



**PROGRAMA DE MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**MANUAL DE ORIENTAÇÃO DE
SEMINARIO DE GESTÃO AVANÇADA DE RECURSOS HUMANOS**

ENSINO ONLINE. ENSINO COM FUTURO

2026

**PROGRAMA DE MESTRADO EM
MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**MANUAL DE ORIENTAÇÃO DE
SEMINARIO DE GESTÃO AVANÇADA DE RECURSOS HUMANOS**

1º ANO

CÓDIGO CFG-PG- ISCED-026

TOTAL HORAS/2º SEMESTRE 200

CRÉDITOS (SNATCA) 7

NÚMERO DE TEMAS 3

Direitos de autor (copyright)

Este manual é propriedade da Universidade Aberta ISCED (UnISCED), à qual se reservam todos os direitos. É proibida a sua duplicação ou reprodução, parcial ou total, sob quaisquer formas ou por quaisquer meios (eletrónico, mecânico, gravação, fotocópia ou outros), sem a permissão expressa da entidade editora UnISCED.

Pela não observância do acima estipulado, o infractor é passível de aplicação de processos judiciais de acordo com a legislação em vigor no país.

Universidade Aberta ISCED (UnISCED)

Faculdade de Economia e Gestão

Rua Carlos Pereira, parcela n.º 148/07, Estoril-Expansão, Cidade da Beira

Telf.: (+258) 84 0943 449

E-mail: faculdade@unisced.edu.mz

Website: <https://unisced.edu.mz/>

Agradecimentos

A Universidade Aberta ISCED (UnISCED) e o autor do presente manual agradecem a colaboração dos seguintes indivíduos e instituições:

Pela coordenação	Vice-Reitoria Académica da UnISCED
Pelo <i>design</i>	Direcção de Desenvolvimento Curricular e Produção de Materiais de Estudo
Financiamento e logística	UnISCED
Pela revisão	Direcção de Desenvolvimento Curricular e Produção de Materiais de Estudo
Ano de publicação	2026
Ano de actualização	2026
Local de publicação	Cidade da Beira

Elaborado por:

Stefan Mussa PhD

Índice

Visão geral.....	7
Introdução Geral	9
Objectivo geral do Modulo	10
Conteúdo da Disciplina	11
Apoio, dúvidas e reclamações	13
Avaliação	14
Originalidade e Plágio	15
Metodologia de Estudo.....	16
Prefácio	18
Estrutura do Manual	19
Competências a Desenvolver.....	20
CAPÍTULO 1- Introdução à Gestão Avançada de Recursos Humanos.....	22
1.1 RH como Fator de Vantagem Competitiva	22
1.2 Responsabilidade Linear e Funcional dos Gestores de RH	23
1.3 Separação, Redução e Aconselhamento do Pessoal em Transição de Carreira	24
1.4 Fundamentos das Relações Laborais e das Leis do Trabalho	24
1.5 Planificação, Recrutamento e Seleção de Pessoal: Recrutamento Estratégico.....	25
1.6 Análise e Descrição de Funções	26
1.7 Mapeamento de Competências.....	27
1.8 Procedimentos, Passos e Métodos de Recolha de Dados para Mapeamento	27
1.9 Desenvolvimento de Modelos de Competência a partir de Dados Brutos.....	28
1.10 Recrutamento Online, Terceirização e Caça-Talentos	29
1.11 Testes de Seleção, Psicometria e Técnicas de Entrevista	29
1.12 Imagem de Marca do Empregador (Employer Branding)	30
QUESTÕES DE AVALIAÇÃO — CAPÍTULO 1	31
2.1 Introdução às Estratégias de Negócio e Empresariais	34
2.2 Integração de Estratégias de RH com Estratégias de Negócio	35
2.3 Análise de Práticas de RH Usadas por Diferentes Empresas	35
2.4 Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SGRH).....	36
2.5 RH como Parceiro Estratégico.....	36

2.6 A Medição e o Desafio de Implementação do SGRH	37
2.7 Abordagem Baseada em Processos	37
QUESTÕES DE AVALIAÇÃO — CAPÍTULO 2	38
3.1 Abordagens e Desafios no Mercado de Trabalho Global.....	41
3.2 Vinculação dos RH a Estratégias Internacionais de Expansão	42
3.3 Contexto Sociocultural e Cultura na Gestão de Pessoal	42
3.5 Diversidade, Localização, Integração Global e Gestão de Expatriados.....	43
3.6 Contexto Institucional: Joint-Ventures e Integração Transfronteiriça	44
3.7 Questões Jurídicas na Gestão da Força de Trabalho Global	44
3.8 Recrutamento Internacional, Avaliação e Compensação Global.....	45
QUESTÕES DE AVALIAÇÃO — CAPÍTULO 3	46
4.1 Fundamentos e Conceitos em Gestão de Talento	49
4.2 Identificação e Segmentação de Talentos	50
4.3 Desenvolvimento de Talentos: Metodologias e Abordagens	51
4.4 Planeamento de Sucessão e Pipeline de Liderança	53
4.5 Gestão de Competências Organizacionais	53
4.6 Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional	53
4.7 HR Analytics e Futuro da Gestão de Talentos	54
QUESTÕES DE AVALIAÇÃO — CAPÍTULO 4	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58

Visão geral

Bem Vindo à Disciplina Seminário De Gestão Avançada

De Recursos Humanos

É com profunda satisfação e sentido de responsabilidade académica que vos damos as mais calorosas boas-vindas ao Manual de Orientação do Seminário de Gestão Avançada de Recursos Humanos, no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Aberta ISCED (UNISCED). Este manual não é apenas um documento de estudo é um convite a uma jornada intelectual exigente, estimulante e profundamente relevante para os desafios que as organizações contemporâneas enfrentam no domínio da gestão do capital humano.

A que se destina este manual

Este manual foi concebido para estudantes de pós-graduação que ambicionam aprofundar o seu conhecimento na área dos Recursos Humanos, integrando a dimensão estratégica, internacional e analítica da gestão de pessoas. Independentemente da sua área de formação de base ou do seu percurso profissional, encontrarão aqui um fio condutor rigoroso que articula teoria e prática de forma sistemática e cientificamente fundamentada.

O que encontrarão neste percurso

Ao longo de quatro capítulos estruturados, serão guiados por temas que vão desde os **fundamentos da GRH avançada** e do **recrutamento estratégico**, passando pela **GRH Estratégica** e o papel do RH como parceiro de negócio, até à **gestão internacional de pessoas** e ao fascinante universo do **desenvolvimento de talentos e competências**. Cada capítulo foi construído com um equilíbrio deliberado entre rigor académico e aplicabilidade prática: encontrarão modelos teóricos de referência, tabelas analíticas, exemplos contextualizados e questões de avaliação que os desafiarão a consolidar, refletir e aplicar o conhecimento adquirido.

Uma mensagem final

A gestão de Recursos Humanos atravessa hoje uma das suas transformações mais profundas: a inteligência artificial, os people analytics, os novos modelos de trabalho híbrido e a crescente valorização do bem-estar organizacional redefinem o papel do profissional de RH. Vocês, estudantes deste mestrado, têm o privilégio e a responsabilidade de se tornarem agentes dessa transformação.

Este manual é o vosso ponto de partida. O destino será construído com estudo, dedicação e a vontade genuína de fazer a diferença nas organizações e nas pessoas que as constituem.

Introdução Geral

Vivemos numa era de transformação organizacional sem precedentes. A aceleração tecnológica, a globalização dos mercados de trabalho, a emergência de novas formas de organização do trabalho e a crescente valorização do capital humano como fonte primária de vantagem competitiva redefinem, de forma profunda e contínua, o papel dos profissionais de Gestão de Recursos Humanos (GRH). Neste contexto, a disciplina de Seminário de Gestão Avançada de Recursos Humanos posiciona-se como um espaço privilegiado de reflexão crítica, aprofundamento teórico e desenvolvimento de competências aplicadas, essenciais para quem aspira a exercer a função de RH numa perspetiva estratégica, ética e orientada para resultados organizacionais sustentáveis.

"O capital humano é a única fonte de vantagem competitiva verdadeiramente sustentável que uma organização pode desenvolver no longo prazo."

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). The HR Value Proposition. Harvard Business School Press.

Uma Palavra Ao Estudante

Iniciar um programa de mestrado é um ato de compromisso consigo próprio, com o conhecimento e com o impacto que ambiciona ter no mundo das organizações. Este manual pretende ser um companheiro rigoroso e estimulante nessa jornada, fornecendo-lhe as ferramentas conceptuais e analíticas necessárias para pensar e agir com a profundidade que os desafios contemporâneos da GRH exigem.

As organizações mais bem-sucedidas do século XXI são aquelas que colocam as pessoas no centro da sua estratégia. Cabe aos profissionais de Recursos Humanos construir e preservar esse centro com competência técnica, sensibilidade humana, visão estratégica e integridade ética. Este manual é o ponto de partida para desenvolver precisamente essas qualidades.

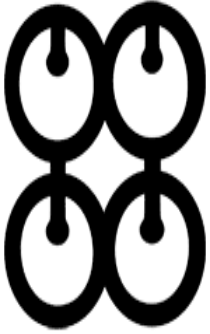
"Aprender é a única coisa que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende."

Leonardo da Vinci

Objectivo geral do Modulo

- Desenvolver reflexão crítica sobre as diferentes práticas e políticas de gestão de recursos humanos nas organizações

Objectivos Específicos



- Aprofundar a função de gestão de recursos humanos nas organizações;
- Debater questões legais relacionadas com a gestão de recursos humanos;
- Discutir os diferentes subsistemas da gestão de recursos humanos;
- Aplicar os principais indicadores da gestão de recursos humanos;
- Caracterizar o ambiente de trabalho dos recursos humanos;
- Reflectir sobre o alinhamento entre a gestão estratégica e a gestão de recursos humanos;
- Contextualizar a gestão de recursos humanos no ambiente globalizado

Conteúdo da Disciplina

Este módulo está estruturado em temas que constam do plano curricular da disciplina. Para cada tema, foram seleccionados materiais que servirão de base teórica para a aprendizagem dos estudantes. Cada tema contém uma sinopse, objectivos, resultados de aprendizagem, materiais de aprendizagem e as actividades de avaliação e auto-avaliação. No final de cada tema, são incorporados exercícios de auto-avaliação.

