



PROGRAMA DE MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE ORIENTAÇÃO DE
GESTÃO DE PESSOAS

ENSINO ONLINE. ENSINO COM FUTURO

2026

PROGRAMA DE MESTRADO EM
MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE ORIENTAÇÃO DE
GESTÃO DE PESSOAS

1º ANO	
CÓDIGO CFG-PG- ISCED-026	
TOTAL HORAS/2º SEMESTRE	250
CRÉDITOS (SNATCA)	7
NÚMERO DE TEMAS	6

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 — Notas de Boas-Vindas	13
A Que se Destina Este Manual	14
Público-Alvo Primário.....	14
Público-Alvo Secundário	14
Objetivos Geral	14
O Que Encontrarão Neste Percurso.....	20
Conteúdos Programáticos.....	20
Competências e Aprendizagens Esperadas	20
Uma Palavra ao Estudante.....	21
1. Curiosidade Intelectual	21
2. Rigor Metodológico.....	21
3. Sensibilidade Humana.....	21
Introdução Geral	22
Prefácio.....	24
Dimensão Académica.....	24
Dimensão Organizacional	24
Dimensão Social	24
Estrutura do Manual.....	26
Organização Hierárquica.....	26
Elementos Pedagógicos Interativos	27
Convenções Tipográficas e Citacionais	27
Metodologia de Estudo ao Estudante	28
1. Técnicas de Leitura Académica.....	28
2. Estratégias de Aprendizagem Profunda.....	28
3. Interpretação Científica de Textos.....	29

4. Resolução de Exercícios	29
5. Métodos de Estudo Autônomo.....	29
Competências a Desenvolver	30
1. Competências Técnicas	30
2. Competências Estratégicas	30
3. Competências Analíticas	30
4. Competências Humanas	31
5. Competências de Liderança	31
Matriz Integrada de Competências.....	31
CAPÍTULO 1 — Gestão de Pessoas em um Ambiente Dinâmico e Competitivo	32
1.1. Introdução.....	32
1.2. Evolução Histórica da Gestão de Pessoas	33
1.2.1. Fase Pré-Industrial e Artesanal	33
1.2.2. Fase da Administração Científica (1900–1930).....	33
1.2.3. Fase das Relações Humanas (1930–1950)	33
1.2.4. Fase dos Recursos Humanos (1950–1990)	33
1.2.5. Fase Estratégica e Contemporânea (1990–presente).....	34
1.3. Conceito Moderno de Gestão de Pessoas	35
1.3.1. Pilares Conceptuais da Gestão de Pessoas Moderna	35
1.4. Transformações Organizacionais	36
1.4.1. Transformação Digital.....	36
1.4.2. Transformação Demográfica.....	36
1.4.3. Transformação Estrutural	37
1.4.4. Transformação Cultural	37
1.5. Competitividade Empresarial e Gestão de Pessoas.....	37
1.5.1. Modelo VRIO Aplicado às Pessoas	37
1.5.2. Vantagem Competitiva Baseada em Pessoas	38
1.6. Cultura Organizacional.....	39

1.6.1. Os Três Níveis da Cultura segundo Schein	39
1.6.2. Tipologias Culturais	39
1.7. Liderança Contemporânea.....	40
1.7.1. Evolução dos Estilos de Liderança.....	40
1.8. Inovação Organizacional	40
1.9. Gestão da Mudança	41
1.10. Desafios Atuais da Gestão de Pessoas	42
1.11. Resumo do Capítulo	42
1.12. Conclusão do Capítulo	43
1.13. Glossário Técnico	43
1.14. Exercícios de Aplicação	44
A) Perguntas de Escolha Múltipla	44
B) Perguntas de Verdadeiro ou Falso.....	47
1.15. Referências do Capítulo	48
CAPÍTULO 2 Planejamento Estratégico da Gestão de Pessoas	50
2.1. Introdução.....	50
2.2. Planejamento Estratégico: Fundamentos.....	51
2.2.1. Da Estratégia de Negócio à Estratégia de Pessoas	51
2.3. Gestão Estratégica de Recursos Humanos.....	52
2.3.1. Modelo de Harvard	52
2.3.2. Modelo de Michigan	52
2.3.3. Modelo de Ulrich	52
2.4. Gestão por Competências.....	53
2.4.1. Conceito de Competência	53
2.4.2. Tipologia de Competências.....	53
2.4.3. Mapeamento de Competências.....	54
2.5. Indicadores de Desempenho de RH.....	55
2.5.1. Principais KPI de Capital Humano	55

2.6. Balanced Scorecard Aplicado ao RH	56
2.6.1. HR Scorecard	56
2.6.2. Exemplo de Mapa Estratégico de Pessoas	57
2.7. Análise SWOT Aplicada ao RH	57
2.8. Planejamento de Talentos e Sucessão	58
2.8.1. Workforce Planning	58
2.8.2. Talent Pipeline	58
2.8.3. Planos de Sucessão	58
2.9. Alinhamento Estratégico Organizacional	59
2.10. Resumo do Capítulo	60
2.11. Conclusão do Capítulo	60
2.12. Glossário Técnico	60
2.13. Exercícios de Aplicação	61
A) Perguntas de Escolha Múltipla	61
B) Perguntas de Verdadeiro ou Falso	64
2.14. Referências do Capítulo	65
CAPÍTULO 3 — Recrutamento de Pessoas	67
3.1. Introdução	67
3.2. Recrutamento e Seleção: Conceitos Fundamentais	68
3.3. Recrutamento Interno e Externo	69
3.3.1. Recrutamento Interno	69
3.3.2. Recrutamento Externo	69
3.4. Técnicas Modernas de Recrutamento	70
3.4.1. Recrutamento Digital e Social	70
3.4.2. Inteligência Artificial no Recrutamento	70
3.4.3. Gamificação e Avaliação Online	70
3.5. Entrevistas de Seleção	71
3.5.1. Tipologia de Entrevistas	71

3.5.2. O Método STAR.....	71
3.5.3. Vieses Cognitivos em Entrevistas.....	72
3.6. Testes Psicométricos.....	72
3.6.1. Categorias de Testes	72
3.6.2. Validade Preditiva	73
3.7. Employer Branding.....	73
3.7.1. Componentes do Employer Brand.....	73
3.8. Ética nos Processos Seletivos.....	74
3.9. Inclusão e Diversidade no Recrutamento	74
3.9.1. Dimensões da Diversidade.....	75
3.9.2. Práticas de Recrutamento Inclusivo.....	75
3.10. Resumo do Capítulo	76
3.11. Conclusão do Capítulo	76
3.12. Glossário Técnico	77
3.13. Exercícios de Aplicação	78
A) Perguntas de Escolha Múltipla	78
B) Perguntas de Verdadeiro ou Falso.....	81
3.14. Referências do Capítulo	83
CAPÍTULO 4	84
CONSEQUÊNCIAS DA GLOBALIZAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS	84
4.1. Introdução do Capítulo	84
4.2. Objetivos de Aprendizagem.....	84
4.3. Globalização e Gestão de Pessoas: Conceitos Fundamentais	85
4.3.1. Dimensões da Globalização Aplicadas à Gestão de Pessoas	85
4.4. Trabalho Remoto e Híbrido: A Nova Configuração Laboral.....	86
4.4.1. Definições e Modalidades.....	86
4.4.2. Vantagens e Desafios do Trabalho Remoto.....	87
4.5. Gestão Multicultural e Diversidade Cultural.....	88

4.5.1. As Dimensões Culturais de Hofstede	88
4.5.2. O Modelo GLOBE.....	89
4.5.3. Competências Interculturais	89
4.6. Mobilidade Internacional e Gestão de Expatriados.....	90
4.6.1. Tipologia de Profissionais em Mobilidade Internacional.....	90
4.6.2. O Ciclo da Expatriação.....	91
4.6.3. Desafios da Repatriação.....	92
4.7. Transformação Digital na Gestão de Pessoas	92
4.7.1. Tecnologias Disruptivas em GP	93
4.7.2. People Analytics: A Gestão Baseada em Dados.....	93
4.8. Internacionalização Organizacional	94
4.8.1. O Dilema Padronização vs. Localização	95
4.9. Gestão Global de Talentos	95
4.9.1. A Guerra Global por Talentos	95
4.9.2. Talent Pools Globais.....	95
4.10. Globalização e o Contexto Africano: Particularidades e Oportunidades.....	96
4.10.1. O Conceito de Ubuntu na Gestão	96
4.10.2. Moçambique no Contexto Global.....	97
4.11. Resumo do Capítulo	97
4.12. Conclusão do Capítulo	98
4.13. Glossário Técnico	99
4.14. Exercícios de Avaliação	99
4.14.1. Perguntas de Escolha Múltipla.....	99
4.14.2. Perguntas de Verdadeiro ou Falso	103
4.15. Referências Bibliográficas do Capítulo.....	105
CAPÍTULO 5	107
EQUILÍBRIO ENTRE VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL, GESTÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS ...	107
5.1. Introdução do Capítulo	107

5.2. Objetivos de Aprendizagem.....	107
5.3. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	108
5.3.1. Modelo de Walton (1973).....	108
5.3.2. Modelo de Hackman e Oldham (1976).....	109
5.4. Saúde Mental nas Organizações	110
5.4.1. Riscos Psicossociais no Trabalho.....	110
5.5. Burnout: A Síndrome do Esgotamento Profissional	110
5.5.1. As Três Dimensões do Burnout (Maslach)	111
5.5.2. Fatores de Risco e Estratégias de Prevenção.....	111
5.6. Motivação Organizacional	112
5.6.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades (Maslow)	112
5.6.2. Teoria dos Dois Fatores (Herzberg).....	113
5.6.3. Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan)	113
5.7. Gestão de Talentos	114
5.7.1. Definição e Escopo	114
5.7.2. Abordagens Filosóficas à Gestão de Talentos.....	115
5.7.3. O Ciclo da Gestão de Talentos	115
5.8. Retenção de Talentos: Estratégias e Práticas	116
5.8.1. Custos da Rotatividade	116
5.8.2. Fatores Determinantes da Retenção	116
5.9. Employer Branding Aprofundado	117
5.10. Clima Organizacional.....	118
5.10.1. Dimensões do Clima Organizacional.....	118
5.11. Engagement: O Engajamento no Trabalho	118
5.11.1. As Três Dimensões do Engagement.....	119
5.11.2. O Modelo Job Demands-Resources (JD-R).....	119
5.12. Bem-Estar Corporativo e Liderança Humanizada	119
5.12.1. Liderança Humanizada.....	120

5.13. Contribuições Científicas do professor Doutor Stefan Leonel Janeiro Mussa para a Gestão de Talentos em Moçambique	120
5.13.1. Enquadramento Geral das Pesquisas.....	120
5.13.2. Estudo 1: "Gestão de Pessoas e dos Talentos: Um Estudo sobre Análise de Conteúdo dos Gestores da UNISCED em Moçambique"	121
5.13.3. Estudo 2: "A Gestão de Talentos na Universidade Aberta ISCED em Moçambique"	122
5.13.4. Síntese das Contribuições do Autor	123
5.13.5. A Gestão de Talentos no Ensino Superior Africano: Contexto Mais Amplo	124
5.14. Resumo do Capítulo	124
5.15. Conclusão do Capítulo	125
5.16. Glossário Técnico	126
5.17. Exercícios de Avaliação	127
5.17.1. Perguntas de Escolha Múltipla.....	127
5.17.2. Perguntas de Verdadeiro ou Falso	130
5.18. Referências Bibliográficas do Capítulo.....	132
BIBLIOGRAFIA GERAL.....	135

Visão Geral — Notas de Boas-Vindas

Caríssimo (a) estudante,

Bem-vindo (a) ao universo da Gestão de Pessoas uma das áreas mais transformadoras, humanas e estratégicas da ciência da administração contemporânea. Esta disciplina representa o ponto de encontro entre as exigências económicas das organizações e a dimensão profundamente humana do trabalho, entre a produtividade e a dignidade, entre a estratégia e a alma.

