



## Função Pessoal – Tarefas

- Recrutamento e seleção
- Afetação – avaliação do desempenho
- Manutenção – compensação
- Desenvolvimento
- Controlo



Dec0149 05-01-2017



## Função Pessoal – Tarefas

- **Seleção.** Quais são as pessoas mais bem preparadas para realizar as tarefas que constam da descrição de funções?
- **Avaliação do desempenho.** Esta função facilita uma distribuição equitativa das recompensas e motiva as pessoas.
- **Compensação.** Esta componente do sistema deve estar dependente da avaliação para influenciar realmente o desempenho.
- **Desenvolvimento.** As necessidades de desenvolvimento são detetadas através da avaliação do desempenho, como recurso potenciador da melhoria do desempenho atual e como preparação para os novos desafios futuros.

Dec0149 05-01-2017



## Função Pessoal – Tarefas

Recrutamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planeamento de recursos humanos;</li> <li>▪ Recrutamento de pessoal;</li> <li>▪ Seleção de pessoal;</li> <li>▪ Integração de pessoal.</li> </ul>
Afetação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Descrição e análise de funções;</li> <li>▪ Movimentação de pessoal;</li> <li>▪ Plano de carreiras;</li> <li>▪ Avaliação do desempenho humano.</li> </ul>
Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compensação;</li> <li>• Benefícios;</li> <li>• Higiene e segurança;</li> <li>• Relações laborais.</li> </ul>
Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação;</li> <li>• Desenvolvimento de pessoas e organizacional.</li> </ul>

Dec0149 05-01-2017



## Função Pessoal – Políticas de RH

- ➔ Políticas são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas são desempenhadas de acordo com os objetivos desejados. Constituem orientação administrativa para impedir que empregados desempenhem funções indesejáveis ou ponham em risco o sucesso de funções específicas.
- ➔ As políticas de recursos humanos **referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com os seus membros e, por intermédio deles, atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para alcançar objetivos individuais.**

Dec0149 05-01-2017



## Função Pessoal – Políticas de RH

- As políticas situam o código de valores éticos da organização que, através delas, estabelece relações com os empregados, acionistas, consumidores, fornecedores, etc.
- No fundo, servem para orientar as pessoas na realização desses objetivos.
- Exemplo de Política de RH Institucional – *ver documentação complementar.*



## Função Pessoal – Políticas de RH

As políticas de recursos humanos variam enormemente conforme a organização, devido aos seguintes fatores:

- Antecedentes históricos da organização;
- Cultura organizacional e racionalidade;
- Contexto ambiental: fatores económicos, políticos, sociais, culturais, tecnológicos, etc.;
- Localização geográfica;
- Relações com sindicatos; e
- Políticas e restrições governamentais.



### Função Pessoal – Políticas de Afetação

- a) Como determinar os requisitos básicos da força de trabalho (requisitos intelectuais, físicos, etc.) para o desempenho das tarefas e atribuições do universo de funções da organização;
- b) Critérios de planejamento, distribuição e movimentação interna de recursos humanos, considerando-se o posicionamento inicial e o plano de carreiras, definindo as alternativas de oportunidades futuras possíveis dentro da organização; e
- c) Critérios de avaliação da qualidade e da adequação dos recursos humanos, através da avaliação do desempenho.



### Função Pessoal – Políticas de Manutenção

- a) Critérios de remuneração direta dos participantes, tendo em vista a avaliação de funções e os salários no mercado de trabalho, e a posição da organização face a essas duas variáveis;
- b) Critérios de remuneração indireta dos participantes, tendo em vista os programas de benefícios sociais mais adequados à diversidade de necessidades existentes no universo de cargos da organização, e considerando a posição da organização face às práticas do mercado de trabalho;



### Função Pessoal – Políticas de Manutenção

- d) Como manter uma força de trabalho motivada, de moral elevada, participativa e produtiva dentro de um clima organizacional adequado;
- e) Critérios relativos às condições físicas ambientais de higiene e segurança que envolvem o desempenho das tarefas e atribuições do universo de funções da organização;
- f) Relacionamento de bom nível com sindicatos e representações do pessoal.

Dec0149 05-01-2017



### Função Pessoal – Políticas de Desenvolvimento

- a) Critérios de diagnóstico e programação de preparação e reciclagem constantes da força de trabalho, para o desempenho das tarefas e atribuições dentro da organização;
- b) Critérios de desenvolvimento de recursos humanos a médio e longo prazos, visando a contínua realização do potencial humano em posições elevadas na organização;
- c) Criação e desenvolvimento de condições capazes de garantir a saúde e excelência organizacional, através da mudança do comportamento dos participantes.