Outros recursos

Para além dos materiais recomendados, a UnISCED disponibiliza outros recursos de aprendizagem como recursos educacionais abertos, manuais, artigos científicos, revistas digitais, vídeos tutoriais, actas de congressos e outros seleccionados e disponibilizados na plataforma *Moodle*, Biblioteca Virtual da UnISCED ou outros repositórios virtuais.

Auto-avaliação e tarefas de avaliação

Os exercícios de auto-avaliação para este módulo encontram-se no final de cada tema e também disponíveis na plataforma *Moodle*.

Habilidades de estudo

Durante a formação e desenvolvimento de competências, e com vista a facilitar a aprendizagem e alcançar melhores resultados, o estudante deverá ter empenho, dedicação e disciplina no estudo, isto é, os bons resultados apenas se conseguem com estratégias eficientes e eficazes.

Por isso, é importante saber como, onde e quando estudar. Para o efeito, apresentamos algumas sugestões com as quais esperamos que o caro estudante possa rentabilizar o tempo dedicado aos estudos, procedendo como se segue:

- Estudar regularmente, sendo necessário que faça uma agenda de trabalho/ estudo que lhe garanta um tempo específico para o estudo. Isso significa que não se deve estudar apenas quando tiver tempo.
- Não estude na última hora, seja sistemático e não o faça apenas para responder às avaliações.

- Sempre que necessário e possível, consulte a tutoria para “tirar” dúvidas. A sua interacção com a tutoria e outros colegas ou grupo de estudo é uma estratégia poderosa para progredir no curso.

IMPORTANTE: Em observância ao triângulo **modo-espaco-tempo**, respectivamente **como, onde** e **quando** estudar, como foi referido no início deste item, antes de organizar os seus momentos de estudo, reflecta sobre o ambiente de estudo que seria ideal para si:

- ❖ Estudo melhor em casa/biblioteca/café/outro lugar?
- ❖ Estudo melhor à noite/de manhã/de tarde/fins-de-semana/ao longo da semana?
- ❖ Estudo melhor com música/num sítio sossegado/num sítio barulhento?
- ❖ Preciso de intervalo a cada 30 minutos, a cada hora, etc.

Por outro lado, não recomendamos estudar seguidamente por tempo superior a uma hora. Estudar por tempo de uma hora intercalado por 10 (dez) a 15 (quinze) minutos de descanso.

Apoio, dúvidas e reclamações

Para a resolução das dificuldades dos estudantes, a UnISCED dispõe de várias opções de apoio. Para o efeito, é importante saber definir claramente a dificuldade para poder contactar ou usar a opção de apoio mais apropriada e obter, assim, ajuda rápida.

N.º	Opção	Tipo de apoio requerido
1	Fórum de dúvidas no <i>Moodle</i>	Dúvidas de conteúdo, acesso às actividades, explicações.
2	Tutor (Sessão de vídeo-conferência, <i>chat</i> do <i>Moodle</i> e <i>e-mail</i>)	Dúvidas de conteúdo, acesso às actividades, explicações.
3	Coordenador (<i>e-mail</i> ou por telefone)	Problemas de acesso à disciplina ou nas actividades.
5	<i>HelpDesk</i> (telefone)	Questões administrativas, pagamentos, estado das propinas e inscrições.
6	Secretaria <i>Online</i> (<i>pedido de assistência - online</i> na plataforma <i>Moodle</i>)	Resultados, reclamações, pedidos de esclarecimento, estado das propinas.
7	Centro de Recursos (telefone, <i>e-mail</i> ou presencialmente)	Questões gerais, reclamações, pedidos de esclarecimento, estado das propinas, confirmação de pagamentos.

Avaliação

A avaliação do estudante consta, de forma detalhada, do Regulamento de Mestrado e Doutorado em vigor na UnISCED.

Algumas actividades práticas, relatórios e reflexões serão utilizados como instrumentos de avaliação quer formativa quer sumativa.

Durante a realização das avaliações, os estudantes devem ter em consideração a apresentação, a coerência e a coesão textuais, o grau de cientificidade, a forma de conclusão dos assuntos, as recomendações e/ ou sugestões, a identificação das referências bibliográficas utilizadas, o respeito pelos direitos do autor, entre outros.

Os objectivos e critérios de avaliação constam do Regulamento de Mestrado e Doutorado.

Originalidade e Plágio

Os trabalhos académicos e científicos, incluindo avaliações, dissertações e teses, são submetidos a verificação de originalidade através de ferramentas especializadas para a detecção de níveis elevados de similaridade e plágio. Adicionalmente, são analisados com o propósito de identificar a eventual utilização de conteúdos gerados por Inteligência Artificial (IA). A similaridade excessiva, o plágio e o uso não autorizado de materiais produzidos por IA configuram violações da integridade académica na UnISCED e estão sujeitos a sanções nos termos dos regulamentos institucionais aplicáveis.

Metodologia de Estudo

O ensino a online, modalidade que caracteriza a UnISCED, exige de cada estudante uma dose acrescida de autonomia, disciplina e capacidade de autogestão. Convidamo-los a encarar essa exigência não como um obstáculo, mas como uma das competências mais valiosas que podem desenvolver precisamente as mesmas que distinguem os profissionais de Recursos Humanos de excelência.

Recomendamos uma leitura ativa e crítica, o recurso constante às referências bibliográficas indicadas, a participação nos fóruns de discussão disponíveis na plataforma Moodle e, acima de tudo, a coragem intelectual de questionar, debater e construir o vosso próprio pensamento sobre os temas abordados.

Cada capítulo do manual inclui: (a) uma exposição teórica fundamentada nas principais correntes académicas e nos autores de referência na área; (b) tabelas e figuras explicativas que facilitam a compreensão e memorização dos conceitos; (c) exemplos práticos e estudos de caso que contextualizam os conteúdos; (d) questões de avaliação no final de cada capítulo, compostas por cinco questões de escolha múltipla e cinco de verdadeiro ou falso.

As citações e referências bibliográficas seguem rigorosamente as normas da American Psychological Association, 7.^a edição (APA 7). Recomenda-se ao estudante que complemente a leitura deste manual com as referências bibliográficas indicadas, a consulta de artigos científicos em bases de dados como EBSCO, e Google Scholar, e a participação ativa em discussões de casos práticos em contexto de sala de aula.

Para otimizar a aprendizagem e o aproveitamento deste manual, sugere-se a seguinte metodologia de estudo:

1. **Leitura Ativa:** Leia cada capítulo com atenção, sublinhando conceitos-chave e fazendo anotações. Procure compreender a interligação entre os diferentes tópicos.
2. **Reflexão Crítica:** Não se limite a assimilar a informação. Questione, analise e reflita sobre as implicações teóricas e práticas dos conceitos apresentados.
3. **Consulta de Referências:** Utilize as referências bibliográficas sugeridas para aprofundar os temas de maior interesse ou para esclarecer dúvidas.

4. **Resolução de Exercícios:** Os exercícios e perguntas de avaliação ao final de cada capítulo são ferramentas essenciais para consolidar o conhecimento e testar a compreensão.
5. **Discussão e Debate:** Participe ativamente em discussões com colegas e professores, compartilhando perspectivas e enriquecendo a sua compreensão.
6. **Aplicação Prática:** Procure relacionar os conceitos teóricos com situações reais do seu contexto profissional ou com estudos de caso apresentados, desenvolvendo a sua capacidade de aplicação.

Prefácio

O presente manual acadêmico foi concebido para servir como instrumento de referência no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, respondendo à crescente necessidade de uma abordagem teórica e prática robusta no domínio da gestão do capital humano nas organizações contemporâneas.

A obra que ora apresentamos resulta de um esforço sistemático de consolidação do conhecimento científico mais recente, aliado à experiência acumulada por acadêmicos e profissionais de referência na área. O conteúdo foi organizado de forma progressiva, partindo dos fundamentos da gestão de recursos humanos, passando pela dimensão estratégica, pelo contexto internacional e culminando no desenvolvimento de talentos e competências organizacionais

Estrutura do Manual

O manual encontra-se estruturado em quatro capítulos fundamentais, cada um deles subdividido em subcapítulos temáticos que permitem uma exploração aprofundada das matérias:

1. **Capítulo 1** Introdução à Gestão Avançada de Recursos Humanos: aborda o RH como fator de vantagem competitiva, as responsabilidades dos gestores, o recrutamento estratégico, o mapeamento de competências e a imagem de marca do empregador;
2. **Capítulo 2** GRH Estratégica: explora a integração das estratégias de RH com a estratégia de negócio, o papel do RH como parceiro estratégico e os sistemas de gestão de recursos humanos;
3. **Capítulo 3** GRH em Contexto Internacional: analisa os desafios da gestão de RH em mercados globais, a gestão de expatriados, as questões culturais e jurídicas transfronteiriças;
4. **Capítulo 4** Desenvolvimento de Talentos e Gestão de Competências: centra-se nos modelos de gestão do talento, nas estratégias de desenvolvimento profissional e na construção de organizações aprendentes.

