



Gestão Estratégica de Recursos Humanos

1ª Sessão: Apresentação

Denise Capela dos Santos
Lisboa, 2015

Apresentação



GERH



Objetivos



1. Geral

- Desenvolver as capacidades necessárias para a interpretação dos recursos humanos como o recurso estratégico das organizações.

2. Específicos

- Esclarecer os conceitos fundamentais da gestão estratégica de recursos humanos e o papel da mesma no âmbito da gestão global da organização;
- Evidenciar os recursos humanos como o principal factor competitivo da organização;
- Esboçar políticas de gestão estratégica do capital humano e como gerir os seus desafios.

Conteúdos programáticos



- A Gestão de Recursos Humanos no século XXI
- A Gestão estratégica
- Desafios da envolvente (económica, tecnológica, demográfica, valores, instituições)
- Colocar a vantagem competitiva nas pessoas
- Alinhar estratégia e pessoas
- A gestão estratégica de recursos humanos: modelos europeu e norte-americano.
- Desafios da gestão estratégica de recursos humanos
- Práticas e indicadores da gestão estratégica de recursos humanos
- Que futuro?



Gestão Estratégica de Recursos Humanos

2ª Sessão:

A gestão de recursos humanos e a estratégia

Índice



- A função gestão de recursos humanos
- A relação entre o indivíduo e a organização
- Alavancadores do capital humano da organização
- Programa de relação com os colaboradores
- Estratégia
- A gestão estratégica
- Metodologia da gestão estratégica
- A estratégia e a competitividade

A função Gestão do Capital Humano



GERH

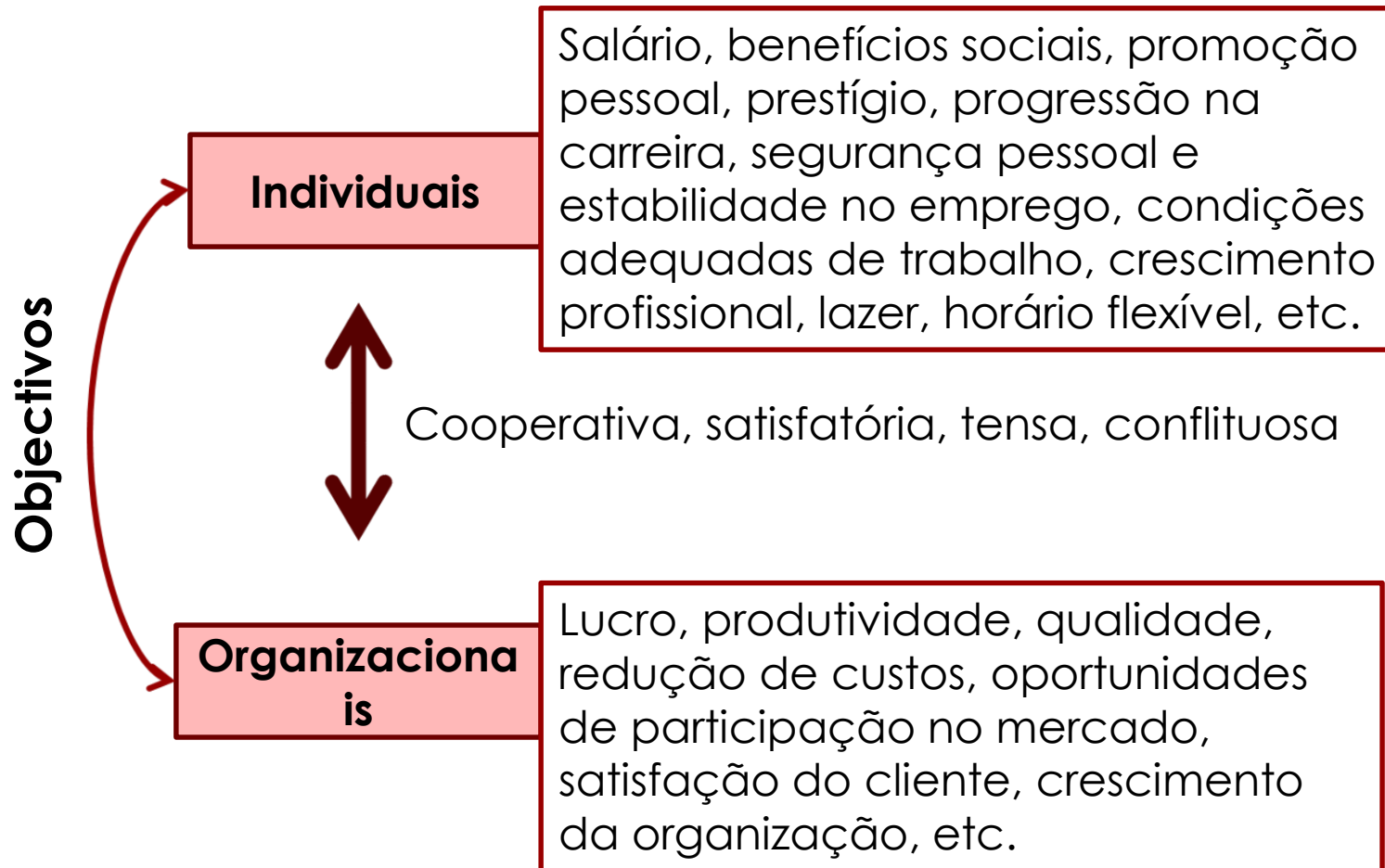
Aplicadas diretamente sobre pessoas	Análise mercado RH Testes Psicológicos Recrutamento Seleção Integração Avaliação Desempenho Formação/ Desenvolvimento pessoal
--	--

