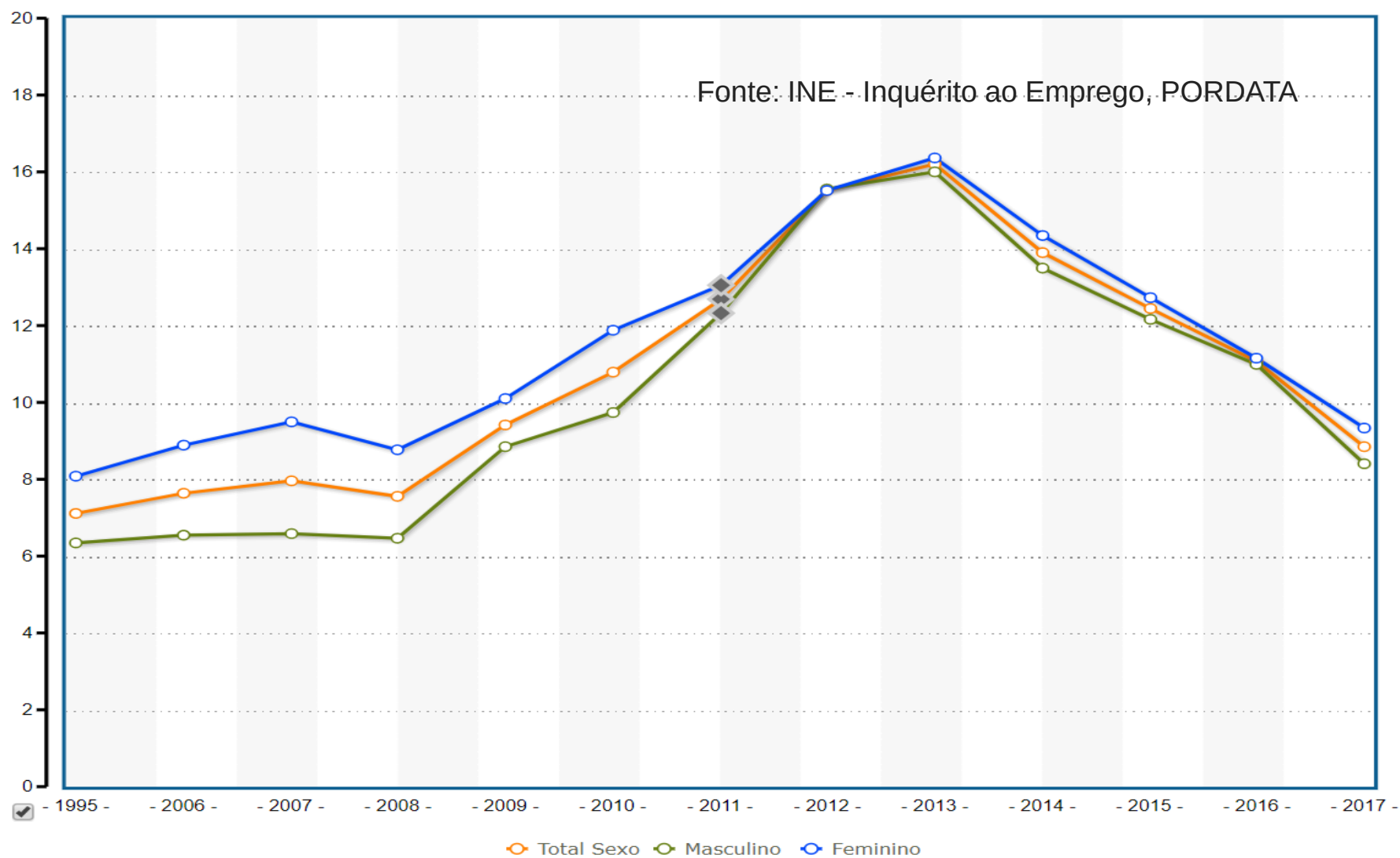
Fonte: INE - Inquérito ao Emprego, PORDATA



SEGMENTAÇÃO MERCADO DE RH

Taxa de desemprego: total e por sexo (%)

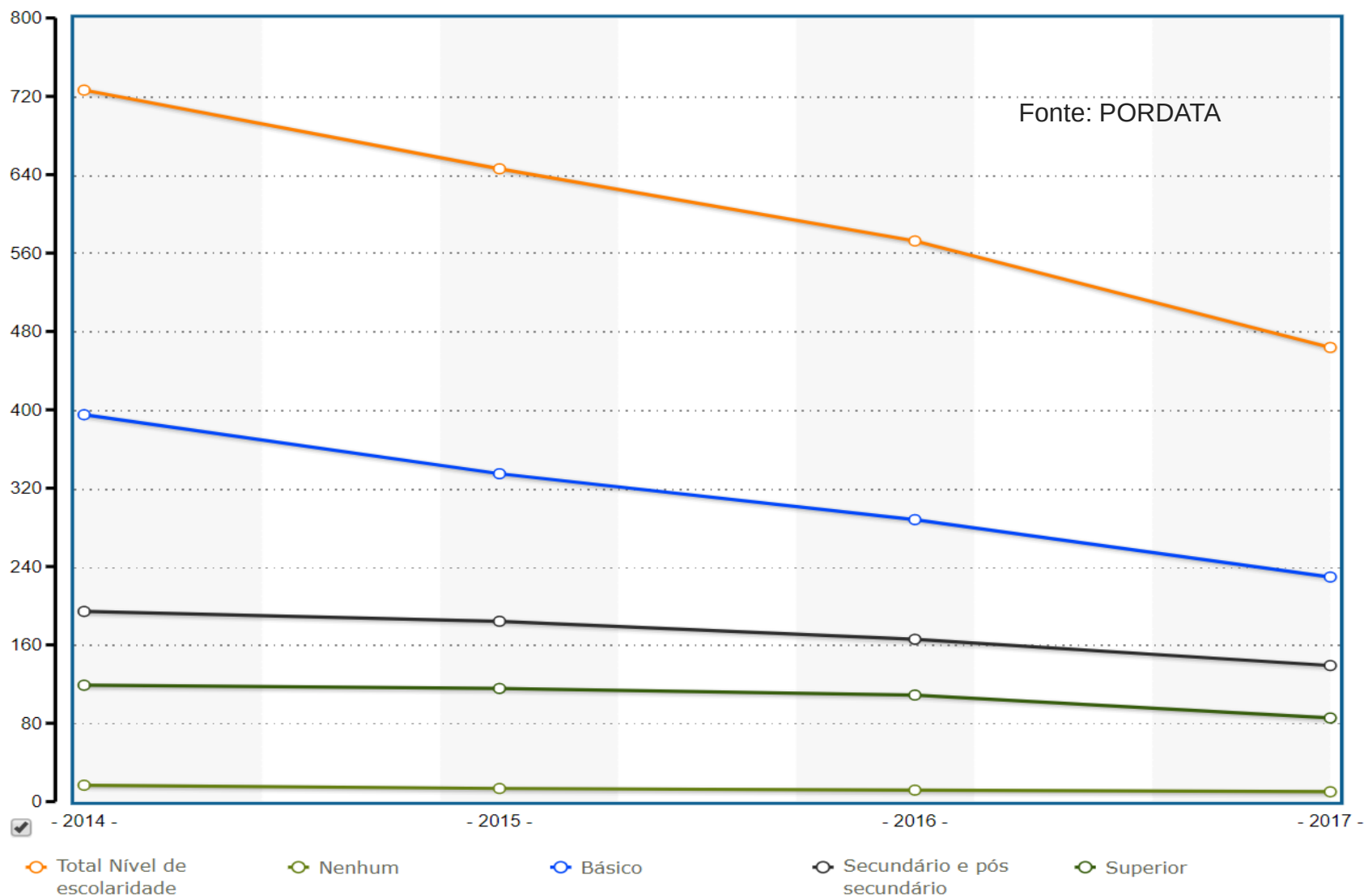
Taxa - %



SEGMENTAÇÃO MERCADO DE RH

População desempregada: total e por nível de escolaridade completo

Indivíduo - Milhares



MERCADO DE TRABALHO VS RH

Situação de Oferta M Trabalho	Situação de Oferta Mercado RH
Elevado nº. vagas	Elevado nº. candidatos
Competição para obtenção de candidatos	Competição para obtenção de emprego
Intensificação investimento em recrutamento, formação e benefícios sociais	Redução de expetativas salariais, formação e benefícios sociais
Redução das exigências aos candidatos e do rigor da seleção	Temor de perda do atual emprego
Ênfase no recrutamento interno	Reduzido absentismo
Políticas de manutenção dos RH	Aceitação de oportunidade que apareça
Orientação para as pessoas	Orientação para a sobrevivência

EXERCÍCIOS

- Qual a relação entre o mercado de recursos humanos e a riqueza das nações?
- Porque deve o Estado Português investir em empreendedorismo?