Dec0149 05-01-2017



## Função Pessoal – Políticas de Controlo

- a) Como manter indicadores de gestão capazes de fornecer as informações necessárias para as análises quantitativa e qualitativa da força de trabalho disponível na organização;
- b) Critérios para auditoria permanente da aplicação e adequação das políticas e dos procedimentos relacionados com os recursos humanos da organização.



## Função Pessoal – ATIVIDADE

Neste exercício os formandos deverão classificar como verdadeiras ou falsas as seguintes afirmações relativas às tarefas da função pessoal, justificando a resposta.

Para tal dispõem de 10 minutos.

- ➔ A avaliação do desempenho humano é uma das vertentes da tarefa *afetação*.
- ➔ Nas várias vertentes da *manutenção* inclui-se a formação.
- ➔ O *recrutamento* é a primeira das tarefas da função pessoal.
- ➔ O plano de carreiras é um dos itens da tarefa *desenvolvimento*.
- ➔ A vertente higiene e segurança no trabalho integra a tarefa *manutenção*.
- ➔ A tarefa *controlo* engloba a vertente da compensação.
- ➔ A integração de pessoal encontra-se englobada na tarefa *recrutamento*.
- ➔ A tarefa *controlo* inclui a vertente da auditoria organizacional.



## Função Pessoal – ATIVIDADE

- A avaliação do desempenho humano é uma das vertentes da tarefa afetação. – **Verdadeira**
- Nas várias vertentes da tarefa manutenção inclui-se a formação. – **Falsa**  
(A formação inclui-se nas várias vertentes da tarefa desenvolvimento.)
- O recrutamento é a primeira das tarefas da função pessoal. – **Verdadeira**
- O plano de carreiras é um dos itens da tarefa desenvolvimento. – **Falsa**  
(O plano de carreiras é um dos itens da tarefa afetação).
- A vertente higiene e segurança no trabalho integra a tarefa manutenção. – **Verdadeira**
- A tarefa controlo engloba a vertente da compensação. – **Falsa**  
(A tarefa Manutenção engloba a vertente da compensação.)
- A integração de pessoal encontra-se englobada na tarefa recrutamento. – **Verdadeira**
- A tarefa controlo inclui a vertente da auditoria organizacional. – **Verdadeira**

Dec0149 05-01-2017



## Função Pessoal – RESUMO

- ➔ A função pessoal deu lugar à função ou gestão de recursos humanos.
- ➔ A partir de 1945, as pessoas passaram a ser vistas, já não como custos, mas como recursos, mais-valias das e para as organizações.
- ➔ Tem como objetivo alinhar as políticas com as estratégias das organizações.
- ➔ As tarefas da função pessoal são Recrutamento e Seleção; Afetação – Avaliação do Desempenho; Manutenção – Compensação; Desenvolvimento e Controlo.
- ➔ As políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com os seus membros e, por intermédio deles, atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para alcançar objetivos individuais.

Dec0149 05-01-2017



## Função Pessoal – Interação entre pessoal e organização

- Vivemos num mundo diversificado e cada vez mais competitivo, repleto de mudanças, dificuldades e problemas, onde devemos estar em constantes adaptações. Dentre essas mudanças, a Gestão de Recursos Humanos não poderia ficar de fora, passando, inclusive, a ser uma das áreas de destaque nas organizações.
- Há algum tempo as pessoas eram vistas apenas como recursos de produção, máquinas, seres que não pensavam e só produziam, sem valorização profissional. As organizações não se preocupavam com o bem-estar das pessoas, com os benefícios. Isto poderia ser visivelmente percebido na era industrial.

Dec0149 05-01-2017



## Função Pessoal – Interação entre pessoal e organização

- Na era da informação, as pessoas passaram a representar o capital humano, vistas como seres produtivos. Este capital pode agregar mais ou menos valores para a organização. Existem características humanas – talento, conhecimento e competências – que são fundamentais para gerar o crescimento organizacional. Entretanto, todas as características humanas não valem nada se as organizações não as valorizarem e não as alavancarem, ou seja, não permitirem que as pessoas mostrem as suas características e, conseqüentemente, saibam aproveitá-las.



Dec0149 05-01-2017



### Função Pessoal – Interação entre pessoal e organização

- O **Capital Humano** é um conjunto de habilidades, atitudes, competências, conhecimentos e imaginação dos colaboradores das organizações.
- Neste contexto, a Gestão de Pessoas deve atrair, reter, desenvolver e motivar os colaboradores.