Aplicadas indiretamente sobre pessoas	Cargos Ocupados	Análise e descrição de cargos Avaliação e classificação de cargos Higiene e Segurança
	Planos Genéricos	Planeamento de RH Base de dados Plano de benefícios Plano de carreira Política salarial Relação com sindicatos e entidades de formação Código do trabalho

Relação entre o indivíduo e a organização



GERH



???

Alavancadores do capital humano das organizações



- **Autonomia (Empowerment)**
- Informação
- **Recompensas**
- Competências, conhecimento, talento (**organização de aprendizagem**)
- Carácter singular
- Equipa multifuncional, polivalente
- Líderes democráticos e incentivadores

Programa de relação com os colaboradores



GERH

- **Comunicação**
- Cooperação
- **Proteção**
- Assistência
- **Disciplina, conflito e ética**



Princípios tradicionais:

- ✓ Adaptação dos meios aos fins ou dos fins aos meios
- ✓ Economia das forças e eficácia na utilização do tempo
- ✓ Liberdade de ação, adaptação e prudência

Modo de garantir a sobrevivência, desenvolvimento e prosperidade da empresa.

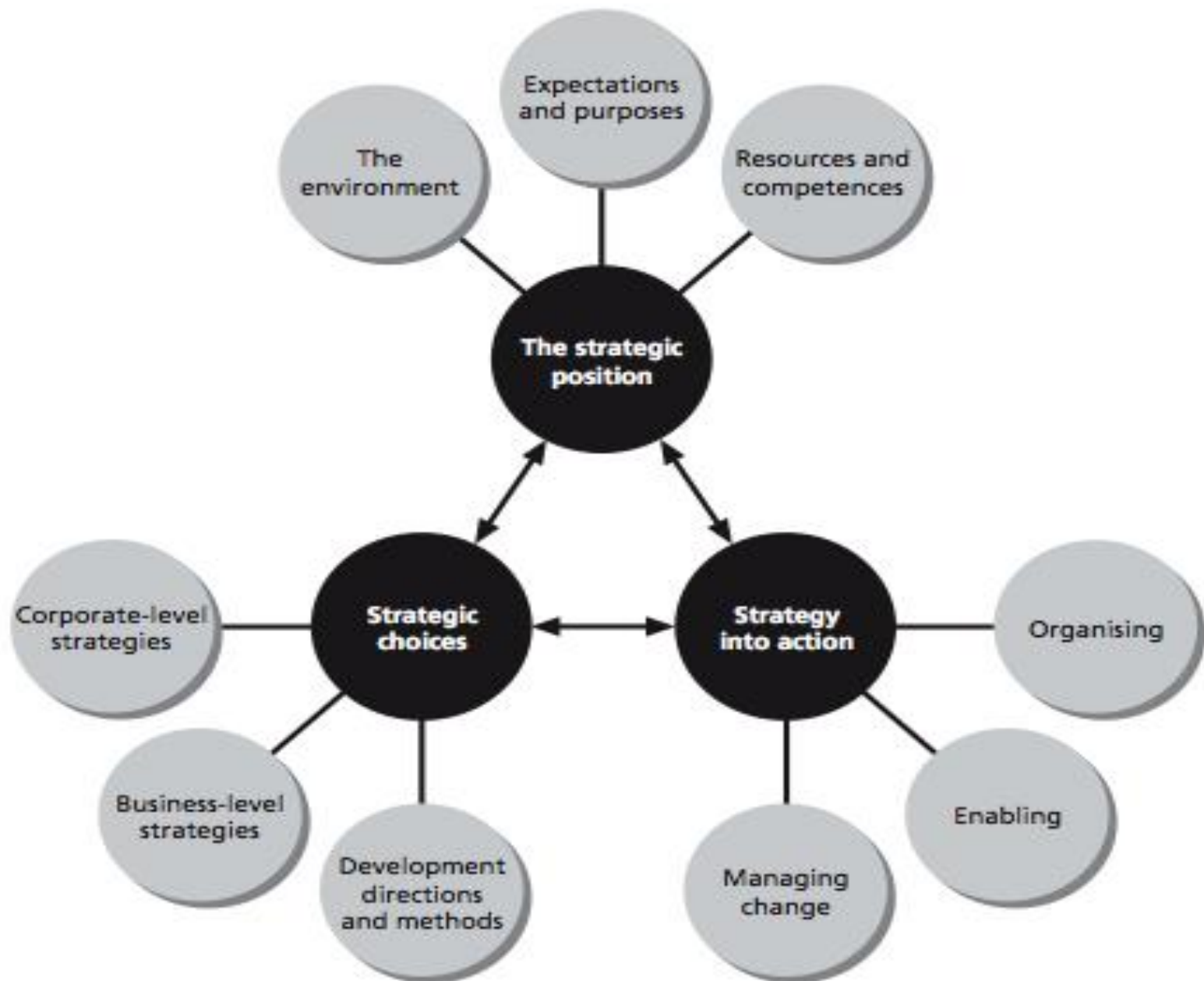
Objectivo de rentabilidade, prestígio, estabilidade, serviço à colectividade, sobrevivência, crescimento?