Este manual foi cuidadosamente concebido para o(a) acompanhar numa jornada de descoberta, reflexão e construção de competências. Mais do que um conjunto de páginas com conteúdos teóricos, esta obra pretende ser um companheiro de viagem um instrumento que dialoga consigo, que provoca o seu pensamento crítico e que o (a) prepara para os desafios reais das organizações do século XXI.

Vivemos um tempo de profundas transformações: a inteligência artificial redesenha funções, a globalização exige novas competências interculturais, o trabalho remoto reconfigura a relação entre empresa e colaborador, e a saúde mental ocupa, finalmente, o lugar central que sempre mereceu. Neste cenário, gerir pessoas tornou-se mais complexo mas também mais nobre e mais necessário.

A Gestão de Pessoas deixou de ser uma função administrativa periférica para se afirmar como vantagem competitiva estratégica. Como afirma Chiavenato (2020), as pessoas constituem o principal ativo das organizações modernas, sendo a sua gestão um elemento crítico para o sucesso empresarial sustentável.

Que este manual seja, para si, mais do que uma referência académica: que seja um convite à excelência humana e profissional.

Boa leitura, bom estudo e excelente caminhada!

A Que se Destina Este Manual

Este manual constitui um instrumento didático e científico concebido para servir como referência principal da disciplina de Gestão de Pessoas nos cursos de licenciatura, pós-graduação e formação profissional especializada das áreas das ciências empresariais e do comportamento organizacional.

Público-Alvo Primário

- Estudantes de licenciatura em Administração e Gestão de Empresas;
- Estudantes de licenciatura e Mestrado em Gestão de Recursos Humanos;
- Estudantes de Ciências Empresariais e Económicas;

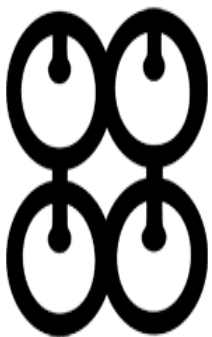
Público-Alvo Secundário

- Profissionais em exercício nas áreas de Recursos Humanos, Desenvolvimento Organizacional e Gestão de Talentos;
- Líderes, gestores e quadros médios em processos de qualificação e atualização;
- Consultores organizacionais e formadores empresariais;
- Investigadores académicos em áreas correlatas;
- Empreendedores e empresários interessados em práticas modernas de gestão de pessoas.

Objetivos Geral

- 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.

O Que Encontrarão Neste Percorso

Este manual organiza-se em cinco capítulos progressivos, cada um deles construído a partir de uma lógica pedagógica que parte do macrocontexto organizacional até às práticas concretas de gestão de pessoas e talentos.

Conteúdos Programáticos

- Capítulo 1 — Gestão de Pessoas em um Ambiente Dinâmico e Competitivo: estuda a evolução histórica, os conceitos modernos, a competitividade empresarial, a cultura organizacional, a liderança contemporânea e os principais desafios da área.
- Capítulo 2 — Planejamento Estratégico da Gestão de Pessoas: aborda o planejamento estratégico de RH, a gestão por competências, o Balanced Scorecard, a análise SWOT, indicadores de desempenho e alinhamento estratégico organizacional.
- Capítulo 3 — Recrutamento de Pessoas: examina o recrutamento interno e externo, técnicas de seleção, entrevistas, testes psicométricos, inteligência artificial no recrutamento, employer branding, ética, inclusão e diversidade.
- Capítulo 4 — Consequências da Globalização na Gestão de Pessoas: analisa o trabalho remoto, a gestão multicultural, a diversidade, a mobilidade internacional, a transformação digital e a gestão global de talentos.
- Capítulo 5 — Equilíbrio da Vida Pessoal e Profissional, Gestão e Retenção de Talentos: aprofunda a qualidade de vida no trabalho, a saúde mental, o burnout, a motivação, o engagement, o employer branding e estratégias de retenção, com ênfase especial nas contribuições científicas do autor para o contexto universitário moçambicano.

Competências e Aprendizagens Esperadas

Ao concluir o estudo deste manual, espera-se que o(a) estudante consiga:

- Compreender as bases teóricas, históricas e científicas da Gestão de Pessoas;
- Aplicar modelos de planejamento estratégico de RH em contextos organizacionais reais;
- Desenhar processos de recrutamento, seleção e retenção alinhados às boas práticas internacionais;
- Analisar criticamente fenómenos como globalização, transformação digital e diversidade;
- Interpretar dados e indicadores de capital humano para a tomada de decisão;
- Defender a dimensão ética e humanizada da gestão de pessoas.

Uma Palavra ao Estudante

"Educação é a arma mais poderosa que podes usar para mudar o mundo."

— Nelson Mandela

Caro(a) estudante, há algo de profundamente nobre em escolher estudar Gestão de Pessoas. Significa decidir, conscientemente, dedicar a vida profissional ao desenvolvimento humano dentro das organizações. Significa acreditar que as pessoas importam não como recursos descartáveis, mas como seres dotados de potencial infinito, de emoções, de sonhos e de dignidade.

Este percurso académico exigirá de si três posturas fundamentais:

1. Curiosidade Intelectual

A Gestão de Pessoas é uma área multidisciplinar que dialoga com a economia, a sociologia, a psicologia, a antropologia, a filosofia e a tecnologia. Não se contente com leituras superficiais. Investigue, questione, compare autores, contraste teorias. A curiosidade é o motor do crescimento intelectual.

2. Rigor Metodológico

O conhecimento científico não é opinião é construção sistemática baseada em evidência. Aprenda a citar corretamente, a verificar fontes, a distinguir autores clássicos de modismos passageiros. O rigor académico, mais do que uma exigência formal, é uma postura ética perante o saber.

3. Sensibilidade Humana

Por trás de cada teoria, de cada modelo, de cada indicador, existem seres humanos reais com famílias, com angústias, com aspirações. Estude com a cabeça, mas também com o coração. A excelência técnica sem sensibilidade humana produz gestores frios; a sensibilidade sem técnica produz boas intenções inúteis. Procure ambas.

Lembre-se: o seu diploma será apenas papel. O que verdadeiramente o (a) definirá como profissional é a qualidade do pensamento que cultivar, a profundidade ética que construir e o impacto humano que deixar nas pessoas com quem trabalhar.

Confio plenamente em si. Boa jornada!

Introdução Geral

A Gestão de Pessoas, no cenário organizacional contemporâneo, posiciona-se como uma das áreas mais decisivas para a competitividade, a sustentabilidade e a relevância social das organizações. Numa era marcada pela aceleração tecnológica, pela globalização dos mercados, pela diversificação das forças de trabalho e pela emergência de novas exigências sociais entre elas a preocupação com a saúde mental, a equidade e a sustentabilidade, gerir pessoas tornou-se simultaneamente mais complexo e mais estratégico (Dessler, 2020; Armstrong & Taylor, 2023).

Historicamente, a função de gestão de pessoas evoluiu desde o paradigma da Administração de Pessoal, focado em registos, folha de pagamento e cumprimento legal, passando pelo paradigma dos Recursos Humanos, mais técnico e instrumental, até atingir o atual paradigma da Gestão Estratégica de Pessoas, onde os colaboradores são compreendidos como talentos, capital intelectual e parceiros do negócio (Chiavenato, 2020).

Este movimento histórico não é apenas semântico – reflete uma profunda transformação de mentalidade. Como sublinham Ulrich e Dulebohn (2015), a função de Recursos Humanos passou de um papel administrativo para um papel transformacional, contribuindo diretamente para a criação de valor económico, social e simbólico nas organizações.

No contexto específico africano e particularmente moçambicano, a Gestão de Pessoas assume contornos próprios. As organizações lidam com desafios estruturais como a escassez de talentos qualificados, a fuga de quadros para o estrangeiro, a necessidade de articular práticas globais com sensibilidades culturais locais, a informalidade do mercado de trabalho e a pressão pela inclusão social. Estudos recentes desenvolvidos em instituições de ensino superior moçambicanas, como os trabalhos de Mussa (2022, 2023) sobre gestão de talentos na Universidade Aberta ISCED, têm contribuído para a construção de um conhecimento contextualizado e relevante.

Este manual surge, portanto, da convicção de que é necessário um instrumento académico que:

- Integre o melhor da literatura internacional clássica e contemporânea;
- Dialogue com a realidade africana e moçambicana;
- Combine rigor científico com aplicabilidade prática;
- Estimule o pensamento crítico e ético;

- Prepare profissionais para um mundo em transformação contínua.

A ambição deste manual é, pois, dupla: por um lado, ser um instrumento académico sólido para a formação universitária; por outro, ser uma ponte entre a teoria e a prática, entre o global e o local, entre o conhecimento estabelecido e a investigação emergente.

Prefácio

A presente obra inscreve-se na tradição dos manuais académicos universitários que aliam profundidade científica, abrangência temática e clareza pedagógica. A sua produção responde a uma necessidade sentida no ensino superior das áreas empresariais: dispor de um instrumento didático atualizado, contextualizado e cientificamente robusto sobre Gestão de Pessoas, capaz de servir tanto estudantes africanos quanto leitores internacionais.

A relevância científica da Gestão de Pessoas é hoje inquestionável. Como disciplina, ela tem-se afirmado em três grandes dimensões:

Dimensão Académica

A Gestão de Pessoas constitui-se como campo de investigação consolidado, com revistas científicas indexadas (Human Resource Management Journal, International Journal of Human Resource Management, Academy of Management Review, entre outras), congressos internacionais regulares e produção académica em volume crescente. Estudos bibliométricos recentes (Cooke et al., 2021) demonstram um crescimento exponencial das publicações sobre temas como gestão de talentos, bem-estar no trabalho, diversidade e inteligência artificial em RH.

