

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

MÉTODOS E PRÁTICAS

11.ª Edição Atualizada e Aumentada



MARIA JOSÉ SOUSA
TERESA DUARTE
PEDRO GOMES SANCHES
JORGE GOMES PERALTA

PACTOR

Os Autores:



Maria José Sousa (PHD)

Investigadora e docente no Iscte Instituto Universitário de Lisboa, onde foi Pró-Reitora entre 2022 e 2024 e integra o Conselho Consultivo do Banco Português de Fomento desde janeiro de 2024. Tem vasta experiência em políticas públicas de inovação, competências digitais e na coordenação de projetos europeus (Horizon Europe, Erasmus+). Publicou mais de 200 artigos científicos e é editora convidada em revistas da Elsevier e Springer. Foi Presidente da ISO/TC 260 - Gestão de Recursos Humanos.



Teresa Duarte

Trabalha na administração pública central nas áreas da educação, formação e do trabalho. Ao longo do seu percurso profissional tem trabalhado nas áreas da inovação organizacional e gestão de recursos humanos, das políticas de educação e formação profissional e do Sistema Nacional de Qualificações. É representante nacional e membro efetivo do Grupo Consultivo do Quadro Europeu de Qualificações (EQF AG) da Comissão Europeia.



Pedro Gomes Sanches

Professor convidado em várias instituições de ensino superior e foi formador no INA – Instituto Nacional de Administração – em programas para dirigentes públicos. É consultor em comunicação política e cronista do Expresso e comentador da SIC Notícias.

Foi Adjunto do Ministro da Solidariedade e da Segurança Social no XIX Governo Constitucional de Portugal e membro dos Conselhos de Gestão do Fundo de Garantia do Trabalho e do Fundo de Garantia de Compensação do Trabalho.



Jorge Gomes Peralta

Sociólogo. Com vasta experiência nas áreas da educação, ensino profissional e inovação. Desempenhou cargos de direção, coordenação e consultoria em projetos nacionais e internacionais. Autor e coautor de várias publicações. É Dirigente da Santa Casa da

Misericórdia de Lisboa e pai de três filhos.

ÍNDICE

OS AUTORES	XI
PREFÁCIO DA 11.ª EDIÇÃO ATUALIZADA E AUMENTADA	XIII
PREFÁCIOS DA 1.ª EDIÇÃO	XVII
INTRODUÇÃO	XXV

PARTE I – A IMPORTÂNCIA E A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	3
1.1 Importância da Gestão de Recursos Humanos	3
1.2 Evolução da Gestão de Recursos Humanos	4
1.2.1 Como uma Atividade Operacional	5
1.2.2 Como Função de Suporte à Estratégia Global da Organização.....	6
1.2.3 Como Parte Integrante da Estratégia Global das Organizações.....	7
1.2.4 Acompanhando as Mudanças Tecnológicas, Sociais e Ambientais.....	9
1.3 Responsabilidades na Gestão de Recursos Humanos	13
1.3.1 Posição Hierárquica da Função.....	13
1.3.2 Participação Efetiva na Implementação da Estratégia Global da Empresa.....	14
1.3.3 Formalização dos Processos e Práticas de Gestão de Pessoas	14
2 TIPOLOGIA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	17
2.1 Uma Tipologia de Gestão de Recursos Humanos.....	17
2.1.1 Linhas de Orientação da Gestão Administrativa de Recursos Humanos .	18
2.1.2 Linhas de Orientação da Gestão Funcional de Recursos Humanos	19
2.1.3 Linhas de Orientação da Gestão de Pessoas por Processos	20
2.1.4 Linhas de Orientação da Gestão de Pessoas.....	22
2.1.5 Tipologia como uma Ferramenta Estratégica para a Evolução da Gestão de Recursos Humanos na Organização	23

PARTE II – PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

3 ANÁLISE E QUALIFICAÇÃO DE FUNÇÕES	29
3.1 Análise e Descrição de Funções	29
3.1.1 Objetivos da Análise e Descrição de Funções.....	32
3.1.2 Processo de Análise e Descrição de Funções.....	34
3.1.3 Análise e Descrição de Funções Face à Gestão de Recursos Humanos....	52
3.2 Qualificação de Funções.....	53
3.2.1 Definição de Qualificação de Funções.....	53
3.2.2 Métodos de Classificação/Qualificação de Funções	53

Método do Escalonamento (<i>job ranking</i>).....	54
Método da Comparação de Fatores.....	55
Método da Avaliação por Pontos	57

4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO 65

4.1 Recrutamento	65
4.1.1 Objetivos do Recrutamento e Seleção.....	65
4.1.2 Fatores Condicionantes do Recrutamento e Seleção.....	67
4.1.3 Principais Motivações para o Recrutamento	68
4.2 Critérios de Recrutamento e Seleção	68
4.2.1 Principais Critérios Utilizados no Recrutamento e Seleção	69
4.2.2 Formas de Recrutamento.....	70
Recrutamento Interno	71
Recrutamento Externo	72
Vantagens e Desvantagens dos Dois Tipos de Recrutamento.....	73
4.2.3 Fontes de Recrutamento	74
Recrutamento Interno	74
Recrutamento Externo	75
Recrutamento Digital e Redes Sociais	76
Recrutamento Informal.....	76
4.3 Seleção	76
4.4 Processo de Recrutamento e Seleção	85
4.5 Recrutamento e Seleção face à Gestão de Recursos Humanos.....	88

5 ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO 89

5.1 Processo de Acolhimento e Integração.....	89
5.1.1 Participantes no Processo de Acolhimento e Integração	90
5.1.2 Contrato Psicológico entre a Organização e os Novos Colaboradores....	92
Formalização do Processo.....	93
Dimensão Informal do Processo.....	98
5.1.3 Acompanhamento e Avaliação no Processo de Integração	99
5.2 Acolhimento e Integração face à Gestão de Recursos Humanos	103

6 SISTEMAS DE RECOMPENSAS 105

6.1 Sistema de Recompensas	105
6.1.1 Objetivos de um Sistema de Recompensas.....	106
6.1.2 Tipos de Sistemas de Recompensas.....	106
6.1.3 Mecanismos de Medida usados nos Diferentes Tipos de Sistemas de Recompensas.....	113
6.2 Sistemas de Recompensas e os Fatores de Motivação	114
6.2.1 Fatores que Influenciam os Sistemas de Recompensas	114
6.2.2 Recompensas Extrínsecas e Intrínsecas	123
Recompensas Extrínsecas	123
Recompensas Intrínsecas.....	124

6.3	A Vertente Prática do Sistema de Recompensas	127
6.3.1	Componentes do Salário.....	127
6.3.2	Processamento de Salários.....	128
6.4	Sistema de Recompensas face à Gestão de Recursos Humanos	130

7 AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO 133

7.1	Gestão de Desempenho Organizacional como Sistema Global de Gestão	133
7.2	Sistema de Avaliação de Desempenho Individual	134
7.3	Objetivos da Avaliação de Desempenho	136
7.4	Critérios.....	137
7.5	Avaliadores	144
7.5.1	Avaliação pela Chefia Direta	144
7.5.2	Autoavaliação	144
7.5.3	Avaliação pelos Colegas	145
7.5.4	Avaliação pelos Subordinados	145
7.5.5	Avaliação por Múltiplas Fontes: Avaliação de 360°	146
7.6	Periodicidade	146
7.7	Métodos de Avaliação de Desempenho	147
7.7.1	Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho	147
	Método de Escala Gráfica	147
	Método de Escolha Forçada	147
	Método de Pesquisa de Campo	148
	Método dos Incidentes Críticos	148
	Método de Comparação aos Pares.....	148
	Método de Frases Descritivas	148
	Método de Autoavaliação	148
	Método de Avaliação por Resultados.....	148
	Método de Avaliação por Objetivos.....	149
	Métodos Mistos.....	149
7.7.2	Métodos Contemporâneos de Avaliação de Desempenho.....	149
	Método de Avaliação por Competências	149
7.8	Erros (mais) Comuns na Avaliação de Desempenho	151
7.9	Feedback sobre o Desempenho	152
7.10	Avaliação de Desempenho face à Gestão de Recursos Humanos	154