Estratégia

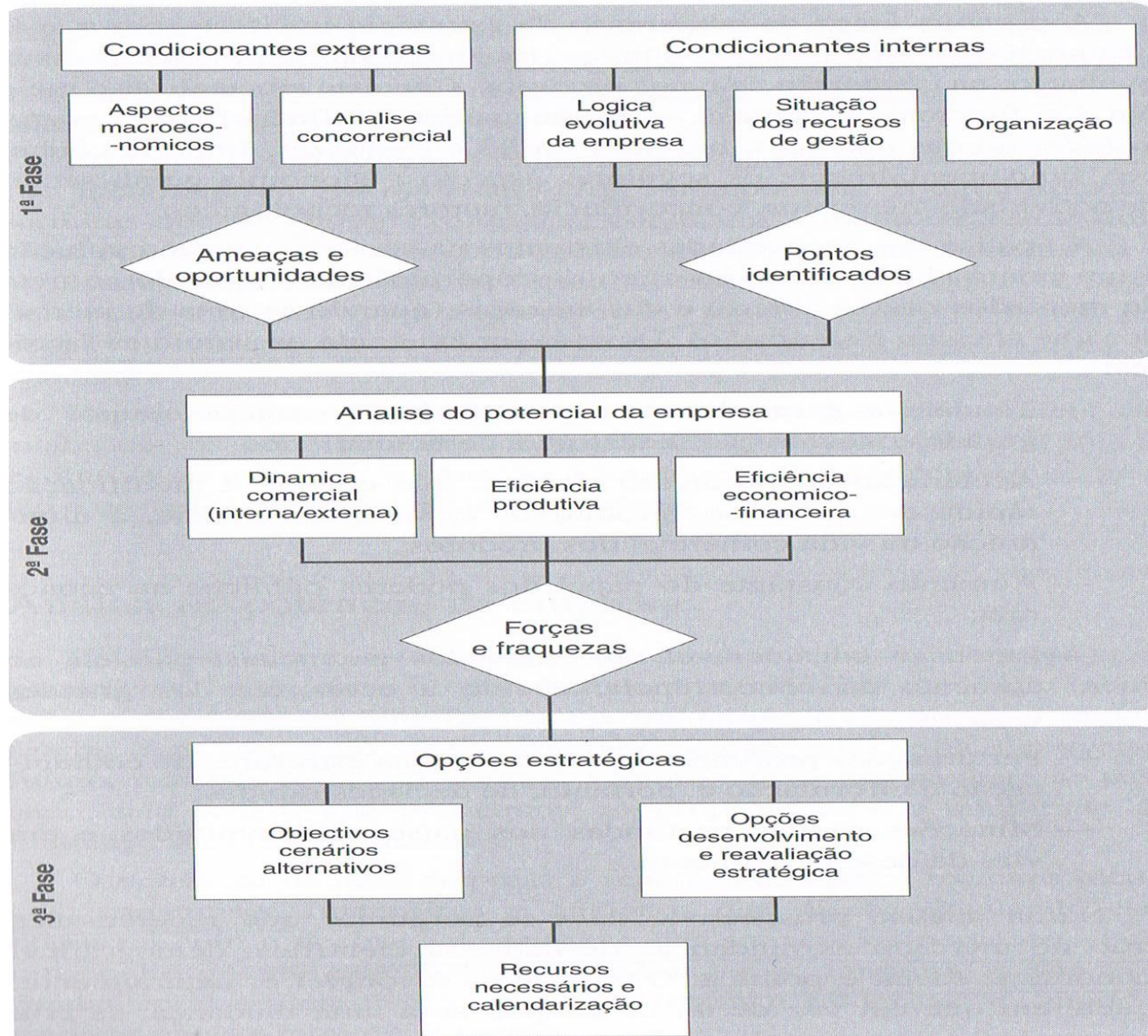


Exige:

- ✓ Determinação da natureza da actividade empresarial
- ✓ O meio em que essa actividade se exerce
- ✓ Os meios de que a empresa dispõe
- ✓ O potencial da empresa
- ✓ Os objectivos a alcançar
- ✓ As ações a desenvolver para alcançar os objectivos
- ✓ Os recursos disponíveis e necessários para agir



Metodologia da Gestão Estratégica



Metodologia da Gestão Estratégica



“Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças ” (SUN TZU, 500 a.C.)

