

### **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**

#### **Objetivos Gerais**

Usando uma metodologia interativa e com exemplos reais, é objetivo deste Curso sensibilizar os participantes para a importância de contribuir para o negócio através da gestão de Ativos Humanos e fornecer as principais ferramentas para estruturar um sistema de gestão de Recursos Humanos integrado e alinhado com os principais objetivos organizacionais.

#### **Objetivos Específicos**

No final do curso os formandos ficarão aptos a:

- Adquirir uma metodologia de descrição de funções;
- Conhecer as diferentes abordagens e complementaridades;
- Reconhecer a importância da descrição de funções;
- Adotar os comportamentos adequados na condução da entrevista de recolha de dados;
- Identificar as etapas para implementar um sistema de avaliação de desempenho;
- Saber como conduzir uma entrevista de avaliação de desempenho;
- Integrar a Avaliação de Desempenho no processo de gestão e desenvolvimento organizacional;
- Saber elaborar um plano de formação;
- Saber organizar uma ação de formação;
- Conhecer todas as questões administrativas da gestão da formação;
- Identificar os vários níveis de avaliação e as técnicas e formatos de avaliação.

#### **Destinatários**

Este Curso destina-se essencialmente a alta direção e quadros superiores envolvidos e com responsabilidades ao nível da gestão estratégica de Recursos Humanos, nomeadamente, Diretores de Recursos Humanos, Diretores Gerais/CEO's, Administradores e outros Diretores.

#### **Carga Horária**

60 horas

### Conteúdo Programático

#### **Módulo A - Análise e Qualificação das Funções e dos Postos de Trabalho Teoria e Prática**

#### **Módulo I - A Importância da Descrição e Análise de Funções na Gestão de Recursos Humanos**

- A Descrição de Funções e a Gestão de Competências;
- A Identificação do Portfólio de Competências a partir da Análise das Funções;
- A Importância da Clarificação dos Papéis.

#### **Módulo II - Descrição e Análise de Funções**

- Princípios da Análise, Descrição e Qualificação de Funções:
  - Aspectos Intrínsecos e Extrínsecos.
- O processo de Descrição e Análise de Funções:
  - Determinação dos Objetivos;
  - Identificação das Funções a Analisar;
  - Escolha do Método a Aplicar;
  - Comparação e Recolha da Informação Existente;
  - Análise e Redação das Funções.
- Objetivos, Estrutura da Análise e Descrição de Funções:
  - Métodos de Análise e Descrição de Funções: Vantagens e Desvantagens;
  - Método de Observação Direta;
  - Método de Entrevista;
  - Método de Questionário;
  - Método Misto.
- As diferentes Tipologias / Metodologias de Qualificação de Funções:
  - Método de Escalonamento (Job ranking);
  - Método de Comparação de Fatores;
  - Método de Avaliação por Pontos.
- Descrição da Função e Definição da Competência;
- Identificação de Competências Transversais e Específicas;
- Conhecimento dos Elementos-chave de uma Descrição de Funções;
- A Importância de uma Redação adequada das Funções: Treino;
- As Revisões Periódicas e as Atualizações.

#### **Módulo III - A Entrevista de Análise de Função**

- O Guião de Entrevista;
- As Questões Certas;
- Comportamentos a Adotar e a Evitar, durante a Entrevista;
- Técnicas para redigir Dossiers de Análise.

### **Módulo IV - Exercícios e Casos Práticos**

### **Módulo B - Implementação e Acompanhamento da Avaliação de Desempenho**

### **Módulo I - Papel Estratégico da Avaliação de Desempenho na Gestão de RH**

- O papel da Avaliação de Desempenho no processo de Gestão Integrada de Recursos Humanos;
- A Importância da Avaliação de Desempenho;
- Objetivos da Avaliação de Desempenho;
- Critérios da Avaliação de Desempenho;
- Princípios Orientadores e Consequências Comportamentais do Sistema de Avaliação;
- A Avaliação de Desempenho como Instrumento para a Melhoria da Produtividade Individual e Coletiva;
- As Pessoas e o seu Desempenho;
- Avaliação de Desempenho vs Gestão de Competências.

### **Módulo II - A Gestão e Avaliação do Desempenho**

- Diferença entre Gestão do Desempenho e Avaliação do Desempenho;
- Os Fatores Críticos de Sucesso do SAD;
- Etapas e Pontos-chave do SAD.