Competências a Desenvolver

1. Competências de Conhecimento (Saber)

- Identificar e explicar o modelo VRIN de Barney (1991) e a sua aplicação ao capital humano como fonte de vantagem competitiva
- Descrever os fundamentos das relações laborais e as principais fontes do Direito do Trabalho
- Enunciar os modelos teóricos de cultura organizacional de Hofstede (dimensões culturais) e Trompenaars
- Definir os conceitos de competência individual e organizacional segundo Boyatzis (1982) e Spencer & Spencer (1993)
- Identificar as abordagens à GRH Internacional (etnocêntrica, policêntrica, regiocêntrica e geocêntrica)
- Reconhecer os modelos de aprendizagem organizacional de Senge (1990) e de criação de conhecimento SECI de Nonaka e Takeuchi (1995)
- Explicar o conceito de employer branding e os componentes da Employee Value Proposition (EVP)
- Descrever o modelo Pipeline de Liderança de Charan, Drotter e Noel (2001)

2. Competências Técnicas (Saber-Fazer)

- Elaborar descrições e especificações de funções completas e estruturadas
- Conduzir processos de mapeamento de competências utilizando métodos como entrevistas de incidentes críticos, questionários e painéis de especialistas
- Construir dicionários de competências com definições, níveis de proficiência e indicadores comportamentais
- Conceber e implementar processos de recrutamento estratégico, incluindo e-recruitment e headhunting
- Selecionar e aplicar instrumentos de avaliação de candidatos (testes psicométricos, Assessment Centers, entrevistas estruturadas baseadas em competências)
- Aplicar a matriz 9-Box para segmentação e identificação de colaboradores de alto potencial (HiPos)
- Elaborar planos de sucessão e pipelines de liderança para posições críticas
- Conceber programas de desenvolvimento de talentos com base no modelo 70-20-10
- Calcular e interpretar métricas de RH e indicadores do HR Scorecard

3. Competências Estratégicas e Analíticas

- Integrar as estratégias de RH com as estratégias de negócio, garantindo alinhamento externo e interno (Baird & Meshoulam, 1988)
- Analisar criticamente práticas de RH de diferentes organizações, identificando sistemas de alto desempenho (HPWS)
- Diagnosticar lacunas de competências organizacionais (competency gap analysis) e propor planos de ação
- Aplicar o modelo AMO (Ability, Motivation, Opportunity) na concepção de sistemas de RH orientados para o desempenho
- Avaliar o impacto das práticas de RH no desempenho organizacional com recurso a HR Analytics
- Formular estratégias de gestão de talento alinhadas com os objetivos estratégicos da organização
- Analisar contextos internacionais e multiculturais e adaptar políticas de RH às suas especificidades
- Avaliar os riscos jurídicos e de compliance na gestão de uma força de trabalho global

4. Competências Interpessoais e de Gestão

- Gerir processos de separação, redução de pessoal e outplacement com responsabilidade ética e social
- Conduzir entrevistas de seleção estruturadas, evitando erros e vieses cognitivos
- Liderar e gerir equipas multiculturais e geograficamente dispersas
- Desenvolver competências de coaching e mentoring no apoio ao desenvolvimento de colaboradores
- Negociar e gerir relações laborais em contextos de conflito ou mudança organizacional
- Comunicar políticas e práticas de RH de forma clara e persuasiva a diferentes stakeholders internos
- Gerir processos de expatriação, incluindo a preparação intercultural e a repatriação
- Promover uma cultura organizacional de aprendizagem contínua e desenvolvimento do talento

CAPÍTULO 1- Introdução à Gestão Avançada de Recursos Humanos

1.1 RH como Fator de Vantagem Competitiva

A gestão de recursos humanos evoluiu significativamente nas últimas décadas, deixando de ser encarada meramente como uma função administrativa para se constituir como um pilar estratégico das organizações. A perspectiva da Resource-Based View (RBV), avançada por Barney (1991), estabelece que os recursos humanos podem constituir uma fonte sustentável de vantagem competitiva quando são valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis o modelo VRIN.

Ulrich e Brockbank (2005) reforçam esta perspectiva ao argumentar que o capital humano constitui a fonte mais difícil de replicar pelos concorrentes. A capacidade organizacional de atrair, desenvolver e reter talento qualificado cria valor que se traduz em desempenho financeiro superior, inovação e capacidade de adaptação à mudança.

"O capital humano é a única vantagem competitiva sustentável que uma organização pode desenvolver genuinamente no longo prazo." Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). The HR Value Proposition. Harvard Business School Press.

Tabela 1.1 Modelo VRIN Aplicado aos Recursos Humanos

Critério VRIN	Definição	Aplicação em RH
Valioso	Recurso que cria valor e melhora eficiência	Capital intelectual, know-how e experiência dos colaboradores
Raro	Recurso possuído por poucos concorrentes	Liderança excepcional, equipas criativas e culturas organizacionais únicas
Inimitável	Difícil de copiar ou reproduzir	Cultura organizacional, confiança, relacionamentos e rotinas tácitas
Insubstituível	Sem equivalente estratégico	Redes de conhecimento e competências nucleares específicas

Fonte: Adaptado de Barney (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120.

1.2 Responsabilidade Linear e Funcional dos Gestores de RH

A literatura especializada distingue dois tipos fundamentais de autoridade na gestão de recursos humanos: a autoridade linear (ou de linha) e a autoridade funcional. Segundo Armstrong e Taylor (2020), os gestores de linha exercem autoridade direta sobre os seus subordinados, sendo responsáveis pelo desempenho das suas equipas no dia a dia. Os gestores de RH, por sua vez, exercem uma autoridade funcional de aconselhamento, suporte e desenvolvimento de políticas que orientam os gestores de linha.

Boxall e Purcell (2016) argumentam que a eficácia da função de RH depende da qualidade das relações entre a área de RH e os gestores de linha, sendo fundamental que ambos partilhem responsabilidades de forma clara e complementar. Esta dualidade é frequentemente designada na literatura como o modelo de parceria estratégica de RH.

Figura 1.1 Responsabilidades Partilhadas em RH

Gestor de RH (Autoridade Funcional)	Gestor de Linha (Autoridade Linear)
Definir políticas e procedimentos de RH	Aplicar políticas no quotidiano da equipa
Desenvolver sistemas de avaliação de desempenho	Conduzir entrevistas de avaliação de desempenho
Coordenar programas de formação e desenvolvimento	Identificar necessidades formativas da equipa
Gerir processos de recrutamento e seleção	Definir perfil e seleccionar candidatos finais
Garantir conformidade legal e laboral	Gerir conflitos e disciplina da equipa

Fonte: Adaptado de Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15.^a ed.). Kogan Page.

1.3 Separação, Redução e Aconselhamento do Pessoal em Transição de Carreira

A separação de colaboradores constitui um dos momentos mais delicados na gestão de recursos humanos. Sparrow et al. (2016) identificam três modalidades principais de saída organizacional: a demissão voluntária, o despedimento por razões disciplinares e a rescisão por motivos económicos ou reestruturação.

O outplacement, ou aconselhamento de carreira em transição, emergiu como uma prática fundamental para apoiar trabalhadores em processos de saída organizacional. De acordo com Cascio e Boudreau (2011), organizações que investem em programas de outplacement de qualidade demonstram maior responsabilidade social empresarial, preservam a sua reputação enquanto empregadores e minimizam o impacto negativo nos colaboradores remanescentes fenómeno denominado na literatura como survivor syndrome.

A redução da força de trabalho (downsizing) exige uma gestão cuidadosa que inclua: comunicação transparente, apoio psicológico, aconselhamento de carreira e, sempre que possível, programas de reforma antecipada ou reconversão profissional (Cascio & Boudreau, 2011).

1.4 Fundamentos das Relações Laborais e das Leis do Trabalho

As relações laborais constituem o conjunto de interações entre empregadores, trabalhadores e as suas representações coletivas (sindicatos), mediadas pelo Estado através do quadro normativo legal. Dunlop (1958), no seu modelo clássico dos sistemas de relações industriais, identifica três atores principais: empregadores e suas associações, trabalhadores e sindicatos, e o Estado como entidade reguladora.

O Direito do Trabalho, enquanto ramo jurídico especializado, estabelece os princípios fundamentais que regulam a relação laboral: o princípio da proteção do trabalhador, o princípio da irrenunciabilidade dos direitos laborais, o princípio da continuidade da relação de trabalho, o princípio da primazia da realidade e o princípio da razoabilidade (Redinha, 2020).

Tabela 1.2 Principais Fontes do Direito do Trabalho em Portugal

Fonte Normativa	Âmbito e Conteúdo	Hierarquia
Constituição da República	Direitos fundamentais dos trabalhadores (Arts. 53.º a 59.º CRP)	1.ª Suprema
Código do Trabalho	Regulação geral do contrato de trabalho e relações laborais	2.ª Lei Ordinária
Convenções Coletivas	ACT, CCT e AE — regulação setorial/empresarial	3.ª Normativa
Contrato Individual	Condições específicas da relação laboral individual	4.ª Contratual
Regulamento Interno	Normas internas da organização sobre conduta e procedimentos	5.ª Empresarial

Fonte: Elaboração própria, com base em Redinha, M. R. (2020). Direito do Trabalho. Almedina.

1.5 Planificação, Recrutamento e Seleção de Pessoal: Recrutamento Estratégico

O planeamento de recursos humanos constitui o ponto de partida de qualquer processo de recrutamento estratégico. Segundo Mathis e Jackson (2011), este processo envolve a análise da situação atual da força de trabalho, a previsão de necessidades futuras e o desenvolvimento de planos para colmatar as lacunas identificadas.

O recrutamento estratégico distingue-se do recrutamento convencional por alinhar sistematicamente as práticas de atração e seleção de candidatos com os objetivos estratégicos da organização a médio e longo prazo. Neste paradigma, recorrer a determinados canais de recrutamento, definir perfis de competências específicos e desenhar propostas de valor ao empregado (Employee Value Proposition - EVP) constituem elementos centrais (Lawler & Boudreau, 2012).

1.6 Análise e Descrição de Funções

A análise de funções é um processo sistemático de recolha, avaliação e organização de informação sobre as tarefas, responsabilidades e requisitos de cada função. Dessler (2020) define-a como o fundamento de quase todas as atividades de gestão de recursos humanos, desde o recrutamento e seleção até à avaliação de desempenho e à remuneração.

A descrição de funções (job description) documenta o conteúdo da função: título, missão, principais responsabilidades, relações hierárquicas e condições de trabalho. A especificação de funções (job specification) complementa-a com os requisitos pessoais: habilitações académicas, experiência, competências técnicas e comportamentais.

Figura 1.2 Componentes da Análise e Descrição de Funções

Descrição de Funções (Job Description)	Especificação de Funções (Job Specification)
Título e código da função	Habilitações académicas mínimas
Missão e objetivo da função	Anos de experiência exigida
Principais tarefas e responsabilidades	Competências técnicas (hard skills)
Relações hierárquicas (superior/subordinados)	Competências comportamentais (soft skills)
Condições de trabalho e localização	Certificações e licenças profissionais
Equipamentos e materiais utilizados	Características pessoais e de personalidade

Fonte: Adaptado de Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16.^a ed.). Pearson Education.

