INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, I.P.

Técnico de Distribuição

UFCD 5438 - Gestão Integrada de Recursos humanos

Formadora: Isabel Mafalda Telo

Ano 2020

Objetivos da UFCD 5438

- Caraterizar modelos de GRH
- Identificar ferramentas genéricas da GRH
- Utilizar instrumentos de GRH

Conteúdos

1. Fundamentos da gestão de recursos humanos
2. Principais modelos e estratégias de gestão de recursos humanos (GRH)
3. Integração de recursos humanos
    - 3.1. Análise e descrição de funções e planeamento de recursos
    - 3.2. Recrutamento, seleção e contratação
4. Manutenção e desenvolvimento de recursos humanos
    - 4.1. Formação e desenvolvimento
    - 4.2. Gestão de carreiras
    - 4.3.Desenvolvimento, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento
5. Avaliação e controlo de resultados
    - 5.1. Avaliação de desempenho
    - 5.2. Sistemas de recompensas
6. Práticas de gestão de recursos humanos
7. Fundamentos de legislação laboral

INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, I.P.

Bases conceptuais de GRH

Formadora: Isabel Mafalda Telo

Ano 2020

Gestão de Recursos Humanos

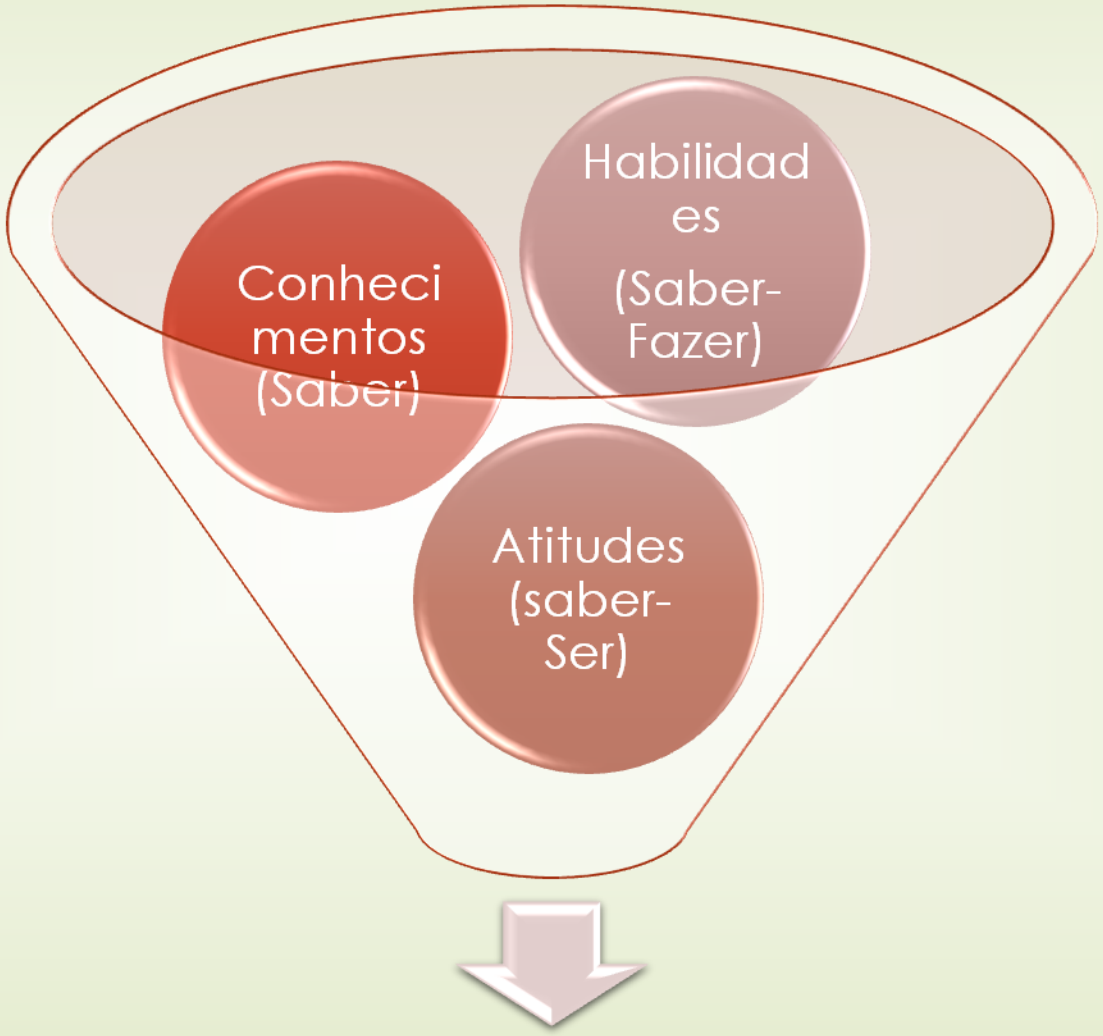
Recursos humanos – Todo o conjunto de actividades que permite aos gestor gerir as pessoas que pertencem à organização. são fatores individuais do trabalhador, tais como:

- Capacidades
- Conhecimento
- Experiência
- Motivação

Capital Humano usado no processo produtivo

- **Gestão de Recursos Humanos** – Práticas que têm como objetivo promover o uso e o desenvolvimento das capacidades individuais requeridas para alcançar as metas organizacionais.

Gestão de Recursos Humanos



Capital Humano

INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, I.P.

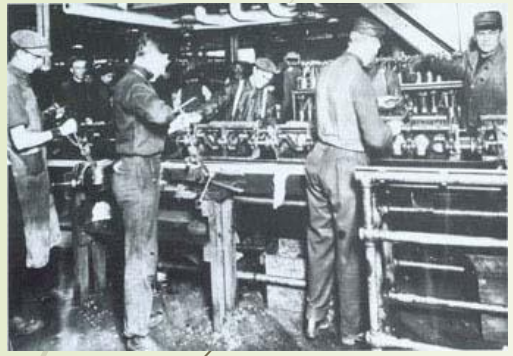
1. Fundamentos da gestão de recursos humanos

Formadora: Isabel Mafalda Telo

Ano 2020

Processo Evolutivo da Gestão Recursos Humanos

- ✓ 1ª - A Administração cientifica



https://www.youtube.com/watch?v=T7gwHgaMTy

I

✓2ª - A Escola das Relações Humanas

✓3ª - Relações Industriais

✓4ª - Gestão de Recursos Humanos (GRH)

Processo Evolutivo da Gestão Recursos Humanos

- Teoria da administração cientifica, de Taylor (1856-1915 EUA) → Enfâse excessiva das tarefas
- Teoria da administração clássica, de Fayol

(1841-1925 França) → Enfâse na "estrutura"

- Criação (1927) da Escola de relações Humanas

↓

Processo de maior Humanização

Teoria das relações Humanas(1927 a 1932) -(Elton Mayo e Kurt Lewin

Experiencia em Hawthorne

- **Resultados**

- Produtividade é resultante da integração social
- Comportamento social dos empregados (apoiam-se no grupo)
- Relações Humanas – Cada pessoa tem uma personalidade diferenciada e que influencia o comportamento uns dos outros

Evolução histórica da GRH

Etapa da evolução	Teoria organizacional	Principal enfoque	Práticas-chave
Administração de pessoal **(fim século XIX – 1960)**	Teoria clássica Relações humanas	Gestão previsional dos efetivos	Recrutamento, formação (treino); remunerações, recompensas (prémios) e questões disciplinares
Gestão de pessoal (1960-1980)	Relações humanas	Gestão previsional de carreiras	Critérios de recrutamento Formação de chefias Gestão de carreiras Participação e comunicação informal
Gestão de recursos humanos **(1980-1990)**	Desenvolvimento organizacional; gestão estratégicas; teorias da contingência	Gestão previsional de empregos	Métodos de seleção de dirigentes Animação de grupos de trabalho Formação e requalificação Gestão de mobilidades Recrutamento e internacionalização de RH
Gestão estratégica de recursos humanos **(1990-)**	Desenvolvimento organizacional; gestão estratégicas; teorias da contingência	Gestão previsional de competências	Personalização Adaptação Mobilização Partilha Antecipação

Gestão de Pessoas na Era do Conhecimento

Em Suma, GP é:

Organização

- Políticas
- Práticas

Orientar

- Comportamento Humano
- Relações Interpessoais

Ambiente

- Trabalho

Responsabilidades da GRH

Alcançar objetivos e realizar a sua missão

Proporcionar empregados/colaboradores treinados e motivados

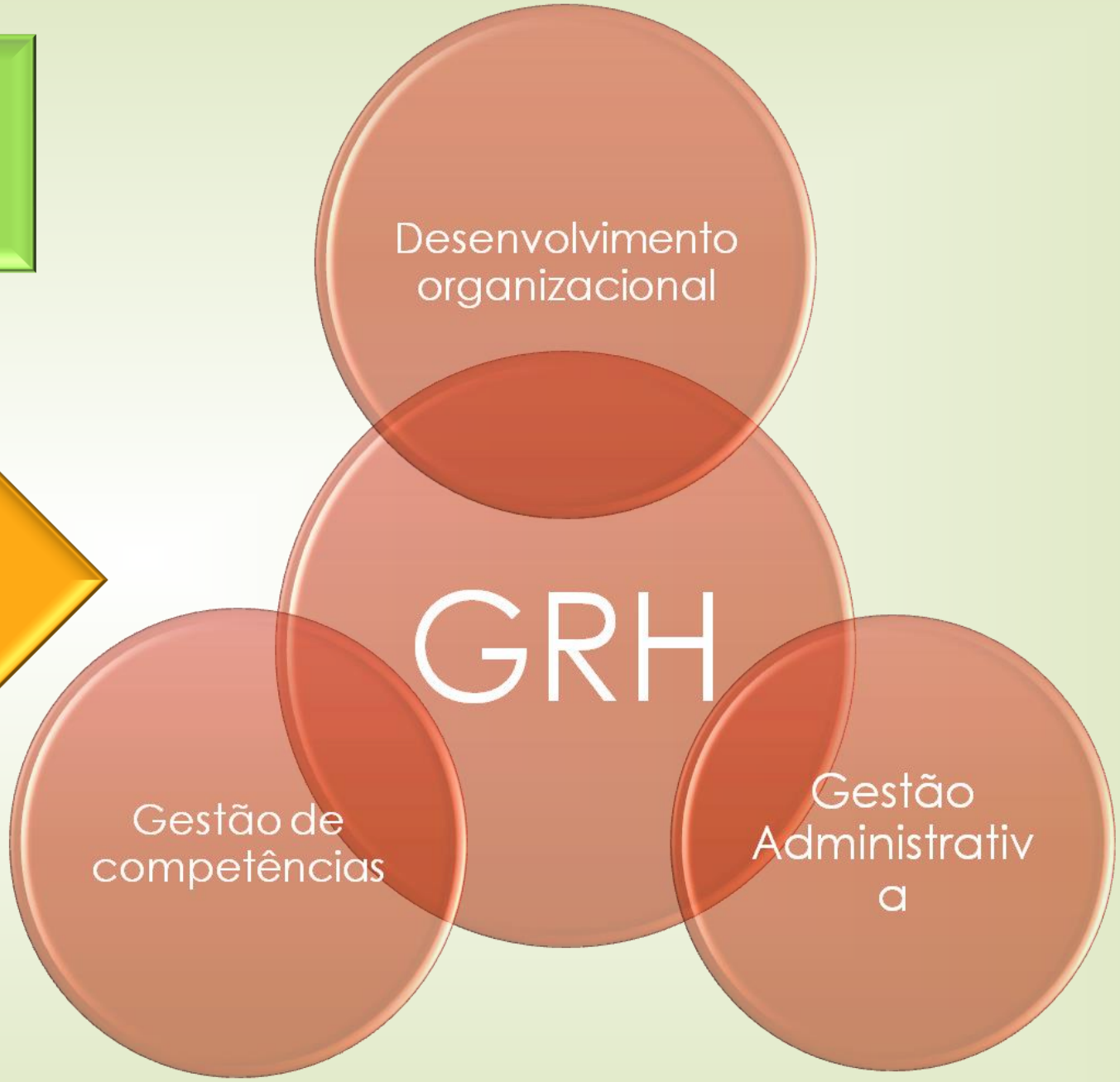
Proporcionar competitividade

manter qualidade de vida no trabalho

Aumentar a atualização e a satisfação no trabalho

A gestão de recursos Humanos

3 CATEGORIAS



- **DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL** - clima organizacional e o desenvolvimento das competências de liderança das chefias
- **GESTÃO ADMINISTRATIVA**- questões burocráticas
- **GESTÃO DE COMPETÊNCIAS**- recrutamento e seleção, a avaliação de desempenho, a gestão da formação, gestão de talentos e gestão de carreiras

Nota

clima organizacional – é um conceito desenvolvido por pesquisadores para explicar os valores de uma organização. Esta cultura controla a maneira como os indivíduos interagem uns com os outros dentro do ambiente laboral, bem como os clientes, fornecedores e outras partes interessadas existentes fora dos limites da empresa

CONCLUSÂO

AJUDA
GRH
Organização
Melhorar a sua capacidade para atraírem e manterem pessoas com as competências técnicas e comportamentais.
processos de recrutamento e seleção, sistemas de recompensa e de desenvolvimento de competências e carreiras
Satisfazendo os objetivos e necessidades

INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, I.P.