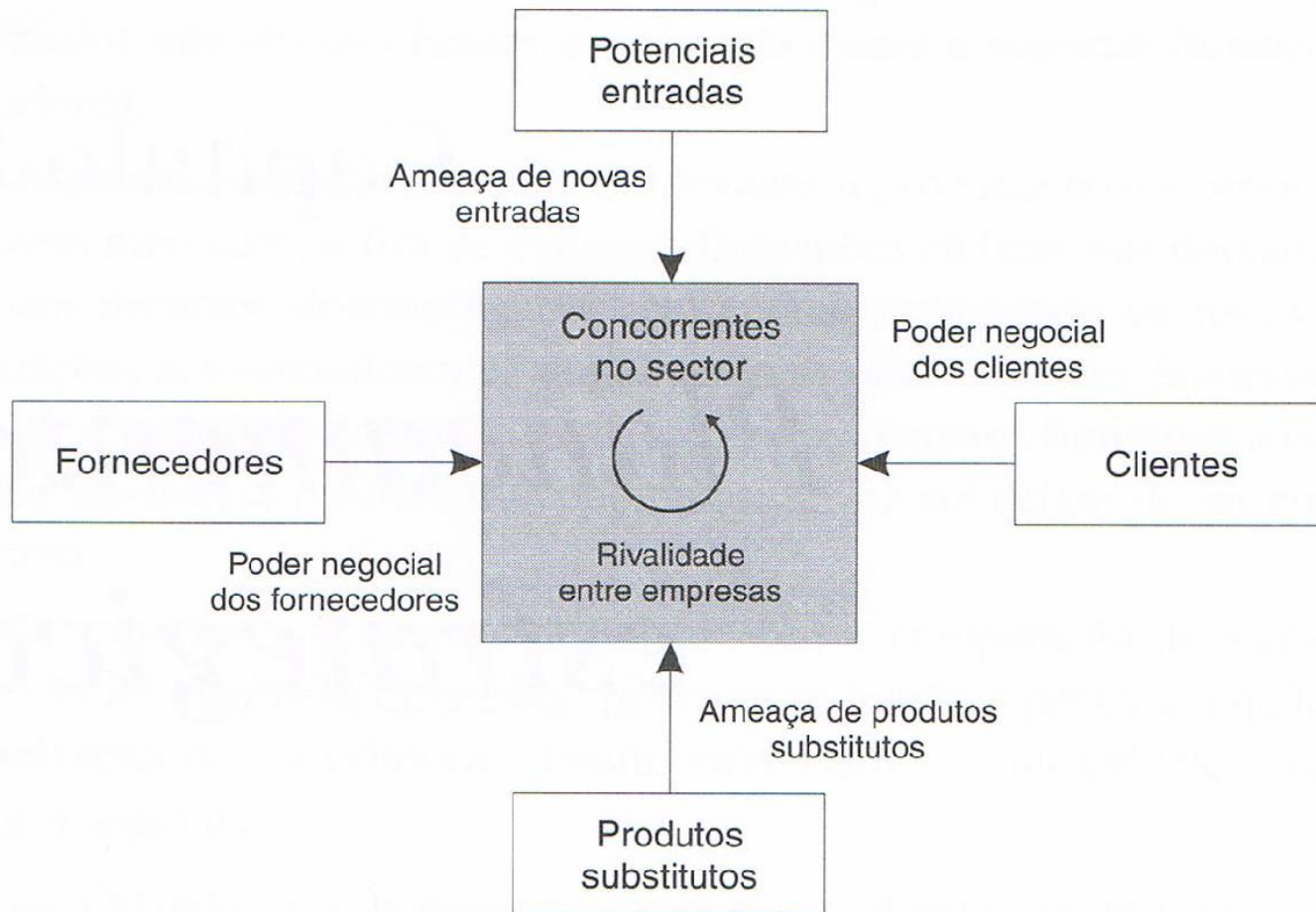
NOVA ANÁLISE SWOT:

Pontos fortes, pontos fracos, oportunidades a curto prazo, oportunidades a médio/longo prazo.

A estratégia e a competitividade: As 5 forças de Porter



GERH



Componentes essenciais para a competitividade:



Qualidade

Produtividade

Competências:
Saber-saber
Saber-fazer
Saber-estar

Tecnologia

Inovação



Gestão Estratégica de Recursos Humanos

3ª Sessão:

A gestão estratégica de recursos humanos

Índice



- 1. Noções básicas sobre a gestão estratégica de recursos humanos
- 2. Desafios atuais para a gestão estratégica de recursos humanos
- 3. Especificidades da administração pública e desafios futuros
- 4. Desafios futuros da GERH

Noções básicas sobre a GERH



“Todas as decisões de gestão que afetam a relação entre a organização e os empregados.”

Baseado em Bilhim (2009)

Quais os raios mais significativos da GRH?

Atração e Fidelização dos mais aptos



Atribuição responsabilidades e funções (Organogramas), Gestão carreiras, Tomada de Decisão, Comunicação, Coordenação, Controlo

Noções básicas sobre a GERH



Estratégia

Expansão do volume da estrutura
Dispersão geográfica
Integração vertical
Diversificação de produtos
Redução de custos

GERH

Competências a curto, médio e longo prazo?
Natureza do contrato psicológico?
Grau de participação na decisão?
Mercado de trabalho interno ou externo?
Capacidades para bom desempenho?
Formação?
Realização individual ou em grupo?