1.7 Mapeamento de Competências

O mapeamento de competências consiste no processo de identificação, definição e documentação das competências necessárias para o desempenho eficaz de funções específicas e para a concretização dos objetivos estratégicos da organização. Boyatzis (1982) foi um dos pioneiros desta abordagem, definindo competência como uma característica subjacente de um indivíduo que é causalmente relacionada com desempenho eficaz ou superior numa função.

Spencer e Spencer (1993) propuseram o modelo do Iceberg, distinguindo competências visíveis (conhecimentos e habilidades) de competências ocultas (traços de personalidade, motivações e autoconceito). As competências ocultas são mais difíceis de desenvolver e, por isso, mais valorizadas nos processos de seleção de altos potenciais.

1.8 Procedimentos, Passos e Métodos de Recolha de Dados para Mapeamento

O processo de mapeamento de competências segue uma sequência metodológica rigorosa. De acordo com Ceitil (2016), as etapas fundamentais incluem: (1) análise estratégica e alinhamento com a missão organizacional; (2) identificação dos grupos funcionais; (3) recolha de dados; (4) análise e validação dos dados; (5) construção do dicionário de competências.

Os métodos de recolha de dados para o mapeamento incluem entrevistas estruturadas e semiestruturadas, observação direta do trabalho, questionários e inventários de competências, grupos focais com colaboradores de alto desempenho (incumbents), análise de incidentes críticos (Flanagan, 1954) e revisão de documentos organizacionais.

Tabela 1.3 Métodos de Recolha de Dados para Mapeamento de Competências

Método	Descrição	Vantagens	Limitações
Entrevista de Incidentes Críticos	Relato de situações reais de elevado/baixo desempenho	Dados ricos e contextualizados	Demorado; vieses cognitivos
Questionário de Competências	Inventário estruturado para avaliação de múltiplos colaboradores	Eficiente; dados quantificáveis	Pode ser superficial
Painel de Especialistas	Grupo de incumbentes de alto desempenho valida competências	Alta validade de conteúdo	Custo elevado
Observação Direta	Observação e registo do trabalho em contexto real	Dados objetivos	Efeito de observação no comportamento
Análise Documental	Revisão de JD, avaliações de desempenho e documentos estratégicos	Baixo custo	Documentação pode estar desatualizada

Fonte: Adaptado de Ceitil, M. (2016). Gestão e Desenvolvimento de Competências (2.ª ed.).

Sílabo.

1.9 Desenvolvimento de Modelos de Competência a partir de Dados Brutos

A transformação dos dados recolhidos num modelo de competências estruturado envolve processos de codificação, categorização e validação. Lyle Spencer e Signe Spencer (1993) sistematizaram este processo no Método BEI (Behavioral Event Interview), que combina

entrevistas de incidentes comportamentais com análise de conteúdo qualitativa para identificar os comportamentos que distinguem desempenhos superiores de desempenhos medianos.

O produto final do processo de desenvolvimento do modelo é o Dicionário de Competências, que inclui para cada competência: a definição conceptual, os níveis de proficiência (habitualmente de 1 a 5), os indicadores comportamentais por nível e os comportamentos de excesso (que sinalizam uso excessivo e contraproducente da competência).

1.10 Recrutamento Online, Terceirização e Caça-Talentos

A revolução digital transformou profundamente os processos de recrutamento. O e-recruitment, ou recrutamento eletrónico, compreende o uso de plataformas digitais, redes sociais profissionais (LinkedIn, Indeed, Glassdoor) e inteligência artificial para atrair, filtrar e selecionar candidatos (Parry & Tyson, 2011). Estudos de Holm (2014) indicam que o recrutamento online reduz significativamente o tempo e o custo por contratação.

O Recruitment Process Outsourcing (RPO) consiste na transferência parcial ou total do processo de recrutamento para um prestador externo especializado. O executive search, ou caça-talentos (headhunting), é uma modalidade de recrutamento ativo dirigida a perfis de elevada qualificação e especialização, frequentemente para posições de liderança sénior ou de difícil provimento no mercado.

1.11 Testes de Seleção, Psicometria e Técnicas de Entrevista

A seleção de pessoal tem como objetivo identificar o candidato com maior probabilidade de desempenho eficaz e de adaptação à cultura organizacional. Schmidt e Hunter (1998), numa meta-análise de referência sobre a validade preditiva de diferentes métodos de seleção, concluíram que os testes de capacidade cognitiva geral apresentam a maior correlação com o desempenho profissional futuro.

Os principais instrumentos de avaliação incluem: testes de aptidão cognitiva, testes de personalidade (e.g., Big Five, NEO-PI-R), testes de integridade, Assessment Centers, provas de trabalho (work samples) e entrevistas estruturadas comportamentais. A entrevista estruturada baseada em competências (CBBI - Competency-Based Behavioral Interview) demonstrou validade preditiva significativamente superior à entrevista não estruturada (Schmidt & Hunter, 1998).

Tabela 1.4 Validade Preditiva dos Métodos de Seleção

Método de Seleção	Validade Preditiva (r)	Nível de Utilização
Testes de Capacidade Cognitiva Geral	r = 0,51	Alto
Assessment Center	r = 0,37	Moderado
Entrevista Estruturada	r = 0,51	Alto
Testes de Personalidade (Big Five)	r = 0,15–0,31	Moderado
Entrevista Não Estruturada	r = 0,38	Muito Alto
Referências	r = 0,26	Moderado
Habilitações Acadêmicas	r = 0,10	Alto

Fonte: Adaptado de Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.

1.12 Imagem de Marca do Empregador (Employer Branding)

O conceito de employer branding foi introduzido por Ambler e Barrow (1996), que o definiram como o conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos que a condição de empregado proporciona e com os quais a empresa enquanto empregadora se identifica. A marca do empregador distingue-se em duas dimensões: a marca de empregador interna (directed at current employees) e a marca de empregador externa (directed at potential candidates).

A Employee Value Proposition (EVP) constitui o coração da estratégia de employer branding, consolidando as razões pelas quais um talento deve escolher e permanecer na organização. Segundo Minchington (2010), uma EVP eficaz deve abranger cinco dimensões: compensação e benefícios, ambiente de trabalho, valores organizacionais, oportunidades de desenvolvimento e qualidade de vida.

QUESTÕES DE AVALIAÇÃO — CAPÍTULO 1

Parte I — Escolha Múltipla

Selecione a única alternativa correta para cada questão.

1. Segundo Barney (1991), para que os recursos humanos constituam uma vantagem competitiva sustentável, devem preencher que critérios?

- a) Valioso, barato, imitável e substituível
- b) Valioso, raro, inimitável e insubstituível (VRIN)
- c) Visível, reconhecido, inteligente e neutro
- d) Variável, rígido, interno e nacional

2. O conceito de employer branding foi introduzido por:

- a) Ulrich e Brockbank (2005)
- b) Spencer e Spencer (1993)
- c) Ambler e Barrow (1996)
- d) Dessler (2020)

3. Qual o método de seleção que apresenta maior validade preditiva segundo Schmidt e Hunter (1998)?

- a) Referências profissionais
- b) Habilitações académicas
- c) Entrevista não estruturada
- d) Testes de capacidade cognitiva geral e entrevista estruturada

4. O Recruitment Process Outsourcing (RPO) consiste em:

- a) Recrutar apenas internamente na organização
- b) Transferir o processo de recrutamento para um prestador externo especializado
- c) Utilizar exclusivamente plataformas digitais de emprego
- d) Recrutar colaboradores de países terceiros

5. No modelo de Boyatzis (1982), competência é definida como:

- a) Um conjunto de tarefas e responsabilidades de uma função
- b) Um título acadêmico que habilita para o exercício de uma profissão
- c) Uma característica subjacente causalmente relacionada com desempenho eficaz numa função
- d) Um indicador de desempenho financeiro da organização

Parte II — Verdadeiro ou Falso

Indique (V) Verdadeiro ou (F) Falso para cada afirmação.

6. () A análise de funções é o fundamento de quase todas as atividades de gestão de recursos humanos (Dessler, 2020).
7. () No modelo do Iceberg de Spencer e Spencer (1993), os conhecimentos e habilidades são considerados competências ocultas.
8. () O outplacement é uma prática de aconselhamento de carreira dirigida a colaboradores em processo de saída organizacional.
9. () A entrevista não estruturada apresenta maior validade preditiva do que a entrevista estruturada baseada em competências.
10. () A Employee Value Proposition (EVP) constitui o elemento central da estratégia de employer branding.

GUIÃO DE CORREÇÃO
Seminário de Gestão Avançada de Recursos Humanos
 Questões de Escolha Múltipla e Verdadeiro / Falso
 Mestrado em Gestão de Recursos Humanos — UnISCED

Legenda: **V** = Verdadeiro **F** = Falso | As células sombreadas a azul correspondem a perguntas de número ímpar.

CAPÍTULO 1 — Introdução à Gestão Avançada de Recursos Humanos

Parte I — Escolha Múltipla

N.º	Resp.	Resposta Correta	Justificação
1	b)	Valioso, raro, inimitável e insubstituível (VRIN)	Modelo VRIN de Barney (1991) — ponto 1.1
2	c)	Ambler e Barrow (1996)	Introdutores do conceito de employer branding — ponto 1.12
3	d)	Testes de capacidade cognitiva geral e entrevista estruturada	Ambos com $r = 0,51$ — Tabela 1.4 (Schmidt & Hunter, 1998)
4	b)	Transferir o processo de recrutamento para um prestador externo especializado	Definição de RPO — ponto 1.10
5	c)	Uma característica subjacente causalmente relacionada com desempenho eficaz numa função	Definição de Boyatzis (1982) — ponto 1.7

Parte II — Verdadeiro ou Falso

N.º	V / F	Justificação
6	V	Dessler (2020): a análise de funções é o fundamento de quase todas as atividades de GRH — ponto 1.6
7	F	Os conhecimentos e habilidades são competências VISÍVEIS. As ocultas são traços de personalidade, motivações e autoconceito — ponto 1.7
8	V	O outplacement destina-se a colaboradores em processo de saída organizacional — ponto 1.3
9	F	A entrevista ESTRUTURADA tem maior validade preditiva ($r = 0,51$) do que a não estruturada ($r = 0,38$) — Tabela 1.4
10	V	A EVP constitui o elemento central da estratégia de employer branding (Minchington, 2010) — ponto 1.12

CAPÍTULO 2 GRH Estratégica

2.1 Introdução às Estratégias de Negócio e Empresariais

A estratégia organizacional define o caminho que a empresa decide percorrer para alcançar os seus objetivos de longo prazo, tendo em conta as oportunidades e ameaças do ambiente externo e as forças e fraquezas internas. Porter (1980, 1985) identificou três estratégias genéricas que as organizações podem adotar para criar vantagem competitiva: liderança pelo custo, diferenciação e foco.