2. Principais Modelos e Estratégias de GRH

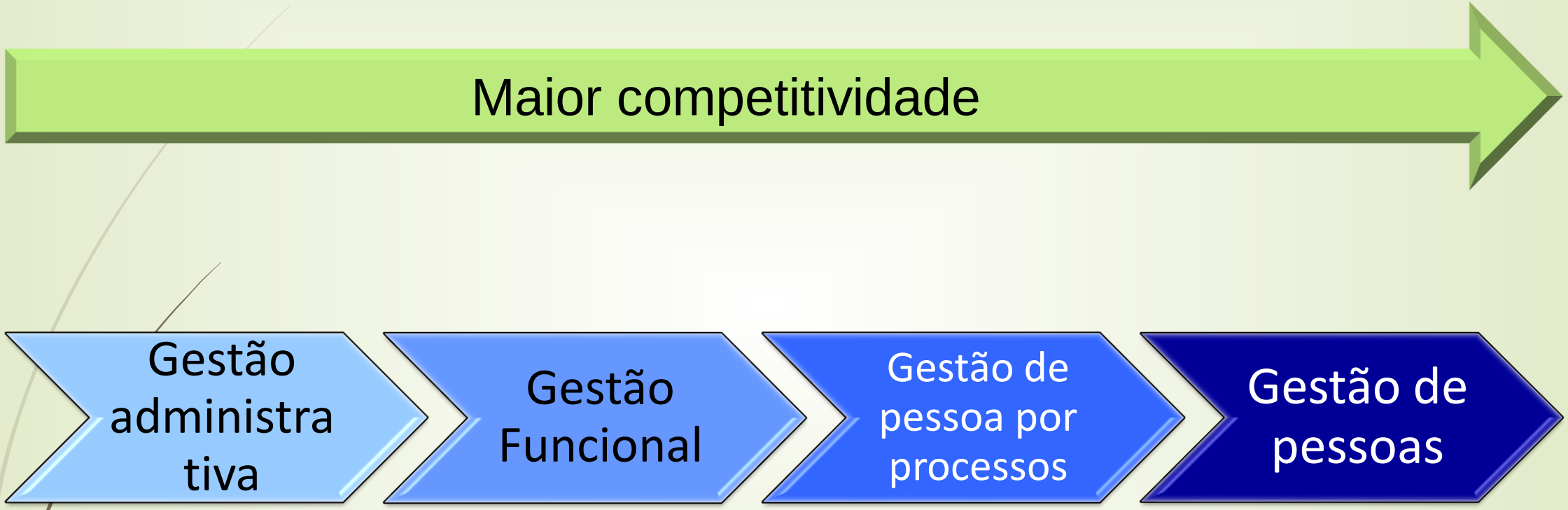
Formadora: Isabel Mafalda Telo

Ano 2020

Gestão Administrativa de RH
Atividades Correntes

- As atividades desenvolvidas são basicamente administrativas
- As atividades realizadas têm um impacto da curto prazo
- não existe ninguém dedicado exclusivamente às atividades relacionadas com a função Recursos Humanos.
- A função é atribuída a colaboradores da área administrativa.
- As relações de trabalho estão baseadas e reguladas nos contratos coletivos de trabalho, sendo as categorias e os salários por estas definidos
- A gestão das pessoas é da competência da hierarquia

Tipologia da gestão de recursos humanos



Funções:

- Processamento de salários
- Gestão do absintismo
- Duração do tempo de trabalho
- Realização e cessação de contratos de trabalho

Caraterísticas do Perfil do gestor

- Não existe departamento de RH
- Responsável de RH é administrativo
- Recorre a recrutamento externo informal
- Não existe um sistema formal de acolhimento e integração
- Apenas é transmitido conteúdos funcionais
- Sistema de recompensas assente na antiguidade
- Não existe um sistema formal de avaliação de desempenho
- Apenas remuneração

Gestão Funcional de RH

Atividades Correntes

- Praticas de RH tem Impacto a curto e médio prazo
- Existem políticas definidas relativamente a algumas práticas de RH
- Relação estabelecida com a hierarquia assume-se ao nível da consulta na preparação das decisões.
- Existe um departamento responsável pela função que centraliza as prá ticas de RH
- Não existe uma preocupação de articulação com a estratégia global da empresa

Gestão Funcional de RH

Funções:

- Recrutamento e seleção
- Acolhimento
- Competências e formação
- Sistemas de recompensas
- Avaliação de desempenho
- Gestão de carreiras

Caraterísticas do Perfil do gestor

- existe departamento de RH
- Responsável é um Diretor de RH
- Planeia o recrutamento
- existe um sistema formal de acolhimento e integração
- é transmitido conteúdos relacionados com a estrutura e o seu plano de carreira
- Sistema de recompensas com objetivo de aumentar a produtividade
  - Sistema de recompensas com base em acordos da empresa
- existe um sistema formal de avaliação de desempenho
- Remuneração + benefícios

Gestão De Pessoas por Processo

Atividades Correntes

É assegurada uma integração da GRH com a estratégia da empresa, o que implica um trabalho de equipa

- Recrutamento e seleção – ênfase colocada nas competências sociais e relacionais
- Formação
- Sistema de recompensas composto por componentes fixas e variáveis
- Avaliação de desempenho – tanto individual como das equipas em que se inserem
- Desenvolvimento por competências - desenvolver competências em fu nção das especificidades dos processos das empresas

Carateristicas do Perfil do gestor

- existe departamento de RH
- Responsável é um Diretor de RH ou chefia intermedia
- A empresa está certificada
- Existe sistema de informação
- Existe planeamento de necessidades de recrutamento
- existe um sistema de acolhimento
- Sistema de recompensa – remuneração + benefícios + regalias
- Existe avaliação de desempenho
  - Os resultados devolvidos aos colaboradores
- Departamento de RH participa diretamente no acolhimento
- Informação especifica dada aos novos colaboradores
- Existe formação
- Existe planos de carreira

Gestão de Pessoas

Atividades Correntes

- O foco da gestão está colocado nas competências
- Atração e retenção de pessoas com elevadas competências
- Recrutar e selecionar com base no perfil de competências
- Adequar os sistemas de avaliação, reconhecimento e recompensas, tendo como base o critério das competências técnicas e sociais

Caraterísticas do Perfil do gestor

- Sistema de avaliação de desempenho com base nas competências
- Recrutamento feito com base em perfis de competências
- Importância ao recrutamento interno – foco nas promoções
- Existe mecanismos de reconhecimento dos desempenhos mais elevados
- Sistema de recompensas baseia-se:
  - Prestigio do colaborador
  - Com objetivo de Reforçar a motivação
- Sistema de recompensas:
  - um conjunto de complementos, regalias e benefícios sociais

Todos os Intervenientes contribuem para o sucesso da empresa

Parceiros da Organização:	Contribuem com:	Esperam retorno de:
Acionistas e Investidores (*stakeholders*)	Capital de Risco e Investimentos	Lucros e dividendos, valor à empresa
Trabalhadores e colaboradores	Trabalho, esforço, conhecimento e habilidades	Salários, benefícios, retribuições e regalias
Fornecedores	Matérias primas, serviços, tecnologias	Lucros e novos negócios
Clientes e Consumidores	Compras e aquisição dos bens e serviços	Qualidade, preço, satisfação

Capital de Risco

http://www.apcri.pt/

Elevado potencial de rentabilização

Apoio no desenvolvimento e crescimento para Starups

Meios financeiros estáveis para a gestão do planos de desenvolvimento

Estratégias da gestão de recursos humanos

É um Conjunto de decisões e fatores que orientam a gestão de RH no contexto da organização. Estas decisões alinham as pessoas com os fatores de produção (recursos materiais, financeiros, tecnológicos,…)

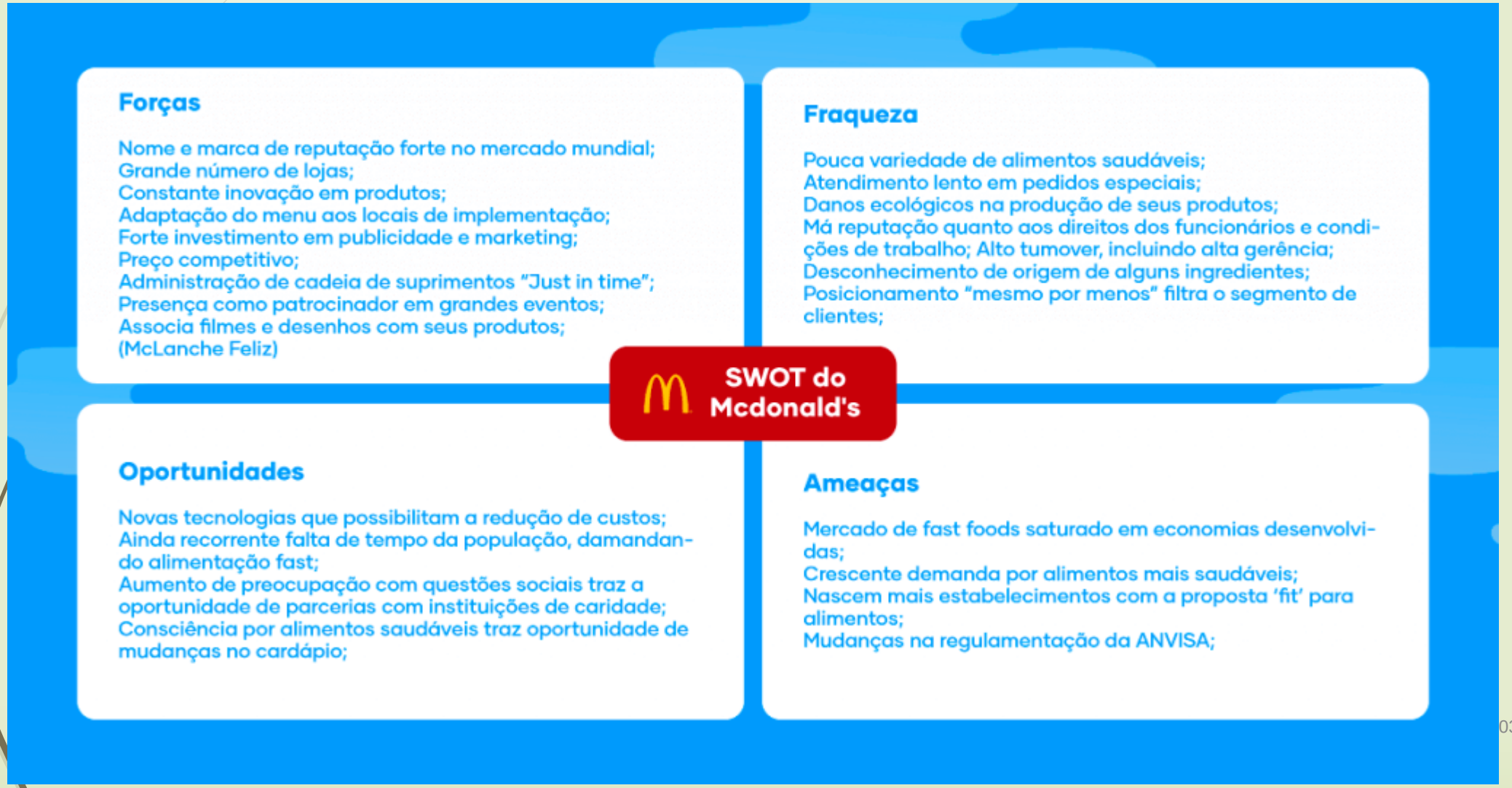
2 tipos de Estratégia:

Estratégia de baixo custo - baixos salários e reduzido investimento ao nível das condições de higiene e segurança no trabalho. O departamento da GRH veem os colaboradores apenas como um recurso.

Estratégia de diferenciação – Elevados níveis de inovação, requer competências relacionadas com a criatividade, trabalho em equipa.
Para tal é necessário testes de seleção e sistema de recompensa adequado à função

Exemplo de Análise SWOT

a análise SWOT/análise FOFA (em português) do McDonald's, feito pela MyPharma.



INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, I.P.

3. Integração de Recursos Humanos

Formadora: Isabel Mafalda Telo

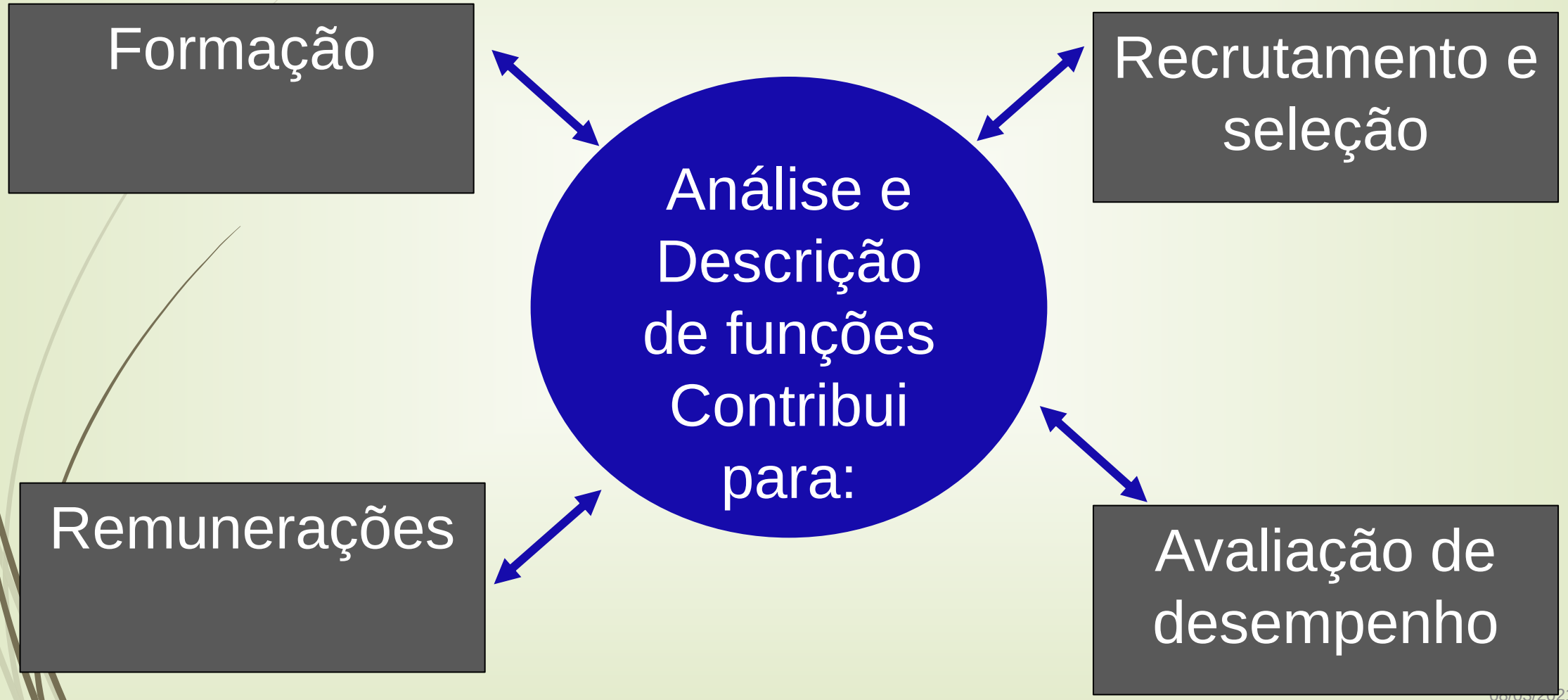
Ano 2020

Análise e descrição de Funções e Planeamento de Recursos

Análise e descrição de Funções

consiste no **processo** de recolha, análise e sistematização da informação acerca de uma função com o **objetivo** de identificar as tarefas e as competências necessárias para o seu desempenho, de modo a **obter** uma estrutura organizacional otimizada.

Análise e descrição de funções face à GRH



Permite:

- Descrição das várias atividades
- Identifica das principais tarefas
- Descrever as competências
- Fornecer a importância relativa das componentes da função

Etapas de análise de funções

Conhecer

Definir

Conceber

Validar

Vantagens:

- Descrever as funções para assegurar o alinhamento com a estratégia;
- Descrever as funções para delas definir as competências;
- Descrever as funções para as classificar – Critérios de Qualificação.

Processo

1º - Determinação de objetivos;
2º - Identificação das funções a analisar;
3º - Aceder a Informações já existentes;
4º - Escolha do método a aplicar;
5º - Preparação do trabalho;
6º - Recolha de dados;
7º - Análise e redação de funções;
8º - Revisão periódica;

Processo

1. Determinação dos objetivos

Porquê?

Os objetivos devem estar associados ao plano estratégico da empresa

2. Identificação das funções a analisar

estão sujeitas a limitações de ordem temporal e de recursos

Processo

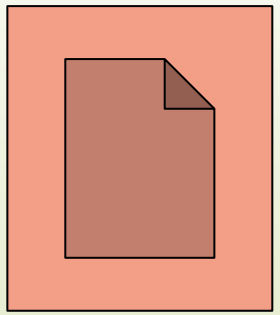
3. Aceder a informações já existentes

Exemplo: Classificação Portuguesa das Profissões (CPP).

Aceder à natureza dos dados:

- observável (comportamentos operatórios)
- não observável (exigências cognitivas)

Por exemplo:



4. Escolha do método a aplicar

a) método de observação direta

Vantagens	Desvantagens
Observação visual do executante/trabalhador	Apropriado para tarefas rotineiras Não capta o trabalho que não é observável Método caro pelo tempo exigido e pelos rH envolvidos

4. Escolha do método a aplicar

b) Método da entrevista da Análise Funcional

Vantagens	Desvantagens
Aplicação generalizada do método Qualidade e fiabilidade da informação	Condicionante da utilização da entrevistas Custo elevado Potencial confusão entre factos e opiniões

4. Escolha do método a aplicar

c) Método da questionário

Vantagens	Desvantagens
-Baixo custo -preenchimento pelos colaboradores e chefia direta, o que implica uma visão ampla da função -Rapidez na recolha dos dados	-Rigoroso planeamento do questionário -Exigente preparação do instrumento de recolha de dados

4. Escolha do método a aplicar

d) Diários

Vantagens	Desvantagens
-Retrato mais fiel da natureza do trabalho -Informação recolhida como suporte para outros métodos -Tempo de recolha da informação pelo analista é menor	-Subjetividade -Mais aplicável a tarefas do que a outros eixos importantes da análise de funções

4. Escolha do método a aplicar

e) Método misto

Vantagens	Desvantagens
-Retrato mais fiel da natureza do trabalho -Informação recolhida como suporte para outros métodos -Tempo de recolha da informação pelo analista é menor	-Subjetividade -Mais aplicável a tarefas do que a outros eixos importantes da análise de funções

Qualquer que seja o método escolhido, deve ter-se em at ção quais os objetivos que se pretendem atingir, o tem po disponível e quem irá fazer a análise e descrição de fu nções (referênciar se é pessoal interno ou externo)

5. Preparação do trabalho

- Se existir elementos externos alocados à análise d e funções a formação deste é relevante para a equ ipa multidisciplinar
- Preparação do ambiente onde se incluem o mome ntos de informação
- A escolha e recolha dos dados dos colaboradores a entrevistar e questionar.

6. Recolha de dados

A informação a recolher deve incidir sobre:

- As atividades realizadas
- As atividades do colaborador
- Informação sobre o tipo de equipamento
- O contexto de trabalho
- Requisitos humanos

7. Análise e redação das funções

- A descrição das funções consiste em documentos escritos onde estas funções e as condições de trab alho aparecem redigidas
- È um documento orientador
- A sua complexidade depende da dimensão organi zacional

Descrição funcional

Nome da Empresa:	
Identificação • **Nome do posto de trabalho:** Técnico de distribuição • **Localização geográfica do Posto:** Figueira de castelo Rodrigo • **Código do posto do trabalho:** 341340 • **Departamento:** Comércio	• **Identificação do colaborador que redigiu a descrição:** • **Identificação da chefia que a aprova:** • **Data:**
Objetivos (Descrever os objetivos da função para os resultados do negócio):	
Descrição sumária: Falar do porquê da análise e descrição da função *(exemplo excessivo rotatividade dos trabalhadores neste departamento)*	
Organograma (Relações Hierárquicas Ascendente): GRH e Administração	
Tarefas:(O que faz? Como faz? Para que faz? Resultados Esperados? Periodicidade? Competências e conhecimentos envolvidos? Backup em caso de ausência?)	
Instrumentos, materiais e Equipamentos: (Que instrumentos de trabalho utiliza no desempenho da função? Equipamentos? Ferramentas? Materiais? Documentos? Programas?)	
Benefícios: Salário base +subsídio de refeição + prémios	
Especificações: • Habilitações literárias: ✓ Escolaridade: ✓ Formação Profissional: • Experiência Profissional: • Outras Competências: • Aptidões físicas:	
Condições de exercício:	

Recrutamento

- Encontrar a pessoa certa para o lugar certo dentro do ambiente empresarial

- Consiste num conjunto de técnicas e procedimentos eu visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da empresa

Processo de recrutamento

1. Perceber que há necessidade de contratar pessoas
2. Determinar o perfil de competências (elaborada um dos pontos da análise de funções)
3. Ter em conta os seus objetivos estratégicos e operacionais (descritos no plano estratégico)

Critérios de recrutamento

- Raciocínio– Valoriza a maneira como o candidato aborda o problem a
- Habilitações Literárias– percurso académico e a Instituição são alta mente valorizado
- Formação Profissional- Valoriza a aquisição de competências técnica s
- Experiência profissional – Avaliar os desempenhos obtidos anterior mente
- competências técnicas – independentemente do local e da forma que adquiriu

Critérios de recrutamento

- Competências sociais e relacionamento
- Cidadania empresarial – Inserção de pessoas portadoras de deficiência ou de exclusão social
- Local de residência – Não haver grandes deslocações

residência ↔ empresa

Formas de recrutamento

- Recrutamento interno
- Recrutamento externo

Mais usuais

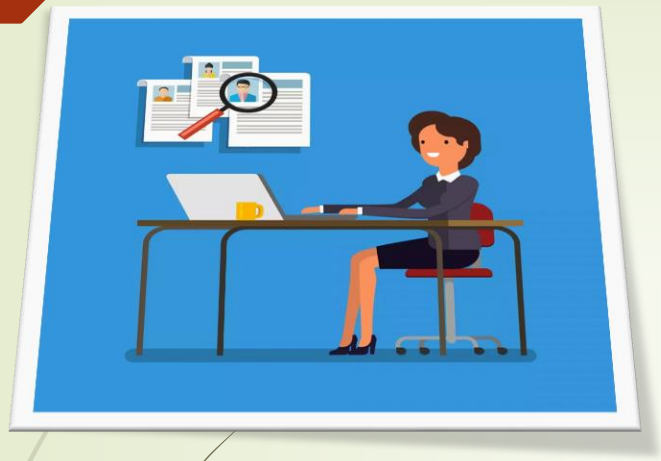
- Recrutamento misto
- Recrutamento on line
- Recrutamento às cegas (tipo tendencial na Europa) –

  - Vê o CV
  - Avalia as competências
  - Sem contacto com o candidato

Fontes de Recrutamento Interno

- Transferências – os colaboradores podem encontrar novos de safios dentro da empresa
- Reconversão – Promove a aquisição de novas competências por parte dos colaboradores
- Promoção – está relacionada com a Avaliação de desempenho e desenvolvimento de carreiras

Fontes de Recrutamento Externo (Outsourcing)



Caça talentos

Fontes de Recrutamento Externo

Contratação inadequada

- Tempo e esforço (Mau/baixo desempenho)
- Produtividade comprometida
- Criatividade (↓ desempenho produz menos ideias)
- Imagem e relações publicas
- Substituição de pessoas (mau desempenho ⇒ ↑absentismo)
- Custos adicionais
- Tempo e imagem do departamento de RH

Seleção

- É um Processo de Comparação entre os requesitos exigidos pela função e as competências e caraterísticas oferecidas pelo candidato

Métodos de seleção

- Análise Curricular
- Testes Psicotécnicos
- Testes de personalidade
- Testes de aptidão critica
- Testes de competências espe cificas
- Entrevista
- Testes de simulação
- Assessment Center

- Tradicional
- Situacional
- Comportamental
- Inicial
- De Follow-up

http://https//www.bing.com/videos/search?q=o+que+n%c3%a3o+deve+fazer+numa+entrevista&&view=detail&mid=A83D8E60E183FFA3026BA83D8E60E183FFA3026B&&FORM=VRDGAR&ru=%2Fvideos%2Fsearch%3Fq%3Do%2Bque%2Bn%25c3%25a3o%2Bdeve%2Bfazer%2Bnuma%2Bentrevista%26FORM%3DHDRSC4

PREPARAÇÃO ENTREVISTA

- Obter o máximo de informação sobre o empregador
- Reler o currículo e preparar-se para aprofundar alguns aspetos
- Preparar documentação a apresentar (diplomas, recomendações, certificados)
- Verificar a data, hora e local da entrevista e apresentar-se uns minutos antes
- Apresentar-se de forma cuidada e discreta

Antes da entrevista

- ✓ Obtenha o máximo de informação sobre a empresa e a função a que se candidata:
  - Ramo de atividade, dimensão, tipo de produtos ou serviços que presta, sua organização e funcionamento, tipo de qualificações existentes, contratação coletiva pela qual é abrangida, etc.;

- ✓ Prepare a resposta para as questões mais frequentes

- Releia o anúncio, a carta de candidatura e o CV. Reflita sobre o conteúdo do seu CV, nomeadamente, formação, experiência profissional e experiência complementar;
- Reúna, caso lhe peçam, os documentos que deve apresentar;
- Apresente-se de uma forma cuidada;
- Apresente-se com uma antecedência de 10 min.

