

Capítulo 11 – Da gestão para o desenvolvimento de carreira: uma perspetiva sobre as carreiras do século XXI Andreia Correia e Ana Margarida Passos	337
Capítulo 12 – Gestão de conflitos Eduardo Simões	371
Capítulo 13 – O <i>coaching</i> como instrumento de desenvolvimento pessoal Sílvia Dello Russo e Mariella Miraglia	395
Capítulo 14 – Organizações saudáveis, bem-estar dos trabalhadores e produtividade Jose M. León-Pérez	423
Capítulo 15 – Envelhecimento e transformações demográficas: novos desafios para a GRH Sara Ramos	441
Capítulo 16 – Da responsabilidade social à sustentabilidade: o contributo da GRH Alzira Duarte e Gonçalo Pernas	465
Capítulo 17 – <i>Interim management</i>: chave de sucesso para PME Pedro Reis Pereira, Maria João Marques e Miguel Pereira Lopes	493

Índice detalhado

Índice de figuras	17
Índice de quadros	21
Índice de tabelas	23
Nota introdutória	27

Capítulo 1

Breve introdução à gestão de recursos humanos

1.1. Contextualização	31
1.2. Definição e objetivos	32
1.3. Símula da evolução histórica da gestão de recursos humanos	35

Capítulo 2

GRH em Portugal: evolução concetual; investigação e aplicação

2.1. Introdução	39
2.2. O conceito de GRH	41
2.3. A evolução da GRH em Portugal	45
2.4. A produção científica em Portugal sobre o tema da GRH	51
2.5. A evolução do conceito de formação profissional	54
2.6. Resultados da formação profissional	57
2.7. Análise crítica de modelos de formação profissional	60
2.8. Conclusões	62

Capítulo 3

Gestão estratégica de recursos humanos: um repto para uma abordagem baseada na evidência

3.1. Introdução	69
3.2. Ótica universal: os efeitos benéficos das práticas de alto envolvimento	71
3.3. A perspetiva contingencial: a GRH como um processo de alinhamento	75
3.4. A perspetiva contextual: a GRH, como muitas outras práticas de gestão, nunca poderá ser inteiramente estratégica	84
3.5. A promoção da ambidextria e a competitividade a longo prazo	87
3.6. Conclusões	93

Capítulo 4

O planeamento em gestão de recursos humanos

4.1. Introdução	99
4.2. Do planeamento de recursos humanos (PDRH) ao planeamento em gestão de recursos humanos (PeGRH)	100
4.3. Planeamento estratégico em GRH	102
4.4. Os processos de integração e de diferenciação dos indivíduos em contexto organizacional – o estudo da organização do trabalho e o planeamento em GRH	104
4.5. Os processos de integração dos indivíduos – o planeamento e a avaliação de desempenho	105
4.6. Os processos de integração dos indivíduos – o planeamento e o sistema remuneratório	107
4.7. Os processos de diferenciação dos indivíduos – o planeamento e o recrutamento e seleção	108
4.8. Os processos de diferenciação dos indivíduos – o planeamento e a formação profissional	110
4.9. O planeamento e a gestão de carreiras	112
4.10. Conclusão	115

Capítulo 5

A análise do trabalho

5.1. Introdução	121
5.2. A abordagem clássica da análise do trabalho	123
5.2.1. Os métodos de análise do trabalho associados às abordagens clássicas	125
5.3. As abordagens atuais da análise do trabalho	128
5.3.1. Ao nível macro: os perfis profissionais	128
5.3.2. Ao nível organizacional: tarefas, requisitos, aptidões e competências	130
5.4. Os métodos de análise do trabalho associados às abordagens atuais	131
5.4.1. A construção de perfis profissionais	131
5.4.2. Requisitos, aptidões e competências	133
5.5. Da gestão de recursos à gestão de competências	137

Capítulo 6

Recrutamento e seleção

6.1. Introdução	143
6.2. Recrutamento	144
6.3. Processos de recrutamento	145
6.4. Fontes de recrutamento	147
6.5. Seleção	151
6.5.1. Processo de seleção	151
6.6. Métodos e instrumentos de seleção	152
6.6.1. <i>Curriculum vitae</i>	152
6.6.2. Referências	153
6.6.3. Entrevistas	154
6.6.3.1. Preparação da entrevista	155
6.6.3.2. Conteúdo das entrevistas	156

6.6.4. Testes psicológicos	157
6.6.4.1. Personalidade	157
6.6.4.2. Testes de aptidões mentais	158
6.6.4.3. <i>Assessment centres</i>	160
6.7. Princípios básicos na escolha dos testes	164
6.7.1. Validade	166
6.7.2. Fidelidade	168
6.8. Conclusão	168

Capítulo 7

A integração nas organizações: do acolhimento à socialização organizacional

7.1. Introdução	179
7.2. As raízes da vinculação à organização	180
7.3. Integração na organização	181
7.4. Socialização organizacional	182
7.4.1. Fase antecipatória	183
7.4.2. Fase de encontro	184
7.4.2.1. O programa de acolhimento	186
7.5. Fase de ajustamento	188
7.6. Fase de estabilização	191
7.7. Conclusão	192

Capítulo 8

Formação: uma estratégia de desenvolvimento organizacional e individual

8.1. A formação profissional e o contributo para a gestão de pessoas	201
8.2. Modalidades da formação	205
8.3. Objetivos da formação	207
8.4. Qualificações ou competências?	208