8 DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE COMPETÊNCIAS 157

8.1	Definição de Competências	157
8.1.1	Competências Individuais e Competências Organizacionais.....	159
8.2	Gestão de Competências	162
8.2.1	Modelos de Gestão de Competências.....	163
	Modelo Hay-McBer.....	163
	Modelo DDI.....	163
	Modelo Funcional.....	164

Modelo da Organização Científica vs. Modelo da Economia do Conhecimento.....	164
Modelo de Competências Icebergue.....	165
8.2.2 Aplicação dos Modelos de Competências.....	166
8.2.3 Métodos de Identificação de Competências.....	167
Abordagem dos Conhecimentos Profissionais	167
Avaliação de Potencial	169
Método CEGOS.....	171
8.3 Desenvolvimento de Competências	172
8.3.1 Competências Face à Gestão de Recursos Humanos	174

9 DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS 177

9.1 Conceito de Carreira	177
9.2 Objetivos do Desenvolvimento de Carreiras	178
9.3 Algumas Abordagens em Termos de Carreiras	179
9.3.1 Estádios de Carreira.....	179
9.3.2 Orientações de Carreira	181
Carreira Interna	181
Carreira Externa	182
9.3.3 Movimentações de Carreira	182
9.3.4 Modelos de Carreiras.....	183
9.4 Papel dos Recursos Humanos	184
9.5 Metodologias.....	185
9.5.1 Planos de Sucessão	186
9.5.2 Aconselhamento e <i>Coaching</i>	188
9.5.3 <i>Mentoring</i>	189
9.5.4 <i>Assessment Centres e Development Centres</i>	189
9.5.5 Plano de Desenvolvimento Pessoal	191
9.5.6 <i>Outplacement</i>	192
9.6 Implementação de um Sistema de Desenvolvimento de Carreiras.....	193
9.6.1 Etapas de um Modelo de Desenvolvimento de Carreiras.....	193
9.7 Relação entre Desenvolvimento de Carreiras e outras Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	197

PARTE III – A MUDANÇA E A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

10 ORGANIZAÇÕES EM MUDANÇA 203

10.1 Mudança nas Organizações	203
10.2 Tipos de Mudança	203
10.3 Causas e Fontes da Mudança.....	205
10.3.1 Causas Internas	206
10.3.2 Causas Externas.....	207
10.4 Resistência à Mudança.....	208
10.4.1 Fatores de Resistência à Mudança.....	209

10.4.2	Formas de Redução da Resistência à Mudança	210
10.5	Papel da Comunicação na Mudança Organizacional.....	211
10.6	Agentes de Mudança – o Gestor de Recursos Humanos	213
11	O BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE APOIO NA MUDANÇA	217
11.1	Conceito e Origens.....	217
11.2	Objetivos do <i>Balanced Scorecard</i>	221
11.3	Benefícios do <i>Balanced Scorecard</i>	221
11.4	Relação do <i>Balanced Scorecard</i> com a Gestão de Recursos Humanos	222
12	TECNOLOGIAS DIGITAIS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	229
12.1	Introdução.....	229
12.2	A Tecnologia como <i>Game Changer</i> da Gestão de Recursos Humanos	230
12.3	Aplicações de Gestão de Recursos Humanos	232
12.4	Inteligência Artificial na Gestão de Recursos Humanos	236
12.4.1	Principais aplicações da Inteligência Artificial na Gestão de Recursos Humanos	236
12.4.2	Desafios e Considerações Éticas	237
12.5	Aplicação das Tecnologias Digitais às Práticas de Recursos Humanos.....	238
12.6	Impactos das Tecnologias Digitais no Emprego e nas Competências	241
13	PEOPLE ANALYTICS	243
13.1	Introdução.....	243
13.2	O Que é o <i>People Analytics</i> ?	243
13.3	Como Implementar o <i>People Analytics</i> ?	243
13.3.1	Etapas do Processo de <i>People Analytics</i>	244
13.3.2	Ferramentas e Tecnologias.....	245
13.3.3	Benefícios do <i>People Analytics</i>	245
13.4	Desafios e Considerações Éticas	246
BIBLIOGRAFIA		249
ÍNDICE REMISSIVO		255

OS AUTORES

Maria José Sousa

Investigadora e docente no Iscte/Instituto Universitário de Lisboa, onde foi Pró-Reitora entre 2022 e 2024 e integra o Conselho Consultivo do Banco Português de Fomento desde janeiro de 2024. Tem vasta experiência em políticas públicas de inovação, competências digitais e na coordenação de projetos europeus (Horizon Europe, Erasmus+). Publicou mais de 200 artigos científicos e é editora convidada em revistas da Elsevier e Springer. Foi Presidente da ISO/TC 260 – Gestão de Recursos Humanos. É perita externa da Comissão Europeia, realizando a avaliação de projetos de investigação e contribuindo para a criação de indicadores sobre competências digitais.

Teresa Duarte

Licenciada em Sociologia, mestre em Sociologia do Trabalho e tem o curso de doutoramento (Diploma de Estudos Avançados em Sociologia) pelo Iscte/Instituto Universitário de Lisboa. Trabalha na administração pública central nas áreas da educação, formação e do trabalho. Tem trabalhado nas áreas da inovação organizacional e gestão de recursos humanos, das políticas de educação e formação profissional e do Sistema Nacional de Qualificações, destacando-se na conceção de várias metodologias, entre as quais a metodologia de qualificações baseadas em resultados de aprendizagem, e na conceção de várias qualificações para jovens e adultos. É representante nacional e membro efetivo do Grupo Consultivo do Quadro Europeu de Qualificações da Comissão Europeia. Tem participado em vários projetos de investigação e grupos de trabalho nacionais e internacionais e tem várias publicações e comunicações na área da educação e formação.

Pedro Gomes Sanches

Licenciado em sociologia, pós-graduado em gestão de recursos humanos e mestre em gestão. Tem vasta experiência em cargos de direção e consultoria. É professor convidado em várias instituições de ensino superior e foi formador no INA – Instituto Nacional de Administração – em programas para dirigentes públicos. É consultor em comunicação política e cronista do Expresso e comentador da SIC Notícias. Foi Adjunto do Ministro da Solidariedade e da Segurança Social no XIX Governo Constitucional de Portugal. Foi membro dos Conselhos de Gestão do Fundo de Garantia do Trabalho e do Fundo de Garantia de Compensação do Trabalho. Foi membro da Direção da APCE – Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa – e é atualmente vice-presidente da Assembleia Geral.

Jorge Gomes Peralta

Sociólogo. Com vasta experiência nas áreas da educação, ensino profissional e inovação. Desempenhou cargos de direção, coordenação e consultoria em projetos nacionais e internacionais. Autor e coautor de várias publicações. É Dirigente da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa e pai de três filhos.

PREFÁCIO DA 11.ª EDIÇÃO ATUALIZADA E AUMENTADA

Jorge Marques

Ex-presidente da APG

agosto de 2025

A primeira palavra que surge no meu pensamento depois de ler este livro é Memória! Não a Memória de quem trabalhou meio século na Gestão de Recursos Humanos em várias empresas e em vários países, mas a Memória como obra-prima do cérebro. Aquela que tanto nos orienta para o *déjà vu*, como orienta para o novo, o inesperado e até para o que vai acontecer no futuro. Uma Memória que está sempre a atualizar-se, a aprender com os erros, a partilhar o que sabe, a renovar as histórias, as culturas a que pertencemos... a cultura das organizações. A Memória muda muito mais que nós!

