



ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO

1.1. O papel e a importância da gestão de recursos humanos	21
1.2. Fatores que influenciam a gestão de recursos humanos	22
1.2.1. Fatores internos.....	22
1.2.2. Fatores externos.....	25
1.3. A evolução do conceito de gestão de recursos humanos	26
1.3.1. Gestão de Pessoal.....	26
1.3.2. Gestão de Recursos Humanos	28
1.3.3. Gestão de Pessoas	30
1.4. A gestão estratégica de recursos humanos.....	32

2. ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

2.1. Conceito de análise e descrição de funções	41
2.2. Objetivos da análise e descrição de funções.....	42
2.3. O processo de análise e descrição de funções.....	44
2.3.1. Definição da estratégia e objetivos do processo de análise e descrição de funções	45
2.3.2. Planejamento do processo de análise e descrição de funções.....	45
2.3.2.1. Identificação das funções a estudar	45
2.3.2.2. Tomada de decisão sobre que métodos de análise e descrição de funções utilizar	51
2.3.2.3. Elaboração do cronograma do trabalho a desenvolver	51



2.3.3. Preparação do processo de análise e descrição de funções.....	52
2.3.4. Execução do processo de análise e descrição de funções.....	53
2.3.5. Utilização dos <i>outputs</i> do processo de análise e descrição de funções.....	56
2.3.6. Atualização dos <i>outputs</i> do processo de análise e descrição de funções.....	56
2.4. Métodos de análise e descrição de funções	57
2.4.1. Observação direta.....	57
2.4.2. Questionário	60
2.4.3. Diário.....	62
2.4.4. Entrevista de análise funcional	64
2.4.5. Métodos mistos.....	65
2.5. As utilizações da análise e descrição de funções	66

3. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

3.1. Introdução	73
3.2. Razões para desencadear um processo de recrutamento e seleção	74
3.3. Objetivos e critérios de um processo de recrutamento e seleção	75
3.4. O processo de recrutamento	77
3.4.1. Recrutamento interno.....	78
3.4.2. Recrutamento externo.....	81
3.4.3. Recrutamento misto.....	86
3.5. O processo de seleção	87
3.5.1. Análise curricular.....	89
3.5.2. Testes psicotécnicos.....	90
3.5.2.1. Testes psicológicos	90
3.5.2.2. Testes de personalidade.....	90



3.5.3. Testes de aptidão física	91
3.5.4. Testes de competências específicas	91
3.5.5. Testes de simulação	91
3.5.6. Entrevistas de seleção	92
3.5.6.1. Principais temáticas de uma entrevista de seleção	94
3.5.6.2. Grelhas de classificação das entrevistas de seleção	98
3.5.6.3. Principais dificuldades na condução das entrevistas de seleção.....	102
3.5.7. <i>Assessment centers</i>	106
3.6. Ligação do processo de recrutamento e seleção com outras práticas de gestão de recursos humanos.....	109

4. ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO

4.1. A importância do processo de acolhimento e integração.....	119
4.2. Os intervenientes no processo de acolhimento e integração.....	120
4.3. Planeamento do processo de acolhimento e integração.....	121
4.4. Programa de acolhimento e integração	122
4.5. Relação entre o processo de acolhimento e integração e outras práticas de gestão de recursos humanos.....	126
4.6. O contrato psicológico.....	127

5. GESTÃO DE DESEMPENHO

5.1. O ciclo de desempenho.....	135
5.2. Conceito e objetivos da avaliação do desempenho	138
5.3. Fontes de avaliação do desempenho	141
5.3.1. Avaliação pelo superior hierárquico	141
5.3.2. Avaliação pelo superior do superior hierárquico.....	143