Dimensão Organizacional

Nas empresas e instituições, a função de Gestão de Pessoas deixou de ser periférica para ocupar posição estratégica nos comités executivos. A pandemia de COVID-19 e as transformações pós-pandémicas aceleraram esta tendência, evidenciando que organizações que cuidam genuinamente das suas pessoas apresentam melhores indicadores de desempenho, inovação e resiliência (Boxall & Purcell, 2022).

Dimensão Social

A Gestão de Pessoas tem também responsabilidades sociais relevantes: promove (ou inibe) a equidade, contribui para a saúde mental das populações trabalhadoras, influencia padrões culturais e participa ativamente na construção de sociedades mais justas e produtivas.

Este manual procura honrar estas três dimensões. Ao longo dos seus cinco capítulos, o leitor encontrará não apenas conteúdos sistematizados, mas também provocações reflexivas, casos

práticos, exercícios de aplicação e referências bibliográficas atualizadas, organizadas segundo as normas APA (7.^a edição).

É nosso desejo profundo que esta obra contribua para a formação de uma nova geração de gestores e profissionais de RH em África e no mundo – gestores que combinem competência técnica, sensibilidade humana e visão estratégica.

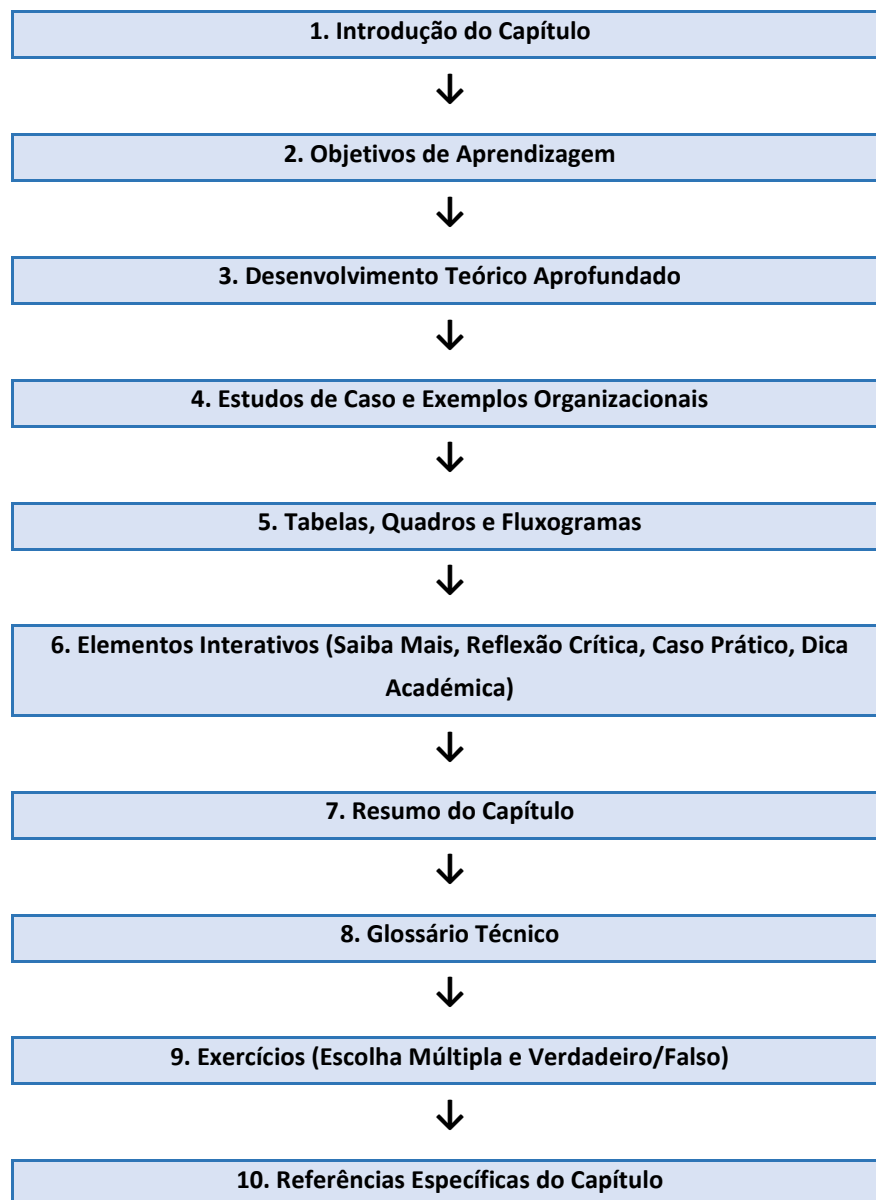
Estrutura do Manual

O manual organiza-se segundo uma lógica pedagógica progressiva, partindo do macrocontexto organizacional até às práticas concretas e específicas de gestão de talentos. Esta organização permite ao estudante construir o conhecimento de forma cumulativa e articulada.

Organização Hierárquica

Cada capítulo segue uma estrutura interna uniforme:

Estrutura interna de cada capítulo



Elementos Pedagógicos Interativos

Ao longo do manual, o estudante encontrará caixas pedagógicas diferenciadas por cores e ícones, cada uma com propósito didático específico:

Elemento	Ícone	Propósito Pedagógico
Saiba Mais		Aprofundamento teórico complementar e leituras adicionais sugeridas.
Reflexão Crítica		Provocação intelectual destinada a estimular o pensamento crítico do estudante.
Caso Prático		Aplicação dos conceitos a situações organizacionais reais ou simuladas.
Dica Acadêmica		Orientações metodológicas para o estudo e a investigação científica.
Objetivos de Aprendizagem		Definição clara das competências a desenvolver em cada capítulo.

Fonte: Mussa (2026).

Convenções Tipográficas e Citacionais

- As citações no corpo do texto seguem o sistema autor-data, conforme APA 7.^a edição (American Psychological Association, 2020);
- Conceitos-chave aparecem destacados em itálico na primeira ocorrência;
- Termos técnicos são definidos no glossário ao final de cada capítulo;
- As tabelas e figuras são numeradas sequencialmente dentro de cada capítulo;
- As referências bibliográficas completas constam ao final de cada capítulo e na bibliografia geral final.

Metodologia de Estudo ao Estudante

O sucesso académico não depende apenas da inteligência natural, mas sobretudo da qualidade dos métodos de estudo. A neurociência cognitiva contemporânea demonstra que a aprendizagem profunda exige estratégias específicas muito diferentes da leitura passiva e da memorização mecânica (Brown, Roediger & McDaniel, 2014). Nesta secção, apresentamos um conjunto de orientações para que o seu estudo seja produtivo, prazeroso e duradouro.

1. Técnicas de Leitura Académica

A leitura académica difere radicalmente da leitura recreativa. Recomenda-se a aplicação do método SQ4R (Survey, Question, Read, Reflect, Recite, Review):

1. Survey (Inspeção prévia): antes de ler o capítulo, percorra os títulos, subtítulos, caixas e resumos para construir uma visão global.
2. Question (Questionamento): formule perguntas a partir dos títulos. Por exemplo, ao ver 'Gestão de Talentos', pergunte-se: o que é gestão de talentos? como se distingue da gestão de pessoas?
3. Read (Leitura ativa): lei, sublinhando ideias-chave, marcando conceitos e anotando dúvidas à margem.
4. Reflect (Reflexão): após cada secção, pare e relacione o conteúdo com casos reais que conhece ou com outras leituras.
5. Recite (Recitação): explique em voz alta, sem olhar para o texto, o que acabou de aprender.
6. Review (Revisão): retome os pontos principais após algumas horas, alguns dias e algumas semanas esta é a chamada repetição espaçada.

2. Estratégias de Aprendizagem Profunda

- Aprendizagem ativa: prefira sempre fazer algo com a informação (resumir, esquematizar, explicar) em vez de apenas a ler;
- Mapas mentais e conceptuais: representam visualmente as relações entre conceitos, ativando o hemisfério direito do cérebro;
- Repetição espaçada: estudar 30 minutos diariamente é mais eficaz do que 5 horas seguidas uma vez por semana;
- Interleaving: alternar entre diferentes tópicos ou disciplinas melhora a retenção a longo prazo;

- **Elaboração:** estabelecer ligações entre o novo conteúdo e conhecimentos prévios consolida a memória.

3. Interpretação Científica de Textos

Ao ler um artigo científico ou um capítulo deste manual, atente para:

- **Tese central:** qual é a ideia principal defendida pelo autor?
- **Argumentos:** que evidências, dados ou autores são mobilizados para sustentar a tese?
- **Pressupostos:** que crenças implícitas estão na base do raciocínio?
- **Limites:** que aspetos o autor não aborda? que críticas se podem fazer?
- **Aplicações:** como este conhecimento se aplica ao seu contexto profissional ou pessoal?

4. Resolução de Exercícios

Os exercícios não são apenas instrumentos de avaliação são ferramentas de aprendizagem. Recomenda-se:

7. Tente resolver sem consultar o material primeiro;
8. Justifique cada resposta com base na teoria;
9. Verifique as respostas e analise os erros (são oportunidades de ouro);
10. Reescreva, pelas suas próprias palavras, a explicação de cada conceito mobilizado.

5. Métodos de Estudo Autónomo

- **Crie uma rotina:** defina horários fixos diários para estudo;
- **Organize o espaço:** ambiente arrumado, sem distrações, com boa iluminação;
- **Defina metas semanais:** específicas, mensuráveis, atingíveis;
- **Forme grupos de estudo:** ensinar aos outros é a forma mais profunda de aprender;
- **Faça pausas estratégicas:** a técnica Pomodoro (25 min de foco + 5 min de pausa) é cientificamente comprovada;
- **Cuide do corpo:** sono, alimentação e exercício são pilares da performance cognitiva.



DICA ACADÉMICA

A diferença entre um estudante medíocre e um estudante excelente raramente está na inteligência está nos hábitos. Pequenas disciplinas diárias produzem grandes resultados ao final de um semestre. Comece já hoje: escolha uma estratégia desta secção e aplique-a esta semana.

Competências a Desenvolver

Este manual foi concebido para desenvolver, de forma integrada, cinco grandes famílias de competências essenciais ao profissional contemporâneo de Gestão de Pessoas. Estas competências articulam-se com os referenciais do European Qualifications Framework (EQF) e com as orientações da Society for Human Resource Management (SHRM, 2021).