Reparem que a História da Gestão de Recursos Humanos, que começa na Revolução Industrial, fala-nos que, espalhados pelas paredes das fábricas, havia uns cartazes que diziam aos operários: *"Não és pago para pensar!"* Nesse tempo o "pensar" era exclusivo dos chefes. Começou aqui um longo caminho e que tão bem está descrito neste livro. É importante conhecer a História, a raiz das coisas e a forma como e porque evoluíram ao longo do tempo. Einstein deixou-nos esse aviso quando disse: *"Os problemas importantes que enfrentamos não podem ser resolvidos no mesmo nível de raciocínio em que estávamos quando os criámos"*. Foi um aviso aos mais conservadores que insistiam em bater na mesma tecla e manter o poder. Foi o tempo das lideranças como promotores das mudanças, a necessidade de juntar à Memória a imaginação, a necessidade de inovar nuns casos e noutros de criar o novo. O livro explica bem esses movimentos, os métodos e as técnicas, as sucessivas respostas que foram sendo dadas ao longo do tempo. A liderança teve vários olhares e recordo-me que um dia foi a Primeira-Ministra do Reino Unido (Margaret Thatcher) que, brincando, nos chamou a atenção ao dizer: *"Ser líder é como ser uma dama. Se tiver de o lembrar às pessoas, então é porque não o é!"* Era o fim do simples uso de um estatuto, um título e ter de mostrar o desempenho, a diferença e os resultados.

Um dia, em conversa com o cientista (físico) Carvalho Rodrigues, o pai do primeiro satélite português, falávamos sobre Gestão e Ciência. Dizia ele que havia uma grande vontade de demonstrar que a Gestão era Ciência, porque se pensa que Ciência é exatidão. Mas só há certezas sobre o passado! Tal como nos verbos, a descrição passada da ação, o tempo passado é o passado-perfeito e até o mais-que-perfeito. Foi este o sentimento que provocou em mim este livro, ele é para o tempo que vem. É um livro do futuro e esse tempo é do imperfeito do indicativo. Um livro que será um guia para um mundo imperfeito. Um livro para as empresas que são como

Sociedades Humanas, onde os esforços coletivos têm de ser ensinados, orientados e liderados. Mas liderados tal qual somos, não perfeitos, em constante mudança, em permanente inquietação. Esta conversa acontecia em 2010 e ele já me dizia que o Tempo e a Dinâmica já não eram construídos pelas Sociedades Humanas. A mudança seria conduzida gradualmente por não-humanos! Cada dia que passa, cada vez que aprendemos alguma coisa relativamente à Gestão de Recursos Humanos, temos vindo a transferir esse conhecimento para não-humanos. *"A eles conferimos poder e damos a propriedade da governança."*

O presente livro tem esse mérito e vem no tempo certo com tudo o que se relaciona com a IA. O mundo continuará a ser imperfeito, de simbiose entre humanos e não-humanos, para utilizar Pessoas com Humanismo e Humanidade e é isso a que hoje chamamos Gestão de Recursos Humanos. Um mundo em que a finalidade da intuição seja a do seu conhecimento e em que o propósito seja a ação.

Um outro cientista (neurocientista), António Damásio, disse-nos que a economia de um organismo multicelular apresenta inúmeros setores e que as células que compõem cada um dos setores colaboram entre si. Isso soa familiar e faz-nos pensar nas Sociedades Humanas. As semelhanças são espantosas! Então teríamos no funcionamento do nosso corpo, no sistema mais complexo que se conhece, o grande mestre da Gestão de Recursos Humanos, num misto de biologia humana e neurociência. Ele próprio diz que já não é um neurocientista, mas um biologista interessado no cérebro. A importância do modelo de funcionamento do corpo humano pode ser uma proposta para as organizações. Defendi essa tese num livro onde entrevistei cientistas, médicos e filósofos da ciência. Um desses cientistas, médico e também Prémio da Liderança em Portugal, era nisto bem claro: *"O cérebro serve o corpo, tal qual como o líder de uma empresa deve servir a sua organização"*. Era servir e não mandar!

Voltando a António Damásio, e esta parece-me ser a grande mensagem para o futuro da gestão e liderança, mas sobretudo para a Gestão de Recursos Humanos, quando lhe perguntaram qual era o maior cientista da História, ele respondeu que na sua área era Shakespeare. Porque o Humano não pode ser replicado, mas apenas simulado e que a Vida é outra coisa! Shakespeare, porque a literatura é o modo mais rico, de todos os que temos, de entrar na subjetividade de outra pessoa e de perceber o que pode ser a outra pessoa. A Grande Arte dá-nos isso, os sentimentos como personagens. O sentimento dá-nos a emoção e esta o movimento. Os sentimentos são pelo menos os motivadores da ciência, para não dizer os seus fundadores. (Vale a pena ler *"Como a Arte antecipa a Ciência"*!)

A Gestão de Recursos Humanos, ou como lhe quiserem vir a chamar, pode tornar-se o mundo onde convivem todas as diferenças: Homem, Máquina, Ciência, Tecnologia, Filosofia, Sentimentos, Emoções, Inovações. Talvez a IA ou os seus herdeiros façam

da primeira competência do Homem a Criação? Porque essa IA entregará ao Homem informação, comparações, simulações, perspectivas de inovação e as necessidades de mais respostas e de mais criação. Esta criação ficará sempre reservada ao Homem! Talvez nós estejamos no ponto de partida de um Mundo Novo e este livro faça a ponte entre memórias passadas, presentes e futuras? Talvez a Gestão de Recursos Humanos seja uma Arte Construtora de Catedrais, tal como foi na Idade Média a Gestão das Carreiras dos Aprendizes, Oficiais e Mestres? Talvez o tempo não seja linear, mas circular e se reinvente sempre o conhecimento do círculo anterior?

A minha última Mensagem: nos intervalos da vossa vida de estudantes ou profissionais, cultivem a Arte para a qual sentem maior apelo. Leiam mais livros de ficção e tentem compreender em profundidade as personagens. Tudo porque o futuro precisará muito da vossa Criatividade e Empatia e isso será sempre o maior contributo do Humano, ou seja, a competência de gerar o Novo. Talvez seja essa a oferta que a IA nos dá, ou nos obriga a dar, a oportunidade, o tempo e a liberdade para a Arte de Criar! Mas, para isso, precisamos de dominar bem os elementos, os instrumentos e otimizar o Conhecimento, as Técnicas e as Práticas... tudo para que não se repita aquele slogan da Revolução Industrial: *"Não és pago para pensar!"*

INTRODUÇÃO

No futuro, a inteligência emocional será mais importante do que o QI, porque as máquinas farão o trabalho analítico, mas os humanos ainda terão de liderar, inspirar e cuidar uns dos outros.

Satya Nadella, CEO da Microsoft

Atualmente, falar em gestão de recursos humanos (GRH) – ou em gestão de pessoas e facilitação dos processos humanos, consoante a perspectiva adotada – leva-nos, inevitavelmente, a alguns consensos fundamentais: o papel essencial das pessoas nas organizações, a importância do conhecimento e a capacidade da organização para o gerir estrategicamente num contexto de acelerada transformação e crescente complexidade.

Contudo, para além destes princípios básicos, assistimos a um discurso cada vez mais sofisticado, onde cada nova abordagem promete revolucionar a gestão de talento, muitas vezes descartando modelos anteriores como ultrapassados.