Comportamentos Recomendáveis

- ✓ Apresente-se saudando quem o recebe, através de um aperto de mão firme e sorria;
- ✓ Aguarde que o convidem a sentar-se;
- ✓ Enquanto sentado mantenha uma postura correcta;
- ✓ Mostre-se atento e interessado;
- ✓ Olhe o entrevistador nos olhos,
- ✓ Responda com determinação às perguntas;
- ✓ Peça esclarecimentos, delicadamente sempre que uma questã o não lhe pareça clara;
- ✓ Aguarde que seja o entrevistador a dar por terminada a entre vista;

Comportamentos a evitar

- ✓ Chegar atrasado
- ✓ Cortar a palavra ao entrevistador;
- ✓ Mexer-se continuamente na cadeira;
- ✓ Mostrar-se arrogante ou agressivo;
- ✓ Mastigar pastilha elástica;
- ✓ Ter o telemóvel ligado;
- ✓ Mostrar falta de confiança; Auto elogiar-se;
- ✓ Mendigar Trabalho;
- ✓ Demonstrar ausência de planos de carreira, projetos e objetivos;
- ✓ Insistir muito na remuneração;
- ✓ Falar mal dos locais de trabalho anteriores.

Perguntas Mais Comuns - Resposta

- Fale um pouco sobre si.
- Quais os seus defeitos?
- Dê 3 exemplos de defeitos seus.
- Dê 3 exemplos de qualidades suas.
- Porque está interessado em trabalhar na nossa empresa?
- Porque deve ser contratado?
- O que o diferencia dos outros candidatos?
- Porque deixou o emprego anterior?
- Porque foi despedido ou se demitiu?
- Como trabalha sob pressão?

- Como reage às críticas?
- Onde se vê daqui a 5 anos?
- O que fez neste tempo sem trabalhar?
- Qual foi a sua maior conquista no trabalho?
- Não acha que tem qualificações a mais para esta vaga?
- Qual é o emprego dos seus sonhos?
- Que animal gostaria de ser?
- Que salário considera justo?
- Qual foi o último livro que leu?
- Vende-me esta caneta.

Gerenciar situações...

"NUNCA TERÁS UMA SEGUNDA OPORTUNIDADE PARA UMA PRIMEIRA IMPRESSÃO"

Assessment Centers

É uma espécie de relatório (portfólio), que visa entender e apontar tendências de comportamento, performance e potencial de colaboradores e candidatos.

É um método que permite estimar o nível de adaptação a uma determinada função através de um conjunto de exercícios, testes e entrevistas.

O método faz uso de sistemas, políticas e práticas que vão fornecer uma gama de informações necessárias para planejar, produzir, implementar, gerenciar, treinar, apoiar e sustentar a força de trabalho de uma empresa .

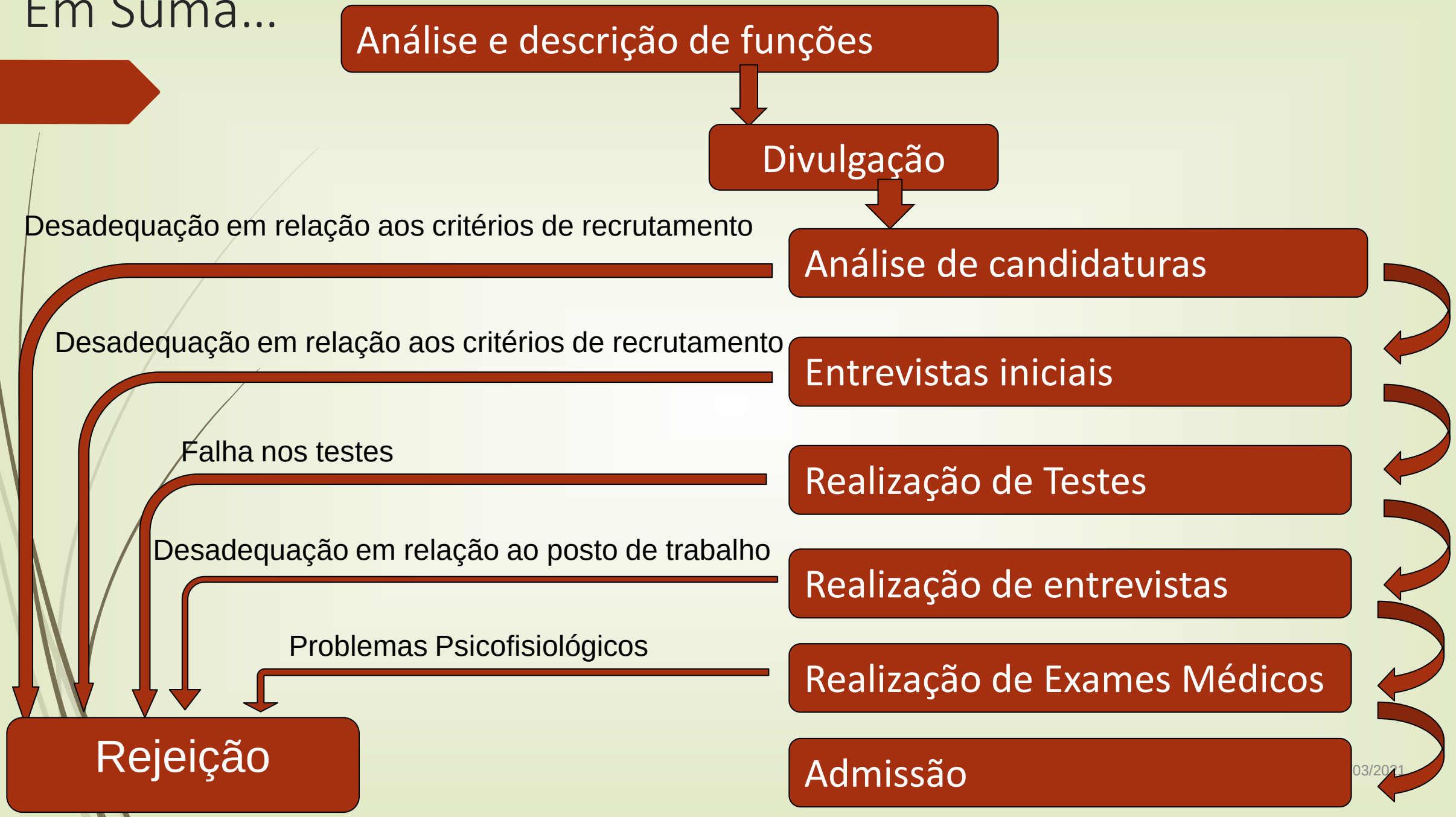
Assessment Centers

- Pode ser usado :
  - Em Médias e grandes empresas, geralmente as multinacionais
  - Nos níveis executivos, gerenciais, de liderança ou técnicos especializados.

Tipos de Assessment Centers

- Assessment Pessoal - Traçar características intelectuais da pessoa.
- Assessment cultural - mostrar aquilo que a pessoa ambic iona, aquilo que é capaz de mexer com seu lado emocion al e motivacional.
- Assessment para desempenho – São usadas para buscar referências de produtividade pessoal e setorial.

Em Suma...


Análise e descrição de funções
Divulgação
Análise de candidaturas
Entrevistas iniciais
Realização de Testes
Realização de entrevistas
Realização de Exames Médicos
Admissão
Desadequação em relação aos critérios de recrutamento
Desadequação em relação aos critérios de recrutamento
Falha nos testes
Desadequação em relação ao posto de trabalho
Problemas Psicofisiológicos
Rejeição

Contratação

- **Noção de contrato de trabalho segundo o Código de Trabalho** (Titulo I , Capítulo I, seção I artigo 11º)

"Contrato de trabalho é aquele pelo qual uma pessoa singular se obriga, mediante retribuição, a prestar a sua atividade a outra ou outras pesso as, no âmbito de organização e sob a autoridade destas. "

Essa tarefa demanda conhecimento da legislação, atenção aos pormenores pessoais e profissionais dos candidatos, além de um processo burocrático.

Tipo de Contrato

- Contrato de trabalho a termo certo - é um contrato celebrado entre a entidade empregadora e o funcionário para fins de satisfação de necessidades temporárias da empresa e apenas pelo período estritamente necessário à satisfação dessas mesmas necessidades (art. 140.º do Código do Trabalho).

- Contrato de trabalho a termo incerto - é aquele que é celebrado entre uma empresa e um trabalhador com o objetivo de suprir necessidades temporárias da empresa, durante um período cuja duração concreta não é possível prever no momento da celebração.

- Contrato sem termo - é um contrato celebrado entre a entidade patronal e o funcionário sem uma duração pré-estabelecida.

- Contrato de trabalho de muita curta duração - é um contrato de trabalho que se aplica em casos especiais, como na atividade sazonal agrícola ou na realização de evento turístico de duração não superior a 15 dias. É feito na segurança social direta

- Contrato de trabalho com trabalhador estrangeiro não comunitário ou apátrida - é feito na ACT

- Contrato de trabalho a tempo parcial - também conhecido como trabalho part-time, oficializa um acordo de trabalho cujo período normal de trabalho semanal é inferior ao praticado a tempo completo (40 horas semanais).

- Contrato de trabalho com pluralidade de empregadores – é um tipo de contrato de trabalho que permite a um trabalhador prestar trabalho a diferentes empregadores. artigo 101º do Código do Trabalho

- Contrato de trabalho intermitente - foi criado para responder às necessidades das empresas que exerçam atividade com descontinuidade ou intensidade variável, permitindo às partes acordar que a prestação de trabalho seja intercalada por um ou mais períodos de inatividade.

- Contrato de trabalho em comissão de serviço - permite ao empregador ocupar, através de nomeações transitórias, postos de trabalho que respondem a necessidades da empresa.

- Contrato promessa de trabalho - é uma convenção pela qual se acorda a celebração de um contrato dentro de um dado prazo, ou verificados determinados pressupostos. Ele funciona como um contrato preliminar que determina a obrigação de contratar. Código do Trabalho (artigo 103.º)

- Contrato para prestação subordinada de teletrabalho

- Contrato de pré-forma

- Contrato de cedência ocasional de trabalhadores - permite a um empregador disponibilizar temporariamente um trabalhador para prestar trabalho a uma outra entidade. O trabalhador fica sujeito ao poder de direção da nova entidade, mantendo-se o vínculo contratual inicial.

Tipo de Apoios à contratação

INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

- Contrato-Emprego
- Contrato-Geração
- CONVERTE+
- Promoção de Igualdade de Género

INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, I.P.

4. Manutenção e Desenvolvimento de recursos Humanos

Formadora: Isabel Mafalda Telo

Ano 2020

Formação e Desenvolvimento

Formar e desenvolver competências

Adquirir

- Conhecimentos teóricos (Saber – Saber)
- Capacidades operacionais (Saber – Fazer)
- Atitudes e Capacidades pessoais (Saber – Estar)

Competência?

- É a Combinação de conhecimentos de Saber – Fazer, de experiências e comportamentos exercidos num contexto preciso.

Como se desenvolve?