PROCESSOS DE GRH

1. Análise mercado RH

2. Planeamento de RH

3. Recrutamento

4. Seleção

5. Testes Psicológicos

6. Integração

7. Avaliação Desempenho

8. Formação/ Desenvolvimento pessoal

9. Análise e descrição de cargos

10. Avaliação e classificação de cargos

11. Higiene e Segurança

12. Base de dados

13. Plano de carreira

14. Plano de benefícios

15. Política salarial

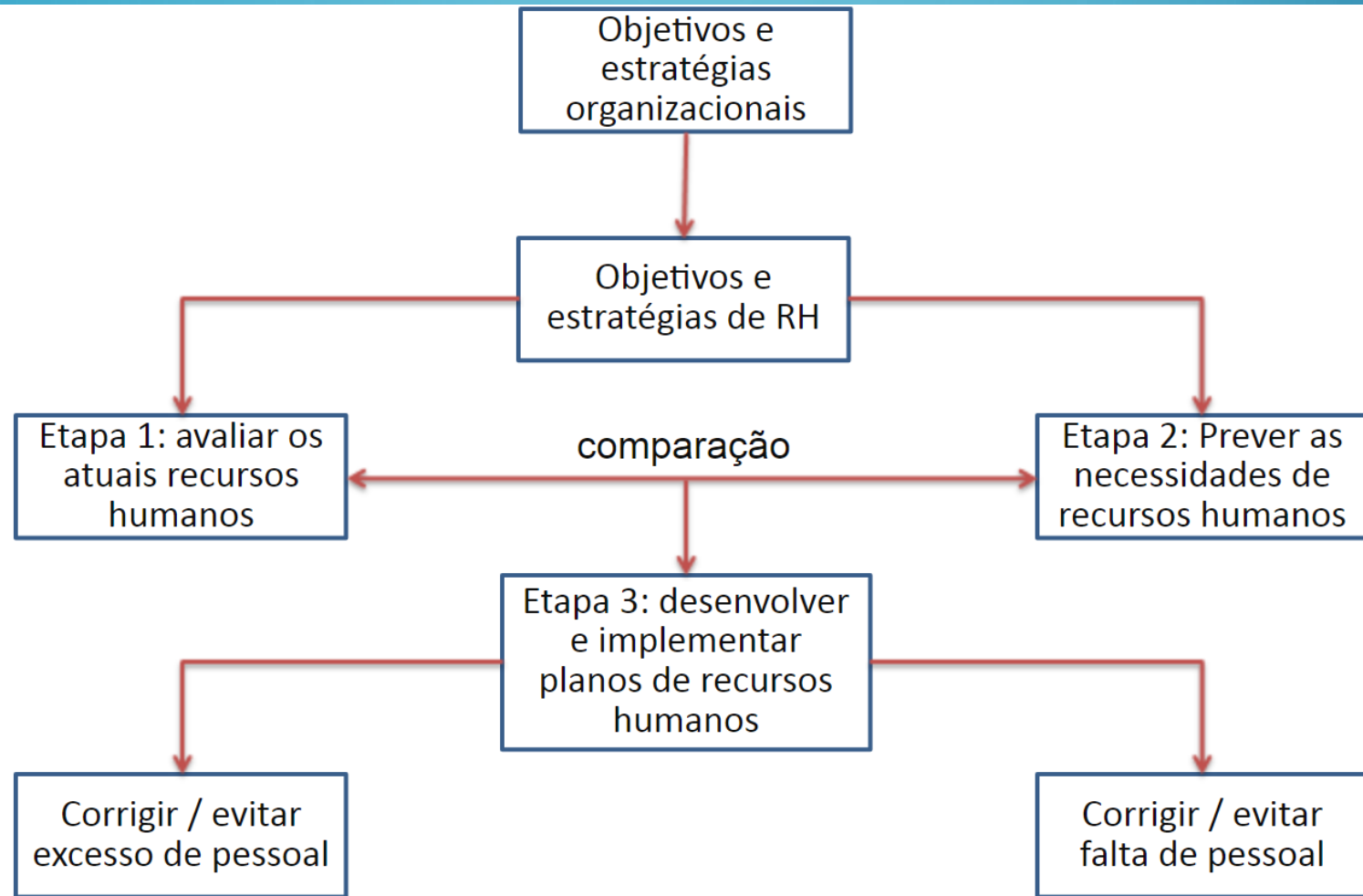
16. Relação com sindicatos e entidades de formação

17. Código do trabalho

PLANEAMENTO DE RH

Antecipação da quantidade e qualidade dos RH necessários à organização.

HR Planning <https://www.youtube.com/watch?v=0w20vW2cc98>



EXERCÍCIOS

- Descreva os passos para planejamento de recursos humanos a partir da estratégia.

PLANEAMENTO DE RH

Modelo de planeamento integrado

Previsões/Extrapolações de dados históricos

Não considera imprevistos

Volume de produção planeado

Mudanças tecnológicas que alterem a produtividade do pessoal

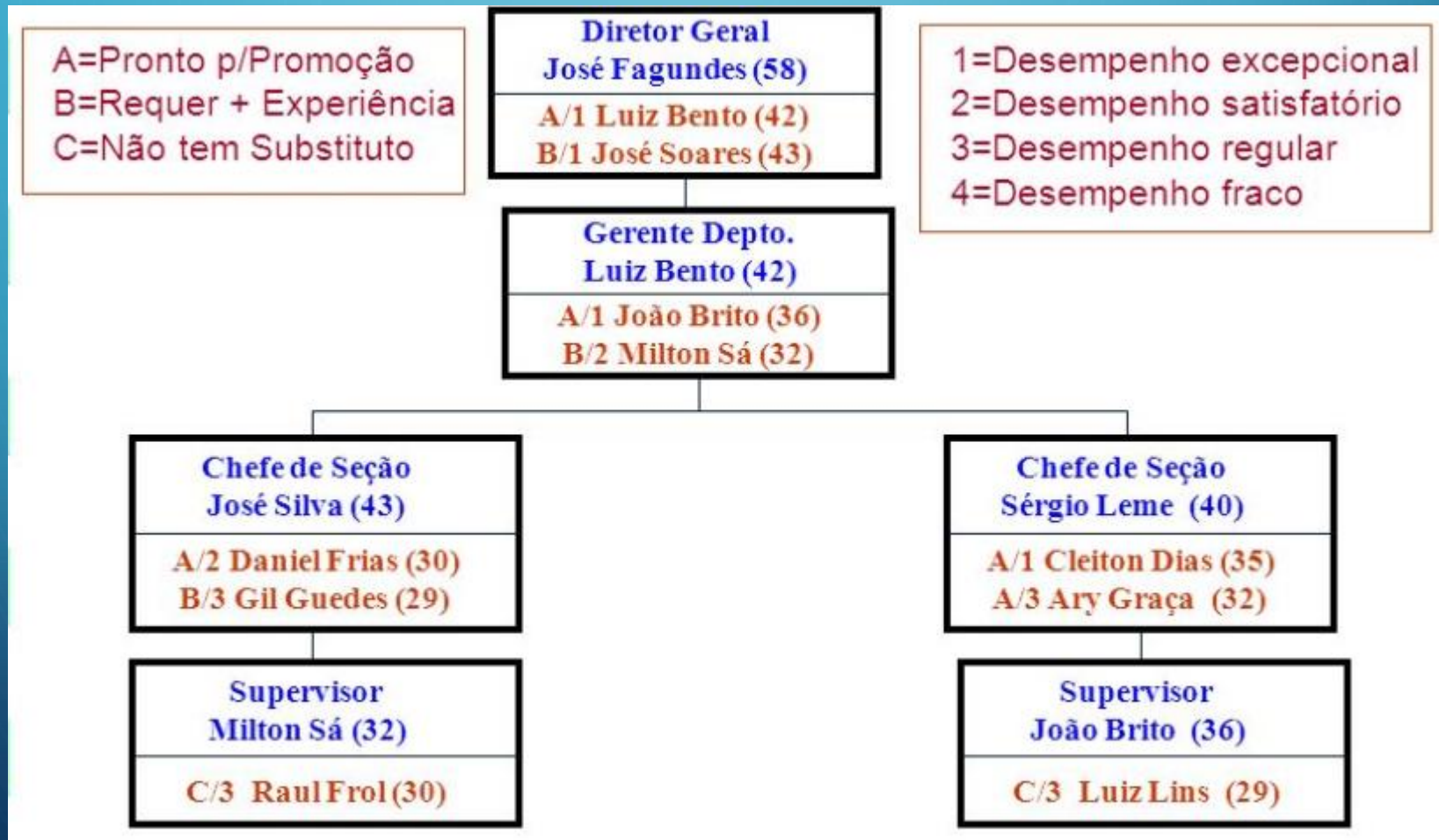
Condições de oferta e de procura no mercado e comportamento da clientela.

Planeamento de carreiras dentro da organização



PLANEAMENTO DE RH

Modelo de Substituição de Postos-Chave



EXERCÍCIOS

- Que fatores devo considerar para definir potenciais substitutos no modelo de substituição de postos-chave?

PLANEAMENTO DE RH

EXERCÍCIO

GRUPO DE PESSOAL	CARREIRAS/CATEGORIAS	ESCALÕES (vencimento mensal bruto (euros))						
		1	2	3	4			
Direção	Diretor de RH	3000	-	-	-	+ 600 € Benef		
TÉCNICO SUPERIOR	Assessor principal	1790	1870	1930	2500	+ 500 € Benef		
	Assessor	1610	1660	1690	1730	+ 400 € Benef		
	Técnico superior principal	1510	1560	1590	1650	+ 300 € Benef		
	Técnico superior de 1ª classe	1460	1475	1500	1545	+ 200 € Benef		
	Técnico superior de 2ª classe	1100	1215	1235	1255	+ 100 € Benef		
	Estagiário	310	-	-	-			

Nota: Os valores apresentados na tabela são fictícios, apenas para efeitos de avaliação académica, e não correspondem à realidade da PT.