5.3.3. Autoavaliação ou avaliação pelo avaliado	143
5.3.4. Avaliação pelos pares	145
5.3.5. Avaliação pelos subordinados.....	147
5.3.6. Avaliação de 360 graus	148
5.4. Métodos de avaliação do desempenho	150
5.4.1. Escalas gráficas	150
5.4.2. Listagens	152
5.4.3. Método de escolha forçada	152
5.4.4. Método dos incidentes críticos	153
5.4.5. <i>Behaviorally Anchored Rating Scales</i> (BARS)	154
5.4.6. Método de pesquisa de campo	154
5.4.7. Gestão por objetivos.....	155
5.4.8. Autoavaliação	156
5.4.9. <i>Assessment centers</i>	156
5.5. A entrevista de avaliação.....	156
5.6. Classificações ou notações de desempenho	160
5.7. Principais problemas no processo de avaliação do desempenho	161
5.7.1. Erros dos avaliadores	162
5.7.1.1. Erro de complacência ou leniência.....	162
5.7.1.2. Erro de severidade	162
5.7.1.3. Erro de tendência central	163
5.7.1.4. Efeito halo/horn	163
5.7.1.5. Erro de contemporaneidade ou recenticidade	164
5.7.1.6. Erro de “primeira impressão”	164
5.7.1.7. Erro de semelhança ou de projeção pessoal.....	165
5.7.1.8. Erro de fadiga ou rotina	165
5.7.1.9. Incompreensão do significado dos fatores.....	166
5.7.2. Outros problemas	167



6. SISTEMA DE RECOMPENSAS

6.1. Conceito e objetivos de um sistema de recompensas.....	175
6.2. Estrutura de um sistema de recompensas.....	178
6.3. Componentes de um sistema de recompensas.....	180
6.3.1. Recompensas extrínsecas ou monetárias.....	180
6.3.2. Recompensas intrínsecas ou não monetárias.....	183

7. FORMAÇÃO

7.1. A importância da formação.....	191
7.2. Áreas de intervenção da formação	195
7.3. Métodos de formação.....	195
7.3.1. Formação em sala de aula.....	196
7.3.2. Seminários e conferências.....	196
7.3.3. Representação de papéis (<i>role-playing</i>).....	197
7.3.4. Formação no posto de trabalho (<i>on the job training</i>).....	198
7.3.5. Estudo de casos	199
7.3.6. Simulações.....	199
7.3.7. Formação por computador.....	199
7.3.8. <i>E-learning</i>	200
7.4. O ciclo formativo ou ciclo de formação	201
7.4.1. Identificação ou diagnóstico das necessidades de formação	202
7.4.2. Programação das atividades de formação	204
7.4.3. Execução das ações de formação	206
7.4.4. Avaliação da formação.....	209

8. GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS

8.1. Introdução	215
8.2. Conceito de carreira	216



8.3. Estádios ou fases de carreira.....	218
8.3.1. Estádio de exploração.....	218
8.3.2. Estádio do estabelecimento.....	219
8.3.3. Estádio de desenvolvimento.....	219
8.3.4. Estádio de maturação	219
8.3.5. Estádio de declínio	219
8.4. Modelos de carreiras	220
8.4.1. Carreira tradicional.....	220
8.4.2. Carreira ilimitada	221
8.4.3. Carreira protean ou carreira proteana	221
8.5. Métodos de gestão e desenvolvimento de carreiras.....	222
8.5.1. Planos de sucessão.....	223
8.5.2. Rotação de funções.....	224
8.5.3. Gestão de desempenho.....	225
8.5.4. <i>Coaching</i>	225
8.5.5. <i>Mentoring</i>.....	226
8.5.6. <i>Outplacement</i>.....	227
8.5.7. <i>Assessment centers</i> (ou centros de avaliação).....	228
8.5.8. Centros de desenvolvimento	228
8.5.9. Planos de desenvolvimento pessoal.....	229
8.6. A importância de um sistema de gestão e desenvolvimento de carreiras	230

9. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

9.1. O conceito de competências.....	237
9.2. Dimensões das competências.....	239
9.3. Métodos de identificação de competências	240
9.3.1. Abordagem dos conhecimentos profissionais	241
9.3.2. Avaliação de potencial	241
9.3.3. Método CEGOS.....	243



10. JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

10.1. Conceito	249
10.2. As dimensões de justiça organizacional.....	250
10.2.1. Justiça distributiva	250
10.2.2. Justiça processual ou procedimental	253
10.2.3. Justiça interacional	255
10.2.4. Relação entre as dimensões de justiça organizacional...	257
10.3. O papel da justiça organizacional na gestão de recursos humanos	259
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	269