8.5. Métodos e técnicas de formação	209
8.6. O processo formativo	215
8.7. Diagnóstico das necessidades de formação	216
8.8. Programação da formação ou plano de formação	219
8.9. Execução da formação	222
8.10. Avaliação da formação	223
8.11. Tipos de avaliação da formação	225
8.11.1. Modelos de avaliação da formação	226
8.12. <i>Learning transfer system inventory</i>	232
8.13. Súmula conclusiva	244

Capítulo 9

A gestão e avaliação de desempenho

9.1. Introdução	249
9.2. Os objetivos da gestão de desempenho e o contributo para a gestão das pessoas	252
9.3. Os métodos e instrumentos de avaliação de desempenho	255
9.4. As fontes na gestão de desempenho	263
9.5. Os critérios de eficácia da gestão de desempenho	266
9.5.1. Critérios psicométricos	266
9.5.2. Critérios de utilização	267
9.5.3. Outras condições de eficácia	268
9.6. As cotações da avaliação de desempenho	268
9.7. Os erros de avaliação	271
9.7.1. Erros de distribuição	271
9.7.2. Erros de correlação	271
9.7.3. Erros cognitivos e de processamento da informação	272
9.7.4. Redução dos «erros do avaliador»	278
9.8. As consequências de um sistema de gestão de desempenho com irregularidades	279

9.9. A justiça percebida e o <i>burnout</i> na gestão de desempenho	281
9.10. O ciclo de gestão de desempenho	284
9.11. Caso: entrevista baseada nos resultados	290
9.12. Súmula conclusiva	299

Capítulo 10

Gestão de remunerações

10.1. Fatores que influenciam a política de remunerações	309
10.2. Definição de uma política remunerativa	311
10.2.1. Componentes do pacote de remunerações – <i>pay mix</i>	312
10.2.1.1. Remuneração fixa	312
10.2.1.2. Remuneração variável	315
10.2.1.3. Benefícios	317
10.3. Definição de estruturas remunerativas e equidade interna	319
10.4. Definição de nível de pagamentos e equidade externa	326
10.5. Definição de uma política de remuneração variável	328
10.6. Controlo da política salarial	334

Capítulo 11

Da gestão para o desenvolvimento de carreira: uma perspetiva sobre as carreiras do século XXI

11.1. Impacto das mudanças do século XXI nas carreiras individuais	339
11.1.1. Caracterização das novas carreiras	340
11.2. Teorias sobre a carreira: perspetiva tradicional <i>versus</i> contemporânea	344
11.3. Tipologia de carreiras contemporâneas	348
11.3.1. Carreira sem fronteiras	348
11.3.2. Carreira proteana	352
11.3.3. Perfil de carreira adaptativa – interação entre carreira sem fronteiras e carreira proteana	354

11.4. Desenvolvimento de carreira através do desenvolvimento de competências	357
11.5. O papel dos gestores de recursos humanos no desenvolvimento das carreiras contemporâneas	359
11.6. Conclusão	362

Capítulo 12

Gestão de conflitos

12.1. Conflito: um facto da vida organizacional	373
12.2. Conflitos: nível organizacional	374
12.3. Resolução alternativa de conflitos	377
12.4. Conflito nas equipas e nos grupos de trabalho	378
12.5. Conflitos interpessoais	381
12.6. Estratégias de abordagem dos conflitos interpessoais	381
12.7. Quando sobe a «temperatura»: lidar com a escalada de conflito	384
12.8. Cooperar não basta	385
12.9. Comunicar bem para resolver o conflito? Insuficiente, mas absolutamente necessário	385

Capítulo 13

O *coaching* como instrumento de desenvolvimento pessoal

13.1. Introdução	397
13.2. O que é o <i>coaching</i> : objetivos e estrutura	398
13.3. Porque é que o <i>coaching</i> funciona? As bases psicológicas do <i>coaching</i>	405
13.3.1. Autorregulação	405
13.3.2. Motivação	407
13.3.3. Emoções	409
13.4. A avaliação do <i>coaching</i> : que critérios escolher	410
13.5. Conclusões	413

Capítulo 14

Organizações saudáveis, bem-estar dos trabalhadores e produtividade

14.1. Introdução: a hipótese felicidade-productividade	425
14.2. Intervenções: prevenção e promoção	426
14.3. Organizações saudáveis e gestão de recursos humanos	430

Capítulo 15

Envelhecimento e transformações demográficas: novos desafios para a GRH

15.1. Evoluções demográficas	443
15.2. O conceito de envelhecimento: envelhecimento «no» e «pelo» trabalho	447
15.3. Como tem sido estudado o envelhecimento no trabalho	450
15.4. O contexto atual: desafios para a GRH	453
15.5. Práticas de GRH e gestão previdenciária da idade	455

Capítulo 16

Da responsabilidade social à sustentabilidade: o contributo da GRH

16.1. O papel da GRH	468
16.2. Racional da responsabilidade social e sustentabilidade nas organizações	469
16.3. O papel da GRH na RSE e sustentabilidade	471
16.4. Modelo de gestão integrada de RH/RSE	476
16.4.1. <i>Workplace</i>	478
16.4.2. <i>Marketplace</i>	480
16.4.3. Comunidade	482
16.4.4. Ambiente	483
16.4.5. <i>Accountability e reporting</i>	484
16.5. Síntese conclusiva	487

Capítulo 17

Interim management: chave de sucesso para PME

17.1. O desenvolvimento do <i>interim management</i> na história	496
17.2. Competências de um <i>interim manager</i> : qual a sua necessidade?	500
17.3. Fases de um projeto de <i>interim management</i>	505
17.4. Estudo de caso: Grupo Dom Carlos Hotéis	505
17.5. Conclusão	510