Na prática, a realidade empresarial é bem mais diversa e desafiante. Encontramos organizações que apostam na inovação, assumindo os riscos inerentes à experimentação – por vezes com grande sucesso, outras com resultados menos positivos. Em contrapartida, há empresas que seguem um caminho próprio, indiferentes às tendências, focadas no seu *core business* e, surpreendentemente, alcançando um êxito que desafia as expectativas.

A verdade é que a gestão de pessoas é, muitas vezes, menos sofisticada do que os modelos académicos e consultivos sugerem. Por mais úteis que alguns desses modelos possam ser, a sua aplicação tem pouco impacto se as organizações não dominarem primeiro os fundamentos essenciais da gestão de recursos humanos.

A nossa experiência com empresas de diferentes setores, dimensões e realidades geográficas reforça a necessidade de começar pelo essencial. Em vez de construir um edifício sem bases sólidas, acreditamos que é crucial trabalhar os alicerces da gestão de recursos humanos, estabelecendo práticas fundamentais antes de avançar para modelos mais avançados.

O PROPÓSITO DESTE LIVRO

Este livro não apresenta um modelo rígido ou uma metodologia universal para a gestão de recursos humanos. Reconhecemos que, apesar da transversalidade da disciplina, cada organização tem especificidades próprias que exigem respostas adaptadas

à sua realidade. Por isso, evitamos cair na armadilha da “moda do momento” e focamos-nos no essencial.

Desta forma, estruturamos este livro em três pilares principais:

1. Enquadramento do tema

Apresentamos as questões essenciais da gestão de recursos humanos e, com base na nossa experiência no mercado português, propomos uma abordagem quase evolutiva da sua aplicação nas empresas.

2. Práticas Fundamentais na gestão de recursos humanos

- **Análise e qualificação de funções:** compreender as necessidades e exigências de cada função na organização.
- **Recrutamento e seleção:** atrair talentos alinhados com a cultura e objetivos da empresa, promovendo a retenção dos melhores profissionais.
- **Acolhimento e integração:** facilitar a adaptação dos novos colaboradores, garantindo a sua adequação à função e ao ambiente organizacional.
- **Recompensas e reconhecimento:** assegurar a equidade e motivação, reforçando a cultura organizacional e impulsionando o desempenho.
- **Avaliação de desempenho:** medir e alinhar a performance individual e coletiva com a estratégia global da empresa, identificando oportunidades de desenvolvimento.
- **Formação, desenvolvimento e gestão de competências:** definir e fortalecer competências estratégicas, promovendo a aprendizagem e a partilha de conhecimento.
- **Gestão de carreiras:** criar percursos profissionais alinhados com as aspirações dos colaboradores e os objetivos da organização.

3. Reflexões sobre Mudança, *Balanced Scorecard*, *People Analytics* e os desafios das tecnologias emergentes

Nenhuma organização pode evoluir sem uma visão clara sobre o caminho a percorrer. Assim, exploramos a importância da mudança e apresentamos o *Balanced Scorecard*, não como um simples instrumento de recursos humanos, mas como um *framework* estratégico para alinhar os objetivos organizacionais. Exploramos ainda as questões relacionadas com o *people analytics* e com as tecnologias emergentes na gestão de recursos humanos.

PARA QUEM ESCRREVEMOS ESTE LIVRO?

Este livro destina-se a um público diversificado:

- Professores e alunos que estudam gestão de recursos humanos;
- Formadores, diretores, gestores e chefias que têm responsabilidades na área;
- Técnicos de recursos humanos e outros profissionais que procuram desenvolver as suas competências.

O nosso objetivo é proporcionar uma visão prática e realista da gestão de recursos humanos, oferecendo reflexões, metodologias e exercícios que estimulem a aprendizagem e a aplicação no dia a dia empresarial.

TIPOLOGIA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

2.1 UMA TIPOLOGIA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Quando falamos em gestão de recursos humanos e analisamos a literatura existente sobre o tema, podemos concluir que essa abordagem tem evoluído gradualmente, mas de forma ainda lenta, dentro das organizações.

Atualmente, é possível observar que diferentes estágios de maturidade na gestão de pessoas ainda coexistem em contextos similares, por exemplo, em empresas de setores de atividade semelhantes, com características parecidas como tamanho, estrutura, localização geográfica e volume de faturação, entre outros fatores.

A partir da tipologia apresentada na **Figura 2.1**, podemos identificar uma gestão de recursos humanos com um baixo nível de formalização dos processos, limitando-se apenas aos requisitos legais mínimos. Em contraste, há empresas com uma gestão mais estruturada, onde as práticas de recursos humanos são mais formalizadas e consistentes, com procedimentos definidos e manuais que regulam áreas como recrutamento, integração e desenvolvimento de pessoas.

Além disso, existe uma vertente mais estratégica, em que a crescente complexidade económica, tecnológica e organizacional exige que a gestão de recursos humanos desempenhe um papel mais integrado na estratégia da organização. Isso visa não apenas o desenvolvimento das pessoas, mas também a competitividade da empresa, por meio de gestão de pessoas por processos e da gestão de pessoas como elemento estratégico, com foco no alinhamento de talentos, inovação e adaptação aos novos requisitos do mercado.

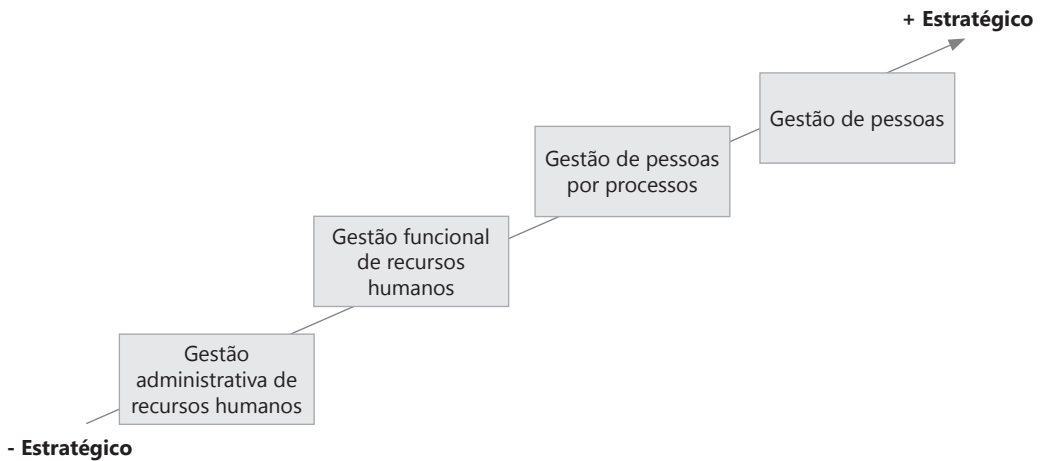


FIGURA 2.1 – PROPOSTA DE UMA TIPOLOGIA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Nas próximas secções, apresentam-se as principais linhas de orientação de cada um dos tipos de gestão de recursos humanos propostos.

2.1.1 Linhas de Orientação da Gestão Administrativa de Recursos Humanos

Esta dimensão é caracterizada pela realização de atividades operacionais essenciais relacionadas com a gestão de pessoas, com foco nas funções administrativas. As principais características dessa abordagem incluem:

- **Atividades predominantemente administrativas:** a ênfase recai sobre processos de gestão operacionais, com pouca integração estratégica;
- **Baixa formalização dos processos:** as práticas de gestão de recursos humanos não são padronizadas ou estruturadas de maneira rigorosa, o que resulta num foco maior na execução diária;
- **Impacto de curto prazo:** as atividades realizadas têm efeitos imediatos e estão principalmente centradas em processamento de salários, gestão do absentismo, controlo dos horários de trabalho e formalização de contratos de trabalho;
- **Regulação jurídica e normas internas:** as relações laborais são principalmente orientadas pelos contratos coletivos de trabalho, com a definição das categorias e salários regulados por estas convenções. A conformidade com as leis e políticas internas é prioritária;
- **Gestão hierárquica das pessoas:** a responsabilidade pela gestão das pessoas é essencialmente atribuída às lideranças diretas, com pouca intervenção

ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO

5.1 PROCESSO DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO

Acolher um novo elemento numa organização é, antes de tudo, garantir-lhe as melhores condições de integração, de forma que, o mais rapidamente possível, se sinta parte integrante da equipa. No entanto, nem sempre as organizações atribuem a devida importância a este processo, negligenciando o tempo e os recursos necessários para a sua preparação e planeamento. Apesar disso, uma boa integração tem o poder de estabelecer as bases iniciais para motivar e reter os colaboradores.

