



Mestrado em Gestão de Empresas

Gestão de Recursos Humanos

Alexandra Costa | Helena Martins



Conteúdos da Unidade Curricular



- Ciclo da GRH
- Planeamento RH e Gestão Carreiras
- Definição e Análise de Funções
- Recrutamento e Selecção
- Gestão por Competências
- Formação e Desenvolvimento de RH
- Gestão de Desempenho
- Gestão de Carreiras



**Organização e
Logística da
Unidade
Curricular**

Agenda da Aula



- A GRH
- Desafios à GRH
- A Análise e Definição de Funções





Bibliografia Recomendada

- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos (7.ª Edição)*. São Paulo: Editora Atlas
- Câmara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J (Eds) (2007). *Novo Humanator*. Lisboa: Dom Quixote



**Organização e
Logística da
Unidade
Curricular**

Contactos da Docentes



- Alexandra Costa map@isep.ipp.pt
- Helena Martins
helenamartins@eu.ipp.pt



**Organização e
Logística da
Unidade
Curricular**

Avaliação

- TRABALHO – a esclarecer na próxima aula



Exemplo de trabalho (proposto noutros anos)



- Estudo de caso (a pares) do sistema de GRH de uma empresa.
- Componentes do trabalho:
 - Descrição e caracterização da empresa
 - Política e RH's da Empresa
 - Sistema e Práticas de GRH da empresa
 - Comentários, Críticas e Sugestões



Gestão de Recursos Humanos



- O que é e
- Como se organiza
- Que elementos compõem



um Sistema de Gestão de RH numa
empresa?



**O Planeamento
dos RH**

O básico sobre a GRH



- Conjuga aspectos internos e externos à organização
 - Técnicas usadas em Ambiente Externo
 - Técnicas usadas em Ambiente Interno
- Não há leis nem princípios universais para a GRH
 - Contingencial e situacional



**O Planejamento
dos RH**

O básico sobre a GRH



- “Não é um fim em si mesma, mas um meio de alcançar a eficácia e a eficiência das organizações através das pessoas, permitindo condições favoráveis para que estas alcancem os seus objectivos pessoais.”
(Chiavenato, 2002)



**O Planeamento
dos RH**

O básico sobre a GRH



- Pode ser centralizada ou descentralizada (grandes estruturas)
- Em termos hierárquicos pode estar no nível institucional (*top management*), intermediário ou de assessoria
 - A importância do Departamento de RH reflecte-se frequentemente no nível hierárquico em que é colocado.



**O Planeamento
dos RH**

O Processo de GRH

(adapt. Chiavenato, 2002)



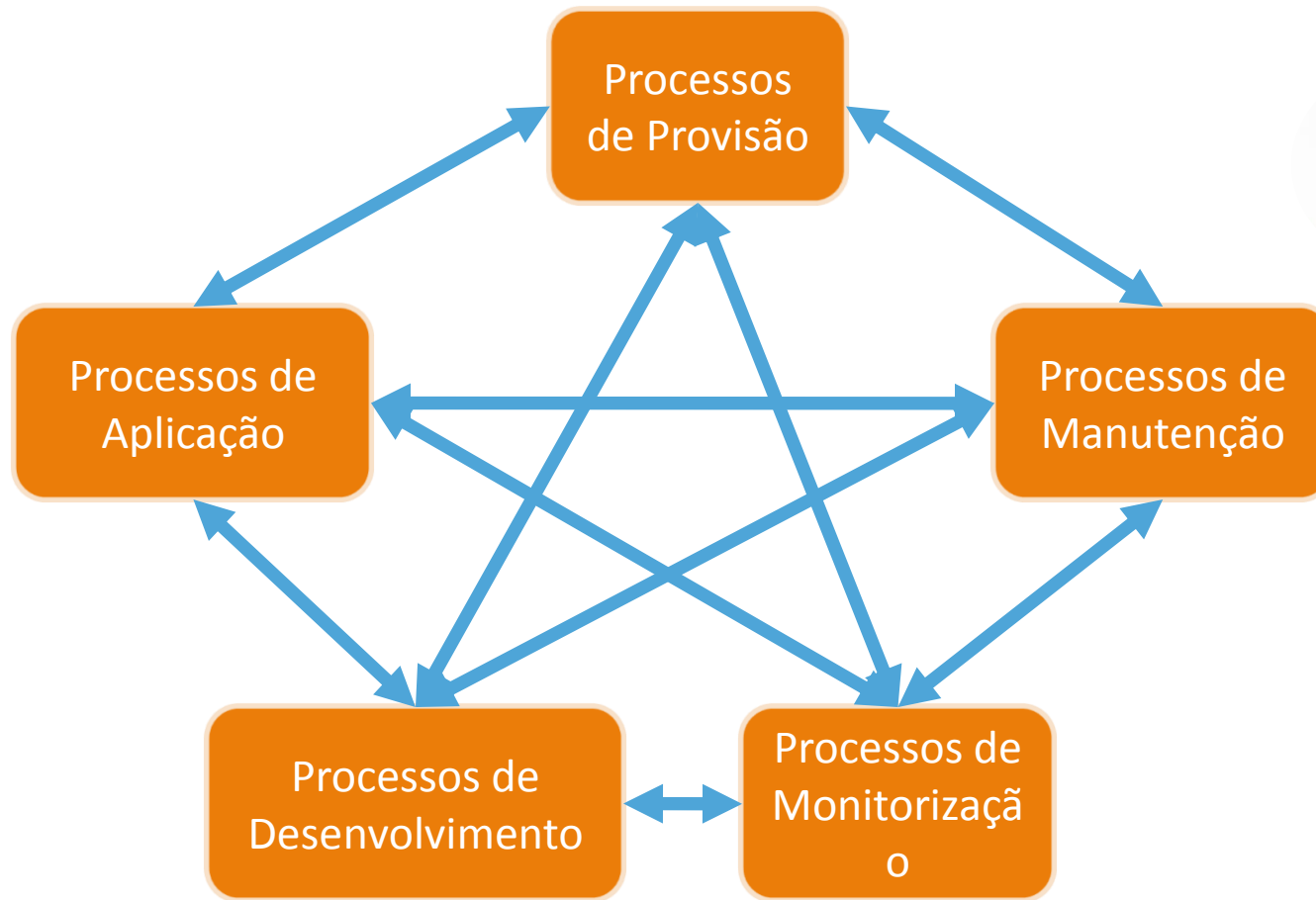
Processo	Objectivo	Actividades Envolvidas
Provisão		
Aplicação		
Manutenção		
Desenvolvimento		
Monitorização		