A teoria dos recursos (Resource-Based View), desenvolvida por Wernerfelt (1984) e aprofundada por Barney (1991), desloca o foco da análise estratégica do ambiente externo para os recursos e capacidades internas da organização. Esta perspetiva, como analisado no Capítulo 1, tem profundas implicações para a gestão estratégica de recursos humanos.

Tabela 2.1 — Estratégias Competitivas de Porter e Implicações para o RH

Estratégia	Características	Implicações para RH
Liderança pelo Custo	Eficiência máxima, redução de custos operacionais, economias de escala	Processos RH eficientes, remuneração competitiva mas controlada, alto volume de recrutamento
Diferenciação	Produto/serviço único, valor percebido superior, inovação contínua	Ênfase em criatividade, desenvolvimento de competências, cultura de inovação e retenção de talento
Foco	Segmento ou nicho específico, especialização profunda	Recrutamento altamente especializado, formação técnica aprofundada, equipa reduzida e coesa

Fonte: Adaptado de Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage. Free Press.

2.2 Integração de Estratégias de RH com Estratégias de Negócio

A integração ou alinhamento das estratégias de RH com a estratégia de negócio constitui a essência da GRH Estratégica (SHRM Strategic Human Resource Management). Baird e Meshoulam (1988) distinguem dois tipos de alinhamento: o alinhamento externo (entre as práticas de RH e a estratégia de negócio) e o alinhamento interno (coerência entre as diferentes práticas de RH entre si).

Delery e Doty (1996) identificaram três perspectivas teóricas para compreender a relação entre as práticas de RH e o desempenho organizacional: a perspectiva universalista (determinadas práticas são sempre melhores), a perspectiva contingencial (a melhor prática depende da estratégia adotada) e a perspectiva configuracional (é a combinação e consistência das práticas que determina o desempenho).

"A gestão estratégica de recursos humanos é o padrão de atividades de RH planejadas, destinadas a permitir que uma organização alcance os seus objetivos." Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.

2.3 Análise de Práticas de RH Usadas por Diferentes Empresas

A análise comparativa de práticas de RH entre organizações constitui um instrumento valioso de benchmarking e aprendizagem organizacional. Pfeffer (1998) identificou sete práticas de RH que, de forma consistente, estão associadas a desempenho organizacional superior: segurança no emprego, recrutamento seletivo, equipes autogeridas e descentralização, remuneração elevada baseada no desempenho, formação extensiva, redução de diferenciações de status e partilha de informação.

Mais recentemente, investigadores como Jiang et al. (2012) distinguiram sistemas de RH orientados para o aumento de competências (Ability-enhancing), para a motivação (Motivation-enhancing) e para o reforço das oportunidades de participação (Opportunity-enhancing) — o modelo AMO (Ability, Motivation, Opportunity) — que demonstrou correlações significativas com o desempenho organizacional.

2.4 Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SGRH)

Um Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SGRH) é um conjunto integrado de políticas, práticas e processos de RH que funcionam de forma coordenada e coerente para atingir os objetivos organizacionais. Wright e McMahan (1992) salientam que a força do SGRH reside não em práticas isoladas, mas na sua arquitetura sistêmica e na sua consistência interna.

Do ponto de vista tecnológico, os SGRH modernos incorporam sistemas de informação de recursos humanos (HRIS — Human Resource Information Systems), que permitem a gestão integrada de dados sobre colaboradores, processamento de remunerações, controlo de assiduidade, gestão do desempenho e análise de dados de RH (HR Analytics).

Figura 2.1 Arquitetura do Sistema de Gestão de Recursos Humanos

Subsistema de Entrada	Subsistema de Desenvolvimento	Subsistema de Saída
Planeamento de RH	Formação e Desenvolvimento	Gestão de Carreiras
Recrutamento e Seleção	Avaliação de Desempenho	Outplacement e Aposentação
Acolhimento e Integração	Gestão de Remunerações	Desvinculação

Fonte: Elaboração própria com base em Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). *Journal of Management*, 18(2), 295–320.

2.5 RH como Parceiro Estratégico

O modelo de papéis de RH desenvolvido por Dave Ulrich em 1997 e subsequentemente revisto em edições posteriores constitui a referência mais citada na literatura para compreender a evolução do posicionamento estratégico da função de RH. No modelo original, Ulrich identificou quatro papéis fundamentais: parceiro estratégico, agente de mudança, especialista administrativo e champion dos colaboradores.

Na revisão de 2012, Ulrich et al. atualizaram o modelo para seis competências de RH: posicionador estratégico, ativista credível, campeão de capacidades, campeão de mudança, inovador e integrador de práticas de RH, e aliado da tecnologia. Este modelo reforça a ideia de que os profissionais de RH devem equilibrar competências técnicas com capacidades estratégicas e relacionais.

2.6 A Medição e o Desafio de Implementação do SGRH

A medição do impacto das práticas de RH no desempenho organizacional constitui um dos maiores desafios da GRH contemporânea. O Balanced Scorecard (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), proporciona um quadro de medição do desempenho organizacional em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Esta última perspectiva tem uma relação direta com as métricas de RH.

O HR Scorecard, proposto por Becker, Huselid e Ulrich (2001), adapta o BSC especificamente para a função de RH, permitindo às organizações medir a contribuição estratégica das atividades de RH. Huselid (1995), numa investigação seminal com 968 empresas norte-americanas, demonstrou que um desvio-padrão de melhoria nas práticas de RH de alto desempenho (HPWS) estava associado a uma redução de 7,05% na rotatividade e a um aumento de \$27.044 nas vendas por colaborador.

2.7 Abordagem Baseada em Processos

A abordagem baseada em processos na GRH concebe os subsistemas de recursos humanos como processos interdependentes que criam valor para os clientes internos e externos da organização. Esta perspectiva, alinhada com a norma ISO 9001:2015, implica a definição clara de entradas, atividades de transformação, saídas, indicadores de desempenho e responsáveis por cada processo de RH.

Rummler e Brache (1995) argumentam que a maioria dos problemas de desempenho organizacional ocorre nas interfaces entre processos (os chamados white spaces), e que a função de RH pode desempenhar um papel determinante na melhoria da eficiência dos processos transversais que envolvem pessoas.

QUESTÕES DE AVALIAÇÃO — CAPÍTULO 2

Parte I — Escolha Múltipla

Selecione a única alternativa correta para cada questão.

1. Segundo Porter (1980, 1985), quais são as três estratégias genéricas de vantagem competitiva?

- a) Inovação, qualidade e eficiência
- b) Liderança pelo custo, diferenciação e foco
- c) Crescimento, manutenção e retração
- d) Nacional, internacional e global

2. O modelo AMO de Jiang et al. (2012) refere-se a:

- a) Autoridade, Missão e Objetivos
- b) Análise, Mapeamento e Otimização
- c) Habilidade (Ability), Motivação e Oportunidade
- d) Avaliação, Monitorização e Orientação

3. Dave Ulrich (1997) identificou, no seu modelo original, quantos papéis fundamentais para o RH?

- a) Dois
- b) Três
- c) Quatro
- d) Seis

4. Quem desenvolveu o Balanced Scorecard (BSC) como quadro de medição do desempenho?

- a) Becker, Huselid e Ulrich (2001)
- b) Kaplan e Norton (1992)
- c) Porter e Prahalad (1990)
- d) Boxall e Purcell (2016)

5. O alinhamento externo na GRH Estratégica, segundo Baird e Meshoulam (1988), refere-se a:

- a) Coerência entre as diferentes práticas de RH entre si
- b) Alinhamento entre práticas de RH e o ambiente externo à indústria
- c) Alinhamento entre as práticas de RH e a estratégia de negócio
- d) Alinhamento entre RH e os stakeholders externos da empresa

Parte II — Verdadeiro ou Falso

Indique (V) Verdadeiro ou (F) Falso para cada afirmação.

6. () A perspectiva universalista de Delery e Doty (1996) defende que a melhor prática de RH depende sempre da estratégia da empresa.

7. () Pfeffer (1998) identificou sete práticas de RH consistentemente associadas a desempenho organizacional superior.

8. () O HR Scorecard foi desenvolvido por Becker, Huselid e Ulrich (2001) como adaptação do BSC para a função de RH.

9. () O modelo AMO de Jiang et al. (2012) sustenta que o desempenho resulta da combinação de Habilidade, Motivação e Oportunidade.

10. () A abordagem baseada em processos na GRH é incompatível com os requisitos da norma ISO 9001:2015.

GUIÃO DE CORREÇÃO
Seminário de Gestão Avançada de Recursos Humanos
 Questões de Escolha Múltipla e Verdadeiro / Falso
 Mestrado em Gestão de Recursos Humanos — UnISCED

Legenda: **V** = Verdadeiro **F** = Falso | As células sombreadas a azul correspondem a perguntas de número ímpar.