### **Módulo III - Recolha de Informação Institucional e Identificação das Necessidades Organizacionais**

- Conhecimento da Visão, da Missão, dos Objetivos e dos Valores partilhados da Organização;
- Identificação das Necessidades Organizacionais.

### **Módulo IV - Os Critérios de Suporte da Avaliação de Desempenho**

- Os Objetivos;
- As Competências;
- A Missão e Visão;
- Os Valores Organizacionais.

### **Módulo V - A Estratégia e a Definição de Objetivos**

- Estratégia Global e Estratégia nos Recursos Humanos;
- Os Objetivos Estratégicos e os Objetivos Operacionais;
- Os Objetivos e a Avaliação do Desempenho;
- Definir Objetivos Operacionais de Realização;
- Definir Objetivos para Atividades Funcionais;
- Contrariar Efeitos de Enviesamento mais frequentes na Utilização de Escalas de Avaliação.

### **Módulo VI - Indicadores de Desempenho**

- Construção de Indicadores de Desempenho.

### **Módulo VII - O Processo de Avaliação de Desempenho**

- A preparação dos Avaliadores e dos restantes Atores;
- O Feedback como Fator Fulcral do Processo;
- Os Obstáculos a Superar;
- Os Fatores Intervenientes;
- Os Momentos;
- A Escolha do sistema;
- Os Tópicos Principais para uma Avaliação de Desempenho;
- O Acompanhamento e o Tratamento dos Resultados.

### **Módulo VIII - A Entrevista de Avaliação de Desempenho**

- A importância da Entrevista de Avaliação do Desempenho;
- A preparação da Avaliação de Desempenho;
- Os problemas com o Feedback do Desempenho;
- Enviesamentos na Avaliação causados por Processo Cognitivos do Avaliador;
- As Fases da Entrevista;
- As atitudes do Avaliador e do Avaliado;
- Preparação de Potenciais situações Problemáticas.

### **Módulo IX - Os Instrumentos de Suporte à Avaliação de Desempenho**

### **Módulo X - Relação do SAD (Sistema de Avaliação de Desempenho) com outras Componentes da Gestão de Recursos Humanos**

### **Módulo XI - O Papel dos Sistemas de Avaliação de Desempenho no Desenvolvimento e Motivação dos Colaboradores**

- Reconhecimento e Prémio;
- As Recompensas e as Motivações Individuais.

### **Módulo XII - Avaliação do Potencial e a Definição de Planos de Carreira**

- Plano de Carreira Organizacional vs o Plano de Carreira Pessoal
- Processo, Instrumentos e Técnicas de Avaliação do Potencial

### **Módulo XIII - Acompanhamento e Avaliação do Sistema de Avaliação**

- Os erros mais comuns na Avaliação de Desempenho;
- Principais problemas da Avaliação de Desempenho;
- Problemas associados ao Processo;
- Avaliação de Desempenho – ferramenta ou dificuldade acrescida.

### **Módulo C - Diagnóstico, Elaboração, Execução do Plano de Formação**

#### **Módulo I - A Formação Profissional**

- Caracterização e Diagnóstico das Necessidades;
- Planeamento;
- Conceção;
- A Escolha Metodológica e sua Implementação;
- Desenvolvimento / Execução;
- Acompanhamento e Avaliação.

#### **Módulo II - O Plano de Formação Profissional**

- Definição dos Cursos a Realizar;
- Objetivos dos Cursos e Destinatários;
- Local da Formação e Calendarização;
- A Divulgação do Plano;
- A Implementação.

#### **Módulo III - Os Programas de Formação Profissional**

- A Conceção dos Conteúdos Programáticos;
- Objetivos Pedagógicos;
- Cargas Horárias e Cronogramas.

#### **Módulo IV - Preparação, Coordenação e Controlo Administrativo das Ações**

- Os Suportes Técnicos e Administrativos;
- Orçamentação e Custos;
- Gestão e Controlo Eficaz do Plano de Formação;
- Criação de Templates e Indicadores.

#### **Módulo V - Organização da Avaliação da Formação Profissional**

- O Acompanhamento e a Avaliação;
- Tipos, Momentos e Aspectos da Avaliação;
- Integração com a Gestão de Carreiras;
- Integração com a Avaliação de Desempenho.

#### **Módulo VI - Fecho da ação e avaliação reativa da formação**

#### **Módulo VII - Exercícios Práticos, Simulações e Análise de Case Study**