1. Competências Técnicas

Domínio dos instrumentos, métodos e processos específicos da área de gestão de pessoas:

- Desenho e implementação de processos de recrutamento e seleção;
- Construção de planos de formação e desenvolvimento;
- Conhecimento da legislação laboral e dos direitos dos trabalhadores;
- Uso de sistemas informáticos de gestão de RH (HRIS);
- Aplicação de instrumentos de avaliação de desempenho;
- Gestão de remunerações e benefícios.

2. Competências Estratégicas

Capacidade de alinhar a função de RH com a estratégia organizacional global:

- Planeamento estratégico de capital humano;
- Construção de Balanced Scorecards de RH;
- Análise SWOT aplicada à gestão de pessoas;
- Gestão por competências e arquitetura de talentos;
- Antecipação de necessidades futuras de talento;
- Construção e gestão de uma proposta de valor ao empregado (EVP).

3. Competências Analíticas

Capacidade de interpretar dados, gerar evidências e fundamentar decisões:

- People analytics e métricas de capital humano;
- Análise de turnover, absentismo e engagement;
- Avaliação do retorno do investimento (ROI) em programas de RH;
- Diagnóstico organizacional e cultural;
- Investigação científica aplicada à gestão de pessoas;
- Construção e interpretação de indicadores-chave de desempenho (KPI).

4. Competências Humanas

Atributos pessoais e relacionais que sustentam a qualidade da intervenção:

- Empatia e escuta ativa;
- Inteligência emocional;
- Sensibilidade cultural e diversidade;
- Comunicação assertiva e clara;
- Ética e integridade profissional;
- Capacidade de mediação e resolução de conflitos.

5. Competências de Liderança

Capacidade de influenciar, mobilizar e desenvolver pessoas e equipes:

- Liderança transformacional;
- Coaching e mentoring;
- Gestão da mudança;
- Construção de equipes de alto desempenho;
- Visão sistêmica e pensamento estratégico;
- Liderança humanizada e ética.

Matriz Integrada de Competências

Família de Competências	Foco Principal	Aplicação Prática
Técnicas	Saber-fazer especializado	Processos operacionais de RH.
Estratégicas	Alinhamento com a estratégia	Decisões de longo prazo.
Analíticas	Evidência e dados	Diagnósticos e indicadores.
Humanas	Saber-ser	Qualidade relacional.
Liderança	Influência e mobilização	Gestão de equipes e mudança.

Fonte: Elaboração do autor com base em SHRM (2021) e Ulrich et al. (2017).

CAPÍTULO 1 — Gestão de Pessoas em um Ambiente Dinâmico e Competitivo

1.1. Introdução

As organizações contemporâneas operam num cenário de complexidade e mudança sem precedentes na história humana. A aceleração tecnológica, a globalização econômica, as novas exigências sociais e ambientais e a reconfiguração das relações de trabalho transformaram radicalmente o papel da Gestão de Pessoas (Chiavenato, 2020; Armstrong & Taylor, 2023).

Neste novo paradigma, as pessoas deixam de ser entendidas como meros recursos termo que as equiparava a matérias-primas ou ativos contábilísticos para serem reconhecidas como talentos, parceiros estratégicos e capital humano insubstituível. Como sublinha Ulrich (2014), a vantagem competitiva sustentável das organizações reside cada vez menos na tecnologia ou no capital financeiro (ambos acessíveis e copiáveis) e cada vez mais na qualidade, no compromisso e na criatividade das pessoas que as integram.

Este capítulo introduz o estudante ao universo da Gestão de Pessoas contemporânea, traçando a sua evolução histórica, definindo os seus conceitos fundamentais e situando-a no contexto das transformações organizacionais, da competitividade empresarial, da cultura organizacional, da liderança e da inovação.



OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Ao final do estudo deste capítulo, o estudante deverá ser capaz de:

- ▶ Compreender a evolução histórica da Gestão de Pessoas desde o paradigma da administração de pessoal até à gestão estratégica contemporânea;
- ▶ Definir o conceito moderno de Gestão de Pessoas e distinguir as suas diferentes abordagens teóricas;
- ▶ Analisar as principais transformações organizacionais e o seu impacto na função de RH;
- ▶ Identificar os fatores que sustentam a competitividade empresarial baseada em pessoas;
- ▶ Caracterizar a cultura organizacional e o seu papel estratégico;
- ▶ Reconhecer os modelos contemporâneos de liderança;
- ▶ Discutir os desafios atuais e emergentes da gestão de pessoas.

1.2. Evolução Histórica da Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas, enquanto campo de prática e de conhecimento, não emergiu de forma súbita. Pelo contrário, é o resultado de uma evolução secular que reflete as transformações económicas, tecnológicas e sociais das sociedades industriais e pós-industriais (Marras, 2017).

1.2.1. Fase Pré-Industrial e Artesanal

Antes da Revolução Industrial, o trabalho organizava-se em torno do modelo artesanal e corporativo: mestres, aprendizes e oficiais constituíam unidades produtivas pequenas, onde a relação entre o trabalho e o trabalhador era pessoal e direta. Não existia, neste período, uma função formal de gestão de pessoas a regulação do trabalho era feita pelas corporações de ofícios e pelos códigos morais comunitários.

1.2.2. Fase da Administração Científica (1900–1930)

Com a Revolução Industrial e, sobretudo, com os trabalhos de Frederick Winslow Taylor (1911) e Henri Fayol (1916), surgiu a primeira tentativa sistemática de organizar o trabalho humano segundo princípios científicos. O foco era a eficiência produtiva, a divisão do trabalho, a especialização e o controle. As pessoas eram tratadas como prolongamentos das máquinas, sendo a sua gestão essencialmente administrativa: registos, folha de pagamento, controle de horários e disciplina (Chiavenato, 2020).

"O principal objetivo da administração deve ser garantir a máxima prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, a máxima prosperidade ao empregado."

Frederick W. Taylor, 1911

1.2.3. Fase das Relações Humanas (1930–1950)

Os experimentos de Hawthorne, conduzidos por Elton Mayo entre 1924 e 1932 nas instalações da Western Electric, revelaram que a produtividade dos trabalhadores dependia menos das condições físicas e mais dos fatores sociais, emocionais e relacionais. Surgiu, assim, a Escola das Relações Humanas, que reconheceu o trabalhador como ser social, dotado de necessidades de pertencimento, reconhecimento e participação (Mayo, 1933).

1.2.4. Fase dos Recursos Humanos (1950–1990)

Com o desenvolvimento da psicologia organizacional, da sociologia do trabalho e das teorias motivacionais (Maslow, Herzberg, McGregor), consolidou-se a designação Recursos Humanos. As organizações começaram a investir em formação, desenvolvimento, planos de carreira e benefícios. A função tornou-se mais técnica e profissionalizada, embora ainda permanecesse predominantemente operacional (Beer et al., 1984).

1.2.5. Fase Estratégica e Contemporânea (1990–presente)

A globalização, a digitalização e a guerra pelos talentos transformaram radicalmente o campo. Dave Ulrich (1997) propôs o modelo dos quatro papéis estratégicos do RH: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos empregados e agente de mudança. A função passou a contribuir diretamente para a estratégia organizacional, sendo as pessoas reconhecidas como ativos intangíveis críticos (Boxall & Purcell, 2022).

Tabela 1.1. *Evolução paradigmática da Gestão de Pessoas*

Paradigma	Período	Foco	Visão do Trabalhador
Administração de Pessoal	1900–1950	Eficiência operacional, controle, folha de pagamento	Recurso produtivo, extensão da máquina
Relações Humanas	1930–1970	Motivação, grupos informais, comunicação	Ser social, com necessidades emocionais
Recursos Humanos	1970–2000	Desenvolvimento, formação, carreiras, benefícios	Recurso a desenvolver
Gestão Estratégica de Pessoas	1990–presente	Alinhamento estratégico, valor económico e social	Talento, parceiro do negócio
Gestão de Pessoas Digital e Humanizada	2015–presente	Bem-estar, propósito, dados, IA, sustentabilidade	Pessoa integral, com saúde e propósito

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2020) e Armstrong & Taylor (2023).

SAIBA MAIS

A obra *Human Resource Champions*, de Dave Ulrich (1997), é considerada um marco na transição do paradigma operacional para o estratégico em RH. Para uma leitura complementar, recomenda-se também o livro *Reinventing Human Resources* (Ulrich et al., 2017), que atualiza o modelo para a era digital, propondo nove competências centrais para profissionais de RH.

1.3. Conceito Moderno de Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas pode ser definida, de modo abrangente, como o conjunto integrado de políticas, práticas e processos organizacionais destinados a atrair, desenvolver, motivar e reter pessoas capazes de contribuir para a realização da missão e dos objetivos estratégicos da organização, num quadro de respeito pela dignidade humana, pela ética e pela sustentabilidade (Chiavenato, 2020; Dessler, 2020).

Esta definição evidencia múltiplas dimensões da função contemporânea:

- Dimensão integrada: a gestão de pessoas não é um conjunto de práticas isoladas, mas um sistema coerente e articulado;
- Dimensão estratégica: alinha-se com os objetivos da organização e contribui ativamente para a sua realização;
- Dimensão humanística: respeita a dignidade, a ética e o bem-estar das pessoas;
- Dimensão sustentável: pensa o longo prazo e o impacto social das suas decisões;
- Dimensão científica: fundamenta-se em evidência, dados e teoria.

1.3.1. Pilares Conceptuais da Gestão de Pessoas Moderna

Armstrong e Taylor (2023) identificam cinco pilares fundamentais da Gestão de Pessoas contemporânea:

11. Atração: capacidade de tornar a organização desejável para os talentos do mercado (employer branding, employee value proposition);
12. Aplicação: alocação adequada das pessoas às funções que melhor potenciam o seu talento (recrutamento, seleção, integração);
13. Desenvolvimento: formação contínua, aprendizagem ao longo da vida, planos de carreira;
14. Manutenção: remuneração, benefícios, qualidade de vida, saúde, segurança;

15. Monitorização: avaliação, dados, indicadores, decisões baseadas em evidência.

Pilares conceptuais da Gestão de Pessoas Moderna



1.4. Transformações Organizacionais

As organizações contemporâneas atravessam transformações estruturais profundas, que reconfiguram não só a forma como produzem valor, mas também o modo como gerem as suas pessoas. Compreender estas transformações é essencial para qualquer profissional ou estudante da área.

1.4.1. Transformação Digital

A revolução digital, intensificada pela quarta revolução industrial (Indústria 4.0), trouxe a automação, a inteligência artificial, a internet das coisas, a análise preditiva e o trabalho remoto. A função de RH foi obrigada a digitalizar processos, adotar sistemas HRIS, integrar people analytics e desenhar políticas para trabalhadores híbridos (Schwab, 2017).

1.4.2. Transformação Demográfica

As organizações lidam hoje com até cinco gerações em simultâneo (Tradicionalistas, Boomers, Geração X, Millennials, Geração Z), cada uma com valores, expectativas e relações com o trabalho diferentes. A diversidade etária acompanha-se de diversidade de género, cultural, étnica e funcional (Twenge, 2017).