Considere o seguinte regime de carreiras, de técnicos superiores/licenciados de GRH, e respetiva tabela salarial da empresa PT, para a qual acaba de ser selecionado para Diretor de RH da sede.

Tem, na sede, onde trabalha 10 técnicos superiores de RH, distribuídos pelas seguintes categorias profissionais: 1 Assessor Principal, 2 Técnicos Superiores Principais, 3 Técnicos Superiores de 1ª Classe e 4 Técnicos superiores de 2ª Classe, todos no 1º Escalão.

Considere que a PT está em fase de crescimento (pretende crescer 3% no próximo ano) e que necessita de abrir uma nova filial em Espanha. Tem apenas uma verba disponível de 370.000€/anual para custos com pessoal do departamento de RH da sede e da nova filial e não tem alternativa de negociação.

Após um estudo do mercado de RH em Espanha, opta por manter a tabela salarial implementada em Portugal. O imposto, de 23,75% sobre o rendimento, mantém-se. Após avaliação e planeamento de RH, tendo por base o planeamento estratégico da organização, decide que necessita de 3 colaboradores para o departamento de RH da nova filial. O subsídio de refeição são 4,72€/dia em dinheiro.

1. Que categorias profissionais e em que escalão vai colocar 3 novos colaboradores da nova filial?

CÁLCULO DO SALÁRIO PARA O EMPRESÁRIO

1. Defina o salário base do trabalhador

Partindo de uma remuneração ilíquida de 1.000 euros, a título de exemplo, multiplique o valor por 14 meses e divida o total por 12, para apurar o custo médio mensal.

Exemplo: $1.000\text{€} \times 14 = 14.000\text{€} / 12 = 1.166,6\text{€}$

2. Contabilize as contribuições para a Segurança Social (Taxa Social Única (TSU)). No total, a TSU corresponde a 34,75% do salário bruto, sendo que cabe às empresas pagar uma taxa de 23,75% e aos funcionários os restantes 11%.

Exemplo: $1.000\text{€} \times 23,75\% = 237,5\text{€}$; $237,5\text{€} \times 14 = 3.325\text{€} / 12 = 277,08\text{€}$

3. Não se esqueça do seguro de acidentes de trabalho, obrigatório para todas as empresas e pode rondar 1% dos rendimentos globais a segurar.

Exemplo: $1000\text{€} \times 1\% = 10\text{€}$; $10\text{€} \times 14 = 140\text{€} / 12 = 11,66\text{€}$

4. Some o subsídio de alimentação

Em 2013, o limite de isenção de incidência de IRS e de TSU do subsídio de refeição pago em dinheiro é 4,27 euros por dia. No caso de ser pago sob a forma de cartão de refeição o valor só é sujeito à taxa de 23,75% da TSU a partir dos 6,83 euros.

Para calcular o valor anual, basta multiplicar uma média de 21 dias de subsídio de alimentação por mês por 11 meses (não se contabiliza o mês de férias).

Exemplo (cartão refeição): $6,83\text{€} \times 21 \text{ dias úteis} = 143,43\text{€} \times 11 \text{ meses} = 1.577,73\text{€} / 12 = 131,47 \text{ €}$

5. Inclua ainda outros custos extra com formação e auditoria de higiene e segurança no trabalho; medicina no trabalho; e formação profissional, sendo obrigatório dar 35 horas por ano de formação acreditada. Cerca de 350 Euros/ ano /12=29,17€

Faça as contas ao mês:

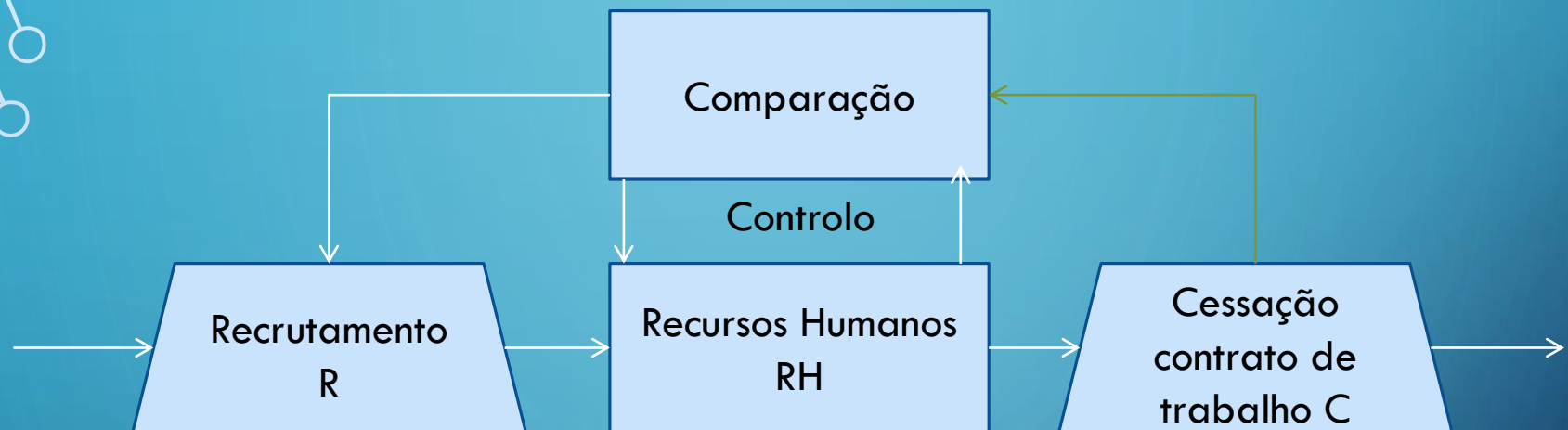
- Salário base: 1.166,6€;
- Segurança Social: 277,08€;
- Seguro de acidentes de trabalho: 11,66€;
- Subsídio de refeição: 131,47€;
- Custos extra: 29,17€
- Custo médio mensal: 1.615,98€;
- Custo anual total : 19391,72€

EXERCÍCIO: CÁLCULO DO SALÁRIO PARA O COLABORADOR

O Armando trabalha na função pública, recebe como salário bruto 1000 euros, é casado, tem dois filhos, é o único titular de rendimento do agregado familiar e recebe quatro euros pelo subsídio de refeição diário, em dinheiro, e em Fevereiro de 2018 trabalhou dezanove dias úteis. O Armando já recebe o subsídio de Natal e Férias por inteiro, nos meses de Novembro e Junho, respetivamente. Nesse mês não obteve qualquer compensação extra ou bónus.

1. Calcule o salário líquido do Armando em Fevereiro de 2018, não esquecendo a dedução dos valores do IRS – ver tabelas de retenção 2018, TSU – 11% e ADSE – 3,5%; assim como o acréscimo do Subsídio de Alimentação (não tributado em dinheiro até 4,27 euros/dia e não tributado em cartão refeição até 6,83 euros).
2. E se fosse não casado? Qual o seu salário líquido de Armando no mesmo mês?

ROTATIVIDADE OU TURNOVER



Índice de rotatividade de Pessoal (%) Fonte: Chiavenato (2009)

$((R+C)/2)/RH \times 100$ Planeamento de RH

(Cx100)/RH Controlo de Saídas

ROTATIVIDADE OU TURNOVER/ RETENÇÃO

A.
$$\frac{\text{Total \# of men (women) terminated for voluntary reasons}}{\text{Total \# of employees terminated}} \times 100 = \text{Percentage of men (women) terminated for voluntary reasons}$$

Note: This includes any termination initiated by the employee such as other employment, relocating, study, personal reasons, etc.

B.
$$\frac{\text{Total \# of men (women) hired}}{\text{Total \# of employees hired}} \times 100 = \text{Percentage of men (women) hired}$$

C.
$$\frac{\text{Total \# of men (women) terminated for involuntary reasons}}{\text{Total \# of employees terminated}} \times 100 = \text{Percentage of men (women) terminated for involuntary reasons}$$

Note: This includes any termination initiated by the employer (include lay offs, dismissal, rejected on probation, etc).

D.
$$\frac{\text{Total \# of men (women) that retired}}{\text{Total \# of employees retired}} \times 100 = \text{Percentage of men (women) retired}$$

ROTATIVIDADE OU TURNOVER

Causas externas:

- Oferta/Oportunidades do Mercado de trabalho

Causas internas:

- Política salarial e de benefícios
- Tipo de supervisão exercido
- Oportunidades de crescimento profissional
- Relação com colegas
- Condições físicas / ambientais
- Critérios de formação
- Política disciplinar
- Critérios de avaliação de desempenho
- Flexibilidade nas políticas organizacionais

ABSENTISMO

Causas

- Doença comprovada ou não comprovada
- Razões de carácter familiar; motivos pessoais
- Dificuldades financeiras
- Problemas de transporte
- Supervisão precária da chefia
- Baixa motivação para trabalhar
- Políticas inadequadas da organização

Índice de Absentismo (%)

$$A = \frac{\text{Total de RH} / \text{horas perdidas}}{\text{Total de RH/horas trabalhadas}} \times 100$$

Fonte: Chiavenato (2009)

$$A = (he - ht) / he \times 100$$

he = horas que se espera
trabalhar

ht = horas trabalhadas

Fonte: Hilton *et al.* (2009)

ABSENTISMO

A.
$$\frac{\text{Total paid and unpaid sick days (all employees)}}{\text{\# of employees in the 12 month period}} = \text{Average number of sick days taken per employee}$$

B.
$$\frac{\text{Total paid/unpaid days for leave for other reasons (all employees)}}{\text{\# of employees in the 12 month period}} = \text{Average number of days taken for leave reasons per employee other than sick leave}$$

Note: Include bereavement, maternity, paternity, medical, emergency, etc. Exclude paid vacation.