O processo de acolhimento e integração começa antes mesmo da admissão do novo colaborador, assumindo um papel crucial já na fase de recrutamento e seleção. Durante este momento, ocorre uma partilha de informações entre o candidato e o representante da organização (que pode ser um técnico de recursos humanos interno, um consultor de recrutamento externo ou outro responsável): o candidato busca demonstrar as suas potencialidades, competências e valores que o qualificam para a função em questão; por outro lado, o representante da organização expõe as características da empresa e as especificidades da função.

Essas informações são fundamentais para o sucesso do processo e podem influenciar a decisão de iniciar a relação laboral, permitindo que o colaborador compreenda melhor a organização e, ao mesmo tempo, ajuda a organização a determinar se o candidato é realmente o mais adequado para a função.

É uma primeira fase do início de uma relação que continua com o acolhimento e integração (**Figura 5.1**).

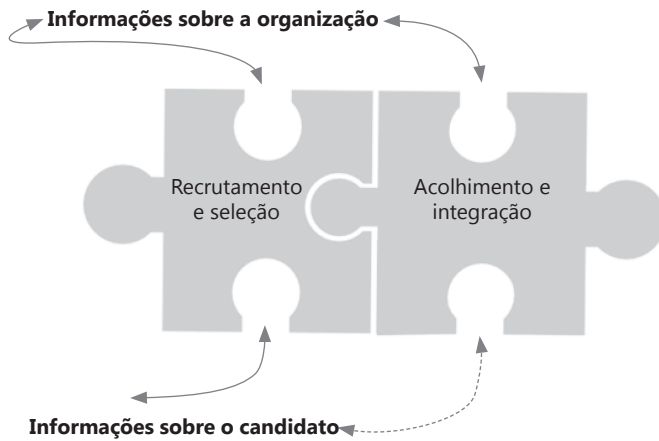


FIGURA 5.1 – INTERLIGAÇÃO ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO E RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

5.1.1 Participantes no Processo de Acolhimento e Integração

As informações partilhadas durante o processo de seleção são importantes, mas não suficientes para que o novo colaborador fique a conhecer a organização e se ajuste rápida e eficazmente à mesma. O papel dos colegas, da chefia, do diretor ou do técnico de recursos humanos (responsável pelo processo), do gestor ou diretor-geral da organização e do próprio colaborador contribuem para que o acolhimento e integração sejam feitos com sucesso (**Figura 5.2**).



FIGURA 5.2 – PARTICIPANTES NO PROCESSO DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO

A integração de um novo colaborador, encarada como uma mudança na organização, poderá conduzir a alguma instabilidade na mesma e a atitudes de desconfiança por parte dos colegas e chefias diretas. Estas atitudes podem ocorrer devido à possibilidade de o novo colaborador interferir com as expectativas profissionais existentes. Porém, é o processo de interação entre os diversos elementos, especialmente

o posicionamento do novo colaborador face aos colegas e chefias, que direciona a forma como a relação se irá estabelecer.

Em alguns ambientes mais hostis, atitudes como a antipatia, falta de colaboração ou “esconder” informações podem contribuir para que o novo colaborador se sinta discriminado e opte por sair da organização.

Para evitar os custos que uma situação destas acarreta, é necessário preparar o acolhimento e integração do novo colaborador e de toda a equipa que vai trabalhar diretamente com o mesmo.

Formas de reduzir o insucesso no acolhimento

- Clarificar perante todos o papel do novo colaborador;
- Realizar uma reunião (informal) de equipa;
- Apresentar o antecessor (caso permaneça na organização).



EXERCÍCIO

Empresa “TêxtilSul, Lda.”

Os participantes no processo de acolhimento

A empresa “TêxtilSul, Lda.” recrutou três novos técnicos de qualidade para o seu laboratório de controlo de qualidade. Na empresa já existiam quatro técnicos. Porém, dado o crescimento da empresa, foi necessário aumentar os seus quadros. O acolhimento foi feito pelo diretor de recursos humanos, que estava envolvido no processo de alteração do sistema de recompensas e não tinha muito tempo a dedicar aos novos colaboradores. Estes foram levados até ao laboratório, apresentados aos seus colegas e iniciaram imediatamente as suas funções.

Colocam-se as seguintes questões:

1. Quem é que considera que deve participar no processo de acolhimento?
2. Considera correta a forma de acolhimento e integração feita pela empresa “TêxtilSul, Lda.”? Porquê?
3. Que fatores podem inviabilizar a continuação de um novo colaborador na empresa?
4. Imagine que é o diretor de recursos humanos da “TêxtilSul, Lda.”. Como agiria?

5.1.2 Contrato Psicológico entre a Organização e os Novos Colaboradores

A integração de um novo colaborador não envolve apenas a transferência de competências técnicas e aptidões profissionais, mas também a assimilação de valores, expectativas e motivações, que surgem a partir das interações durante o processo de recrutamento e seleção, bem como das informações obtidas sobre a organização, seja diretamente ou por meio de outras fontes, como plataformas digitais e redes sociais.

Por outro lado, cada organização possui uma cultura própria, que inclui crenças, rotinas e padrões de interação entre os colaboradores. O ajustamento que ocorre entre a organização e o novo colaborador, assim como o alinhamento das expectativas de ambas as partes com a realidade, é o que designamos como contrato psicológico (Rousseau, 1995). Este contrato possui uma componente formal, claramente definida em documentos como manuais de integração e planos de formação, e uma forte componente informal, que se manifesta nas interações do dia a dia e no acompanhamento contínuo através de ferramentas digitais de *feedback*.

Para tornar este processo mais claro e eficaz, sem desconsiderar a complexidade e a dinâmica constante desses momentos de adaptação, sugerimos um modelo baseado em dois eixos: um que apresenta os contributos mais formais, como o manual de acolhimento e a formação inicial, e outro que destaca os aspetos menos formais, como as interações sociais e o acompanhamento por líderes no ambiente físico da organização ou através de plataformas digitais de comunicação interna. No centro deste modelo está o ajustamento das expectativas dos indivíduos, o contrato psicológico, que visa garantir uma adaptação harmoniosa e produtiva (**Figura 5.3**).

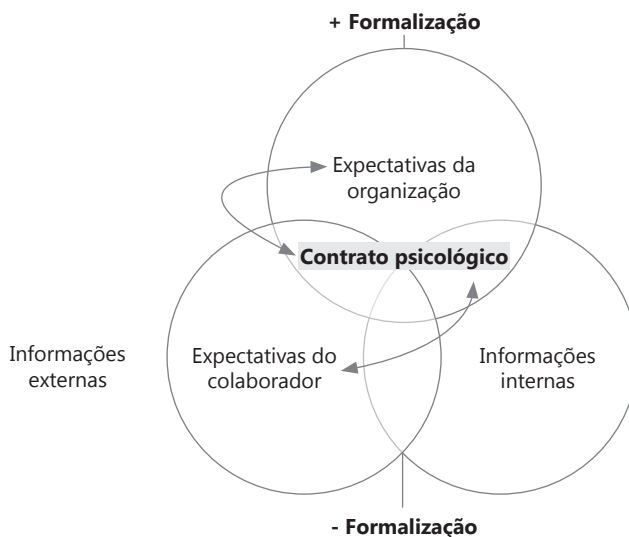


FIGURA 5.3 – CONTRATO PSICOLÓGICO

Formalização do Processo

O processo de integração visa, entre outros objetivos, dar a conhecer a organização, acolher no grupo o novo membro, permitindo-lhe a partilha de sentido, a integração na função, e consciencializá-lo para a missão da organização.