### Função Pessoal – Interação entre pessoal e organização

- As organizações estão focadas nos clientes, para perceber os seus desejos e assim os produzirem. O recurso mais importante hoje é o conhecimento, ou seja, ter o conhecimento, saber usar, aplicar e agregar valores à organização.
- Neste contexto, as pessoas são consideradas a base das organizações, pois possuem conhecimentos, habilidades e competências que são responsáveis pelo sucesso ou insucesso das organizações, fazendo parte do património das organizações, com conhecimentos e habilidades que agregam valor à organização



### Função Pessoal – Interação entre pessoal e organização

- As organizações devem estar preparadas e atentas aos seus colaboradores e, conseqüentemente, às respetivas motivações e percepções, pois eles devem ser parceiros capazes de conduzi-las para o sucesso, mas, para tanto, as pessoas devem ser tratadas como pessoas.
- Em contrapartida, os colaboradores devem ter inteligência emocional para saber lidar consigo próprios, com os outros e, principalmente, com as organizações onde atuam, cujos objetivos, muitas vezes, são contrários aos seus.

Dec0149 05-01-2017



### Função Pessoal – Interação entre pessoal e organização

- As necessidades individuais são mutáveis e passageiras, daí cria-se um ciclo motivacional dinâmico e constante.
- A relação entre uma pessoa e a organização é o resultado do clima da organização. Podemos dizer que ele nem sempre é uniforme, variando de acordo com a situação psicológica e com a motivação de cada colaborador e como ele recebe e percebe as informações do ambiente interno.

Dec0149 05-01-2017



## Função Pessoal – Interação entre pessoal e organização

- As pessoas não podem mais ser vistas como custos ou como recursos descartáveis, **principalmente porque as organizações não mais administram pessoas**, mas **administram com as pessoas**, pois elas fazem parte do processo e são vistas como património e como recursos produtivos.



Dec0149 05-01-2017



## Função Pessoal – Importância dos Recursos Humanos

- Os gestores de Recursos Humanos devem ser agentes de mudanças, além de valorizarem o conhecimento, partindo do princípio que a aprendizagem é contínua e, consequentemente, agrega valor aos colaboradores e à organização.
- Neste contexto, a Gestão de Recursos Humanos deve ser uma área capaz de transformar as organizações em organizações cada vez melhores, buscando a valorização das pessoas, para que elas aprendam a aprender e apliquem os seus conhecimentos na organização, contribuindo para o sucesso organizacional.

Dec0149 05-01-2017



## Função Pessoal – Importância dos Recursos Humanos

- ➔ As organizações passaram a reconhecer e valorizar as pessoas, percebendo, inclusive, que as mesmas agregam valores e representam o Capital Intelectual, ou seja, não representam custos. Tal facto pode ser evidenciado nas organizações atuais e nos colaboradores que nelas atuam.



Dec0149 05-01-2017



## Função Pessoal – Fundamentos para a Interação

Percebe-se que os fundamentos básicos para a interação entre as pessoas e as organizações são:

### 1. Que as organizações percebam e compreendam que:

- ➔ para uma organização existir são necessárias pessoas;
- ➔ os colaboradores têm percepções, interesses e necessidades individuais e coletivos;
- ➔ os colaboradores têm papel fundamental no resultado da organização (fracasso ou sucesso), representando, inclusive, o Capital Intelectual;
- ➔ devem constantemente educar, planejar e integrar os colaboradores.

Dec0149 05-01-2017



## Função Pessoal – Fundamentos para a Interação

### 2. Que as pessoas percebam e compreendam que:

- ➔ as organizações têm missão, visão e objetivos gerais e específicos;
- ➔ elas passam a maior parte do tempo nas organizações e que devem manter uma relação harmónica e produtiva na organização;
- ➔ elas devem agregar valor à organização, sendo, inclusive, responsáveis pelo resultado da organização (fracasso ou sucesso);
- ➔ neste contexto, os fundamentos básicos estão contidos na própria relação de interação: pessoas x organizações.

Dec0149 05-01-2017



## Função Pessoal – Integração das pessoas nas Organizações

- ➔ Percebe-se que a Gestão de Recursos Humanos tem 3 funções básicas – planejar, integrar e educar – e que, através destas funções juntas, a Gestão de Recursos Humanos interage constantemente com as pessoas e as organizações.
- ➔ As organizações são constituídas pelas pessoas. E as organizações constituem, para as pessoas, um meio pelo qual podem alcançar muitos objetivos pessoais.
- ➔ O conceito mudou ao longo do tempo, mas o objeto continua: as pessoas e as organizações.

Dec0149 05-01-2017



### Função Pessoal – Integração das pessoas nas Organizações

- ➔ Ainda que as instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam necessários para a organização, as pessoas – os recursos humanos – são particularmente importantes. Os recursos humanos trazem o brilho da criatividade para a empresa.
- ➔ As pessoas planeiam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, comercializam os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização. Sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir os seus objetivos. As decisões dos “executivos” moldam o relacionamento entre a organização e os seus empregados.