C.
$$\frac{\text{Total \# of employees that took (5-20 days) sick leave}}{\text{\# of employees in the 12 month period}} \times 100 = \text{Percentage of sick leave usage (Ex. 5-20 days)}$$

Note: Percentage of sick leave usage could be grouped into the following categories: 0 days, 1-5 days, 5-20 days, 20+ days (include both paid and unpaid sick leave).

ABSENTISMO

Sum of all 'Cost per employee
for sick days'

=

Total annual cost of paid sick days taken

Total # of paid sick days
per employee

X

Cost of absent employee per work
day (Hourly rate X Hours worked
in a day)

=

**Cost per employee
for sick days**

Sum of all 'Cost per employee for
paid absenteeism'

=

Total annual cost of paid absenteeism days

Total # of paid absenteeism
days per employee

X

Cost of absent employee per work
day (Hourly rate X Hours worked in
a day)

=

**Cost per employee for paid
absenteeism days**

Note: Include all days or part of a day due to paid leave. Include paid and unpaid sick leave.
Exclude vacation leave.

EXERCÍCIOS

Em Janeiro de 2018, o departamento de RH pretende realizar o controlo anual da **rotatividade de pessoal e do absentismo**. Para isso, recolheu os seguintes dados:

Ano de 2017: N.º de RH efetivos médio = 753, ganho médio 8€/h brutos

N.º de Admissões = 341

N.º de Contratos de trabalho cessados = 414, dos quais 25 por reforma, 324 de forma voluntária e os restantes involuntariamente.

N.º médio de horas trabalhadas/mês = 160

N.º médio de horas perdidas/mês = 16, das quais 8h/mês por baixa devido a doença. 35 trabalhadores tiraram baixa de 5-20 dias/mês. A empresa suportou a recuperação de 250 episódios de doença/ano 2017, que ficaram apenas 1 dia em casa e que não tiraram baixa.

Calcule o índice de rotatividade, o índice de absentismo, a % de baixas por doença 5-20 dias, o custo por colaborador em dias de doença, o custo por colaborador por dias de absentismo pago, a % de contratados, a % de despedimentos, a % de despedimentos voluntários e tire conclusões.

ABSENTISMO E AUTO-SABOTAGEM

<https://www.youtube.com/watch?v=JcYu-Bj3SVc>

DESPEDIR?

<https://www.youtube.com/watch?v=mjcZrzfRzNc>

QUEM EU QUERO PARA COLABORAR?

Aceitar quem é

<https://www.youtube.com/watch?v=a2xuH1mxf9M>

Evitar perder tempo com pessoas com quem não me identifico

<https://www.youtube.com/watch?v=sFRSwegoMAjw>

Humildade, aceitação do erro e crescimento

<https://www.youtube.com/watch?v=2jv44JAUsO0>



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

4ª Sessão: **PROCESSOS DE GRH 2**



Denise Capela dos Santos
Lisboa, Março de 2019

PROCESSOS DE GRH

1. Análise mercado RH

2. Planeamento de RH

3. Recrutamento

4. Seleção

5. Testes Psicológicos

6. Integração

7. Avaliação Desempenho

8. Formação/ Desenvolvimento pessoal

9. Análise e descrição de cargos

10. Avaliação e classificação de cargos

11. Higiene e Segurança

12. Base de dados

13. Plano de carreira

14. Plano de benefícios

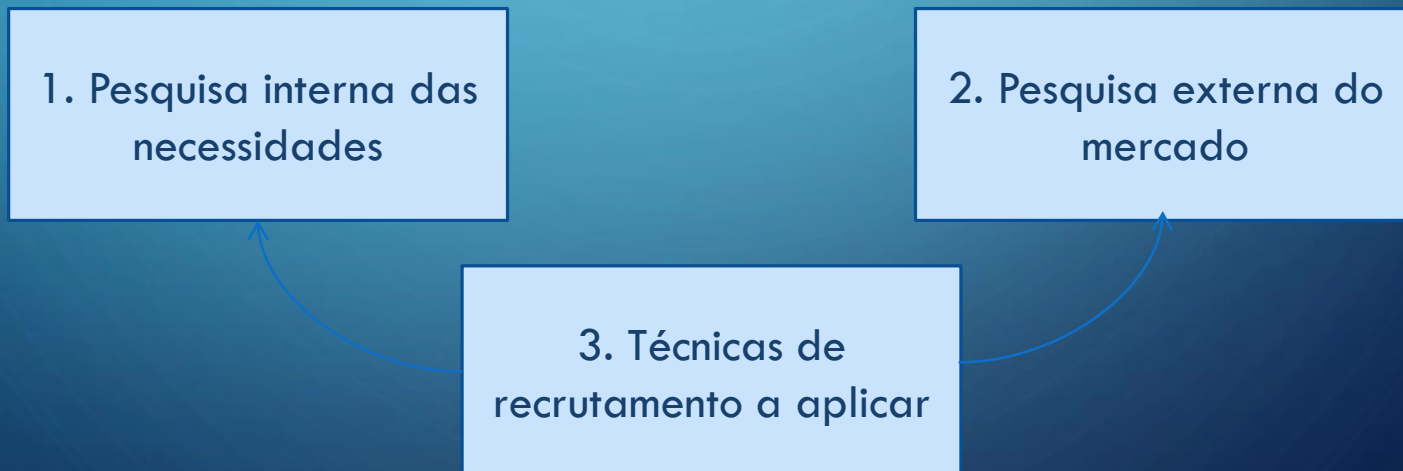
15. Política salarial

16. Relação com sindicatos e entidades de formação

17. Código do trabalho

RECRUTAMENTO

É um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização, em número suficiente para que a organização disponha dos recursos humanos necessários à prossecução dos seus objectivos.



Recrutamento Interno

Vantagens

- Mais económico
- Rápido
- Maior validade e segurança
- Fonte de motivação
- Aproveita investimentos da empresa em formação
- Espírito de competição saudável



**Planeamento
de RH**

Recrutamento Interno

Desvantagens

- Exige potencial de desenvolvimento e motivação – incompetência
- Conflitos de interesses
- Praticado continuamente leva a perda de criatividade e inovação – cultura organizacional cega
- Pode não igualar competências/experiências de candidatos externos

Recrutamento Misto

- Recrutamento externo inicial, seguido de recrutamento interno caso o primeiro não apresente resultados desejáveis
- **Recrutamento interno inicial, seguido de recrutamento externo caso o primeiro não apresente resultados desejáveis**
- **Recrutamento externo e interno comitadamente**

Recrutamento Externo

Técnicas:

- Arquivo de candidaturas espontâneas
- Apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa
- Anúncios na portaria da empresa
- Contatos com sindicatos e associações de classe
- Contatos com universidades (palestras)
- Contatos com outras empresas do mesmo setor (cooperação mútua)
- **Recrutamento online / redes sociais**
- Anúncios em jornais/ revistas
- Agências de recrutamento



- Custo
+ Tempo

RECRUTAMENTO EXTERNO: PONTO DE VISTA DA EMPRESA

Escolha de talentos e proatividade

<https://www.youtube.com/watch?v=-2-nQrSilAE>

Recrutamento e Marketing

<https://www.youtube.com/watch?v=zbQfklsvNtU>

<https://www.youtube.com/watch?v=dN8CNZ78syg>

Redes sociais

<https://www.youtube.com/watch?v=w6rGe-XBi9w>

Vídeo de recrutamento Apple

<https://www.youtube.com/watch?v=A7HVt3xgTn4&list=PLX2gs7-ibxJKXVb5TJY9bP3RTviJM3leh&index=5>

Recrutamento Externo

Vantagens

- “sangue novo”
- Enriquecimento dos RH da organização
- Aproveitamento dos investimentos em formação e de desenvolvimento pessoal realizados por outra organização e pelos próprios candidatos

Recrutamento Externo

Desvantagens

- Processo mais demorado
- Caro com custos imediatos
- Menos seguro
- Pode provocar barreiras internas
- Afeta a política salarial da empresa

EXERCÍCIO

Que tipo de recrutamento deve fazer preferencialmente enquanto gestor? Porquê?

SEJA UM CANDIDATO DE SUCESSO!

Experiência candidatos

<https://www.youtube.com/watch?v=O6NtkXEnw54>

Faça o seu CV online e carta de recomendação Europass e candidate-se de forma espontânea. Faça um vídeo sobre si linkado ao CV digital.