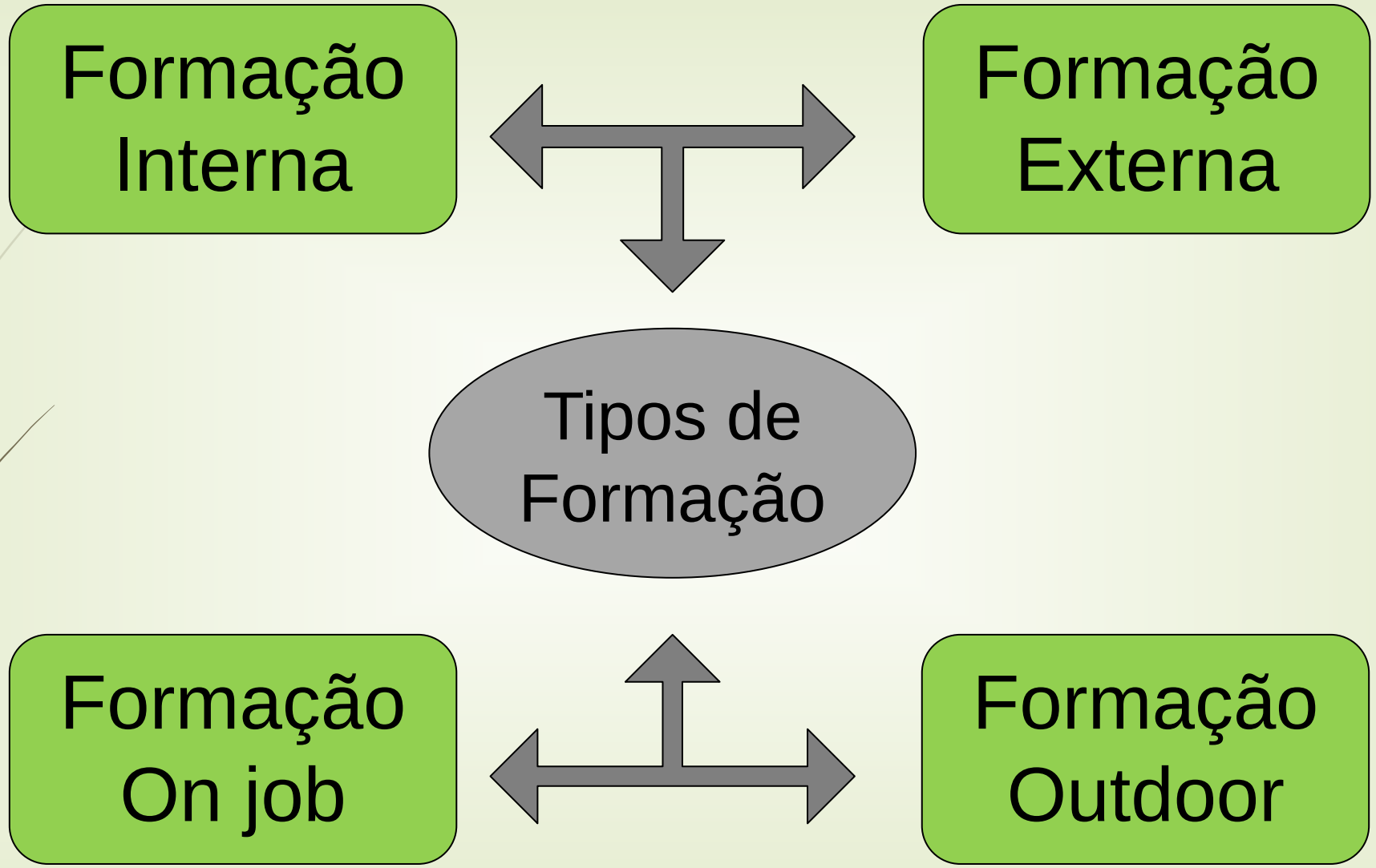
Formação

Objetivos da Política da Formação

- Consolidar as competências existentes da empresa
- Acompanhar e facilitar o processo de mudança
- Preparar o futuro da empresa

Benefícios:

- Aumentar a dedicação profissional;
- Melhorar substancialmente a motivação dos trabalhadores
- Aumento da produtividade,
- Menor supervisão.
- Possibilidades de promoção.
- Menos erros no trabalho.


Formação Interna
Formação Externa
Tipos de Formação
Formação On job
Formação Outdoor

Formação Outdoor

O QUE É?

- Uma metodologia que tem por base a aprendizagem pela experiência
- Uma intervenção que permite gerar níveis de motivação e dinâmicas que facilitam a consolidação de processos de mudança
- Um complemento da formação Indoor que recorre a métodos inovadores

PARA QUÊ?

- Fomentar a partilha de valores
- Desenvolver a coesão e o espírito de equipa
- Incrementar as capacidades de liderança
- Envolver os quadros na concretiza ção de objetivos comuns
- Complementar processos de formação tradicionais

Artigo 131.º - Formação contínua

O empregador deve:

Promover e desenvolver

Assegurar direito individual à formação

Estruturar planos de formação anuais ou plurianuais

Reconhecer e valorizar a qualificação

Artigo 132.º - Crédito de Horas

Horas não asseguradas pelo empregador até ao termo dos dois anos posteriores ao seu vencimento

crédito de horas em igual número para formação

Direito a retribuição e conta como tempo de serviço efetivo

Utilizá-las para a frequência de ações de formação

Estabelecer um subsídio para pagamento do custo da formação,

cessa passados três anos sobre a sua constituição.

Gestão de carreiras

A gestão da carreira é papel do colaborador ou da organização?

colaboradores

capital intelectual

organizações

perspetivas de desenvolvimento e de ascensão profissional.

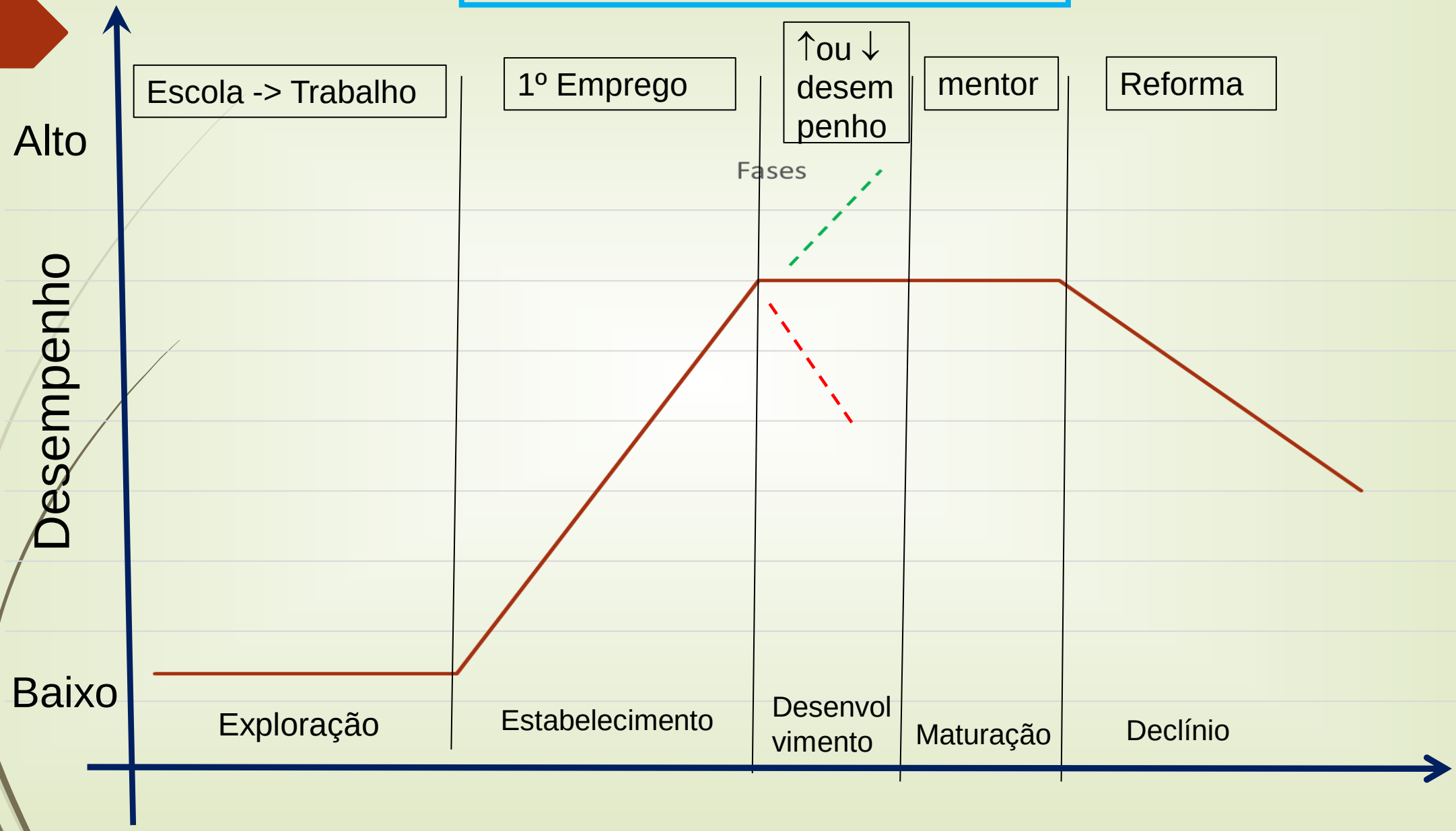
objetivo

- Estabelecer trajetórias de carreira
- Existir um melhor conhecimento sobre as caraterísticas do colaborador e seus interesses
- Desenvolver as competências dos colaboradores
- Concretizar uma gestão do mercado interno de talentos em consonância com a cultura organizacional

Conceito de Carreira

- Uma sequência de trabalhos - centra-se no percurso profissional
- Sequência de experiências - compreende as aspirações, conceções e atitudes
- Desenvolvimento profissional - Corresponde a uma sequência de promoções
- Ocupação profissional - Conjunto de movimentos ascendentes ao longo do tempo de trabalho independentemente da organização