Clima e
cultura organizacional

Desafios atuais para a GERH



Globalização do negócio

Tarefas a centralizar,
Gerir carreiras internacionais
Escolha nacionalidades dirigentes
Preparação de deslocações
Dar formação em línguas e culturas
Identificar o perfil de gestor internacional
Formulação e implementação de estratégias
Coordenação de informação e de novas tecnologias

Seleção

Formação

Acolhimento

Nomeação

Liderança

Desafios atuais para a GERH



Envolvente
Económica

Internacionalização
Diminuição taxa crescimento
económico
Diminuição taxa inflação
Aumento competição

GERH

Produtividade/custo trabalho vs concorrência
Impacto redução inflação sobre política de compensações
Alinhar a estratégia com as pessoas
Criar qualificações e competências produtivas, flexíveis e inovadoras

Desafios atuais para a GERH



Envolvente
Tecnológica

Qualificações
Alteração dos processos produtivos
vertical e horizontalmente

GERH

Redução de recursos humanos (chefias)
Formação e reconversão de perfis de formação e profissionais
Redesenhar funções
Redução de efetivos

Desafios atuais para a GERH



Envolvente
Demográfica

Aumento nível escolaridade
Aumento Idade de entrada no mercado trabalho
Redução do número de população ativa
Aumento taxa de emprego feminino

GERH

Qualidade de vida no trabalho
Gestão de carreiras
Equidades no emprego (sistemas de compensação)

Desafios atuais para a GERH



Valores

Valorização lazer, família e amigos
Respeito pela autoridade baseada no conhecimento
Desenvolvimento conceito de cidadania organizacional
Maior necessidade de realização pessoal e profissional
Maior necessidade de reconhecimento
Maior desejo de participação na organização e no seu processo de tomada de decisão

GERH

Motivação, Alinhar as pessoas com a estratégia
Modelos personalizados de seleção, planeamento de carreiras, compensações e ajudas a cada colaborador
Criação de grupos de trabalho semi-autónomos, círculos de qualidade
Envolvimento no planeamento da estratégia

Desafios atuais para a GERH



Instituições

Estado - poder legislativo, executivo e judicial
União Europeia – uniformização do ordenamento
jurídico- laboral
Sindicatos – negociação salarial e contratação
coletiva

GERH

Harmonia da estratégia com a política
Igualdade de acesso e condições aos empregos dos Estados-membros
Pressão para remuneração e retribuição aproximada da média Europeia

Especificidades da AP e desafios futuros



A **administração pública** é uma entidade no seio da qual se desenvolvem atividades administrativas destinadas à satisfação de necessidades coletivas (dependência instrumental do poder político).

Desafios da Administração Pública

- Indefinição de critérios de utilização de vínculos de nomeação e de tipo de natureza dos contratos
- Excessivo número de carreiras em regime geral
- Opacidade do sistema remuneratório
- Reduzida capacidade de gestão por parte dos dirigentes
- Fraco dinamismo face a clientes
- Incapacidade em gerir sectores económicos inteiros
- Fraca independência dos organismos de regulamentação
- Entropia face à revolução tecnológica

Especificidades da AP e desafios futuros



GERH

- Manutenção da perspectiva de carreira
- Diferenciação de níveis de desempenho para progressão na carreira associados a gestão por objetivos em cada serviço (SIADAP 1, 2 e 3)
- Reforço do poder de gestão dos dirigentes, responsabilização e transparência
- Igualdade no acesso
- Valorização profissional trabalhadores
- Monitorização e controlo das despesas com o pessoal
- Mapas de pessoal de atualização anual
- Sistema de incompatibilidades

Especificidades da AP e desafios futuros



A nova visão da Administração Pública

Parcerias entre público, privado e terceiro setor
Liderança organizacional participada interna e externamente
Estado prestador direto de serviços públicos
Privatização e gestão privada,
Liberalização de setores de atividade económica
Aumento da concorrência interna

Servir cidadãos e não clientes
Procurar o interesse público
Valorizar a cidadania e a capacidade empreendedora
Pensar estrategicamente e atuar democraticamente
Prestar contas
Servir mais do que mandar
Valorizar as pessoas, não apenas a produtividade

Especificidades da AP e desafios futuros



Tecnológicos

Sociais

Políticos/
Regulamentares

Económicos

Globalização

Novo paradigma
ou cultura
organizacional



Integração funcional da GRH, avaliada de acordo com contributo GERH para o sucesso da estratégia da organização

Desafios futuros



1. CONEXÃO ENTRE RH E ESTRATÉGIA

Enquanto os executivos seniores não tiverem uma visão precisa das atividades de RH, a área não irá alcançar o seu verdadeiro papel dentro da organização.