<https://europass.cedefop.europa.eu/editors/pt/cv/compose>

PROCESSOS DE GRH

1. **Análise mercado RH**

2. **Planeamento de RH**

3. **Recrutamento**

4. Seleção

5. Testes Psicológicos

6. **Integração**

7. **Avaliação Desempenho**

8. **Formação/ Desenvolvimento pessoal**

9. **Análise e descrição de cargos**

10. **Avaliação e classificação de cargos**

11. **Higiene e Segurança**

12. **Base de dados**

13. **Plano de carreira**

14. **Plano de benefícios**

15. **Política salarial**

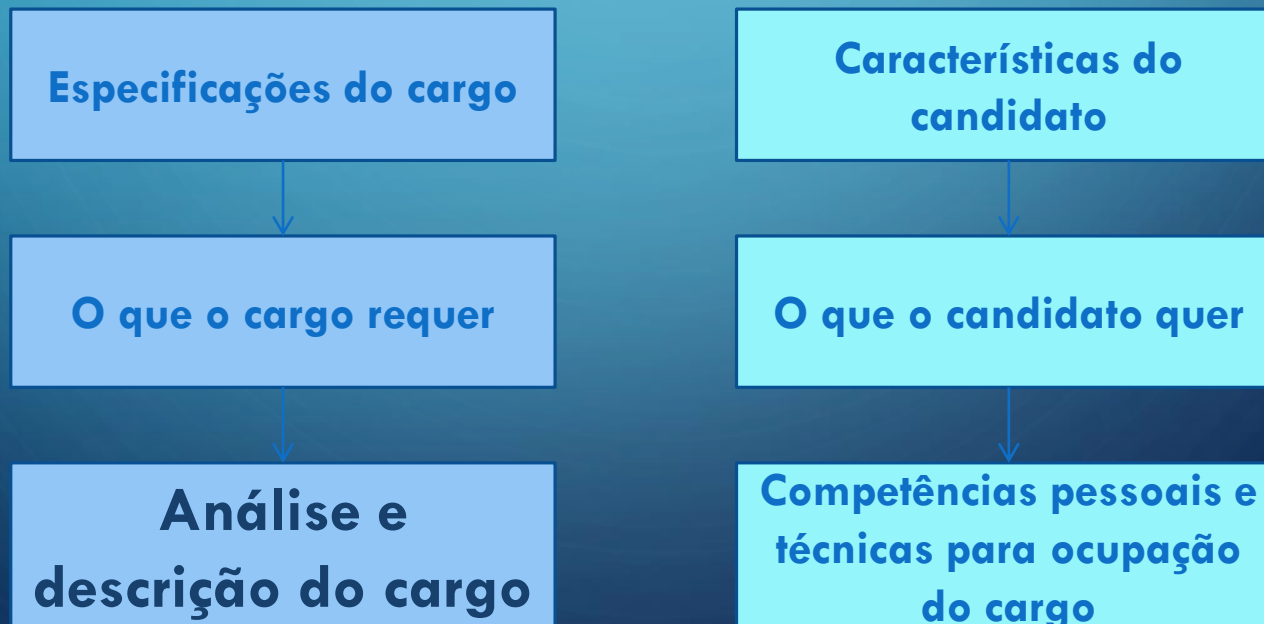
16. **Relação com sindicatos e entidades de formação**

17. **Código do trabalho**

SELEÇÃO DE PESSOAS

Atividade de filtragem da entrada e de decisão pelo candidato que melhor se adequa às necessidades associadas a um cargo no menor tempo de aprendizagem e com o maior nível de execução (Chiavenato, 2009).

PROCESSO DE COMPARAÇÃO



SELEÇÃO

Importância das Atitudes e testes de personalidade

https://www.youtube.com/watch?v=Y0tfwH_11HU

TÉCNICAS DE SELEÇÃO:



TESTES PSICOLÓGICOS

Testes de personalidade

<https://www.youtube.com/watch?v=M8sUFkdxkHw>

Testes PMK

<https://www.youtube.com/watch?v=zgeOyOPrOoU>

Teste da árvore Karl Koch

<https://www.youtube.com/watch?v=vosNwFnB4r4>

Teste de Rorschach

<https://www.youtube.com/watch?v=oaE5PRwqm3A>

Teste de Apercepção Temática (TAT) – O que conduziu à situação, o que está a acontecer, o que as personagens pensam e sentem, como a história termina?

<https://www.youtube.com/watch?v=zfwnpYlhbWY>

Inventário de Motivação – Enumere o que o motiva

Entrevista de seleção

Preparação do processo de seleção de candidatos topo pelas empresas

<https://www.youtube.com/watch?v=-UXx87a6X4c>

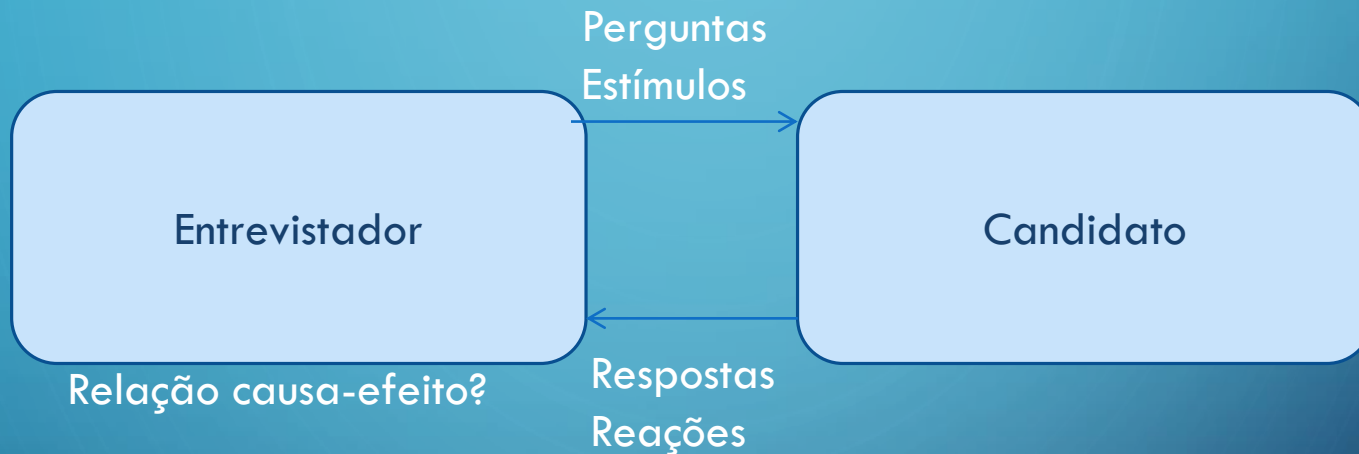
Preparação da entrevista

- ☐ Tipo de entrevista adequado:
- ☐ Totalmente estruturada ou padronizada quanto às perguntas ou diretiva ou não diretiva
- ☐ Leitura preliminar do cv do candidato
- ☐ Recolha do maior número de informação sobre o candidato e sobre o cargo

Preparação do ambiente

- ☐ Ambiente físico: privado e confortável
- ☐ Ambiente psicológico: ameno e cordial, sem pressões de tempo

Entrevista de seleção



Comportamento?
Modo de pensar, agir, sentir,
Grau de agressividade,
assertividade

Entrevista de seleção

Competências dos Entrevistadores

- ✓ Evitar preconceitos pessoais
- ✓ Ouvir o entrevistado sem emitir opiniões pessoais
- ✓ Proporcionar respostas narrativas
- ✓ Evitar classificar o empregado como bom, regular ou péssimo
- ✓ Evitar tomar muitas anotações
- ✓ Encorajar o entrevistado a fazer perguntas

ENTREVISTAS DE SELEÇÃO:

10 PERGUNTAS-TIPO

1. Fale-me de si.
2. Porque é o melhor candidato para a vaga? Porque o devemos contratar?
3. Qual a sua maior força?
4. Qual a sua maior fraqueza?
5. Porque deixou o seu emprego?
6. Quais as suas expectativas de salário?
7. Porque quer este emprego?
8. Como lida com o stress e a pressão?
9. Descreva ou projete uma situação de trabalho difícil e indique como a ultrapassou/ará.
10. Quais os seus objetivos futuros?

Entrevista de seleção

Encerramento da entrevista

- Sinal claro do fim da entrevista
- Perguntar ao candidato se deseja colocar alguma questão (estar preparado sobre o cargo, sobre a empresa e perspectivas de progressão de carreira)
- Informação quanto à ação futura
- Desdobramentos do contato

Avaliação do candidato

- Conclusão imediata da tarefa
- Registo dos aspetos mais importantes
- Aceitação/rejeição/colocação relativamente aos demais candidatos

O QUE DEVE FAZER O CANDIDATO?

Preparação de entrevistas pelos candidatos

<https://www.youtube.com/watch?v=78EtYVKJlpw>

A técnica de resposta STAR

<https://www.youtube.com/watch?v=0nN7Q7Drl6Q>

Como responder – Simulação de uma boa entrevista

<https://www.youtube.com/watch?v=OVAMb6Kui6A>

Final da entrevista

<https://www.youtube.com/watch?v=YsgmPqUCyD8>

RESPOSTAS A PERGUNTAS-TIPO

1. **Fale-me de si.** Breve visão geral de onde está agora (trabalho atual junto, passatempo ou paixão), como lá chegou (educação, experiência importante num trabalho anterior, estágio ou experiência voluntária) e uma meta para o futuro.
2. **Porque é o melhor candidato para a vaga? Porque o devemos contratar?**
Explica o que você tem para oferecer ao empregador deve rever as suas qualificações técnicas, emocionais e tecnológicas e os requisitos da oferta de emprego
3. **Qual a sua maior força?** Não dizer, exemplificar. Diga o que fez num trabalho anterior e como resolveu o problema usando “a sua força”.
4. **Qual a sua maior fraqueza?** Aproveite para demonstrar transformação da fraqueza em força ou a melhoria de competências, ilustrando com exemplos.
5. **Porque deixou o seu emprego?** Abordagem positiva em relação ao futuro. Não falar mal da chefia, dos colegas nem da empresa.

RESPOSTAS A PERGUNTAS-TIPO

6. Quais as suas expectativas de salário? Um salário justo considerando a sua posição na empresa e a responsabilidade assumida.