Para além dos aspetos centrados no novo colaborador, o processo de acolhimento e integração deverá contemplar a preocupação de responder ao grupo previamente existente. A inclusão de um novo elemento acarreta anseio e dúvidas normais junto dos que já coexistem na organização. O desconhecimento mútuo obriga a uma reconfiguração das relações, e a mera interação com um novo elemento conduz, necessariamente, independentemente da coesão do grupo, a uma alteração imprevisível nos padrões de interação dominantes.

Este processo, de resto à semelhança de todos os outros, é uma série complexa de acontecimentos, com dimensões racionais, explícitas e formais e tácitas, não-conscientes e informais. Os estímulos dados aos novos colaboradores, funcionando como reforços ou não de predisposições do grupo, acontecem, quer por via de uma procedimentação, rigorosa e formal, quer por via de contactos casuísticos e informais.

No âmbito da formalização, a preparação da integração do novo colaborador poderá incluir:

- Preparação do espaço físico ou digital e do respetivo material de apoio (*hardware* e/ou *software*);
- Preparação de toda a documentação necessária às formalidades administrativas;
- Fornecimento à equipa de trabalho do novo colaborador de todas as informações que esclareçam receios e/ou dúvidas que a sua admissão possa suscitar.

Os processos de integração dos novos membros nas organizações podem assumir diversas formas independentes ou complementares:

- Distribuição de um manual de acolhimento ou de outros documentos apropriados (por exemplo, “Manual de Procedimentos” ou “Manual de Qualidade”);
- *Turn around* pela empresa, organizado de acordo com um plano prévio e que permita ao novo colaborador conhecer as diferentes áreas funcionais da organização;
- Formação de acolhimento e integração do novo colaborador.

Exemplo de questões a colocar na entrevista de final de avaliação**Guião de entrevista**

Nome do colaborador: _____

Função: _____ Departamento: _____

Autoavaliação:

Aspetos positivos	Aspetos negativos

Expetativas do colaborador em relação ao futuro: _____**Apreciação da chefia:**

Aspetos positivos	Aspetos negativos

Decisão final:

--

_____/_____/_____ Assinatura do responsável: _____

FIGURA 5.7 – EXEMPLO DE QUESTÕES A COLOCAR NA ENTREVISTA DE FINAL DE AVALIAÇÃO

AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

7.1 GESTÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL COMO SISTEMA GLOBAL DE GESTÃO

Conceber, implementar e desenvolver um sistema de avaliação e gestão de desempenho dos colaboradores é, atualmente, um elemento fundamental para a gestão organizacional. No entanto, um sistema de avaliação que não esteja alinhado com a estratégia global da organização pode ter consequências negativas significativas. Quando os indicadores de desempenho individuais são definidos de forma isolada, corre-se o risco de desviar a empresa dos seus objetivos estratégicos, criando uma ilusão de sucesso que pode comprometer os resultados a longo prazo. Imaginemos um cenário clássico no exemplo que se segue.

Avaliação de desempenho



Uma empresa líder na venda de produtos e derivados da madeira implementa um sistema de avaliação de desempenho para os seus vendedores, definindo objetivos precisos de vendas. No final do ciclo de avaliação, os resultados parecem excelentes: o volume de vendas aumentou consideravelmente. No entanto, o diretor financeiro levanta um alerta: os lucros não cresceram na mesma proporção. As análises revelam que não houve um aumento significativo nos custos de produção, transporte ou armazenamento. A produção melhorou a sua eficiência, a logística otimizou parcerias e o armazenamento manteve custos estáveis. O que aconteceu então? Os vendedores estão satisfeitos, os seus desempenhos foram recompensados, mas os resultados financeiros não refletem esse sucesso.

A questão central reside na forma como o desempenho é avaliado. A primeira venda a um cliente tem um custo muito superior à segunda, uma vez que envolve um maior esforço de aquisição e convencimento. Uma estratégia focada apenas no volume de vendas pode negligenciar a retenção de clientes e a rentabilidade das vendas. Assim, é essencial que o sistema de avaliação de desempenho esteja alinhado com a estratégia da organização, garantindo que as metas individuais contribuem para os objetivos globais.

Parece, contudo, que os exemplos indicados não expressam convenientemente um problema fundamental. Como se estimula a superação sem que, pela enunciação de objetivos triviais, se chegue a uma avaliação final que não mostre a falsa excelência de desempenho de todos os colaboradores, não distinguindo, no fundo, ninguém?

O cumprimento do óbvio – ou seja, o mínimo desempenho esperado – não deve ser considerado no topo da escala, mas uns níveis abaixo. A superação de objetivos – classificada com a pontuação máxima na avaliação de desempenho – deverá ser aferida por uma auscultação aos líderes do setor.

Depois de classificadas cada uma das componentes, esses valores deverão ser multiplicados pelos respetivos valores de ponderação a fim de obter o valor final.

Apresenta-se, na **Tabela 7.2**, o exemplo de um formulário de avaliação de desempenho:

TABELA 7.2 – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliação de desempenho				
Semestre/Ano				
Caracterização do avaliado:				
Nome do avaliado:			Função:	
Departamento:			Data da avaliação: ____ / ____ / ____	
Nome do avaliador:			Função:	
Escala:				
1 – Não satisfaz	2 – Satisfaz pouco	3 – Satisfaz	4 – Satisfaz muito	
			1	2
			3	4
Dimensão institucional: características que agregam valor e contribuem para o desenvolvimento da instituição.				
Identificação com a organização				
Compromete-se com a missão da organização.				
Demonstra empenho e responsabilidade em manter organizado e em bom estado o equipamento e o local de trabalho.				
Orientação para resultados				
Concentra-se nos resultados assumindo compromissos com os objetivos definidos.				
Contribui com ideias e sugestões para atingir os objetivos.				
Capacidade de análise/resolução de problemas				
Demonstra capacidade para julgar e emitir recomendações adequadas sobre assuntos relativos à sua área de atuação.				

(continua)

do que apenas identificar essas competências, trata-se também de desenvolvê-las e aplicá-las de maneira eficaz, sempre em sintonia com os objetivos da organização. No fundo, o que se pretende é melhorar o desempenho tanto individual como coletivo, enquanto se promove o crescimento profissional e se assegura que o que a empresa precisa está bem alinhado com aquilo que as pessoas têm para oferecer.

8.2.1 Modelos de Gestão de Competências

Modelo Hay-McBer

O Modelo Hay-McBer distingue as características de quem faz melhor. As variáveis que integram o conceito de competência são: conhecimentos, habilidades, atitudes, motivação e traços de personalidade. Este modelo sustenta-se nas teorias da motivação de McClelland e nas teorias de análise situacional. As técnicas usadas para identificação das competências são testes de comportamento ou entrevistas de comportamento. Baseia-se na ideia de que as competências estão nas pessoas, mas que a sua gestão eficaz exige o suporte de um especialista.

Este modelo considera as pessoas da organização como criativas, inovadoras, empreendedoras, alinhando a organização com a sua visão.