2. ATRAÇÃO e MOTIVAÇÃO/MANUTENÇÃO de TALENTOS

- 1) Gestão de Talentos
- 2) Pacotes de remuneração específicos para talentos e *high potential individuals*.
- 3) Oportunidades de carreira customizadas
- 4) Desenvolvimento de Lideranças
- 5) Prover benefícios adicionais (tangíveis e intangíveis) para indivíduos avaliados como bons líderes

Desafios futuros



7. Gestão de Performance, Benefícios e Remuneração

- 1) Aumentar a transparência sobre o processo de bonificação e promoção
- 2) Diversidade
 - 1) Desenvolver campanhas de atração para grupos específicos de profissionais, como minorias, imigrantes e mulheres.
 - 2) Desenvolver pacotes de benefícios específicos para diferentes grupos de idade.
- 3) Work Life Balance
 - 1) Oferecer anos sabáticos
 - 2) Horário de trabalho flexíveis / Home-Office

8. Job Sharing (trabalho part-time, onde dois indivíduos realizam o trabalho de um indivíduo e são remunerados proporcionalmente)



Gestão Estratégica de Recursos Humanos

4ª Sessão:

Práticas e indicadores da gestão estratégica de recursos humanos

Índice



- 1. Planeamento estratégico e operacional
- 2. Avaliação de desempenho e indicadores de gestão estratégica de RH.
- 3. Balanced Scorecard
- 4. A estratégia associada a práticas de GRH

Planeamento Estratégico e Operacional



GERH



Avaliação de desempenho



GERH

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ONTEM

Poder estava ligado ao nível hierárquico

Capital Tangível
(Capital físico e financeiro)

Pessoas era vistas como custo

HOJE

Poder está ligado ao conhecimento

Capital Intangível
(Capital humano)

Pessoas devem ser vistas como garante dos resultados

**Hoje precisamos de
Profissionais do Conhecimento**

Avaliação de desempenho

Definição de metas/objetivos personalizados



GERH

REIMADA

R - REALISTAS - Possível de ser realizados

E - ESPECÍFICOS - Apresentados de forma clara, precisa e expressando os resultados a atingir

I - INTEGRADOS - Com todos os objectivos (Individuais e Globais da empresa)

M - MESNSURÁVEIS - Só incidir naquilo que o gestor consegue agir ou actuar

A - ACORDADOS - Justos, equitativos e acordados, aceites e não impostos

D - DATA DE LIMITE - As tarefas devem ter data de limite para concretização

A - AMBICIOSOS - Que envolvam desafio, desenvolvimento de competências, esforço, etc.

Avaliação de desempenho: Balanced Scorecard



Grupo XPTO	Meta		Realizações	
	Valor	Score (%)	Valor	Score (%)
Financeira – 55%				
Margem líquida/mês: 40%	15%	22	14%	20,5
Volume Faturação/mês: 30%	500.000 €	16,5	450.000 €	15
Rentab capital próp/sem: 30%	10%	16,5	9%	14,9
Cliente – 20%				
Índice de Satisfação do Cliente/semestre	90%	20	80%	18
Processos Internos– 15%				
Ausência de falhas no stock/mês	> 80%	15	90%	15
Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional – 10%				6,75
Índice de Satisfação dos colaboradores/semestre 60%	80%	6	90%	3
N.º Horas de formação por colab/trimestre 40%	4	4	3	93
Total		100		

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

Avaliação de desempenho: Balanced Scorecard



Indicador	Realizado ano n-1	Ano em curso				Iniciativa
		Meta Score	Realizado Score			