1.4.3. Transformação Estrutural

As estruturas hierárquicas piramidais cedem lugar a estruturas mais ágeis, em rede, com equipas multidisciplinares, células autogeridas e organizações horizontais. Conceitos como holocracia, agile e teal organizations exemplificam esta tendência (Laloux, 2014).

1.4.4. Transformação Cultural

As novas gerações exigem mais do que salário: procuram propósito, autenticidade, inclusão, equilíbrio e impacto. A cultura organizacional torna-se um diferencial competitivo crítico (Schein, 2017).

CASO PRÁTICO

Caso Microsoft sob Satya Nadella

Quando Satya Nadella assumiu a liderança da Microsoft em 2014, a empresa atravessava uma fase de estagnação e cultura corporativa fechada, conhecida pelo seu ambiente competitivo interno. Nadella iniciou uma transformação cultural profunda baseada na noção de growth mindset (mentalidade de crescimento), proposta por Carol Dweck. A Microsoft passou de uma cultura do know-it-all para uma cultura do learn-it-all, valorizando a aprendizagem, a colaboração e a empatia. Em menos de dez anos, a empresa multiplicou o seu valor de mercado por mais de dez vezes, tornando-se uma das empresas mais valiosas do mundo. Este caso ilustra como a transformação cultural, conduzida pela área de pessoas, é estratégica para a competitividade.

1.5. Competitividade Empresarial e Gestão de Pessoas

A competitividade empresarial sustentável repousa, cada vez mais, sobre o capital humano. Como demonstram estudos longitudinais do MIT e da McKinsey, organizações com práticas avançadas de gestão de pessoas apresentam, em média, 26% mais produtividade e 22% mais rentabilidade do que as concorrentes (McKinsey, 2021).

1.5.1. Modelo VRIO Aplicado às Pessoas

O modelo VRIO de Barney (1991), originalmente desenvolvido para recursos organizacionais, aplica-se com particular força às pessoas:

Critério	Definição	Aplicação às Pessoas
Valor (Value)	O recurso gera valor para o cliente?	As pessoas talentosas geram inovação e qualidade.
Raridade (Rarity)	O recurso é raro no mercado?	Talentos com competências críticas são escassos.
Inimitabilidade (Imitability)	É difícil de copiar?	A combinação única de pessoas, cultura e história é inimitável.
Organização (Organization)	A organização sabe explorá-lo?	Sistemas de RH bem desenhados maximizam o potencial humano.

Fonte: Adaptado de Barney (1991) e Boxall & Purcell (2022).

1.5.2. Vantagem Competitiva Baseada em Pessoas

Pfeffer (1998), na sua obra clássica *The Human Equation*, identificou sete práticas de alto desempenho que distinguem organizações competitivas:

16. Segurança no emprego;
17. Recrutamento seletivo;
18. Equipas auto geridas e descentralização;
19. Remuneração elevada e contingente ao desempenho;
20. Formação intensiva;
21. Redução de diferenças hierárquicas e simbólicas;
22. Partilha extensiva de informação.

REFLEXÃO CRÍTICA

Considerando a realidade do mercado de trabalho moçambicano, africano ou do seu país, em que medida as sete práticas de Pfeffer são aplicáveis? Que adaptações culturais e contextuais seriam necessárias para implementá-las? Reflita sobre os obstáculos e as oportunidades.

1.6. Cultura Organizacional

A cultura organizacional é frequentemente descrita como o sistema operativo invisível da organização — aquilo que se faz mesmo quando ninguém está a olhar. Schein (2017), autor seminal da área, define cultura como o conjunto de pressupostos básicos partilhados que um grupo aprendeu na resolução dos seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que se mostraram suficientemente válidos para serem ensinados aos novos membros.

1.6.1. Os Três Níveis da Cultura segundo Schein

- 23. Artefactos: elementos visíveis e tangíveis arquitetura, vestuário, rituais, linguagem;
- 24. Valores assumidos: estratégias, objetivos, filosofias declaradas;
- 25. Pressupostos básicos: crenças profundas, inconscientes, sobre a natureza humana, a realidade e o tempo.

1.6.2. Tipologias Culturais

Cameron e Quinn (2011) propõem quatro tipos culturais predominantes, organizados num modelo de valores em competição:

Tipo Cultural	Características	Exemplo Empresarial
Clã	Família, lealdade, mentoria, tradição	Empresas familiares, Toyota
Adhocracia	Inovação, criatividade, risco, dinamismo	Google, startups tecnológicas
Mercado	Competição, resultados, eficácia externa	General Electric, McKinsey
Hierarquia	Controlo, estabilidade, procedimentos	Administração pública, bancos tradicionais

Fonte: Cameron & Quinn (2011), Competing Values Framework.

1.7. Liderança Contemporânea

A liderança constitui-se como um dos fatores mais determinantes da gestão de pessoas. Estudos meta-analíticos confirmam que cerca de 70% da variação no engagement dos colaboradores se explica pela qualidade da chefia direta (Gallup, 2022).

1.7.1. Evolução dos Estilos de Liderança

Os modelos de liderança evoluíram desde os primeiros estudos sobre traços e estilos (Lewin, 1939) até às abordagens contemporâneas:

- Liderança transacional: baseada em recompensas e punições, foca-se na troca entre líder e liderado (Bass, 1985);
- Liderança transformacional: inspira, motiva e desenvolve seguidores em torno de uma visão partilhada (Bass & Riggio, 2006);
- Liderança servidora: o líder coloca-se ao serviço do crescimento dos liderados (Greenleaf, 1977);
- Liderança autêntica: assenta na consciência de si, na transparência relacional, na perspetiva moral e no processamento equilibrado de informação (Avolio & Gardner, 2005);
- Liderança humanizada: integra dimensões emocionais, espirituais e éticas (Goleman et al., 2017).



SAIBA MAIS

O conceito de inteligência emocional, popularizado por Daniel Goleman (1995), tornou-se central no estudo da liderança contemporânea. Goleman identifica cinco competências: autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais. Estudos demonstram que estas competências explicam até 90% da diferença entre líderes excelentes e líderes medíocres em posições executivas.

1.8. Inovação Organizacional

A inovação organizacional refere-se à capacidade da organização gerar, adotar e implementar novas ideias, processos, produtos ou modelos de negócio. Está intimamente ligada à gestão de pessoas, pois é o capital humano que produz e implementa a inovação (Tidd & Bessant, 2018).

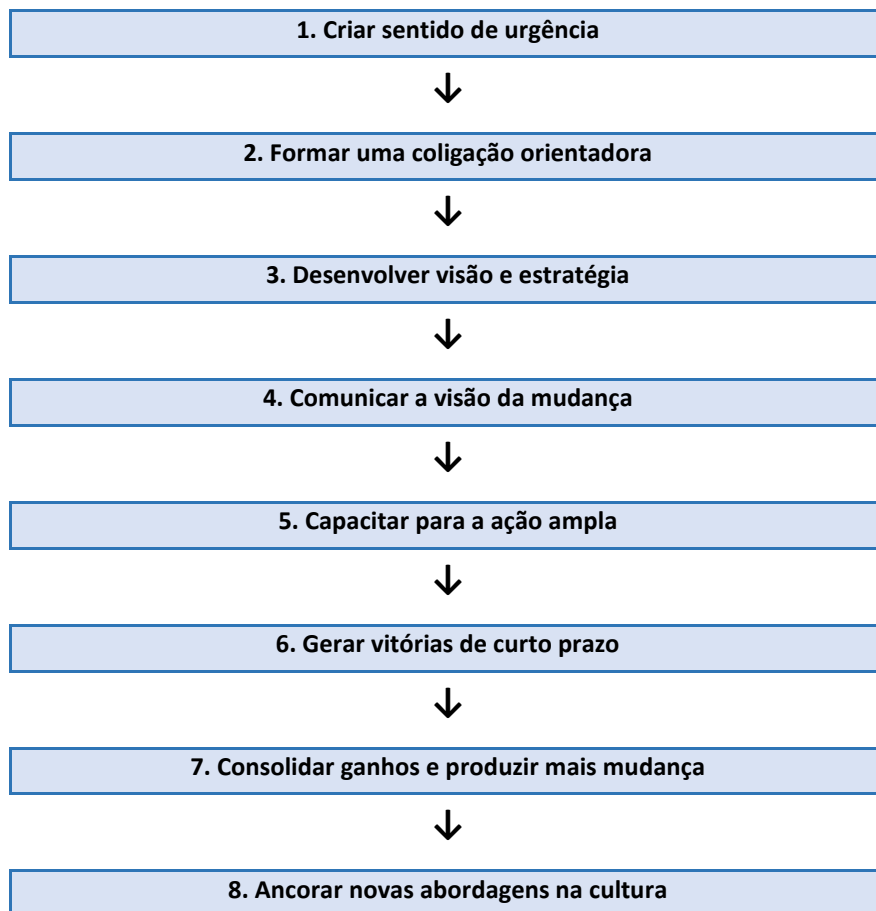
Práticas de RH que estimulam a inovação incluem:

- Diversidade cognitiva e cultural nas equipas;
- Tolerância ao erro construtivo;
- Tempo dedicado a projetos pessoais (modelo Google 20%);
- Programas de intraempreendedorismo;
- Cultura de aprendizagem contínua;
- Sistemas de recompensa que valorizam a iniciativa.

1.9. Gestão da Mudança

A capacidade de gerir mudanças tornou-se competência crítica. Kotter (1996), em seu modelo dos oito passos, propõe:

Os 8 Passos de Kotter para a Gestão da Mudança



1.10. Desafios Atuais da Gestão de Pessoas

A profissão enfrenta hoje desafios sem precedentes, entre os quais:

- Atração e retenção de talentos numa economia globalizada;
- Integração da inteligência artificial nos processos de RH;
- Gestão do trabalho híbrido e remoto;
- Saúde mental e bem-estar nas organizações;
- Diversidade, equidade e inclusão (DEI);
- Sustentabilidade e responsabilidade social corporativa (ESG);
- Adaptação contínua a mudanças tecnológicas e regulatórias;
- Gestão multigeracional;
- Cibersegurança e proteção de dados de RH;
- Equilíbrio entre tecnologia e humanização.

CASO PRÁTICO

Caso Patagonia

A Patagonia, empresa norte-americana de equipamento outdoor, é frequentemente citada como exemplo de gestão de pessoas alinhada com valores. A empresa oferece creche no local de trabalho, encoraja os funcionários a sair para fazer surf quando as ondas estão boas, paga generosamente acima do mercado e mantém uma política rigorosa de sustentabilidade. Em 2022, o fundador Yvon Chouinard transferiu 100% da propriedade da empresa para uma fundação ambiental um ato simbólico que demonstra como a coerência entre valores declarados e práticas reais constitui vantagem competitiva única. A Patagonia tem turnover inferior a 4% (média do setor: 13%) e atrai talentos de excelência globalmente.