**O Planeamento
dos RH**

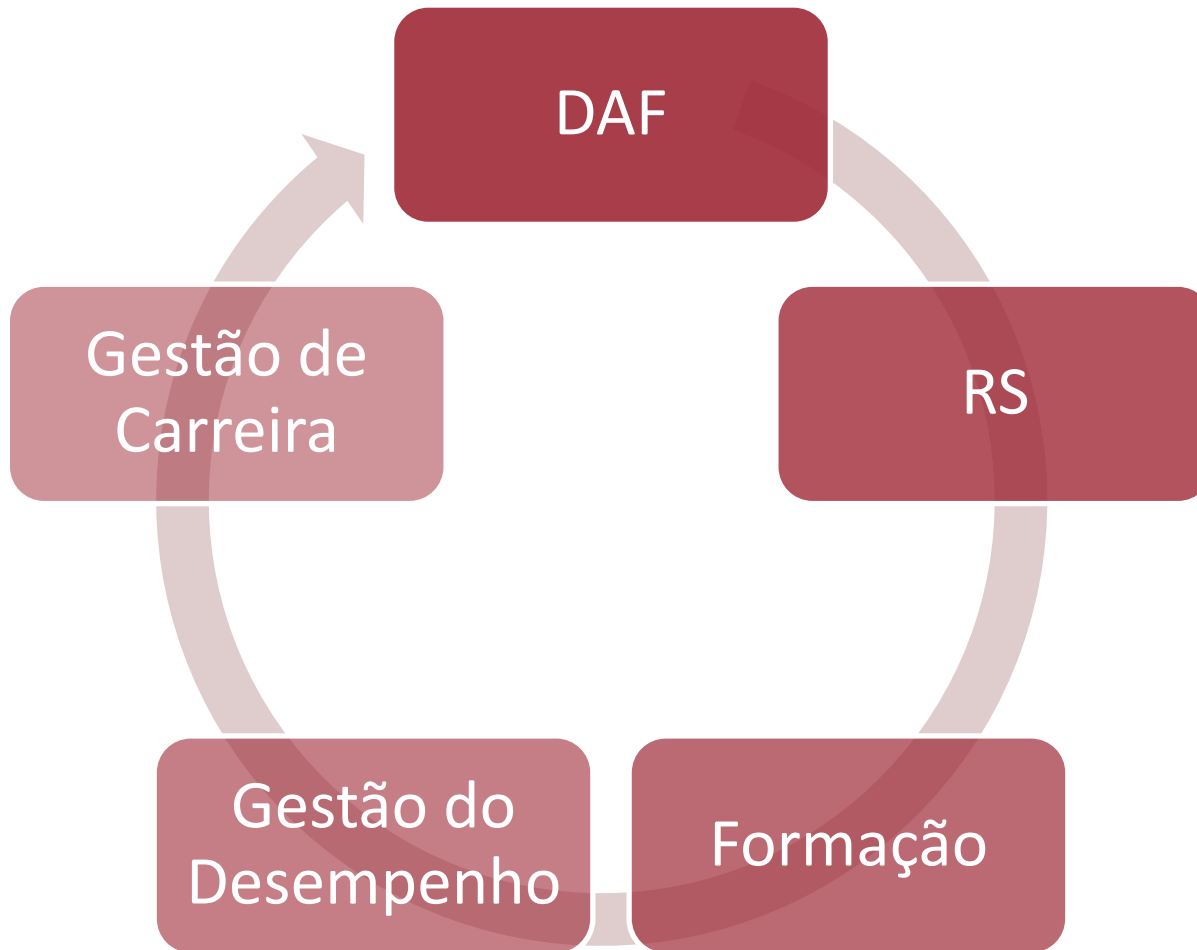
Relação entre processos

(adapt. Chiavenato, 2002)