7. Porque quer este emprego? O que sabe sobre o trabalho e a empresa e seus produtos ou serviços, cultura da empresa e missão. Seja específico sobre o que faz de si a pessoa exata para essa função e mencione os aspetos da empresa e da posição que mais o atraem.

8. Como lida com o stress e a pressão? Dar um exemplo anterior de como ultrapassou uma situação de stress no trabalho.

9. Descreva ou projete uma situação de trabalho difícil e indique como a ultrapassou/ará. Detalhe e foque-se em si.

10. Quais os seus objetivos futuros? Explique como a posição e a empresa se revêm nos seus objetivos a longo prazo.

10 PERGUNTAS-TIPO

6. Quais as suas expectativas de salário? Um salário justo considerando a sua posição na empresa e a responsabilidade assumida.

7. Porque quer este emprego? O que sabe sobre o trabalho e a empresa e seus produtos ou serviços, cultura da empresa e missão. Seja específico sobre o que faz de si a pessoa exata para essa função e mencione os aspetos da empresa e da posição que mais o atraem.

8. Como lida com o stress e a pressão? Dar um exemplo anterior de como ultrapassou uma situação de stress no trabalho.

9. Descreva ou projete uma situação de trabalho difícil e indique como a ultrapassou/ará. Detalhe e foque-se em si.

10. Quais os seus objetivos futuros? Explique como a posição e a empresa se revêm nos seus objetivos a longo prazo.

Processo seletivo



Bom Processo seletivo: Resultados para as organizações

- Adequação das pessoas aos cargos
- Rapidez na integração do novo colaborador às novas funções
- Maior facilidade em aprender as tarefas do cargo
- Melhoria gradual do potencial humano
- Redução da rotatividade
- Maior rendimento e produtividade
- Elevação do moral

Bom processo seletivo: Resultados para as pessoas

- Aproveitamento das capacidades das pessoas no trabalho
- Maior potencial de sucesso no cargo
- Eleva a satisfação
- Evita perdas futuras pela recolocação ou substituição de pessoas



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

5ª Sessão: **PROCESSOS DE GRH 3**



Denise Capela dos Santos
Lisboa, Março de 2019

PROCESSOS DE GRH

1. **Análise mercado RH**
2. **Planeamento de RH**
3. **Recrutamento**
4. **Seleção**
5. **Testes Psicológicos**
6. **Integração**
7. **Avaliação Desempenho**
8. **Formação/ Desenvolvimento pessoal**
9. **Análise e descrição de cargos**
10. **Avaliação e classificação de cargos**
11. **Higiene e Segurança**
12. **Base de dados**
13. **Plano de carreira**
14. **Plano de benefícios**
15. **Política salarial**
16. **Relação com sindicatos e entidades de formação**
17. **Código do trabalho**

INTEGRAÇÃO

O que é?

Perspetiva da organização: fornecer informações que facilitem a integração do colaborador na empresa e na equipa, projeto, departamento, unidade, serviço ou área de negócio em que vai exercer a sua atividade.

Perspetiva dos colaboradores: conhecer a organização do ponto de vista institucional, as suas políticas, a sua estrutura e funcionamento, devidamente enquadrados nos objetivos gerais da instituição e nas suas áreas estratégicas de atuação.

INTEGRAÇÃO

Onboard process: Da seleção à manutenção do candidato.

<https://www.youtube.com/watch?v=saklHJNwxmU>

O programa de integração BASF

https://www.youtube.com/watch?v=ALChcv5h_Rw

Funções Iniciais da Gestão:

Tratar dos acessos básicos ao computador, e-mail, pastas da rede

Verificar a entrega do cartão de identificação

Acolher o novo colaborador na equipa

Entregar o “manual de acolhimento e integração”

Programação de reuniões com pessoas-chave

Definir um tutor

INTEGRAÇÃO

Tutor (3 meses):

Verificar o acesso básico à TI

Acordar a recepção do novo elemento com o gestor

Assinar com os colegas um cartão de boas-vindas

Confirmar se o colaborador recebeu a identificação

Acompanhar o indivíduo, dar-lhe formação e supervisionar os resultados das tarefas

Funções da Gestão após 90 dias:

Avaliação do processo de integração e

Atribuição de metas e de objetivos de desempenho

INTEGRAÇÃO

Manual de Acolhimento e Integração

entregue no dia em que inicia funções ou após assinatura de contrato ou em reunião preparatória da integração.

1. Introdução pelo/a Administrador/a, Director/a, Gerência ou outra entidade responsável

Nota de boas-vindas ao novo colaborador

Para que serve e como funciona o Manual de Acolhimento e Integração

2. Apresentação da Organização, Entidade, Organismo, Empresa ou Instituição

Historial

Missão, Visão e Valores

Objectivos Estratégicos

Políticas de Gestão

Indicadores quantitativos da actividade

INTEGRAÇÃO

3. Apresentação dos Departamentos e/ou Áreas de Negócio

Apresentação dos departamentos/áreas de negócio

Explicação das respectivas competências e/ou funções

Explicação do Perfil de Competências dos colaboradores

Organograma e explicação dos cargos e responsabilidades

4. Carta deontológica da Organização, Entidade, Organismo, Empresa ou Instituição

Direitos e deveres dos colaboradores

Legislação e/ou regulamentação aplicável

Horário de trabalho

Remunerações e/ou regalias

INTEGRAÇÃO

5. Funcionamento

Equipamentos

Intranet

Contactos úteis

6. Plano de Acolhimento

Planeamento do dia em que o novo colaborador integra a equipa (pode constar preenchimento de formulários, procedimentos burocráticos, assinatura de contrato, visita guiada às instalações, reuniões com os responsáveis de departamento/área de negócio, almoço com Direcção ou Direcção de Recursos Humanos ou equipa que vai integrar, entre outras possíveis actividades).

Política de Manutenção de Colaboradores:

Estratégia para o comprometimento com a organização

<https://www.youtube.com/watch?v=y4nwoZ02AJM>

PROCESSOS DE GRH

1. **Análise mercado RH**
2. **Planeamento de RH**
3. **Recrutamento**
4. **Seleção**
5. **Testes Psicológicos**
6. **Integração**
7. **Avaliação Desempenho**
8. **Formação/ Desenvolvimento pessoal**
9. **Análise e descrição de cargos**
10. **Avaliação e classificação de cargos**
11. **Higiene e Segurança**
12. **Base de dados**
13. **Plano de carreira**
14. **Plano de benefícios**
15. **Política salarial**
16. **Relação com sindicatos e entidades de formação**
17. **Código do trabalho**

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Performance Appraisals

<https://www.youtube.com/watch?v=KcGhX7Hrk9U>

“O salário base remunera a função;
os incentivos remuneram as pessoas.”



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: BALANCED SCORECARD (BSC)

Perspectiva Financeira



Como encarar os accionistas?



**Rendibilidade
Crescimento
Criação de Valor**

Perspectiva dos Clientes



Como lidar com os clientes?



**Rendibilidade
Satisfação
Retenção
Fidelização**

Perspectiva de Processos Internos



Quais os processos que geram valor?



**Organização
Racionalização
Qualidade
Eficiência e Eficácia**

Perspectiva do Desenvolvimento Organizacional



Existe capacidade para crescer de forma sustentada?



**Inovação
Satisfação
Qualificação
Tecnologia**

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: BALANCED SCORECARD (BSC)

Perspetiva		Indicador		Realizado ano n-1	Ano em curso			
					Previsão/ Metas	Realizado		Responsá vel
					Score	Score	Score	
	Peso		Peso					

Score real + = (Valor real / valor meta) * peso persp * peso indicador

Score real - = (Valor meta / valor real) * peso persp * peso indicador

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: BALANCED SCORECARD (BSC)

Grupo XPTO	Meta		Real	
	Valor	Score (%)	Valor	Score (%)
Financeira – 55%				
Custos com pessoal/mês: 40%	200.000 €	22	195.000 €	
Custo com recrutamento/mês: 30%	5.000 €	16,5	4.500 €	
Custo com formação/sem: 30%	10.000 €	16,5	10.500 €	
Cliente – 20%				
Índice de Satisfação do colaborador/semestre 100%	80%	20	70%	
Processos Internos– 15%				
Absentismo/mês 100%	Até 7%	15	19%	
Aprendiz e Desenvolvimento Organizacional – 10%				
N.º Horas de formação por colab/trimestre 100%	4	4	3	
Total		100		

ACRESCENTE INDICADORES ATÉ UM TOTAL DE 10 na perspectiva que quiser e adapte os pesos! Calcule o Score real total.

ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- Retroação (quantidade, qualidade, pontos fortes e pontos fracos)
- Discussão de ações a implementar para melhoria do desempenho
- Desenvolvimento de relações humanas fortes e sadias – falar abertamente do trabalho
- Reduzir tensões, ansiedades e incertezas

RELATÓRIO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- Porque o desempenho foi satisfatório/ insatisfatório – motivos?
- Abaixo do seu padrão? Padrão do grupo?
- Que responsabilidades deixou de executar? Porquê?
- Foram-lhe atribuídas novas responsabilidades? Resultado?
- Que tipo de ajuda recebeu?
- Já recebeu formação? Necessita?
- Plano de ação? Motivo?