CAPÍTULO 2 — GRH Estratégica

Parte I — Escolha Múltipla

N.º	Resp.	Resposta Correta	Justificação
1	b)	Liderança pelo custo, diferenciação e foco	Três estratégias genéricas de Porter (1980, 1985) — ponto 2.1
2	c)	Habilidade (Ability), Motivação e Oportunidade	Modelo AMO de Jiang et al. (2012) — ponto 2.3
3	c)	Quatro	Ulrich (1997): parceiro estratégico, agente de mudança, especialista administrativo e champion dos colaboradores — ponto 2.5
4	b)	Kaplan e Norton (1992)	Criadores do Balanced Scorecard — ponto 2.6
5	c)	Alinhamento entre as práticas de RH e a estratégia de negócio	Baird e Meshoulam (1988): alinhamento externo — ponto 2.2

Parte II — Verdadeiro ou Falso

N.º	V / F	Justificação
6	F	A perspetiva UNIVERSALISTA defende que certas práticas são sempre melhores. É a perspetiva CONTINGENCIAL que depende da estratégia — ponto 2.2
7	V	Pfeffer (1998) identificou sete práticas de RH associadas a desempenho superior — ponto 2.3
8	V	HR Scorecard desenvolvido por Becker, Huselid e Ulrich (2001) — ponto 2.6
9	V	O modelo AMO sustenta que desempenho = Habilidade + Motivação + Oportunidade — ponto 2.3
10	F	A abordagem baseada em processos está ALINHADA com os requisitos da norma ISO 9001:2015, não é incompatível — ponto 2.7

CAPÍTULO 3 GRH EM CONTEXTO INTERNACIONAL

3.1 Abordagens e Desafios no Mercado de Trabalho Global

A globalização transformou profundamente a natureza dos mercados de trabalho, criando um mercado laboral verdadeiramente global onde as organizações competem por talento além das fronteiras nacionais. Sparrow, Brewster e Chung (2017) identificam quatro abordagens principais à gestão internacional de RH: etnocêntrica (práticas do país de origem), policêntrica (adaptação às práticas locais), regiocêntrica (harmonização regional) e geocêntrica (melhor prática global independente da origem).

Os desafios da GRH no contexto global incluem: a gestão da diversidade cultural, a harmonização de sistemas de remuneração em contextos de custo de vida muito distintos, as diferenças nos sistemas legais e laborais, a gestão de equipas virtuais transfronteiriças e o equilíbrio entre integração global e responsividade local.

Tabela 3.1 Abordagens à GIRH segundo Perlmutter (1969) e Sparrow et al. (2017)

Abordagem	Orientação de RH	Vantagens	Desvantagens
Etnocêntrica	Práticas e gestores do país de origem	Controlo e consistência	Desadaptação cultural; resistência local
Policêntrica	Práticas adaptadas ao país de acolhimento	Adaptação cultural; aceitação local	Fragmentação; falta de coerência global
Regiocêntrica	Harmonização por regiões geográficas	Equilíbrio escala-adaptação regional	Silos regionais; complexidade de gestão
Geocêntrica	Melhor prática global, independente da origem	Máxima integração e aprendizagem global	Custo elevado; resistência cultural

Fonte: Adaptado de Sparrow, P., Brewster, C., & Chung, C. (2017). Globalizing Human Resource Management (2.^a ed.). Routledge.

3.2 Vinculação dos RH a Estratégias Internacionais de Expansão

As estratégias de internacionalização das empresas exportação, licenciamento, franchising, joint-ventures, aquisições e subsidiárias próprias (greenfield investment) requerem diferentes configurações de RH. Bartlett e Ghoshal (1989), no seu modelo transnacional, argumentam que as multinacionais de sucesso devem desenvolver simultaneamente eficiência global, responsividade local e capacidade de aprendizagem e inovação transnacional.

A vinculação estratégica dos RH à internacionalização implica: o desenvolvimento de políticas de mobilidade internacional, a criação de pipelines de talento global, o desenvolvimento de competências interculturais e a criação de mecanismos de partilha de conhecimento entre unidades geograficamente dispersas.

3.3 Contexto Sociocultural e Cultura na Gestão de Pessoal

A investigação de Hofstede (1980, 2001) sobre diferenças culturais nacionais constitui o quadro teórico mais influente na gestão intercultural. Com base num estudo com 116.000 colaboradores da IBM em 40 países, Hofstede identificou inicialmente quatro dimensões culturais: distância ao poder, individualismo vs. coletivismo, masculinidade vs. feminilidade, e evitamento da incerteza. Posteriormente, adicionou as dimensões de orientação de longo prazo e indulgência vs. restrição.

Trompenaars e Hampden-Turner (1997) propuseram um modelo alternativo com sete dimensões culturais, focando-se nas formas como as culturas gerem dilemas humanos fundamentais: universalismo vs. particularismo, individualismo vs. comunitarismo, especificidade vs. difusidade, afeto vs. neutralidade, conquista vs. atribuição, gestão do tempo e relação com a natureza.

Tabela 3.2 Dimensões Culturais de Hofstede: Implicações para a Gestão de RH

Dimensão Cultural	Elevada Pontuação	Baixa Pontuação
Distância ao Poder	Hierarquia aceite; gestão diretiva; centralização	Igualdade valorizada; gestão participativa; descentralização
Individualismo	Responsabilidade individual; contrato baseado no mérito pessoal	Lealdade ao grupo; benefícios coletivos; decisões consensuais
Evitamento da Incerteza	Regras formais rígidas; resistência à mudança; preferência pela especialização	Flexibilidade; abertura à ambiguidade; generalismo profissional
Masculinidade	Competição; remuneração por desempenho; progressão rápida	Cooperação; qualidade de vida; equilíbrio trabalho-família
Orientação Longo Prazo	Planeamento de carreiras prolongado; investimento em formação	Resultados imediatos; foco no presente; recompensas a curto prazo

Fonte: Adaptado de Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences (2.ª ed.). Sage Publications.

3.5 Diversidade, Localização, Integração Global e Gestão de Expatriados

A gestão da diversidade emerge como uma competência crítica para organizações internacionais. Cox e Blake (1991) argumentam que a diversidade bem gerida pode constituir uma vantagem competitiva, melhorando a criatividade, a resolução de problemas e a compreensão de mercados heterogêneos. A teoria dos paradoxos da diversidade (Ely & Thomas, 2001) identifica três perspectivas de integração: discriminação e equidade, acesso e legitimidade, e aprendizagem e integração.

A gestão de expatriados constitui um dos domínios mais complexos da GRH internacional. Mendenhall e Oddou (1985) identificaram quatro dimensões de adaptação ao contexto internacional: dimensão da auto-orientação (autoconfiança, capacidade técnica), dimensão da outros-orientação (empatia cultural, comunicação), dimensão da percepção (capacidade de compreender perspectivas culturais distintas) e dimensão cultural (conhecimento do país de acolhimento).

A taxa de insucesso de expatriados permanece elevada nas organizações multinacionais. Black e Gregersen (1999) estimam que entre 10% a 40% dos gestores expatriados regressam antes do prazo previsto, gerando custos elevados que podem variar entre três a cinco vezes o salário anual do colaborador. A preparação intercultural pré-partida, o suporte à família e a gestão da repatriação são fatores críticos de sucesso.

3.6 Contexto Institucional: Joint-Ventures e Integração Transfronteiriça

As joint-ventures internacionais (IJVs) apresentam desafios específicos de GRH relacionados com a necessidade de harmonizar culturas organizacionais e práticas de RH provenientes de duas ou mais organizações de países diferentes. Shenkar e Zeira (1987) identificaram a distância cultural entre os parceiros como um dos principais determinantes do sucesso ou fracasso das IJVs.

As zonas de integração transfronteiriça, como a União Europeia, criam um contexto regulatório supranacional que afeta a gestão de RH. A livre circulação de trabalhadores, a harmonização de standards laborais e a aplicação de diretivas comunitárias (e.g., Diretiva relativa à igualdade no emprego, Diretiva sobre Transparência de Remunerações) são exemplos do impacto institucional europeu nas políticas de RH.

3.7 Questões Jurídicas na Gestão da Força de Trabalho Global

A gestão jurídica da força de trabalho global implica a navegação por múltiplos sistemas legais e de relações laborais simultaneamente. Edwards e Rees (2006) identificam cinco dimensões do contexto jurídico-institucional que impactam a GRH internacional: o sistema de emprego e contratação, as normas de segurança e saúde no trabalho, a legislação antidiscriminação, os sistemas de segurança social e os regimes fiscais aplicáveis a trabalhadores internacionais.

A conformidade legal global (global legal compliance) tornou-se uma função especializada nas grandes multinacionais, frequentemente apoiada por equipas jurídicas locais e plataformas

tecnológicas que monitorizam as alterações legislativas em múltiplas jurisdições. A não-conformidade pode resultar em sanções financeiras significativas, danos reputacionais e conflitos laborais.

3.8 Recrutamento Internacional, Avaliação e Compensação Global

O recrutamento em contexto internacional envolve a decisão estratégica de recrutar entre três categorias de colaboradores: nacionais do país de origem (PCNs - Parent Country Nationals), nacionais do país de acolhimento (HCNs - Host Country Nationals) e nacionais de países terceiros (TCNs - Third Country Nationals). Cada categoria apresenta vantagens e desvantagens específicas em termos de controlo, custo, integração cultural e alinhamento estratégico.

A compensação de expatriados é geralmente baseada na abordagem do balanço (balance sheet approach), que garante que o colaborador não sofra penalização financeira pela aceitação de uma missão internacional. Esta abordagem inclui componentes como prémio de mobilidade, diferencial de custo de vida, subsídio de habitação, complemento educacional para dependentes e proteção fiscal.

A avaliação de desempenho em contexto internacional apresenta desafios adicionais, incluindo a dificuldade de estabelecer critérios comparáveis em diferentes contextos culturais e a influência de fatores externos não controláveis pelo colaborador (situação política, volatilidade económica local, restrições legais).

QUESTÕES DE AVALIAÇÃO — CAPÍTULO 3

Parte I — Escolha Múltipla

Selecione a única alternativa correta para cada questão.

1. Qual das seguintes abordagens à GRH Internacional pressupõe a adaptação total das práticas às normas do país de acolhimento?