1.11. Resumo do Capítulo

Este capítulo apresentou a Gestão de Pessoas como uma função estratégica em profunda transformação. Vimos como evoluiu desde a fase artesanal pré-industrial, passou pela administração científica, pelas relações humanas e pelos recursos humanos, até atingir o paradigma contemporâneo da gestão estratégica e humanizada de pessoas.

Definiu-se a Gestão de Pessoas como um sistema integrado de políticas e práticas destinadas a atrair, desenvolver, motivar e reter talentos, alinhado com a estratégia organizacional. Analisaram-se as transformações organizacionais digital, demográfica, estrutural e cultural que redefinem a função.

Foram apresentados modelos de competitividade baseada em pessoas (VRIO, Pfeffer), tipologias culturais (Schein, Cameron & Quinn), estilos de liderança contemporânea (transformacional, servidora, autêntica) e estratégias de inovação e mudança organizacional (Kotter). Por fim, identificaram-se os principais desafios atuais da profissão.

1.12. Conclusão do Capítulo

A Gestão de Pessoas contemporânea é, simultaneamente, uma ciência, uma arte e uma ética. Ciência, porque se fundamenta em evidência, dados e teoria. Arte, porque exige sensibilidade, criatividade e julgamento situacional. Ética, porque trabalha com pessoas seres dotados de dignidade, sonhos e fragilidades.

Numa era de aceleração, globalização e digitalização, o profissional de Gestão de Pessoas é chamado a ser estratega, analista, cuidador e líder. É este perfil multidimensional que os próximos capítulos procurarão construir.

1.13. Glossário Técnico

Capital humano: Conjunto de competências, conhecimentos, atributos sociais e de personalidade dos colaboradores que produzem valor económico para a organização.

Cultura organizacional: Sistema de pressupostos, valores e comportamentos partilhados que caracterizam uma organização e orientam a ação dos seus membros.

Employer branding: Construção e gestão da marca da organização enquanto empregadora, de modo a torná-la atrativa para talentos.

Engagement: Estado de envolvimento psicológico e emocional do colaborador com o seu trabalho e com a organização.

Gestão estratégica de pessoas: Abordagem que alinha as políticas e práticas de RH com a estratégia global da organização, contribuindo para a sua vantagem competitiva.

Liderança transformacional: Estilo de liderança que inspira e motiva os seguidores em torno de uma visão partilhada, promovendo crescimento pessoal e organizacional.

VRIO: Modelo de análise de recursos organizacionais segundo critérios de Valor, Raridade, Inimitabilidade e Organização.

1.14. Exercícios de Aplicação

A) Perguntas de Escolha Múltipla

1. A transição do paradigma de Administração de Pessoal para a Gestão Estratégica de Pessoas caracteriza-se principalmente por:

- a) Aumento dos registos burocráticos e do controlo disciplinar.
- b) Alinhamento das práticas de RH com a estratégia organizacional e visão das pessoas como talentos.
- c) Redução do papel das pessoas na organização.
- d) Externalização total das funções de RH.

✓ Resposta correta: b)

Justificação: A gestão estratégica de pessoas distingue-se justamente pelo alinhamento com a estratégia organizacional e pela conceção dos colaboradores como talentos e parceiros do negócio (Ulrich, 2014; Chiavenato, 2020).

2. Os experimentos de Hawthorne, conduzidos por Elton Mayo, contribuíram para o surgimento de qual escola de pensamento?

- a) Escola da Administração Científica.
- b) Escola Clássica.
- c) Escola das Relações Humanas.
- d) Escola Estruturalista.

✓ Resposta correta: c)

Justificação: Os experimentos de Hawthorne (1924–1932) revelaram a importância dos fatores sociais e emocionais na produtividade, originando a Escola das Relações Humanas (Mayo, 1933).

3. O modelo VRIO de Barney (1991) propõe avaliar recursos segundo quatro critérios. Qual das alternativas apresenta corretamente esses critérios?

- a) Valor, Robustez, Inovação, Originalidade.
- b) Valor, Raridade, Inimitabilidade, Organização.
- c) Vantagem, Recursos, Inovação, Otimização.
- d) Visão, Resultados, Investimento, Operação.

✓ Resposta correta: b)

Justificação: VRIO é o acrónimo de Valor, Raridade, Inimitabilidade e Organização — os quatro critérios para identificar recursos que geram vantagem competitiva sustentável.

4. Segundo Schein (2017), o nível mais profundo e inconsciente da cultura organizacional é constituído por:

- a) Artefactos visíveis como vestuário e rituais.
- b) Valores assumidos e declarados pela liderança.
- c) Pressupostos básicos sobre a natureza humana e a realidade.
- d) Procedimentos operacionais documentados.

✓ Resposta correta: c)

Justificação: Schein identifica três níveis: artefactos (superficial), valores assumidos (intermediário) e pressupostos básicos (profundo e inconsciente).

5. A liderança transformacional, segundo Bass e Riggio (2006), caracteriza-se por:

- a) Trocas baseadas em recompensas e punições.
- b) Inspirar e motivar seguidores em torno de uma visão partilhada.
- c) Foco exclusivo no cumprimento de regras.
- d) Delegação total sem acompanhamento.

✓ Resposta correta: b)

Justificação: A liderança transformacional caracteriza-se pela capacidade de inspirar, motivar e desenvolver seguidores em torno de uma visão partilhada, promovendo transformação pessoal e organizacional.

6. Qual das seguintes práticas NÃO faz parte das sete práticas de alto desempenho de Pfeffer (1998)?

- a) Segurança no emprego.
- b) Formação intensiva.
- c) Maximização das diferenças hierárquicas e simbólicas.
- d) Partilha extensiva de informação.

✓ Resposta correta: c)

Justificação: Pfeffer defende a redução, e não a maximização, das diferenças hierárquicas e simbólicas. As outras três opções constituem efetivamente práticas de alto desempenho.

7. O modelo dos oito passos da gestão da mudança foi proposto por:

- a) John Kotter.
- b) Peter Drucker.
- c) Henry Mintzberg.
- d) Michael Porter.

✓ **Resposta correta: a)**

Justificação: John Kotter, em 1996, propôs o modelo dos oito passos para liderança da mudança, amplamente aplicado em processos de transformação organizacional.

8. A inteligência emocional, conceito popularizado por Daniel Goleman, integra cinco competências. Qual das seguintes NÃO faz parte do modelo?

- a) Autoconsciência.
- b) Autorregulação.
- c) Cálculo financeiro.
- d) Empatia.

✓ **Resposta correta: c)**

Justificação: As cinco competências da inteligência emocional são: autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais. Cálculo financeiro é uma competência técnica, não emocional.

9. No modelo de Cameron e Quinn (2011), a cultura caracterizada por inovação, criatividade, risco e dinamismo é a cultura:

- a) Clã.
- b) Hierarquia.
- c) Mercado.
- d) Adhocracia.

✓ **Resposta correta: d)**

Justificação: A cultura adhocrática caracteriza-se por inovação, criatividade, risco e dinamismo, sendo típica de startups tecnológicas e organizações que valorizam a inovação como diferencial competitivo.

10. Segundo Ulrich (1997), os quatro papéis estratégicos do RH são:

- a) Parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos empregados, agente de mudança.
- b) Gestor financeiro, controlador, analista, planejador.
- c) Recrutador, formador, avaliador, remunerador.

d) Líder, gestor, supervisor, operador.

✓ Resposta correta: a)

Justificação: Ulrich (1997) propõe quatro papéis estratégicos: parceiro estratégico (alinhamento com a estratégia), especialista administrativo (eficiência operacional), defensor dos empregados (voz e bem-estar) e agente de mudança (transformação).

B) Perguntas de Verdadeiro ou Falso

1. A Escola das Relações Humanas, originada nos experimentos de Hawthorne, demonstrou que fatores sociais e emocionais influenciam significativamente a produtividade dos trabalhadores. (V) (F)

✓ Resposta: VERDADEIRO

Justificação científica: Os experimentos de Hawthorne (1924–1932) revelaram que a produtividade não depende apenas das condições físicas, mas também e sobretudo de fatores sociais, relacionais e psicológicos, dando origem à Escola das Relações Humanas (Mayo, 1933).

2. Na perspetiva da Gestão Estratégica de Pessoas, os colaboradores devem ser tratados exclusivamente como recursos descartáveis, à semelhança de matérias-primas. (V) (F)

✓ Resposta: FALSO

Justificação científica: A Gestão Estratégica de Pessoas distingue-se justamente por superar a visão das pessoas como recursos descartáveis. Os colaboradores são reconhecidos como talentos, capital humano e parceiros estratégicos do negócio (Chiavenato, 2020).

3. Segundo o modelo de Schein, os artefactos visíveis (vestuário, arquitetura, rituais) constituem o nível mais profundo e determinante da cultura organizacional. (V) (F)

✓ Resposta: FALSO

Justificação científica: Os artefactos constituem o nível mais superficial e visível. O nível mais profundo e determinante é o dos pressupostos básicos crenças inconscientes sobre a natureza humana e a realidade (Schein, 2017).

4. A liderança transformacional foca-se exclusivamente em trocas baseadas em recompensas materiais imediatas. (V) (F)

✓ Resposta: FALSO

Justificação científica: Esta descrição corresponde à liderança transaccional. A liderança transformacional caracteriza-se por inspirar, motivar e desenvolver seguidores em torno de uma visão partilhada, indo além das simples trocas materiais (Bass & Riggio, 2006).

5. A inovação organizacional depende, em larga medida, do capital humano e das práticas de gestão de pessoas adotadas pela organização. (V) (F)

✓ Resposta: VERDADEIRO

Justificação científica: A literatura sobre inovação organizacional (Tidd & Bessant, 2018) confirma amplamente que a capacidade inovadora de uma organização está intimamente relacionada com práticas de RH como diversidade, tolerância ao erro, formação contínua e cultura de aprendizagem.

1.15. Referências do Capítulo

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). Armstrong's handbook of human resource management practice (16th ed.). Kogan Page.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. Free Press.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management* (5th ed.). Bloomsbury.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestão de pessoas: O novo papel da gestão do talento humano* (5.ª ed.). Atlas.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Gallup. (2022). *State of the global workplace 2022 report*. Gallup Press.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2017). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership*. Paulist Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations*. Nelson Parker.
- Marras, J. P. (2017). *Administração de recursos humanos* (15.ª ed.). Saraiva.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.
- McKinsey & Company. (2021). *The state of organizations 2021 report*. McKinsey Global Institute.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business School Press.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.

Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Crown Business.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.

Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (6th ed.). Wiley.

Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious*. Atria Books.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Harvard Business School Press.

Ulrich, D. (2014). The future targets or outcomes of HR work. *Human Resource Management Review*, 24(4), 305–306.

Ulrich, D., Kryscynski, D., Ulrich, M., & Brockbank, W. (2017). *Victory through organization: Why the war for talent is failing your company and what you can do about it*. McGraw-Hill.

CAPÍTULO 2 Planejamento Estratégico da Gestão de Pessoas

2.1. Introdução

O planejamento estratégico da Gestão de Pessoas constitui-se como uma das funções mais sofisticadas e críticas do RH contemporâneo. Ele representa o esforço sistemático de antecipar, alinhar e dimensionar as necessidades de capital humano com a estratégia global da organização (Armstrong & Taylor, 2023).

Numa economia do conhecimento, na qual o talento se tornou o principal fator de produção e a guerra pelos talentos uma realidade global, planejar estrategicamente as pessoas deixou de ser uma opção e tornou-se um imperativo competitivo. Como sintetiza Ulrich (1997), o RH só é verdadeiramente estratégico quando contribui para a criação de valor organizacional, integrando-se nos processos decisórios de topo.

Este capítulo apresenta os conceitos, modelos e ferramentas fundamentais do planejamento estratégico de pessoas, com particular ênfase na gestão por competências, no Balanced Scorecard, na análise SWOT e nos indicadores de desempenho de capital humano.

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Ao final do estudo deste capítulo, o estudante deverá ser capaz de:

- ▶ Compreender os fundamentos do planejamento estratégico e a sua aplicação ao RH;
- ▶ Distinguir os principais modelos de gestão estratégica de pessoas;
- ▶ Aplicar a gestão por competências em contextos organizacionais reais;
- ▶ Construir e interpretar indicadores-chave de desempenho (KPI) de capital humano;
- ▶ Desenhar mapas estratégicos com base no Balanced Scorecard;
- ▶ Realizar análises SWOT aplicadas à gestão de pessoas;
- ▶ Planejar o pipeline de talentos e a sucessão organizacional;
- ▶ Assegurar o alinhamento estratégico entre estratégia de negócio e estratégia de pessoas.

2.2. Planejamento Estratégico: Fundamentos

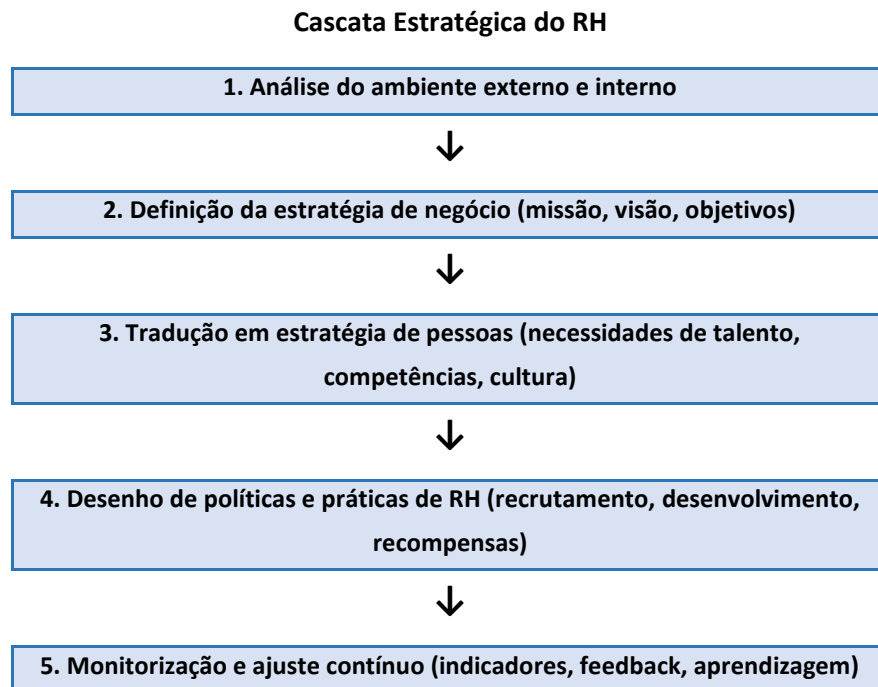
O planejamento estratégico é definido por Mintzberg (1994) como o processo formal de articulação, comunicação e operacionalização da estratégia organizacional. Inclui a definição da missão, visão, valores, objetivos de longo prazo e iniciativas estratégicas.

A literatura distingue tradicionalmente três horizontes de planejamento:

- Planejamento estratégico (longo prazo): 3 a 10 anos, foco em direção e posicionamento;
- Planejamento tático (médio prazo): 1 a 3 anos, foco em programas e projetos;
- Planejamento operacional (curto prazo): até 1 ano, foco em ações concretas e indicadores.

2.2.1. Da Estratégia de Negócio à Estratégia de Pessoas

Boxall e Purcell (2022) defendem que a estratégia de pessoas deve emergir de e contribuir para a estratégia de negócio. Este alinhamento bidirecional realiza-se em três etapas fundamentais:



2.3. Gestão Estratégica de Recursos Humanos

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) consolidou-se como campo acadêmico a partir dos anos 1980, com autores como Beer et al. (1984) na Harvard Business School e Fombrun, Tichy e Devanna (1984) na Michigan School.

2.3.1. Modelo de Harvard

Beer e colaboradores propuseram o Modelo de Harvard, que integra quatro políticas de RH (envolvimento dos colaboradores, fluxo de RH, sistemas de recompensa e sistemas de trabalho) com quatro resultados (compromisso, competência, congruência e custo-efetividade).

2.3.2. Modelo de Michigan

Fombrun et al. (1984) propõem um ciclo integrado de quatro funções: seleção, avaliação, recompensa e desenvolvimento interligadas e alinhadas com a estratégia organizacional.

2.3.3. Modelo de Ulrich

Ulrich (1997) propõe quatro papéis estratégicos:

Papel	Foco	Atividades Principais
Parceiro Estratégico	Estratégia de longo prazo	Alinhar RH com estratégia de negócio
Especialista Administrativo	Eficiência operacional	Otimizar processos de RH
Defensor dos Empregados	Voz e bem-estar das pessoas	Escuta, engagement, qualidade de vida
Agente de Mudança	Transformação organizacional	Gestão da mudança, cultura, inovação

Fonte: Adaptado de Ulrich (1997), Human Resource Champions.

SAIBA MAIS

O modelo evoluído de Ulrich, Brockbank e colegas (2017), denominado Victory Through Organization, propõe nove competências para o profissional de RH moderno: ativista credível, gestor estratégico, navegador de paradoxos, curador da cultura e da mudança, gestor das capacidades organizacionais, integrador de tecnologia e media, analista e intérprete de dados, gestor de compliance, e gestor de recompensas.

2.4. Gestão por Competências

A gestão por competências, desenvolvida originalmente por McClelland (1973) e operacionalizada por Spencer e Spencer (1993), parte da premissa de que o desempenho excelente não decorre tanto dos diplomas ou da experiência, mas sim de um conjunto identificável de competências comportamentais e técnicas.

2.4.1. Conceito de Competência

Le Boterf (2003) define competência como o saber agir responsável, mobilizado em situação, que integra conhecimentos, habilidades e atitudes (modelo CHA). Outros autores acrescentam o saber ser, configurando o modelo CHAS.

2.4.2. Tipologia de Competências

Tipo	Descrição	Exemplos
Técnicas	Saber específico da função	Programação, contabilidade, design
Comportamentais	Atitudes e comportamentos	Trabalho em equipa, comunicação, iniciativa
Organizacionais (core)	Comuns a toda a organização	Inovação, foco no cliente, integridade
Estratégicas	Críticas para a competitividade	Visão de negócio, pensamento sistémico

Fonte: Adaptado de Fleury & Fleury (2011) e Spencer & Spencer (1993).

2.4.3. Mapeamento de Competências

O mapeamento de competências envolve quatro etapas fundamentais:

26. Identificação das competências necessárias para cada função e para a organização como um todo;
27. Avaliação das competências existentes (assessments, 360°, entrevistas);
28. Identificação de gaps (lacunas) de competências;
29. Desenho de planos de desenvolvimento individuais e coletivos.

CASO PRÁTICO

Caso BNP Paribas (Banco Internacional)

O BNP Paribas implementou um sistema integrado de gestão por competências aplicável aos seus mais de 190 mil colaboradores em 65 países. O modelo inclui competências core (integridade, inovação, cooperação, foco no cliente) e competências de liderança (visão estratégica, gestão de pessoas, gestão da mudança). Cada colaborador é avaliado anualmente segundo um referencial de competências adequado à sua função, com planos de desenvolvimento personalizados. O resultado tem sido medido em maior mobilidade interna, redução do turnover e melhoria na progressão de carreiras femininas para cargos de liderança.

2.5. Indicadores de Desempenho de RH

A profissionalização do RH passa, obrigatoriamente, pela capacidade de medir o seu impacto. People analytics e KPI de capital humano tornaram-se linguagem corrente nos comités executivos (Marler & Boudreau, 2017).

2.5.1. Principais KPI de Capital Humano

Categoria	Indicador	Fórmula / Métrica
Atração	Tempo médio de contratação	Dias entre abertura da vaga e admissão
Atração	Custo por contratação	Custos totais de recrutamento ÷ nº de contratações
Retenção	Turnover voluntário (%)	(Saídas voluntárias ÷ headcount médio) × 100
Retenção	Tempo médio de permanência	Média de tenure dos colaboradores ativos
Desempenho	Receita por colaborador	Receita total ÷ nº de colaboradores
Engagement	Net Promoter Score interno (eNPS)	% Promotores – % Detratores
Desenvolvimento	Horas de formação por colaborador	Horas totais de formação ÷ headcount
Diversidade	Índice de diversidade	Distribuição percentual por género, idade, etnia
Saúde	Taxa de absentéismo	(Horas de ausência ÷ horas trabalháveis) × 100

Fonte: Adaptado de Becker, Huselid & Ulrich (2001) e Bersin (2020).

DICA ACADÊMICA

Ao construir indicadores de RH, recorde-se da regra SMART: específicos (Specific), mensuráveis (Measurable), atingíveis (Achievable), relevantes (Relevant) e temporais (Time-bound). Um bom KPI deve responder à pergunta: o que decidiremos com este dado?

2.6. Balanced Scorecard Aplicado ao RH

Desenvolvido por Kaplan e Norton (1992, 1996), o Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão estratégica que traduz a estratégia em objetivos mensuráveis distribuídos por quatro perspectivas equilibradas:

- 30. Financeira: como apareceremos aos acionistas?
- 31. Clientes: como apareceremos aos clientes?
- 32. Processos internos: em que processos devemos ser excelentes?
- 33. Aprendizagem e crescimento: como sustentaremos a nossa capacidade de melhorar?