RECOMPENSAS

Incentivo para estimular determinado comportamento:

- Consciência e responsabilidade
- Ampliam a interdependência e controlo



As atividades são desempenhadas pelo modo como se obtém maior recompensa

As recompensas auferidas actuam no sentido de reforçar a melhoria do desempenho

RECOMPENSAS

Financeiras (remuneração)

Diretas:

- Salário
- Prêmios
- Compensações

Indiretas:

- Gratificações
- Horas extra
- Descanso semanal remunerado
- Seguro desemprego
- Mês extra
- Tempo não trabalhado
- Complemento de reforma
- Seguro de vida em grupo
- Alimentação subsidiada
- Transporte subsidiado
- Estacionamento privado
- Viagens

RECOMPENSAS

Não-Financeiras

Cargo:

- Variedade
- Identidade
- Significado
- Autonomia
- Retroação

Ambiente de trabalho:

- Status
- Reconhecimento
- Orgulho
- Qualidade de vida no trabalho
- Cafeteria e restaurante
- Segurança no emprego

VANTAGENS DAS RECOMPENSAS ORGANIZAÇÃO

- Elevação moral
- Reduz rotatividade e absentismo
- Eleva lealdade e bem-estar funcionários
- Aumenta a produtividade e retenção pessoal
- Reduz distúrbios e queixas
- Diminui o custo unitário de trabalho
- Promove relações públicas com a comunidade

VANTAGENS DAS RECOMPENSAS COLABORADORES

- Assistência na resolução de problemas pessoais
- Aumento satisfação com o trabalho e bem-estar
- Melhor relacionamento social e relação com a empresa
- Reduz causas de insatisfação e sentimento de insegurança

PROCESSOS DE GRH

1. **Análise mercado RH**
2. **Planeamento de RH**
3. **Recrutamento**
4. **Seleção**
5. **Testes Psicológicos**
6. **Integração**
7. **Avaliação Desempenho**
8. **Desenvolvimento de pessoal**
9. **Análise e descrição de cargos**
10. **Avaliação e classificação de cargos**
11. **Higiene e Segurança**
12. **Base de dados**
13. **Plano de carreira**
14. **Plano de benefícios**
15. **Política salarial**
16. **Relação com sindicatos e entidades de formação**
17. **Código do trabalho**

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

Employee development plan

<https://www.youtube.com/watch?v=azFQagQuEFA>



DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL



PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

Personal Development Plan

Target	How?	Support/Resources	Target Date
Improve technical skills with on camera flash - flash guns. Using them on and off the camera for various purposes.	Borrow Uni equipment and practice. Set up situations to practice using the flash gun and look at ways it could improve my work.	University equipment - flash guns Internet tutorials Online guides and instructions Request demonstrations for getting the most out of flash.	November 2013
Promoting your work as a photographer Getting freelance jobs, getting a good reputation	Research most affective ways of growing a freelance business. Learn more about the world of freelancing.	Online, internet research. Library for books on the subject Reading real life accounts Looking at various ways to get work	February 2014
Read more academic books on photography, visual culture and art in general	Borrow books from the library, look up the best books to be reading and search out online journals and articles.	University Salford Library MAN MET Library Amazon/eBay for cheaper books Online sources	May 2014
Learn about the most influential contemporary photographers of today	Reading British Journal of Photography. Online and in print. Visiting exhibitions or at least reading about them	Online research. Exhibitions held in the North West and in London galleries. Reading influential books	December 2014

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

		Estratégias de aprendizagem							
		Leitura de livro	Grupos de trabalho/ estudo	Curso de curta duração – presencial ou <i>on-line</i>	Projeto corporativo	<i>Coaching</i> externo	Curso de pós-graduação	Multiplicação de treinamento	Proferir palestras
Competências	Trabalho em equipe		•	•					
	Gestão de projetos			•	•				
	Competência gerencial					•	•		
	Gestão do conhecimento				•			•	•



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

6ª Sessão: PROCESSOS DE GRH 4



Denise Capela dos Santos
Lisboa, Março de 2019

PROCESSOS DE GRH

1. **Análise mercado RH**
2. **Planeamento de RH**
3. **Recrutamento**
4. **Seleção**
5. Testes Psicológicos
6. **Integração**
7. **Avaliação Desempenho**
8. **Formação/ Desenvolvimento pessoal**
9. **Análise e descrição de cargos**
10. Avaliação e classificação de cargos
11. **Higiene e Segurança**
12. Base de dados
13. Plano de carreira
14. Plano de benefícios
15. Política salarial
16. Relação com sindicatos e entidades de formação
17. Código do trabalho

ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS

DEFINIÇÃO DE CARGO

Conjunto de funções (tarefas ou atividades) com uma posição definida na estrutura organizacional, ao qual corresponde um conjunto de deveres e responsabilidades. A sua posição no organograma define o seu nível hierárquico e as relações com os demais cargos. (Chiavenato, 2009).

Identifica 5 dimensões essenciais no desenho de um cargo:

- Variedade (equipamentos, procedimentos e tarefas)
- Autonomia (planeamento e execução)
- Significado da tarefa (responsabilidade)
- Identidade com a tarefa (unidade integral)
- Retroação (feedback para auto-avaliação)

ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS

○ **desenho do cargo** deve permitir uma abordagem motivacional em que:

- ✓ A pessoa use várias competências na execução das tarefas; tarefas combinadas e rotativas
- ✓ A pessoa tenha certa autonomia, interdependência e autodireção; relações diretas com clientes internos e externos
- ✓ Faça algo significativo, que tenha sentido ou razão de ser; noção integral do trabalho
- ✓ A pessoa se sinta responsável pelo sucesso ou fracasso das tarefas decorrentes dos seus próprios esforços (gestor da tarefa)
- ✓ A pessoa avalie o seu próprio desempenho enquanto executa o seu trabalho; sistema de recompensas coerente com o desempenho individual e grupal (grupo autónomo)

ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGO

Título: *Pintor de manutenção*

Seção: *Industrial*

Descrição sumária:

Pintar, a revólver ou pincel, superfícies metálicas e de madeira que compõem o patrimônio da sociedade.

DESCRIÇÃO DO CARGO

- Preparar as superfícies a pintar, raspando-as e lixando-as, removendo impurezas e a tinta velha. Passar camadas de massa rápida e sintética.
- Preparar as tintas a utilizar, efetuando misturas de outras tintas, diluentes, secantes e pigmentos em quantidades convenientes até atingir cor e viscosidade ideais. Introduzir a tinta em recipiente de pulverizador de ar comprimido, ligando o equipamento à tomada de ar e regulando o jato por meio de válvulas. Isolar com tiras de papel ou com fitas colantes as superfícies que não devem ser pintadas. Dirigir o revólver sobre as partes a pintar, realizando movimentos compassados em sentido vertical, horizontal e circular: lixar as camadas de tinta, após a secagem, como preparação à aplicação da camada seguinte, até atingir acabamento perfeito. Retocar a pincel os pontos e cantos inacessíveis.
- Utilizando-se de pincéis, brochas, escovas, trinchas, pintar manualmente paredes e fachadas de prédios e placas; fazer filetes e emblemas sobre superfícies pintadas.
- Conservar todo o equipamento utilizado, removendo detritos e desobstruindo o bico dos revólveres com líquidos diluentes e gaze.
- Executar outras tarefas correlatas às já descritas, a critério de seu superior.

ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS

ANÁLISE DO CARGO

<https://www.youtube.com/watch?v=P1fgOyqKQrI>

A) Requisitos mentais:

- **Instrução:** Curso primário: cálculos com números inteiros; conhecimento de materiais inerentes e dos processos de pintura.
- **Experiência:** de pelo menos um ano; período julgado necessário à aquisição das habilidades e à completa familiarização com seu campo de atividade.
- **Aptidões:** Inteligência (grupo médio inferior); introversão equilibrada; iniciativa; espírito crítico e criador; resistência à fadiga física e, em especial, à fadiga visual; percepção discriminativa e diferencial (acurada); grande destreza manual, reação rápida a estímulos; acuidade visual.

B) Requisitos físicos:

- **Esforço físico:** Constante movimentação de braços e pernas; coordenação de movimentos braçais, verticais, horizontais e circulares; firmeza de pulsos, articulação do joelho e da coluna vertebral em seqüência de operações; abaixar-se, levantar-se, subir e descer escadas; o trabalho é sempre executado em pé.

C) Responsabilidades envolvidas:

- **Patrimônio:** Perdas parciais ou totais podem ser verificadas no que diz respeito ao material de pintura empregado e à mão-de-obra desperdiçada; danos causados ao equipamento são pouco prováveis – prejuízos de pequena monta.

D) Condições de trabalho:

- **Ambiente:** Condições ligeiramente desagradáveis resultantes da presença continuada de pó de lixa, vapores de tinta considerados prejudiciais à saúde do ocupante, odores, ruído, frio e calor (condições de trabalho externas).
- **Segurança:** Condições consideradas às vezes perigosas, possíveis quedas em trabalho sobre andaimes; torções, escoriações e pequenos cortes sem grande gravidade.