Modelo DDI

O Modelo DDI (desenvolvido pela empresa Development Dimensions International) compara o desempenho das organizações que pertencem a um mesmo setor de atividade e as competências que desenvolvem para se manterem competitivas. As variáveis que integram o conceito de competência são: conhecimentos, motivações e comportamentos. Este modelo sustenta-se nas teorias de *benchmarking* e funciona através de taxinomias de competências identificadas através de uma investigação exaustiva (uma amostra de 40 mil pessoas).

A taxionomia foi criada por um grupo de peritos e as técnicas utilizadas para a identificação das competências na organização são a entrevista aos seus colaboradores, para validar e adaptar as competências DDI.

Este modelo considera as pessoas da organização como agentes que alinham os seus objetivos pessoais com os da organização.



Modelo Funcional

O Modelo Funcional identifica o desempenho “mínimo requerido” para que uma organização mantenha o nível esperado de produtividade e qualidade. As variáveis que integram o conceito de competência são: a função produtiva, os resultados/produtos, o desempenho, os conhecimentos e campos de aplicação.

Este modelo sustenta-se nas teorias atitudinais e na análise e descrição de funções. As competências fazem parte das pessoas e são observáveis através dos seus comportamentos e podem ser expressas oralmente. Parte-se do geral para o particular com a ajuda de especialistas. Podem ser usadas diversas técnicas para identificar as competências: observação, entrevista, entre outras (para um maior aprofundamento, ver **Capítulo 3**).



Este modelo considera as pessoas da organização como “homem-máquina”: preciso, pontual, estável e previsível.

A **Figura 8.3** resume os modelos apresentados: Hay-McBer, DDI e Funcional.

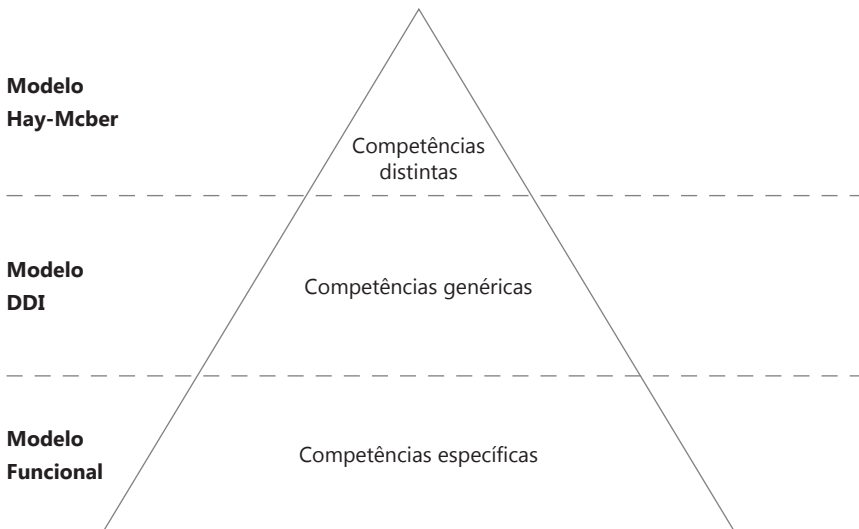


FIGURA 8.3 – MODELOS DE COMPETÊNCIAS HAY-MCBER, DDI E FUNCIONAL

Modelo da Organização Científica vs. Modelo da Economia do Conhecimento

Le Boterf (2003) faz uma comparação entre os modelos de competências correspondentes à organização científica do trabalho e à economia do conhecimento (**Quadro 8.1**).

Parte III

**A MUDANÇA
E A GESTÃO
DE RECURSOS
HUMANOS**

No final da Parte III deverá ser capaz de responder às seguintes questões:

1.

Que tipos de mudanças podem ocorrer nas organizações?

2.

Qual o papel do gestor de recursos humanos enquanto agente de mudança?

3.

Quais são as principais fontes de mudança?

4.

Que fatores podem facilitar a mudança nas organizações?

5.

Que resistências existem em relação à mudança?

6.

Como se podem ultrapassar as resistências à mudança?

7.

Como pode ser utilizado o *Balanced Scorecard* como instrumento de apoio à gestão de recursos humanos na mudança?

8.

Quais os impactos das tecnologias digitais na gestão de recursos humanos e que mudanças podem ocorrer?

ORGANIZAÇÕES EM MUDANÇA

10.1 MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Os desafios decorrentes das mudanças que caracterizam a sociedade atual, o risco e a incerteza, a crise de paradigmas, a diversidade e o pluralismo, representam a complexidade das transformações a que as mudanças impelem.

A emergência e persistência de um contexto altamente competitivo tem vindo a exigir às organizações que, por um lado, reaprendam a lidar com as condições da sua envolvente e que, por outro, introduzam alterações na sua estruturação e funcionamento interno. Torna-se cada vez mais necessário um realinhamento da estrutura, dos processos de gestão, dos sistemas de informação, dos sistemas de recompensas e de recursos humanos com a estratégia da organização (Galbraith et al., 1995).

A nível organizacional ocorrem transformações de variada natureza: nas configurações das organizações, nas estratégias competitivas, nos processos produtivos, nas alterações de competências e de perfis profissionais. Há uma maior apetência para as organizações criarem relações interorganizacionais, participarem em redes de conhecimento, comunidades de práticas, estabelecerem alianças estratégicas e parcerias internacionais.

Para acompanhar estas mudanças, as organizações tendem a tornar-se mais ágeis e flexíveis, mais abertas, hierarquicamente mais achatadas, mais descentralizadas ao nível da tomada de decisão. Verifica-se uma maior ênfase na aprendizagem organizacional, na inovação, na comunicação e na mudança das culturas organizacionais.

10.2 TIPOS DE MUDANÇA

A mudança organizacional é um processo que envolve modificações de atitudes e de valores e transformações na estrutura de poder. Genericamente, identificam-se diferentes tipos de mudança, tendo em conta a sua abrangência e origem.

Quanto à **abrangência**, a mudança pode afetar unicamente uma parte da organização ou toda a organização; mas também pode implicar a modificação total da dinâmica dos processos e das interações nas organizações, ou implicar melhorias contínuas nos processos, nas tecnologias e nas capacidades existentes. Isto é, a mudança pode ser **radical** ou **incremental** (Figura 10.1).

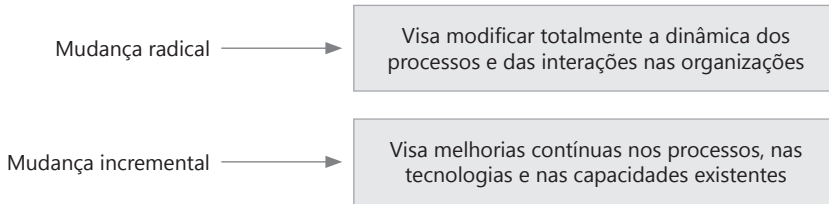


FIGURA 10.1 – MUDANÇA RADICAL OU INCREMENTAL



A chegada de um novo diretor à empresa pode constituir uma mudança radical, enquanto a introdução de novos sistemas e processos pode constituir uma mudança incremental.

Quanto à **origem**, a mudança pode surgir como uma antecipação ao que se prevê acontecer ou pode constituir uma reação a algo que já sucedeu. Isto é, a mudança pode ser **planeada** ou **emergente**, ou seja, não planeada (Figura 10.2).

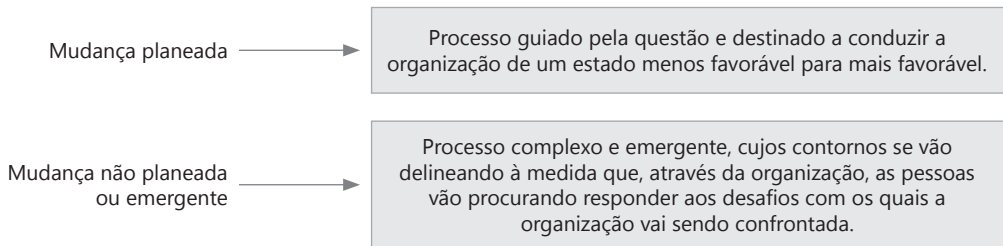


FIGURA 10.2 – MUDANÇA PLANEADA OU NÃO PLANEADA/EMERGENTE



A certificação em qualidade pode constituir uma mudança planeada, enquanto um conflito entre departamentos pode constituir uma mudança emergente.