Dec0149 05-01-2017



### Função Pessoal – Objetivos Organizacionais e Individuais

- ➔ Nesta sequência é fundamental observar os objetivos dos indivíduos e das organizações. Os objetivos das organizações são chamados *organizacionais* e o dos indivíduos *individuais*. Das relações entre estes objetivos é que se procura o crescimento das organizações e a satisfação dos indivíduos.
- ➔ **OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS:** o que a organização espera ou pretende alcançar (lucro, produtividade, qualidade, redução de custos, participação no mercado, satisfação do cliente, etc.).
- ➔ **OBJETIVOS INDIVIDUAIS:** o que as pessoas pretendem alcançar (salário, benefícios sociais, segurança e estabilidade no emprego, condições adequadas de trabalho, crescimento profissional, etc.).

Dec0149 05-01-2017



### Função Pessoal – Objetivos Organizacionais e Individuais

Se entendermos todos os recursos – matéria-prima, informação, tecnologia, capital e recursos humanos – como entradas e os produtos e serviços resultantes como saídas, o que a organização busca é maximizar as saídas enquanto minimiza as entradas.

As decisões de RH ajudam uma empresa a gerir os seus empregados com eficácia. Como são esses empregados que tomam as decisões sobre os demais recursos, fica claro que a eficácia em RH é um fator determinante da eficácia organizacional.

Dec0149 05-01-2017



### Função Pessoal – A Eficiência e a Eficácia

- **EFICIÊNCIA** – alcance dos objetivos individuais (promoção pessoal, prestígio, carreira, maior salário, segurança pessoal etc);
- **EFICÁCIA** – alcance dos objetivos organizacionais (maior produtividade, redução de custos, lucro, crescimento da organização, etc). Neste sentido, as pessoas buscam satisfações pessoais e as organizações têm necessidades de recursos para atingir a sua missão (EFETIVIDADE).

Dec0149 05-01-2017



## Função Pessoal – O equilíbrio organizacional

O desafio para a organização é construir uma base organizacional capaz de garantir que tanto os incentivos – pagamentos pela organização aos participantes (salários, prêmios por produção, benefícios sociais, etc.) – quanto as contribuições – pagamentos que cada participante efetua à organização a que está ligado (trabalho, dedicação, pontualidade, etc.) – estejam minimamente em equilíbrio. Esta base de equilíbrio é chamada *equilíbrio organizacional*. O papel (desafio) do Administrador de RH é identificar o conjunto de incentivos capaz de motivar os participantes e as contribuições de interesse das organizações. Portanto, podemos afirmar que o equilíbrio organizacional depende do intercâmbio entre os incentivos oferecidos e as contribuições como retorno à organização.

Dec0149 05-01-2017



## Função Pessoal – Condição das recompensas

Vale a pena lembrar o que dizem KATZ e KAHN. Para que as recompensas funcionem são necessárias três condições:

- “É necessário que elas sejam percebidas claramente como suficientemente grandes a fim de justificarem o esforço adicional necessário para consegui-las.
- É necessário que elas sejam percebidas como diretamente relacionadas ao desempenho solicitado e serem concedidas imediatamente após o desempenho.
- É necessário que elas sejam percebidas como equitativas pela maioria dos membros do sistema, muitos dos quais não as receberão.”

Dec0149 05-01-2017



### Função Pessoal – Interação entre trabalhador e organização

- Assim, afirmamos que, para uma organização se desenvolver, é necessário uma interação psicológica entre ela e o seu colaborador, a que chamamos *reciprocidade*. Neste sentido, é possível afirmar que reciprocidade é o processo de desenvolvimento de um contrato psicológico entre a pessoa e a organização onde ela trabalha. É, portanto, um processo complementar em que o indivíduo e a organização se tornam parte um do outro.
- Esta harmonia de interesses pressupõe que há, pelo menos, dois contratos na relação: um contrato formal e outro psicológico.



Dec0149 05-01-2017



### Função Pessoal – Interação entre trabalhador e organização

- O contrato formal é escrito, assinado e tem relação com o cargo a ser ocupado, ao conteúdo do trabalho, ao horário, ou seja, às relações de trabalho de um modo geral.
- O contrato psicológico relaciona-se com o que a organização e o indivíduo esperam realizar e ganhar com o novo relacionamento.



Dec0149 05-01-2017



## Direito do Trabalho – Conceitos e princípios gerais

↳ **Conceito:** em síntese o direito do trabalho define os direitos e as obrigações dos trabalhadores e dos empregadores. O Direito do trabalho (ou Direito laboral) pode ser definido como a parte do Ordenamento constituída pelas normas e princípios jurídicos que disciplinam as relações de trabalho.