PROCESSOS DE GRH

1. **Análise mercado RH**
2. **Planeamento de RH**
3. **Recrutamento**
4. **Seleção**
5. **Testes Psicológicos**
6. **Integração**
7. **Avaliação Desempenho**
8. **Formação/ Desenvolvimento pessoal**
9. **Análise e descrição de cargos**
10. **Avaliação e classificação de cargos**
Job evaluation
<https://www.youtube.com/watch?v=-phHlveqjQk>
11. **Higiene e Segurança**
12. **Base de dados**
13. **Plano de carreira**
14. **Plano de benefícios**
15. **Política salarial**
16. **Relação com sindicatos e entidades de formação**
17. **Código do trabalho**

PROCESSOS DE GRH

1. **Análise mercado RH**
2. **Planeamento de RH**
3. **Recrutamento**
4. **Seleção**
5. **Testes Psicológicos**
6. **Integração**
7. **Avaliação Desempenho**
8. **Formação/ Desenvolvimento pessoal**
9. **Análise e descrição de cargos**
10. **Avaliação e classificação de cargos**
- 11. Higiene e Segurança**
 12. **Base de dados**
 13. **Plano de carreira**
 14. **Plano de benefícios**
 15. **Política salarial**
16. **Relação com sindicatos e entidades de formação**
17. **Código do trabalho**

HIGIENE NO TRABALHO

“Conjunto de normas que visam à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas.”

Apoio de comportamentos saudáveis no local de trabalho!

https://www.youtube.com/watch?v=wV2_HQ-EDQ

- Plano organizado de serviços médicos, check-up, seguros, prevenção quanto à alimentação, fumo e hábitos sedentários.

Estratégias de combate ao stress

<https://www.youtube.com/watch?v=UfCLDA9u1zM>

- Prevenção/minimização de riscos ambientais: químicos, físicos e biológicos



CONDIÇÕES CLIMÁTICAS

- Iluminação (suficiente, constante e distribuída uniformemente)
- Ruído (eliminação, separação da fonte de ruído, tratamento de tetos, paredes e solos, EPI)
- Temperatura (fornos de siderurgia vs frigoríficos)
- Humidade (tecelagens vs indústria cerâmica)

SEGURANÇA NO TRABALHO

“Conjunto de medidas técnicas e **educacionais**, utilizadas para prevenir acidentes.”

<https://www.youtube.com/watch?v=i061VSFh1OI>

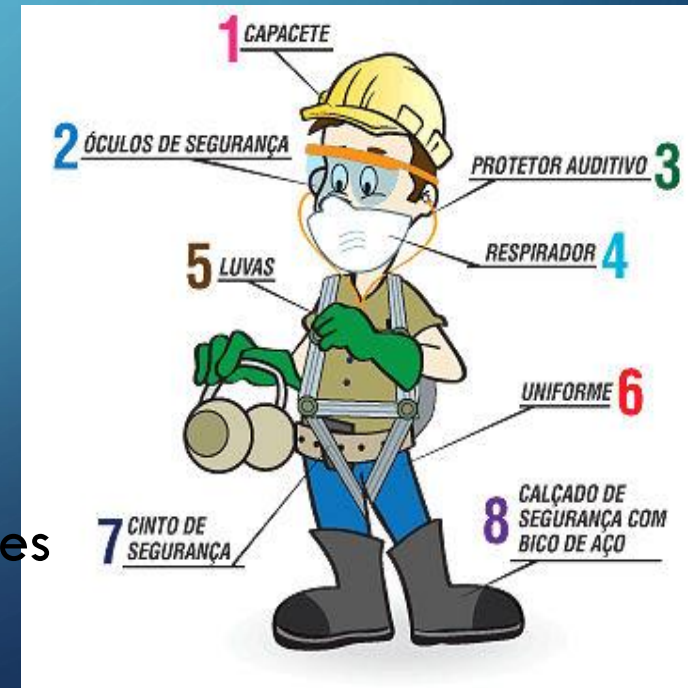


PREVENÇÃO DE ACIDENTES:

“Acidentes decorrentes do trabalho provocando direta ou indiretamente lesão corporal, perturbação funcional ou doença que determine a morte, a perda total ou parcial, permanente ou temporária, da capacidade para o trabalho.”

SEGURANÇA NO TRABALHO: PREVENÇÃO DE ACIDENTES:

- Dever de todos, responsabilidade de linha, apoio pela administração.
- Controlo do cumprimento de normas de segurança
- Simulação de acidentes
- Inspeção periódica de equipamentos
- Primeiros socorros
- Relatório de ocorrências
- Óculos, luvas, macacões, botas, capacetes



SEGURANÇA NO TRABALHO: PREVENÇÃO DE ACIDENTES

Principais causas de acidente

- Agente de lesão
- Condição local insegura
- Acto inseguro
- Factor pessoal de insegurança



Principais custos

- Despesas médicas, hospitalizações, indemnizações
- Custo do tempo perdido pela vítima, redução produtividade

SEGURANÇA NO TRABALHO: PREVENÇÃO DE ROUBOS

- Controlo de entrada e saída de pessoal
- Controlo de entrada e saída de veículos
- Estacionamento fora da área da fábrica
- Ronda pela empresa
- Registo de máquinas, equipamentos e ferramentas
- Controlo de stocks e da caixa



SEGURANÇA NO TRABALHO: PREVENÇÃO DE INCÊNDIOS

- Conjunto de extintores
- Reservatório de água
- Sistema de detecção e alarme de incêndios
- Treino

Triângulo do Fogo:

- ✓ Combustível (líquido, sólido ou gasoso)
- ✓ Comburente (O_2)
- ✓ Catalisador (temperatura)



PROCESSOS DE GRH

1. **Análise mercado RH**
2. **Planeamento de RH**
3. **Recrutamento**
4. **Seleção**
5. **Testes Psicológicos**
6. **Integração**
7. **Avaliação Desempenho**
8. **Formação/ Desenvolvimento pessoal**
9. **Análise e descrição de cargos**
10. **Avaliação e classificação de cargos**
11. **Higiene e Segurança**
12. **Base de dados**
- Database**
- <https://www.youtube.com/watch?v=c90IL6OiBnY>
13. **Plano de carreira**
14. **Plano de benefícios**
15. **Política salarial**
16. **Relação com sindicatos e entidades de formação**
17. **Código do trabalho**

PROCESSOS DE GRH

1. **Análise mercado RH**
2. **Planeamento de RH**
3. **Recrutamento**
4. **Seleção**
5. **Testes Psicológicos**
6. **Integração**
7. **Avaliação Desempenho**
8. **Formação/ Desenvolvimento pessoal**
9. **Análise e descrição de cargos**
10. **Avaliação e classificação de cargos**
11. **Higiene e Segurança**
 12. Base de dados
 13. Plano de carreira
- Career Progression plan**
https://www.youtube.com/watch?v=mZln8m_wcKo
14. Plano de benefícios
15. Política salarial
16. Relação com sindicatos e entidades de formação
17. Código do trabalho

PROCESSOS DE GRH

1. **Análise mercado RH**
2. **Planeamento de RH**
3. **Recrutamento**
4. **Seleção**
5. **Testes Psicológicos**
6. **Integração**
7. **Avaliação Desempenho**
8. **Formação/ Desenvolvimento pessoal**
9. **Análise e descrição de cargos**
10. **Avaliação e classificação de cargos**
11. **Higiene e Segurança**
 12. Base de dados
 13. Plano de carreira
 14. Plano de benefícios
- Benefit Plan**
<https://www.youtube.com/watch?v=3ir41xONaN4>
15. **Política salarial**
16. **Relação com sindicatos e entidades de formação**
17. **Código do trabalho**

PROCESSOS DE GRH

1. **Análise mercado RH**
2. **Planeamento de RH**
3. **Recrutamento**
4. **Seleção**
5. **Testes Psicológicos**
6. **Integração**
7. **Avaliação Desempenho**
8. **Formação/ Desenvolvimento pessoal**
9. **Análise e descrição de cargos**
10. **Avaliação e classificação de cargos**
11. **Higiene e Segurança**
12. **Base de dados**
13. **Plano de carreira**
14. **Plano de benefícios**
15. **Política salarial**

Wage Policy

<https://www.youtube.com/watch?v=F5fPsrffsck>

National Minimum wage UK

<https://www.youtube.com/watch?v=5NhBeMhFmLY>

16. **Relação com sindicatos e entidades de formação**
17. **Código do trabalho**

PROCESSOS DE GRH

1. **Análise mercado RH**
2. **Planeamento de RH**
3. **Recrutamento**
4. **Seleção**
5. **Testes Psicológicos**
6. **Integração**
7. **Avaliação Desempenho**
8. **Formação/ Desenvolvimento pessoal**
9. **Análise e descrição de cargos**
10. **Avaliação e classificação de cargos**
11. **Higiene e Segurança**
12. **Base de dados**
13. **Plano de carreira**
14. **Plano de benefícios**
15. **Política salarial**
16. **Relação com sindicatos e entidades de formação**
- Trade Unions**
- <https://www.youtube.com/watch?v=2YaSPC7Yhbl>
17. **Interpretação do Código do trabalho**
(UC de Direito Empresarial)

GESTÃO ESTRATÉGICA DE RH

Alinhar as pessoas com a estratégia.
Colocar nas pessoas a vantagem competitiva.



○ FUTURO

A força de trabalho em 2020

https://www.youtube.com/watch?v=gFd_q7Qq7z8

Previsão de Competências necessárias para 2025

<https://www.youtube.com/watch?v=KnokBXDT9Qg>

Os desafios da GRH 2020

<https://www.youtube.com/watch?v=-ixEltXXIj0>

BIBLIOGRAFIA PRINCIPAL

- Chiavenato, I. (2015). Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações, 10ª Ed., S. Paulo: Elsevier Campus Editora
- Ivancevich, J. e Konopaske, R. (2013). Human Resources Management, 12ª Ed., New York: Mc Graw Hill Ed.