- a) Etnocêntrica
- b) Geocêntrica
- c) Policêntrica
- d) Regiocêntrica

2. Hofstede (1980) identificou, no seu estudo original, quantas dimensões culturais nacionais?

- a) Duas
- b) Quatro
- c) Seis
- d) Sete

3. As siglas HCN, PCN e TCN referem-se, respetivamente, a:

- a) Gestores de alto, médio e baixo potencial
- b) Nacionais do país de acolhimento, país de origem e países terceiros
- c) Hard competencies, professional competencies e transversal competencies
- d) Estratégias de RH horizontal, paralela e transversal

4. Bartlett e Ghoshal (1989) argumentaram que as multinacionais de sucesso devem desenvolver simultaneamente:

- a) Eficiência global, responsividade local e aprendizagem transnacional
- b) Baixo custo, alta qualidade e serviço personalizado
- c) Centralização, padronização e controlo
- d) Exportação, licenciamento e franchising

5. A 'balance sheet approach' na compensação de expatriados tem como objetivo principal:

- a) Reduzir ao máximo o custo total da expatriação
- b) Garantir que o colaborador não sofra penalização financeira pela missão internacional
- c) Alinhar os salários dos expatriados com o mercado local do país de acolhimento
- d) Calcular os impostos devidos em múltiplas jurisdições

Parte II — Verdadeiro ou Falso

Indique (V) Verdadeiro ou (F) Falso para cada afirmação.

6. () A abordagem geocêntrica à GRH Internacional envolve a aplicação universal das práticas do país de origem da multinacional.
7. () Segundo Hofstede (2001), culturas com alta distância ao poder tendem a valorizar estruturas organizacionais hierárquicas e centralização da autoridade.
8. () Black e Gregersen (1999) estimam que entre 10% a 40% dos gestores expatriados regressam antes do prazo previsto.
9. () As joint-ventures internacionais não apresentam desafios específicos de GRH distintos das subsidiárias próprias.
10. () A gestão da diversidade pode constituir uma vantagem competitiva quando as práticas de integração são eficazes (Cox & Blake, 1991).

GUIÃO DE CORREÇÃO

Seminário de Gestão Avançada de Recursos Humanos

Questões de Escolha Múltipla e Verdadeiro / Falso

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos — UnISCED

Legenda: **V** = Verdadeiro **F** = Falso | As células sombreadas a azul correspondem a perguntas de número ímpar.

CAPÍTULO 3 — GRH em Contexto Internacional

Parte I — Escolha Múltipla

N.º	Resp.	Resposta Correta	Justificação
1	c)	Policêntrica	A abordagem policêntrica adapta totalmente as práticas às normas locais — ponto 3.1 e Tabela 3.1
2	b)	Quatro	Hofstede (1980) identificou inicialmente quatro dimensões culturais — ponto 3.3
3	b)	Nacionais do país de acolhimento, país de origem e países terceiros	HCN = Host Country Nationals; PCN = Parent Country Nationals; TCN = Third Country Nationals — ponto 3.8
4	a)	Eficiência global, responsividade local e aprendizagem transnacional	Modelo transnacional de Bartlett e Ghoshal (1989) — ponto 3.2
5	b)	Garantir que o colaborador não sofra penalização financeira pela missão internacional	Objetivo da balance sheet approach — ponto 3.8

Parte II — Verdadeiro ou Falso

N.º	V / F	Justificação
6	F	A abordagem GEOCÊNTRICA usa a melhor prática global. A que aplica práticas do país de origem é a ETNOCÊNTRICA — ponto 3.1 e Tabela 3.1
7	V	Alta distância ao poder implica hierarquia aceite e centralização — Tabela 3.2 (Hofstede, 2001)
8	V	Black e Gregersen (1999) estimam retorno antecipado entre 10% a 40% dos expatriados — ponto 3.5
9	F	As IJVs apresentam desafios ESPECÍFICOS de GRH, nomeadamente a harmonização de culturas de dois ou mais países — ponto 3.6
10	V	Cox e Blake (1991): diversidade bem gerida pode ser vantagem competitiva — ponto 3.5

CAPÍTULO 4 DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS E GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

4.1 Fundamentos e Conceitos em Gestão de Talento

A gestão de talento emergiu como um domínio autónomo na literatura de GRH a partir do trabalho seminal de McKinsey & Company (1998), que cunhou a expressão 'guerra pelo talento' para descrever a competição crescente por profissionais de elevado potencial. Collings e Mellahi (2009) definiram gestão de talento estratégica como as atividades e processos que envolvem a identificação sistemática de posições-chave que contribuem diferencialmente para a vantagem competitiva sustentável da organização.

A distinção entre talento como atributo individual (perspetiva exclusiva) e talento como potencial desenvolvível em todos os colaboradores (perspetiva inclusiva) constitui um dos principais debates conceptuais na literatura. Lewis e Heckman (2006) sistematizaram as principais escolas de pensamento sobre gestão de talento, identificando três correntes: a focada nos sistemas de RH, a focada nos perfis de talento e a focada nos pools de talentos.

A guerra pelo talento nunca termina. As organizações que ganham são aquelas que criam uma proposta de valor convincente para o melhor talento e que desenvolvem líderes em todos os níveis." Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business School Press.

Figura 4.1 Modelo de Gestão do Talento: Do Recrutamento à Retenção

1. Atrair	2. Identificar	3. Desenvolver	4. Reter	5. Suceder
Employer branding; EVP; Recrutamento estratégico	Avaliação 9-Box; HiPo identification; Assessment Centers	Programas de desenvolvimento; mentoring; coaching; rotação de funções	Gestão de carreiras; reconhecimento; compensação competitiva; clima organizacional	Planeamento de sucessão; pipeline de liderança; key person risk

Fonte: Elaboração própria com base em Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.

4.2 Identificação e Segmentação de Talentos

A matriz 9-Box (Performance vs. Potential) constitui a ferramenta mais amplamente utilizada para a identificação e segmentação de talentos nas organizações. Esta ferramenta, popularizada pela General Electric sob a liderança de Jack Welch, permite classificar os colaboradores em nove categorias em função do seu desempenho atual e potencial futuro de desenvolvimento.

Os colaboradores identificados como High Potentials (HiPo) aqueles que demonstram elevado desempenho e elevado potencial representam tipicamente 10 a 15% da força de trabalho, mas podem contribuir com 40 a 50% do valor de trabalho total da organização (Ready et al., 2010). A identificação rigorosa e ética dos HiPos deve basear-se em critérios objetivos e em múltiplas fontes de evidência, evitando vieses inconscientes e favorecimentos.

Figura 4.2 — Matriz 9-Box: Performance × Potencial

Potencial / Perf.	Baixo Desempenho	Médio Desempenho	Alto Desempenho
Alto Potencial	Enigma — Potencial elevado mas baixo desempenho. Requer coaching e diagnóstico.	Diamante em Bruto — Alto potencial, desempenho médio. Prioridade de desenvolvimento.	Estrela — Alto potencial e alto desempenho. Core do pipeline de liderança.
Médio Potencial	Problemático — Baixo desempenho e potencial médio. Plano de melhoria urgente.	Sólido — Backbone da organização. Contribuição consistente e fiável.	Alto Desempenho — Excede expectativas. Potencial para crescimento lateral.
Baixo Potencial	Risco — Baixo desempenho e baixo potencial. Ação imediata necessária.	Especialista — Potencial técnico limitado mas desempenho adequado.	Eficiente — Alto desempenho na função atual; menos orientado para promoção.

Fonte: Adaptado de Ready, D. A., Conger, J. A., & Hill, L. A. (2010). Are you a high potential?

Harvard Business Review, 88(6), 78–84.

4.3 Desenvolvimento de Talentos: Metodologias e Abordagens

O desenvolvimento de talentos compreende um conjunto diversificado de metodologias e intervenções orientadas para aumentar o potencial de contribuição dos colaboradores identificados como de elevado valor estratégico para a organização. O modelo 70-20-10, popularizado por Lombardo e Eichinger (1996) da empresa CCL (Center for Creative Leadership), propõe que o desenvolvimento eficaz de liderança se distribui entre: 70% experiências de trabalho desafiantes, 20% relações de desenvolvimento (mentoring, coaching, feedback) e 10% formação formal.

A formação e desenvolvimento formal inclui programas de MBA corporativo, cursos de liderança, simulações de negócio, programas de rotação interfuncional e participação em projetos estratégicos. O coaching executivo constitui uma modalidade de desenvolvimento individual de crescente importância, com evidências empíricas significativas de impacto no desempenho de líderes (Theeboom et al., 2014).

Tabela 4.1 Metodologias de Desenvolvimento de Talentos: Características e Aplicações

Metodologia	Descrição	Contexto Ideal	Impacto Esperado
Coaching Executivo	Processo estruturado de desenvolvimento individual com coach certificado	Líderes sênior; transições de carreira; situações de elevada complexidade	Alto impacto individual; mudança comportamental sustentada
Mentoring	Relação de orientação entre sênior experiente e colaborador júnior ou HiPo	Programas de talento; integração de novos líderes; diversidade	Socialização organizacional; transferência de conhecimento tácito
Job Rotation	Rotação programada por diferentes funções ou unidades de negócio	Desenvolvimento de generalistas; criação de pipeline de liderança	Perspetiva sistémica; desenvolvimento de redes internas
Action Learning	Grupos de trabalho em projetos reais com reflexão estruturada	Resolução de problemas complexos; desenvolvimento de equipas	Desenvolvimento de competências + entrega de resultados tangíveis
Stretch Assignments	Atribuição de tarefas que excedem o nível de competência atual	Colaboradores de alto potencial; situações de inovação	Desenvolvimento acelerado; teste de capacidade de superação
Comunidades de Prática	Grupos informais de partilha de conhecimento por área de expertise	Organizações com conhecimento especializado disperso	Transferência de conhecimento; inovação incremental

Fonte: Elaboração própria com base em Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1996). The Career Architect Development Planner. Lominger. e Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. M. (2014). Coaching & Mentoring: An International Journal, 2(4), 6–18.

4.4 Planeamento de Sucessão e Pipeline de Liderança

O planeamento de sucessão consiste no processo proativo de identificação e desenvolvimento de colaboradores com potencial para assumir posições de liderança críticas no futuro. Charan, Drotter e Noel (2001), no seu influente modelo Pipeline de Liderança, descrevem seis transições de liderança, cada uma exigindo mudanças nos valores de trabalho, habilidades de gestão do tempo e competências de liderança: de gerenciar a si próprio, para gerir outros, gerir gestores, gerir uma função, gerir um negócio, e gerir uma empresa.