A estratégia associada à prática de GERH

41

Estratégia	Comportamento dos empregados	Políticas de GRH
Inovação	Elevado grau de comportamentos criativos, Nível de cooperação relativamente elevado e comportamentos interdependentes, Moderada preocupação com a qualidade, Preocupação moderada com os resultados, Elevado nível de obtenção de risco e tolerância à imprevisibilidade.	Empregos que requeiram interação e coordenação entre grupos e indivíduos, Avaliação da performance de acordo com as relações de longo prazo e com os objetivos do grupo, Empregos que permitam aos empregados desenvolver competências que possam ser usadas em outras áreas da empresa, Sistema de recompensas que enfatize a equidade interna, Níveis remuneratórios mais baixos mas que permitem aos empregados maior liberdade para escolherem as componentes que integram o seu pacote salarial, Plano de carreiras que permita o desenvolvimento de um quadro de competências
Enfoque na Qualidade	Relativos comportamentos repetitivos e previsíveis, Focado no longo prazo, Cooperação moderada, Elevada orientação para a qualidade, Elevada orientação para os processos, Moderada orientação para os resultados.	Descrição de função relativamente explícita, Elevados níveis de participação dos empregados nas decisões que dizem respeito às condições de trabalho e ao próprio trabalho, Um mix de critérios individuais e grupais na avaliação de desempenho orientado para os resultados e para relações de curto prazo, Relativo tratamento igualitário e garantias de segurança de emprego, Formação continua e extensiva.

A estratégia associada à prática de GERH

72

Estratégia	Comportamento dos empregados	Políticas de GRH
Redução de custos	Comportamentos previsíveis, Focado no curto prazo, Individualização das relações, Orientação para os resultados, Reduzida orientação para o risco, Valorização da estabilidade.	Descrição de função relativamente explícita, Postos de trabalho pouco definidos assim como carreiras que encorajem a especialização, experiência e eficiência, Relações de curto prazo, Avaliação de desempenho voltada para os resultados, Baixos níveis de formação e desenvolvimento, Monitorização dos salários pagos no setor de atividade para utilizar nas decisões internas.

Fonte: Adaptado de Schuler e Jackson (1987:209-211)

A estratégia associada à prática de GERH 2

Estratégia	Defensiva	Prospetora	Analísadora
Estratégia básica	Desenvolver RH	Adquirir RH	Afetar RH
Recrutamento e Seleção	Ênfase: Fazer Pouco recrutamento acima do nível de entrada, Seleção baseada na eliminação dos empregos indesejáveis.	Ênfase: Comprar Recrutamento sofisticado a todos os níveis.	Ênfase: Fazer e comprar Métodos mistos de recrutamento e seleção.
Planeamento, formação e desenvolvimento	Formal e extensivo Formação de desenvolvimento de competências, Programas de formação extensivos.	Informal, limitado Identificação e aquisição de competências, Programas de formação limitados.	Formal e extensivo Aquisição e desenvolvimento de competências, Programas de formação extensivos, Recrutamento externo limitado.

Avaliação de desempenho	Para identificação de necessidades de formação, Avaliações individuais ou grupos, Comparação de séries temporais (ex. este ano com os anos anteriores).	Orientação para os resultados (ex. gestão por objetivos), Identificação de necessidades de staffing, Avaliações da organização como um todo, Comparações transversais (ex. com outras empresas no mesmo período).	Procedimentos orientados para os processos, Identificação de necessidades de formação e de staffing, Avaliações a todos os níveis (individuais, grupos, organização), Séries temporais, algumas comparações transversais.
Compensação	Orientada pela posição na hierarquia, Consistência interna, Compensação total baseada no dinheiro e no diferencial entre superiores e subordinados.	Orientada para o desempenho, Competitividade externa, Compensação total orientada para os incentivos e guiada pelas necessidades de recrutamento.	Sobretudo guiada pela hierarquia, com algumas considerações sobre o desempenho, Consistência interna e competitividade externa, Dinheiro e incentivos.

Fonte: Adaptado de Miles and Snow (1984:49)

Referências bibliográficas



- Bilhim, J. (2009). Gestão Estratégica de Recursos Humanos, 4ª Edição. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- Mathis, R. *et al.* (2015). Human Resources Management: Essential Perspectives, 7th Edition. Boston: Cengage Learning
- Mello, J. (2014). Strategic human resource management, 4th Edition. Boston: Cengage Learning