O Planejamento dos RH

O ciclo da GRH



O Planejamento dos RH

Dificuldades Básicas da GRH



- Recursos intermediários, não finais
- Recursos vivos, complexos, variáveis e diversificados: as pessoas!
- Diferentes níveis hierárquicos para os mesmos RH
- Ausência (ou quase) de controlo sobre os condicionantes da eficácia dos RH
- A definição, critérios e medidas de eficácia é extremamente variável
- É um departamento “gastador”
- Como avaliar a eficiência da GRH e das políticas de RH?



**O Planeamento
dos RH**

Planeamento dos RH: Ideias base



- O planeamento dos RH de uma empresa permitem antever as necessidades de pessoal a curto/médio prazo.
 - Sólido mas flexíveis (constantes mutações do mercado)
- Inclui a Gestão de Carreira das pessoas que já estão na empresa + mecanismos de RS



**O Planeamento
dos RH**

Pontos Chave do PRH



- Desenvolvimento Pessoal e Profissional dos Colaboradores
 - Contrato Psicológico
 - Retenção e Gestão do Talento
- Estreita ligação com (mas não sinónimo de) Gestão de Carreiras
- Sintonia com o Plano de Negócios da Empresa



**O Planeamento
dos RH**

Objectivos



- Permitir um fluxo de profissionais com o perfil necessário, nas quantidades pretendidas e no momento ideal para responder às necessidades do negócio.



Ou seja...



**O Planeamento
dos RH**

Objectivos



- Permite à empresa identificar, com antecedência, os pontos críticos em que é mais provável que ocorram falhas, excessos ou uso ineficiente de pessoal.
 - Determinar e calendarizar necessidades de RS
 - Evitar despedimentos (redundâncias e reconversão)
 - Formação e desenvolvimento individual
 - Adaptabilidade e impacto de novas tecnologias
 - Organização do trabalho (Formas e logística)



**O Planeamento
dos RH**

Condições fundamentais



- Em sintonia e com o apoio e implicação da Gestão de Topo



**O Planeamento
dos RH**

Fases



- Análise dos RH da Empresa (sistema de monitorização)
 - Demográficos
 - Rotatividade
 - Envolve



**O Planeamento
dos RH**

Mestrado em Gestão de Empresas

Mas antes de podemos prosseguir

Vamos conhecer alguns aspectos
técnicos da GRH



Mestrado em Gestão de Empresas

Análise e Descrição de Funções



Função



- “Pode ser descrita como uma **unidade da organização** que consiste num grupo de **deveres e responsabilidades** que a tornam separada e distinta das outras funções. Os deveres e responsabilidades de uma função pertencem ao colaborador que a desempenha, proporcionando os **meios pelos quais este contribui para o alcance dos objectivos da organização**” (Chruden & Sherman, 1963).



Descrição e Análise de Funções



- Relaciona as tarefas, os deveres e as responsabilidades da função
- É um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem uma função
 - Detalha as atribuições ou tarefas da função (o que a pessoa faz)
 - A periodicidade da execução (quando faz)
 - Os métodos e meios empregados para a execução das tarefas (como faz)
 - Os objectivos da função (porque faz)



**Descrição e
Análise de
Funções**



Mestrado em Gestão de Empresas

Exercício

Análise de DF's gerais online



**Descrição e
Análise de
Funções**

Análise de Funções



- A Análise de funções é uma verificação comparativa de quais as exigências (requisitos) que essas tarefas ou atribuições impõem ao ocupante.



Ou seja...

- Quais os requisitos psicológicos e físicos que o ocupante deveria ter para desempenhar adequadamente a função,
- Quais as responsabilidades que a função impõe ao colaborador
- Em que condições deve a função ser desempenhada pelo ocupante.



**Descrição e
Análise de
Funções**

Métodos de Análise e Descrição de Funções



- Método da Observação Directa
- Método do Questionário
- Método da Entrevista
- Métodos Mistos



Fases da Análise de Funções



- Planeamento
- Preparação
- Execução



Objectivos da DAF



- Base do Sistema de RS, Formação, Recompensas e Retribuições, Gestão de Desempenho
- É a fundação de todo o sistema de GRH.





Mestrado em Gestão de Empresas

Exercício

Perfil de Competências

