



Função Pessoal – Tarefas

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



Doc0149 - 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.

Doc0149 - 05-01-2017



Função Pessoal – Tarefas

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

Doc0149 - 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.**

Doc0149 - 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.*



Doc0149 - 05-01-2017



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.

Doc0149 - 05-01-2017



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 planeamento, 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.

Doc014/9 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.

Doc014/9 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.

Doc0149 - 05-01-2017



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.

Doc0149 - 05-01-2017



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**

Doc0149 - 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.

Doc0149 - 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.

Doc0149 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, consequentemente, saibam aproveitá-las.



Doc0149 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.



Doc0149 - 05-01-2017



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

Doc0149 - 05-01-2017



Função Pessoal – Interação entre pessoal e organização

- ➡ As organizações devem estar preparadas e atentas aos seus colaboradores e, consequentemente, às respetivas motivações e perceções, 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.

Doc0149 - 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.

Doc0149 - 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.



Doc0149 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.

Doc0149 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.



Doc0149 - 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.

Doc0149 - 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.

Doc0149 - 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.

Doc0149 - 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.

Doc0149 - 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.).

Doc0149 - 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.

Doc0149 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).

Doc0149 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.

Doc0149 - 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."

Doc0149 - 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.



Doc0149 - 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.



Doc0149 - 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.