Estádios da Carreira



Modelos de carreiras

Carreira tradicional

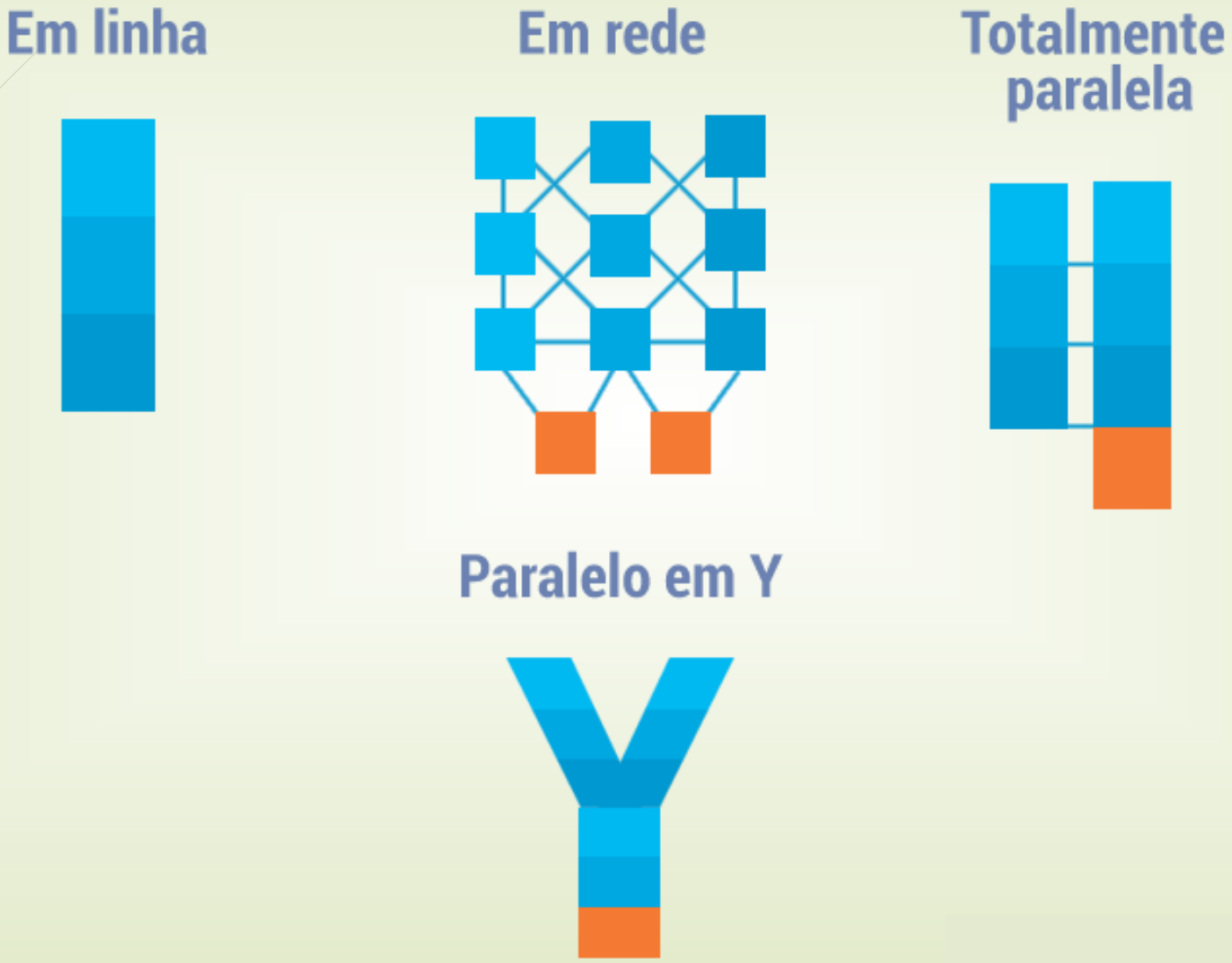
Carreira Ilimitada

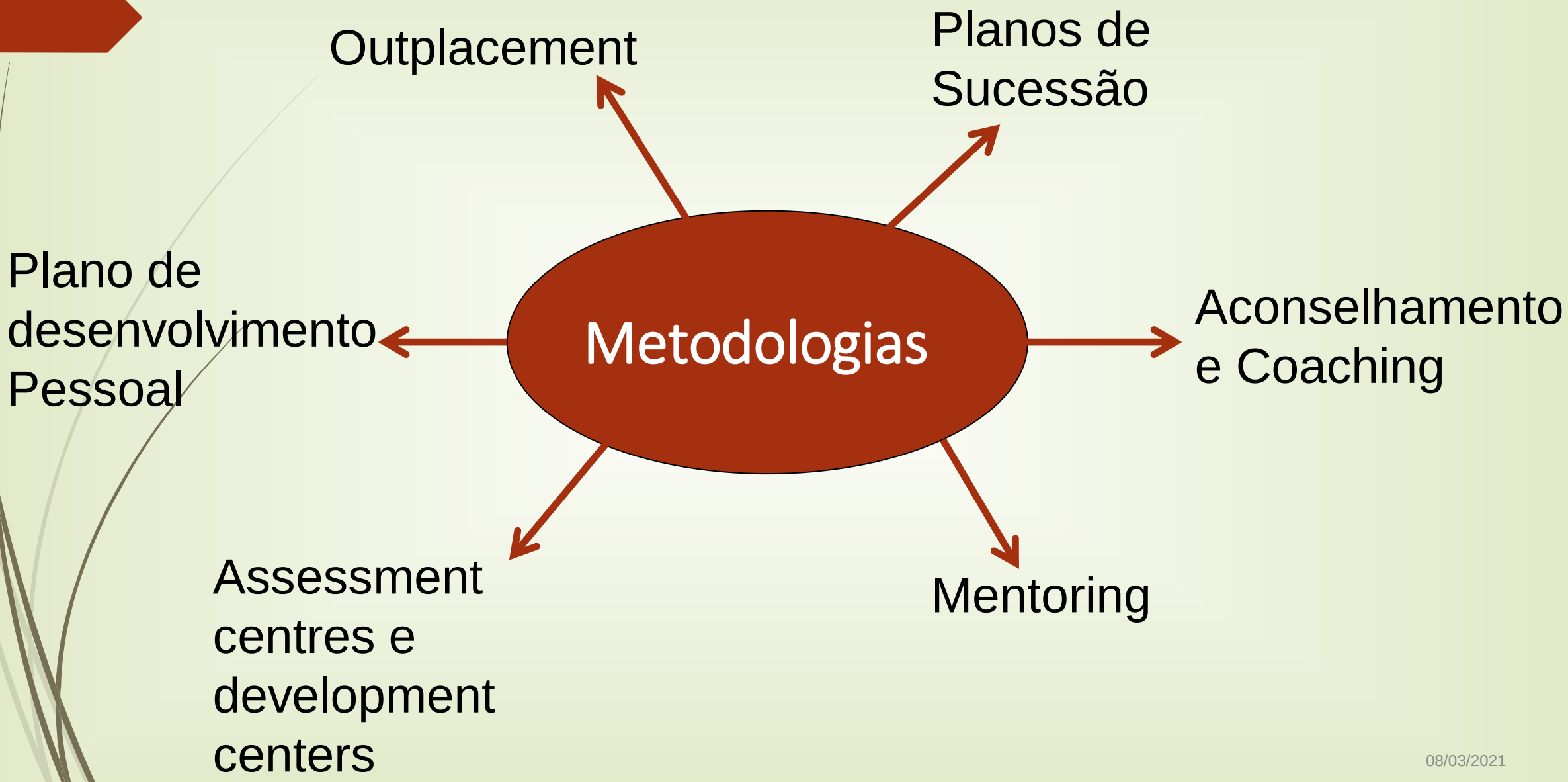
Carreira *Protean*

Comparação

	Tradicional	*Protean*
Limites	Uma ou duas organizações	Múltiplas organizações
Identidade	Dependente do empregador	Independente do empregador
Relações	Segurança no emprego	Empregabilidade para performance e flexibilidade
Competência	Especificas à organização	Transferíveis
Medida do sucesso	Remuneração. Promoção e estatuto	Trabalho psicologicamente positivo
Responsabilidade pela gestão de Carreiras	Organização	Individual
Atitudes-Chave	Compromisso/envolvimento Organizacional	Satisfação no trabalho e compromisso/envolvimento profissional

Estruturas de carreira




Metodologias
Outplacement
Planos de Sucessão
Plano de desenvolvimento Pessoal
Aconselhamento e Coaching
Assessment centres e development centers
Mentoring

Assessment center	Development center
Objetivo . Selecionar colaboradores	objetivo: desenvolver competências
Responde ás necessidades da organização	Responde ás necessidades do individuo e da organização
Responde a uma necessidade organizacional imediata	Responde a uma necessidade organizacional de médio/longo prazo
Envolve gestores no processo	Não Envolve gestores no processo
Centra-se menos na autoavaliação	Centra-se mais na autoavaliação
Focaliza-se no que o candidato sabe fazer	Focaliza-se no potencial do colaborador
Centra-se na seleção com pouco feedback e follow up	Centra-se no feedback e follow up e pouca seleção
Permite ter feedback posteriormente	Permite ter feedback no imediato
A organização tem controlo sobre a informação	O individuo tem controlo sobre a informação
È utilizada primeiramente com candidatos externos	È utilizada com candidatos internos

Plano de carreira

deverá conter as seguintes propriedades:

1. Definição de uma visão
2. Estabelecimento de prioridades de carreira
3. Identificação de pontos fortes e fracos
4. Identificar competências a serem desenvolvidas por um indivíduo
5. Identificar as áreas ou agrupamentos de atividade a que se dirige
6. Estar definido no tempo
7. Apontar metas e objetivos

Prazo	Competências a desenvolver	Como desenvolver competências	Calendarização	Resultados Esperados
Curto Prazo	1. Saber trabalhar com Excel	1. Frequentar cursos de formação	1. Nos próximos 2-3 meses	1. Aplicação dos conhecimentos no local de trabalho
Médio Prazo	1. Saber falar inglês Fluentemente 2. Desenvolver capacidades de liderança	1. Frequentar cursos de formação 2. Frequentar Workshops 3. Pesquisar e ler bibliografia 4. Actuar como *coacher* 5. Liderar uma pequena equipa	1. Nos próximos 6-9 meses	1. Aplicação dos conhecimentos no local de trabalho 2. Reflectir/discutir aprendizagens com o gestor
Longo Prazo	1. Consolidar a aprendizagem de liderança 2. Aumentar experiencia de gestão	1. Frequentar cursos de formação 2. Frequentar curso superior na área de gestão 3. Liderar um departamento		

Competência

Saber, Conhecimento adquirido

Habilidade

Saber –Fazer, é a melhor forma de usar as minhas competências para obter resultados, Planeamento da tarefa

Implementação de um sistema de desenvolvimento de carreiras (segundo Leibowist et al.)

1. Diagnóstico da situação atual

- diagnosticar as funções existentes com base numa análise e descrição e funções
- levantamento de competências. (Plano de Desenvolvimento Pessoal)
- Definição da missão, exemplo – *"promover o desenvolvimento, a qualificação e a mobilidade dos trabalhadores nas suas funções, através da gestão de competências e da avaliação de necessidades de pessoal face à missão, objetivos e atividades dos serviços e gestão de carreiras, visando a integração dos processos de desenvolvimento organizacional"*
- construção de indicadores que permitem medir o sucesso do sistema.

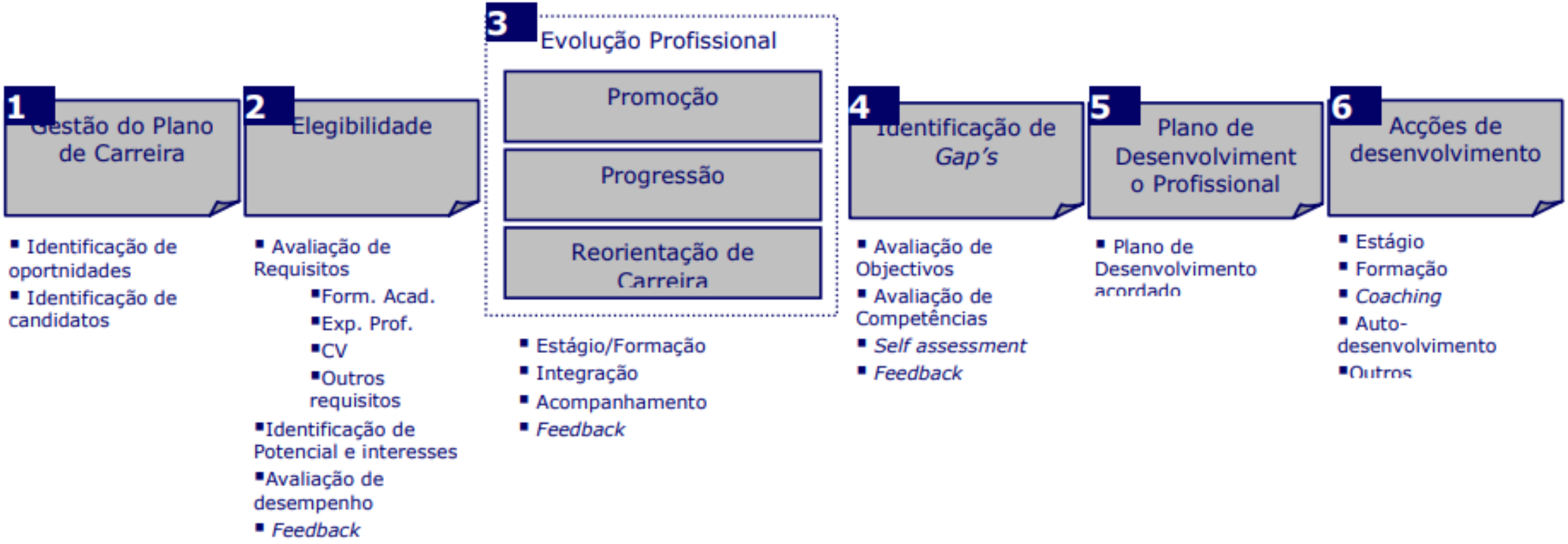
(Plano de Desenvolvimento Pessoal)

2. Estabelecimento de objetivos
3. Escolhas das metodologias
4. Integração com outras práticas – por exemplo, as consequências que algumas metodologias têm sobre o sistema de recompensas .
5. Plano de ação

	Metodologias	Resultados esperados	Prioridades	Fases de implementação	Formação e recompensas	Instrumentos de avaliação	Custos e benefícios
X							

6. Experimentação de programa piloto – detetar falhas do sistema de desenvolvimento de carreiras
7. Divulgação e implementação

Exemplo do processo de carreira da Portugal Telecom



Desenvolvimento, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento

Gerir organizações

competências e capacidades

- planear

- organizar

- controlar

- liderar

Desenvolvimento, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento

Gerir organizações

Pressupõe um conjunto de saberes:

conceptuais — Saber-Saber

práticos — Saber-Fazer

Comportamentais — Saber-Estar ou Saber-Ser

saberes de inovação e desenvolvimento — saber-evoluir

Aprendizagem Organizacional

1º fase

Identificar

Selecionar

Recolha de informação

2º fase

Assimilação da informação

3º fase

Utilização da informação

4º fase

Desaprendizagem

3ª fase - Utilização da informação

Inovação

- Vantagem competitiva do ponto de vista estratégico

Rotinização

- Ganhos de eficiência e de eficácia da organização
- Maturidade organizacional

INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, I.P.

5. Avaliação e controle de resultados

A Avaliação de Desempenho é uma sistemática apreciação de desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento.