A principal distinção entre planeamento de sucessão reativo (substituição de emergência) e proativo (desenvolvimento estruturado de pipeline) é a diferença entre reagir a crises e criar resiliência organizacional. O Corporate Leadership Council (2010) estima que as organizações com programas robustos de planeamento de sucessão apresentam taxas de retenção de HiPos 20% superiores às organizações sem esses programas.

4.5 Gestão de Competências Organizacionais

A gestão de competências organizacionais distingue-se da gestão de competências individuais por se focar nas capacidades coletivas que permitem à organização como um todo criar valor superior. Prahalad e Hamel (1990) introduziram o conceito de core competence competências nucleares definindo-as como aprendizagens coletivas que se manifestam principalmente na coordenação de diversas competências de produção e na integração de múltiplas correntes de tecnologia.

O modelo de gestão de competências organizacionais implica: (1) a identificação das competências nucleares atuais e futuras necessárias à estratégia; (2) o mapeamento das lacunas entre competências existentes e necessárias (competency gap analysis); (3) o desenvolvimento de planos de ação para fechar as lacunas; (4) a medição e monitorização contínua do estado das competências organizacionais.

4.6 Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento constituem a infraestrutura sobre a qual o desenvolvimento de talentos e competências se sustenta a longo prazo. Senge (1990), na sua obra seminal 'The Fifth Discipline', propôs o conceito de organização aprendente (learning

organization), caracterizada por cinco disciplinas: domínio pessoal, modelos mentais, visão partilhada, aprendizagem em equipa e pensamento sistémico.

Nonaka e Takeuchi (1995) desenvolveram o modelo SECI de criação de conhecimento organizacional, descrevendo quatro modos de conversão do conhecimento: Socialização (tácito para tácito), Externalização (tácito para explícito), Combinação (explícito para explícito) e Internalização (explícito para tácito). O processo espiral de criação de conhecimento que resulta destes quatro modos constitui a base da inovação e do desenvolvimento organizacional contínuo. "A única fonte de vantagem competitiva que é sustentável é a capacidade de aprender mais rapidamente do que os concorrentes." de Geus, A. (1988). Planning as learning. Harvard Business Review, 66(2), 70–74.

4.7 HR Analytics e Futuro da Gestão de Talentos

O HR Analytics, também designado People Analytics, representa a aplicação de análise de dados e métodos científicos à gestão de recursos humanos para suportar decisões baseadas em evidência. Bersin (2013) propôs um modelo de maturidade em quatro níveis: relatório operacional, monitorização avançada, análise estratégica e análise preditiva. As organizações que atingem os níveis mais elevados de maturidade em analytics de RH demonstram capacidade de prever rotatividade, identificar fatores de engagement, otimizar programas de desenvolvimento e calcular o ROI das intervenções de RH.

As tendências emergentes na gestão de talentos incluem: a inteligência artificial no recrutamento e na personalização do desenvolvimento, o uso de dados comportamentais para a identificação de HiPos, as plataformas de aprendizagem adaptativa (adaptive learning), a gestão de carreiras sem fronteiras (boundaryless careers) e a crescente importância das competências digitais transversais (digital literacy) como competência nuclear em todas as funções.

QUESTÕES DE AVALIAÇÃO — CAPÍTULO 4

Parte I — Escolha Múltipla

Selecione a única alternativa correta para cada questão.

1. O conceito de 'guerra pelo talento' foi popularizado por:

- a) Prahalad e Hamel (1990)
- b) McKinsey & Company (1998)
- c) Senge (1990)
- d) Nonaka e Takeuchi (1995)

2. O modelo 70-20-10 de Lombardo e Eichinger (1996) refere que o desenvolvimento de liderança ocorre principalmente através de:

- a) 70% formação formal, 20% coaching, 10% experiência
- b) 70% leituras, 20% projetos, 10% feedback
- c) 70% experiências de trabalho desafiantes, 20% relações de desenvolvimento e 10% formação formal
- d) 70% mentoring, 20% rotação de funções, 10% avaliação de desempenho

3. Prahalad e Hamel (1990) definem core competences como:

- a) Competências técnicas dos gestores de topo
- b) Aprendizagens coletivas manifestadas na coordenação de competências e integração de tecnologias
- c) Certificações profissionais exigidas para acesso a posições sénior
- d) Competências identificadas pela matriz 9-Box como de alto potencial

4. No modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1995), a Externalização refere-se a:

- a) Conversão de conhecimento explícito para explícito
- b) Conversão de conhecimento tácito para tácito
- c) Conversão de conhecimento tácito para explícito

- d) Conversão de conhecimento explícito para tácito

5. A matriz 9-Box categoriza os colaboradores em função de:

- a) Antiguidade e grau acadêmico
- b) Desempenho atual e potencial futuro
- c) Competências técnicas e comportamentais
- d) Salário e nível hierárquico

Parte II — Verdadeiro ou Falso

Indique (V) Verdadeiro ou (F) Falso para cada afirmação.

6. () O planejamento de sucessão proativo visa criar resiliência organizacional e desenvolver pipelines de liderança de forma sistemática.
7. () O modelo Pipeline de Liderança de Charan, Drotter e Noel (2001) identifica seis transições de liderança fundamentais.
8. () As organizações aprendentes, segundo Senge (1990), caracterizam-se exclusivamente pela aprendizagem individual dos seus membros.
9. () O HR Analytics de nível preditivo permite às organizações antecipar a rotatividade e calcular o ROI das intervenções de RH.
10. () Os High Potentials (HiPos) representam tipicamente entre 10% e 15% da força de trabalho, mas podem gerar até 50% do valor de trabalho.

GUIÃO DE CORREÇÃO
Seminário de Gestão Avançada de Recursos Humanos
 Questões de Escolha Múltipla e Verdadeiro / Falso
 Mestrado em Gestão de Recursos Humanos — UnISCED

Legenda: **V** = Verdadeiro **F** = Falso | As células sombreadas a azul correspondem a perguntas de número ímpar.

CAPÍTULO 4 — Desenvolvimento de Talentos e Gestão de Competências

Parte I — Escolha Múltipla

N.º	Resp.	Resposta Correta	Justificação
1	b)	McKinsey & Company (1998)	Cunharam a expressão 'guerra pelo talento' — ponto 4.1
2	c)	70% experiências de trabalho desafiantes, 20% relações de desenvolvimento e 10% formação formal	Modelo 70-20-10 de Lombardo e Eichinger (1996) — ponto 4.3
3	b)	Aprendizagens coletivas manifestadas na coordenação de competências e integração de tecnologias	Definição de Prahalad e Hamel (1990) — ponto 4.5
4	c)	Conversão de conhecimento tácito para explícito	Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1995) — ponto 4.6
5	b)	Desempenho atual e potencial futuro	Dois eixos da matriz 9-Box — ponto 4.2

Parte II — Verdadeiro ou Falso

N.º	V / F	Justificação
6	V	O planeamento proativo cria resiliência e desenvolve pipelines sistematicamente — ponto 4.4
7	V	Charan, Drotter e Noel (2001) identificaram seis transições de liderança — ponto 4.4
8	F	Senge (1990) caracteriza a organização aprendente por CINCO DISCIPLINAS COLETIVAS, não exclusivamente pela aprendizagem individual — ponto 4.6
9	V	O nível preditivo do HR Analytics permite antecipar rotatividade e calcular ROI — ponto 4.7
10	V	HiPos representam 10–15% da força de trabalho mas podem gerar 40–50% do valor (Ready et al., 2010) — ponto 4.2

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

As referências bibliográficas seguem as normas da American Psychological Association, 7.^a edição (APA 7).

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15.^a ed.). Kogan Page.

Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13(1), 116–128. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306802>

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School Press.

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business School Press.

Bersin, J. (2013). Big data in human resources: Talent analytics comes of age. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2013/02/17/bigdata-in-human-resources-talent-analytics-comes-of-age/>

Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1999). The right way to manage expats. *Harvard Business Review*, 77(2), 52–63.

Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4.^a ed.). Palgrave Macmillan.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.

Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2011). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives* (2.^a ed.). FT Press.

- Ceitel, M. (2016). *Gestão e desenvolvimento de competências* (2.^a ed.). Sílabo.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001). *The leadership pipeline: How to build the leadership-powered company*. Jossey-Bass.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–56.
- de Geus, A. (1988). Planning as learning. *Harvard Business Review*, 66(2), 70–74.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835. <https://doi.org/10.5465/256713>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16.^a ed.). Pearson Education.
- Dunlop, J. T. (1958). *Industrial relations systems*. Holt.
- Edwards, T., & Rees, C. (2006). *International human resource management: Globalization, national systems and multinational companies*. Pearson Education.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273. <https://doi.org/10.2307/2667087>
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2.^a ed.). Sage Publications.
- Holm, A. B. (2014). Institutional context and e-recruitment practices of Danish organizations. *Employee Relations*, 36(4), 432–455. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2013-0088>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.5465/256741>

- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Lawler, E. E., & Boudreau, J. W. (2012). *Effective human resource management: A global analysis*. Stanford Business Books.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1996). *The career architect development planner*. Lominger.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management* (13.^a ed.). South-Western Cengage Learning.
- McKinsey & Company. (1998). *The war for talent*. McKinsey Quarterly.
- Mendenhall, M., & Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation. *Academy of Management Review*, 10(1), 39–47. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277340>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business School Press.
- Minchington, B. (2010). *The employer brand manager's handbook*. Collective Learning Australia.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
- Parry, E., & Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 335–354. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00149.x>
- Perlmutter, H. V. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9–18.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business School Press.

- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Ready, D. A., Conger, J. A., & Hill, L. A. (2010). Are you a high potential? *Harvard Business Review*, 88(6), 78–84.
- Redinha, M. R. (2020). *Direito do trabalho*. Almedina.
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995). *Improving performance: How to manage the white space on the organization chart* (2.^a ed.). Jossey-Bass.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Shenkar, O., & Zeira, Y. (1987). Human resources management in international joint ventures. *Academy of Management Review*, 12(3), 546–557. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306577>
- Sparrow, P., Brewster, C., & Chung, C. (2017). *Globalizing human resource management* (2.^a ed.). Routledge.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in global business* (2.^a ed.). McGraw-Hill.

- Ulrich, D. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). The HR value proposition. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. D. (2012). HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources. McGraw-Hill.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of Management, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>