Uma forma de conceptualizar estas noções é através do modelo de Nadler e Tushman (1986, in Rollinson, 2005), onde os autores criam a seguinte tipologia:

- **Adaptação:** é uma mudança incremental que constitui uma reação às alterações na envolvente e que implica partes da organização;

TECNOLOGIAS DIGITAIS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

12.1 INTRODUÇÃO

A emergência de novas tecnologias digitais está a revolucionar a gestão de recursos humanos. Algumas tecnologias têm o potencial de alterar radicalmente o *status quo* e a forma como as pessoas vivem e trabalham e ainda a criação de novos modelos de gestão. A internet, as tecnologias móveis, a inteligência artificial (IA), o *big data*, a robótica e a nanotecnologia são tecnologias disruptivas e estão a mudar o mundo do trabalho.

O progresso tecnológico está a expandir o impacto das tecnologias em todas as áreas empresariais e, especificamente, na gestão de recursos humanos. Provavelmente, um número crescente de empresas irá descobrir inúmeros usos para as tecnologias existentes e também identificar e criar aplicações inovadoras que melhorem o desempenho, e consequentemente, que requeiram o desenvolvimento de novas competências.

O *cloud computing* é um modelo para a prestação de serviços de gestão de recursos humanos, baseados na internet em tempo real ou *on demand* e é particularmente impulsionada por fatores como:

- Oportunidade económica;
- Redução de custos;
- Mudança tecnológica;
- Necessidades de atualização dos sistemas à legislação laboral e à própria evolução tecnológica.

As tecnologias móveis encerram comunicações, dispositivos e aplicações que estão a integrar, convergir e permitir múltiplos usos e colaboração avançada. Isto requer inovação constante e novas soluções tecnológicas. Existem desafios significativos

para os especialistas em TI que gerem a mobilidade, mas as tecnologias móveis trazem novos modelos operacionais à gestão de recursos humanos, proporcionando oportunidades e métodos de trabalho mais eficientes para todos os colaboradores. A mobilidade de trabalhadores para diferentes regiões e países, permitida pelas tecnologias, assumiu um enorme potencial de crescimento do recrutamento e seleção internacional.



A **inteligência artificial** é o desenvolvimento de sistemas informáticos capazes de executar tarefas que normalmente requerem inteligência humana e está a ser aplicada a quase todas as áreas.

Na gestão de recursos humanos, um dos casos mais visíveis são as assistentes virtuais, que prestam informações aos colaboradores em qualquer altura. No entanto, não se pode esquecer que, para além das competências tecnológicas especializadas, é importante desenvolver competências comportamentais essenciais, considerando princípios de ética no trabalho e na sociedade.

Os principais impactos previstos para uma utilização, cada vez mais generalizada, das tecnologias digitais são:

- Custos com o trabalho mais reduzido;
- Maior flexibilidade;
- Aumento dos níveis de produtividade;
- Novos desafios em matéria de emprego e educação e na natureza do trabalho;
- Facilidade de análise de grandes quantidades de dados;
- Criação de novas profissões;
- Alteração da forma como empresas se estruturam.

12.2 A TECNOLOGIA COMO *GAME CHANGER* DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A informação e o *know-how* tornaram-se fatores distintivos de competitividade e o capital intelectual das empresas, ou seja, o conhecimento detido pelas pessoas é a base de desenvolvimento das empresas.

Desta forma, uma gestão feita com base no conhecimento e recorrendo às tecnologias emergentes conduz a melhorias no processo de decisão e adequação às atuais

gamificação, baseando-se em competências, tecnologias, aplicações e processos de negócios, tendo em vista a tomada de decisões estratégicas e táticas. As tecnologias e as aplicações incluem métodos de gestão destes dados, permitindo realizar consultas analíticas, criar relatórios, sistemas de visualização dos dados e o uso de técnicas analíticas para previsão de cenários futuros de gestão das pessoas da organização. Enquadramos aqui ferramentas de HR Analytics que representam técnicas estatísticas e abordagens experimentais que podem ser usadas para mostrar o impacto das atividades de recursos humanos, incluindo soluções sofisticadas, baseadas em *predictive models* e *what-if scenarios*, com base nos dados disponíveis sobre a força de trabalho da organização.

As empresas que competem na atual economia baseada no conhecimento reconhecem a importância crescente das tecnologias na gestão das pessoas, na promoção da competitividade e na melhoria do desempenho das pessoas e das empresas.

EXERCÍCIO

Implementação de IA na gestão de recursos humanos

Uma empresa de médio porte, com 300 colaboradores, está a considerar a implementação de uma plataforma de IA para otimizar vários processos de recursos humanos. A plataforma incluirá ferramentas para recrutamento, avaliação de desempenho, gestão de aprendizagem e *feedback* contínuo.

Siga os seguintes procedimentos para dar resposta ao requerido:

1. Identifique pelo menos quatro áreas de gestão de recursos humanos onde a IA pode ser aplicada (por exemplo, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, gestão de aprendizagem, entre outros).
2. Para cada área, explique brevemente como a IA poderia ser utilizada para otimizar processos e resultados.
3. Apresente três benefícios principais da adoção da IA na gestão de pessoas, tanto para a empresa como para os colaboradores.
4. Identifique dois desafios ou riscos éticos associados à utilização da IA em gestão de recursos humanos.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

11.ª Edição Atualizada e Aumentada

Transformar Pessoas. Impulsionar Organizações.

Num mundo empresarial em constante mudança, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) deixou de ser apenas uma função administrativa para se afirmar como uma alavanca estratégica essencial.

Esta 11.ª edição atualizada e aumentada do livro de referência em português sobre recursos humanos é o guia indispensável para quem pretende compreender e aplicar as **mais recentes práticas, métodos e ferramentas da GRH** nas organizações atuais.

Com uma abordagem sólida e pragmática, esta obra alia o rigor conceptual à **aplicabilidade prática**, oferecendo soluções eficazes para os desafios reais enfrentados por profissionais de RH, líderes e gestores. Estruturado em torno da evolução da GRH, das suas práticas nucleares e do impacto da tecnologia e da mudança organizacional, o livro destaca-se por integrar **técnicas modernas como o *People Analytics*, o *Balanced Scorecard*, a IA e as tecnologias emergentes na gestão digital de talento**, sempre com foco em resultados concretos.

Mais do que um manual, este é um instrumento de ação: com exemplos práticos, exercícios, casos reais e propostas operacionais, prepara o leitor para **atuar com eficácia, inovação e visão estratégica** num cenário organizacional exigente e em permanente transformação.

Destinado a estudantes, formadores, docentes e profissionais de RH, este livro é um recurso essencial para quem procura liderar a mudança através da gestão inteligente das pessoas.

Temas Abordados

- Tipologia de GRH
- Análise e quantificação de funções
 - Recrutamento e seleção
 - Acolhimento e integração
 - Sistemas de recompensas
- Avaliação e gestão do desempenho
 - Desenvolvimento e gestão de competências
- Desenvolvimento de carreiras
 - Organizações em mudança
 - *Balanced scorecard*
- Tecnologias digitais na GRH
 - *People Analytics*

Com uma visão prática e realista da GRH, este livro oferece:

Reflexões
Metodologias
Exemplos
Destaques
Exercícios



PACTOR

ISBN 978-989-693-201-5



www.pactor.pt