CHIAVENATO (1981)

Formadora: Isabel Mafalda Telo

Ano 2020

Avaliação de desempenho

Identificar as competências e as dimensões a avaliar

Determinar qual o tipo de sistema a construir

Desenhar as fichas de avaliação

Objetivos da Avaliação de desempenho

Cumprimento dos objetivos estratégicos da organização

Potenciar a inovação e a promoção da adaptação à mudança organizacional

Superação dos desempenhos médios

Melhoria da comunicação interna

Tipos de sistemas de Avaliação de desempenho

Sistemas de Personalidade

- Escalas de traços de personalidadeSistemas comportamentais

De escolha Forçada

- Escalas de comportamento
- Escalas de observação comportamental

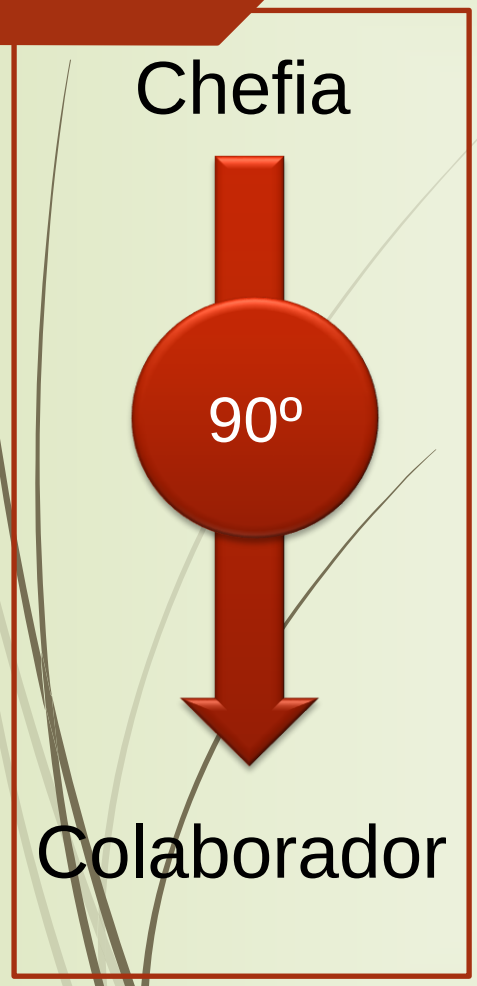
Sistemas de Comparação entre Colaboradores

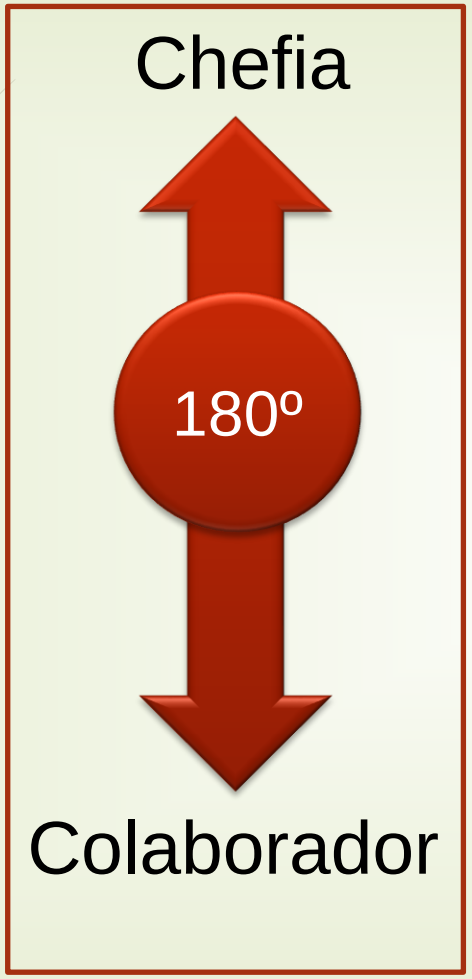
- Escalas de ordenação

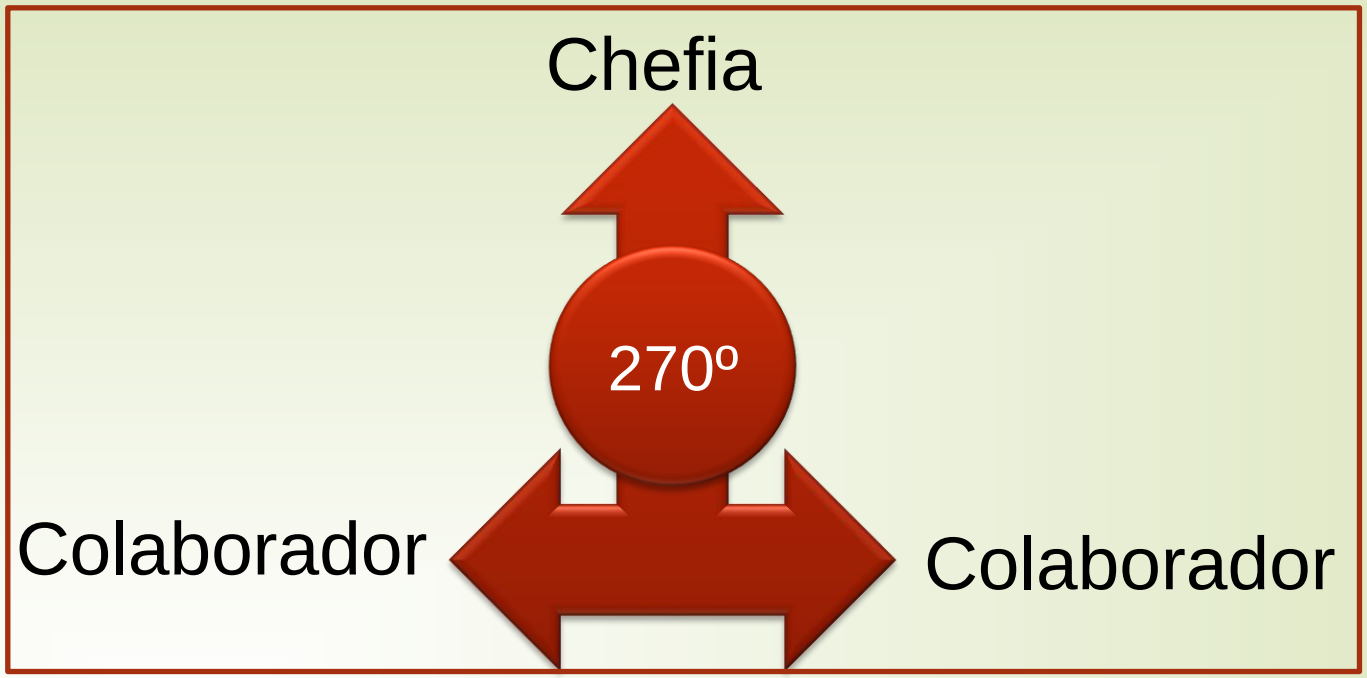
Sistema de avaliação por objetivos

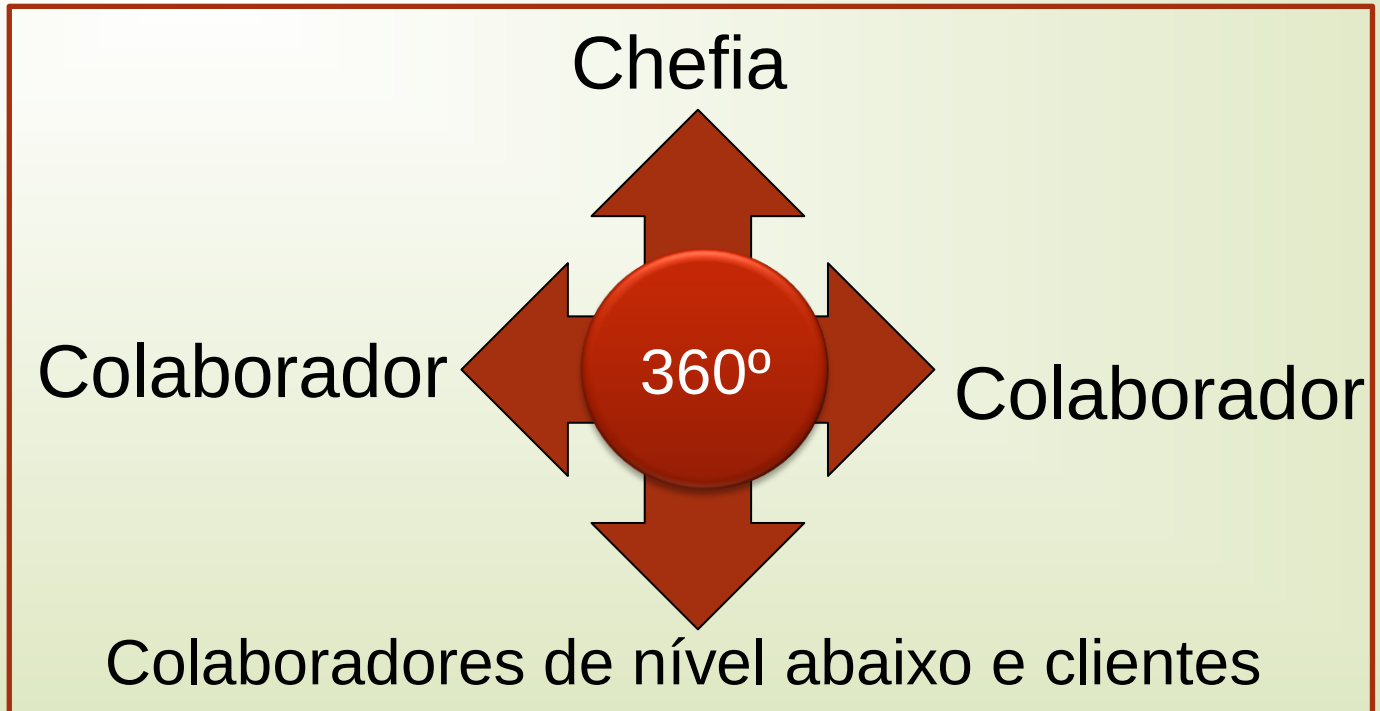
- A avaliação de desempenho e a gestão por objetivos

Tipos de avaliação









Sistema de recompensas

É um Conjunto de princípios e diretrizes que a empresa define relativamente aos seus colaboradores, em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial, em contrapartida do trabalho realizado e deverá:

- Assegurar a equidade interna
- Permitir competir no mercado de trabalho, atendendo à equidade externa
- Permitir a individualização dos salários, através da utilização de fatores de mérito individual
- Assegurar a igualdade de género

Objetivos

- Construir e fortalecer a cultura organizacional da empresa
  - As recompensas podem ser usadas para valorizar o tipo de competências
- Reter e atrais os melhores colaboradores
  - O sistema de recompensas valoriza as competências do colaborador
- Aumentar a motivação e a produtividade
- Reforçar o papel e o estatuto de cada um dos níveis de hierarquia da empresa

Programa de incentivos

O quantitativo da recompensa com a produtividade do colaborador

Vantagem de sintonizar comportamentos individuais com objetivos organizacionais

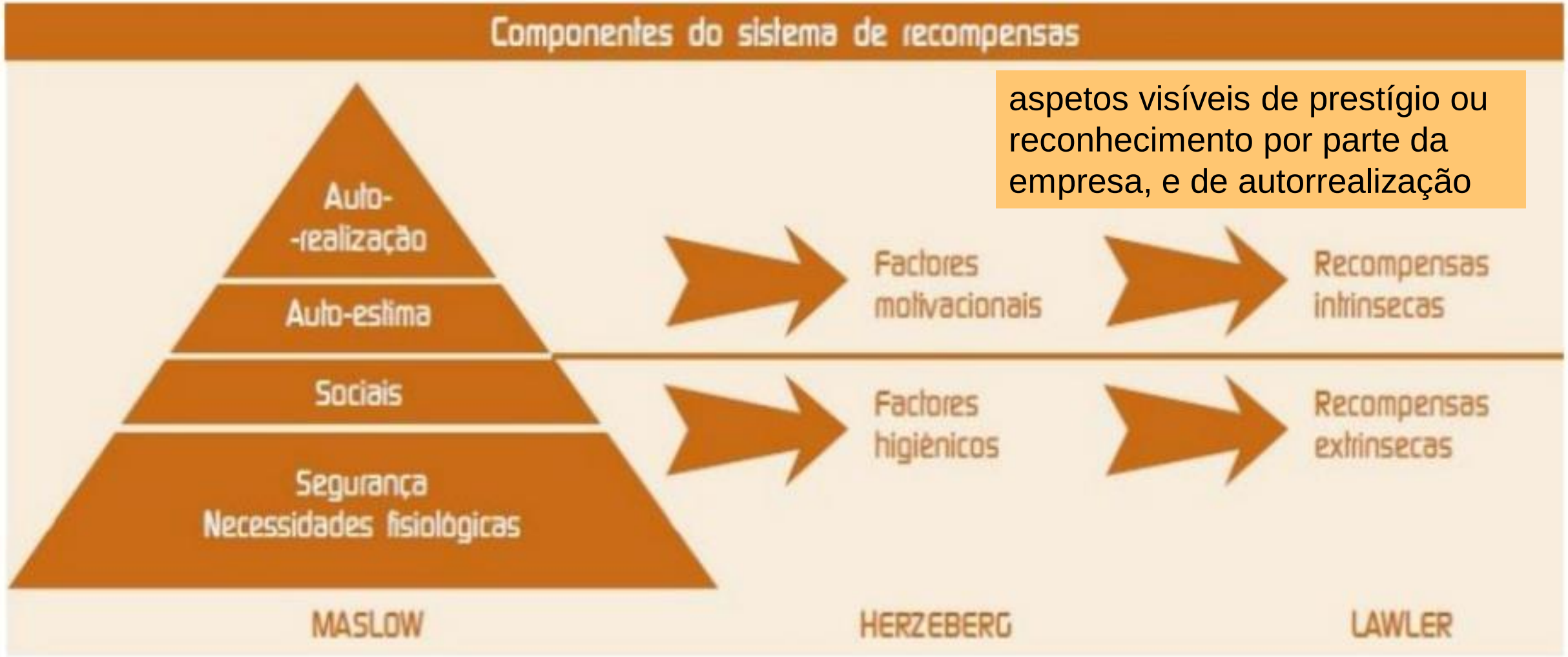
Benefícios

Caraterizam-se:

- São uma componente da retribuição
- Assegurados em espécie (bens e/ou serviços).
- Destinam-se a cobrir necessidades de curto ou longo prazo.
- Procuram responder a necessidades sociais dos colaboradores

Benefícios sociais

Trabalham os aspetos que se enquadram na teoria da motivação de Maslow



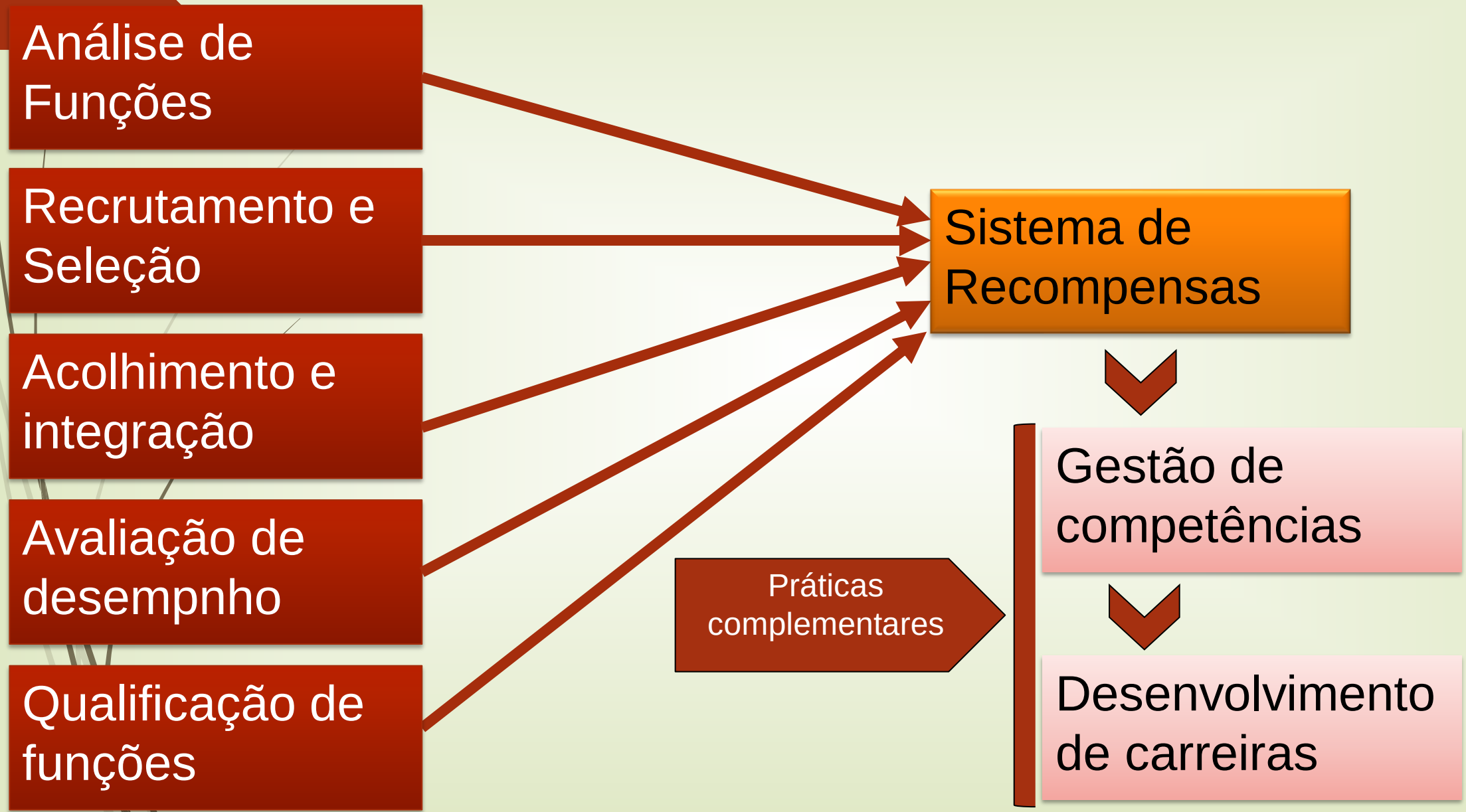
aspetos visíveis de prestígio ou reconhecimento por parte da empresa, e de autorrealização

Fonte: Pedro Rito, TOC, novembro 2006

Tipo de recompensa	Recompensa a nível individual	Recompensa a nível organizacional
Recompensas Intrínsecas	• reconhecimento Pessoal • Funções desafiadoras • Delegação de competências • Maior responsabilidades • Planeamento de carreira • Desenvolvimento Profissional	• Reconhecimento Publico • Delegação de competências • Novos projetos desafiadores • Recompensas de equipa

Recompensas Extrínsecas	• Aumentos salariais
	• Prémios (comissões e bónus)
	• Benefícios sociais (subsídios doença, transporte, seguro saúde)
	• Promoções
		• Recompensas de equipa
		• Símbolos de estatuto:
		  • Utilização de cartão de credito
		  • Viatura
		  • Motorista

Sistema de recompensas face à gestão de RH



Soluções de RH para a crise pandémica?

- Carla Silva (dreamMedia)

https://www.youtube.com/watch?time_continue=4&v=I0OuisiBESw&feature=emb_logo

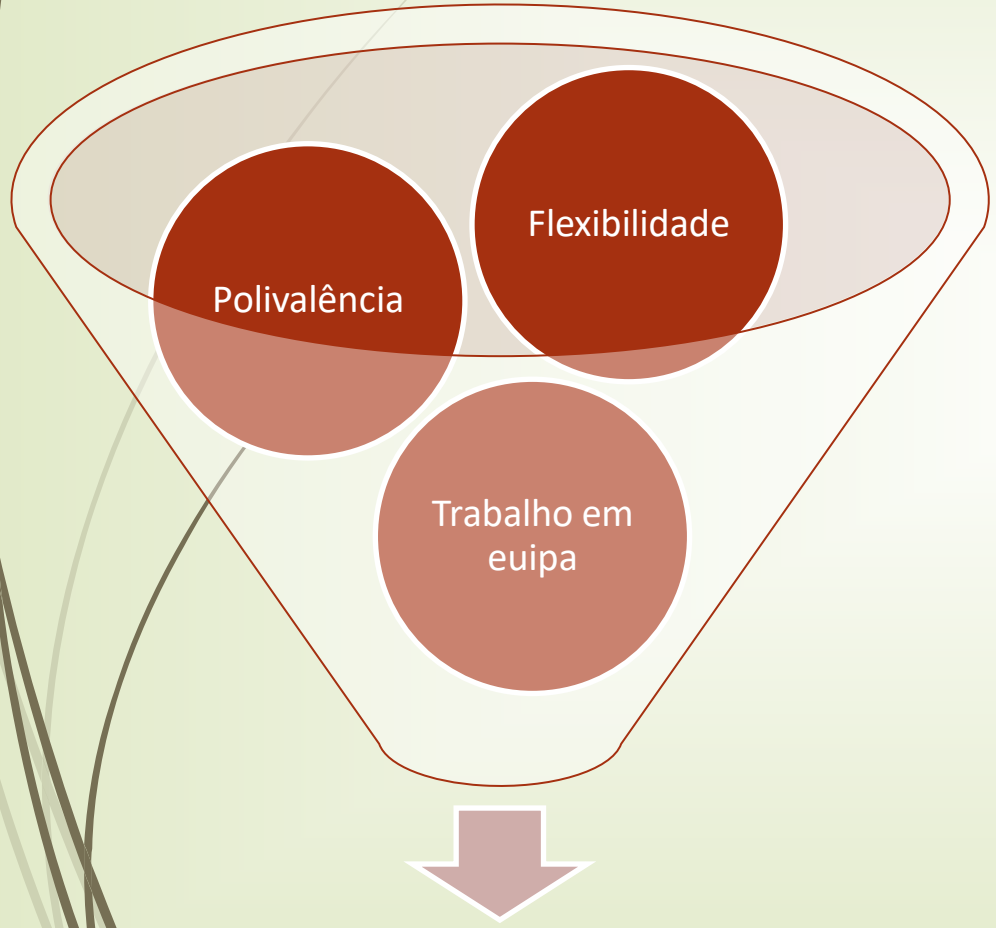
- Salomé Barreira, People First Director da Domino's Pizza Portugal

https://www.youtube.com/watch?time_continue=16&v=UhEaPpPS81M&feature=emb_logo

- Nuno Oliveira (Zurich Portugal)

https://youtu.be/ZPixP3lopkc

Práticas de gestão de recursos humanos



competências mais usuais

Praticas de recursos humanos ajudam as organizações a:

Melhorar a sua capacidade para atraírem e manterem pessoas com as competências (técnicas e comportamentais) que mais se adequam aos objetivos da organização, utilizando processos de recrutamento e seleção adequados, e sistemas de recompensa e de desenvolvimento de carreiras que satisfaçam os objetivos e necessidades da organização e de todos os seus colaboradores.

Praticas de recursos humanos ajudam as organizações a:

- Estimular comportamentos alinhados com os objetivos estratégicos de longo prazo da organização, através do desenvolvimento de competências e de planos de carreira que permitam que as pessoas tenham uma perspetiva de evolução profissional
- Adotar sistemas de remuneração associados ao desenvolvimento de competências individuais, ao desempenho das equipas e da organização como um todo.

Fundamentos de legislação laboral

- Contrato de trabalho

é aquele pelo qual uma pessoa se obriga, mediante retribuição, a prestar a sua atividade a outra ou outras pessoas, sob a autoridade e direção destas

- contrato de trabalho pode cessar por:

  a) Caducidade;

  b) Revogação;

  c) Resolução;

  d) Denúncia.

Direito a férias

- O direito a férias adquire-se com a celebração do contrato de trabalho e vence-se no dia 1 de Janeiro de cada ano civil, salvo o disposto nos números seguintes
- No ano da contratação, o trabalhador tem direito, após seis meses completos de execução do contrato, a gozar 2 dias úteis de férias por cada mês de duração do contrato, até ao máximo de 20 dias úteis.
- O período anual de férias tem a duração mínima de 22 dias úteis.

Faltas

Falta é a ausência do trabalhador no local de trabalho e durante o período em que devia desempenhar a atividade a que está adstrito.

Despedimento

- Despedimento por justa causa
- Despedimento Coletivo
- Despedimento por Extinção do posto de trabalho
- Despedimento por Inadaptação

Fundamentos de legislação laboral

- Código do trabalho

https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/108165886/201803021649/indice

- Boletim de trabalho e emprego

http://bte.gep.msess.gov.pt/

bibliografia

- Chiavenatto, I., Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações, Ed. Campus, 1999
- Gestão de Recursos Humanos, Manual de formação

Web Grafia

- https://www.adecco.pt/
- http://www.apcri.pt/
- https://www.pmeinvestimentos.pt/
- https://www.michaelpage.pt/advice/gest%C3%A3o-de-carreira/prepare-se-para-uma-entrevista
- https://martaalves.com.br/plano-de-desenvolvimento-pessoal/
- https://www.sbcoaching.com.br/blog/avaliacao-360/
- https://comunidade.rockcontent.com/tracos-de-personalidade/