2.6.1. HR Scorecard

Becker, Huselid e Ulrich (2001) propuseram o HR Scorecard, adaptando o BSC à função de RH. O HR Scorecard articula:

- Resultados de RH: desempenho dos colaboradores, retenção, engagement;
- Sistemas de alto desempenho: práticas de RH que geram esses resultados;
- Alinhamento estratégico: como esses sistemas servem a estratégia de negócio;
- Eficiência: gestão de custos e recursos da função RH.

2.6.2. Exemplo de Mapa Estratégico de Pessoas

Perspetiva BSC	Objetivo Estratégico	Indicador-Chave
Financeira	Reduzir custos de turnover	Custo total de turnover anual
Clientes (Internos)	Aumentar satisfação dos colaboradores	eNPS, engagement survey
Processos	Acelerar processos de recrutamento	Tempo médio de contratação
Aprendizagem	Desenvolver liderança	Horas de formação em liderança

Fonte: Elaboração do autor, com base em Becker et al. (2001) e Kaplan & Norton (2004).

2.7. Análise SWOT Aplicada ao RH

A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), atribuída a Andrews (1971), é uma ferramenta clássica de diagnóstico estratégico. Aplicada à gestão de pessoas, permite mapear:

Dimensão	Aplicação ao RH	Exemplos
Forças (S)	Recursos internos positivos	Cultura forte, baixo turnover, marca empregadora reconhecida
Fraquezas (W)	Recursos internos limitantes	Gap de competências digitais, alta rotatividade em áreas críticas
Oportunidades (O)	Tendências externas favoráveis	Crescimento de talentos da geração Z, novas tecnologias de RH
Ameaças (T)	Tendências externas adversas	Fuga de talentos, concorrência agressiva, escassez no mercado

Fonte: Adaptado de Andrews (1971) e aplicado ao contexto de RH.

REFLEXÃO CRÍTICA

Realize uma análise SWOT de uma organização que conheça (a sua própria, a universidade ou outra). Identifique pelo menos três pontos em cada dimensão relacionados especificamente com gestão de pessoas. Que cruzamentos estratégicos poderiam ser feitos? Por exemplo: que forças podem ser usadas para aproveitar oportunidades?

2.8. Planejamento de Talentos e Sucessão

O planejamento de talentos consiste em assegurar que a organização disporá das pessoas certas, nas funções certas, no momento certo. Envolve três processos integrados:

2.8.1. Workforce Planning

O workforce planning antecipa as necessidades quantitativas e qualitativas de pessoas, considerando cenários de crescimento, atrito natural, transformação digital e novas funções emergentes.

2.8.2. Talent Pipeline

O pipeline de talentos mapeia quem está pronto para promoção (ready now), em desenvolvimento para o próximo nível (ready in 1–2 years) e talentos emergentes (high potentials).

2.8.3. Planos de Sucessão

Planos de sucessão identificam e preparam sucessores para posições críticas — particularmente em cargos de liderança. A ferramenta 9-Box Grid, popularizada pela General Electric, cruza desempenho atual e potencial futuro em nove categorias:

	Potencial Baixo	Potencial Médio	Potencial Alto
Desempenho Alto	Solid Performer	High Performer	Star (Top Talent)
Desempenho Médio	Effective	Core Player	Diamond in the Rough
Desempenho Baixo	Underperformer	Inconsistent	Enigma

Fonte: Matriz 9-Box (GE), amplamente adotada em gestão de talentos.

2.9. Alinhamento Estratégico Organizacional

O alinhamento estratégico assegura que todos os níveis e funções da organização caminham na mesma direção. Para a gestão de pessoas, isto significa:

- Alinhamento vertical: práticas de RH coerentes com a estratégia organizacional;
- Alinhamento horizontal: políticas de RH coerentes entre si (e.g., critérios de recrutamento alinhados com avaliação e recompensa);
- Alinhamento temporal: ações de curto prazo coerentes com visão de longo prazo;
- Alinhamento cultural: práticas que reforçam a cultura desejada.

CASO PRÁTICO

Caso Southwest Airlines

A Southwest Airlines é frequentemente citada como exemplo de alinhamento estratégico perfeito entre estratégia de negócio e estratégia de pessoas. A sua estratégia de negócio (companhia aérea de baixo custo, com voos curtos e alta frequência) exige operações altamente eficientes e atendimento agradável. A sua estratégia de RH responde a isso: contrata por atitude (não por experiência), forma intensivamente, oferece participação nos lucros, mantém cultura familiar e celebrativa e investe enormemente em engagement. Resultado: 50 anos consecutivos sem prejuízo e turnover inferior a 3%.

2.10. Resumo do Capítulo

Este capítulo abordou o planeamento estratégico da Gestão de Pessoas como o processo formal que alinha as práticas de RH com a estratégia organizacional. Foram apresentados os modelos clássicos (Harvard, Michigan, Ulrich), os fundamentos da gestão por competências (CHA / CHAS), os indicadores-chave de capital humano (KPI), o Balanced Scorecard e o HR Scorecard, a análise SWOT aplicada ao RH, o planeamento de talentos (workforce planning, pipeline, sucessão) e o alinhamento estratégico nas suas múltiplas dimensões (vertical, horizontal, temporal e cultural).

2.11. Conclusão do Capítulo

Planear estrategicamente as pessoas exige uma combinação rara de pensamento sistémico, capacidade analítica, sensibilidade cultural e visão de longo prazo. O profissional de RH que domina estes instrumentos torna-se parceiro genuíno da liderança, contribuindo para a sustentabilidade e a competitividade da organização.

2.12. Glossário Técnico

Balanced Scorecard (BSC): Ferramenta de gestão estratégica que articula objetivos e indicadores em quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem.

Gestão por competências: Abordagem que organiza as práticas de RH em torno de competências (técnicas, comportamentais e estratégicas) requeridas para o sucesso organizacional.

KPI (Key Performance Indicator): Indicador-chave de desempenho, mensurável e alinhado com objetivos estratégicos.

People Analytics: Aplicação de métodos analíticos e estatísticos aos dados de capital humano, para apoiar decisões estratégicas.

Pipeline de talentos: Conjunto estruturado de talentos preparados, em desenvolvimento ou emergentes, para ocupar posições críticas no futuro.

Plano de sucessão: Processo formal de identificação e preparação de sucessores para posições críticas, particularmente de liderança.

SWOT: Análise das Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) de uma organização ou função.

Workforce Planning: Processo de antecipação das necessidades quantitativas e qualitativas de capital humano.

2.13. Exercícios de Aplicação

A) Perguntas de Escolha Múltipla

1. O Balanced Scorecard, desenvolvido por Kaplan e Norton, integra quatro perspectivas. Qual das alternativas apresenta corretamente essas perspectivas?

- a) Financeira, marketing, vendas, operacional.
- b) Financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento.
- c) Acionistas, fornecedores, governo, comunidade.
- d) Recursos humanos, financeira, tecnológica, ambiental.

✓ Resposta correta: b)

Justificação: As quatro perspectivas do Balanced Scorecard são: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, 1992).

2. A gestão por competências assenta no modelo CHA, que significa:

- a) Conhecimentos, Habilidades, Atitudes.
- b) Cultura, Hierarquia, Alinhamento.
- c) Comunicação, Honestidade, Autonomia.
- d) Cooperação, Habilidade, Adaptação.

✓ Resposta correta: a)

Justificação: O modelo CHA estrutura as competências em três dimensões: Conhecimentos (saber), Habilidades (saber-fazer) e Atitudes (saber-ser). Alguns autores acrescentam o Saber-ser, formando o modelo CHAS.

3. Segundo Ulrich (1997), o papel do RH como agente de mudança refere-se a:

- a) Otimizar processos administrativos.
- b) Defender os direitos dos empregados.
- c) Liderar a transformação cultural e organizacional.
- d) Reduzir custos de operação.

✓ Resposta correta: c)

Justificação: O papel de agente de mudança refere-se à capacidade de liderar transformações culturais e organizacionais, sendo um dos quatro papéis estratégicos propostos por Ulrich (1997).

4. A matriz 9-Box, utilizada em gestão de talentos, cruza:

- a) Salário e antiguidade.
- b) Desempenho atual e potencial futuro.
- c) Idade e formação académica.
- d) Função e departamento.

✓ Resposta correta: b)

Justificação: A matriz 9-Box cruza desempenho atual (eixo Y) e potencial futuro (eixo X), permitindo categorizar talentos em nove perfis para decisões de carreira e sucessão.

5. O turnover voluntário é calculado pela seguinte fórmula:

- a) $(\text{Total de contratações} \div \text{headcount médio}) \times 100$.
- b) $(\text{Saídas voluntárias} \div \text{headcount médio}) \times 100$.
- c) $(\text{Demissões totais} \div \text{vagas abertas}) \times 100$.
- d) $(\text{Promoções internas} \div \text{headcount}) \times 100$.

✓ Resposta correta: b)

Justificação: O turnover voluntário mede a percentagem de colaboradores que saíram voluntariamente da organização, sendo um indicador crítico de retenção de talentos.

6. A análise SWOT é utilizada em planeamento estratégico para identificar:

- a) Apenas pontos fortes da organização.
- b) Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.
- c) Custos diretos e indiretos.
- d) Salários e benefícios.

✓ Resposta correta: b)

Justificação: A análise SWOT mapeia Forças (Strengths) e Fraquezas (Weaknesses) internas, e Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) externas (Andrews, 1971).

7. O Modelo de Harvard de Gestão Estratégica de RH, proposto por Beer et al. (1984), articula quatro políticas de RH com quatro resultados. Os resultados incluem:

- a) Lucro, vendas, mercado, marca.
- b) Compromisso, competência, congruência, custo-efetividade.
- c) Crescimento, expansão, fusão, aquisição.
- d) Conformidade, controle, contenção, contratos.

✓ Resposta correta: b)

Justificação: Os quatro Cs do Modelo de Harvard são: Compromisso, Competência, Congruência e Custo-efetividade — resultados que decorrem das políticas de envolvimento, fluxo de RH, sistemas de recompensa e sistemas de trabalho.

8. People Analytics refere-se a:

- a) Programas de bem-estar dos colaboradores.
- b) Aplicação de métodos analíticos aos dados de capital humano.
- c) Software de folha de pagamento.
- d) Sistemas de controlo de ponto.

✓ Resposta correta: b)

Justificação: People Analytics é a aplicação de métodos estatísticos e analíticos a dados de capital humano, com o objetivo de gerar insights para decisões estratégicas em RH (Marler & Boudreau, 2017).

9. O alinhamento estratégico horizontal refere-se à:

- a) Coerência entre estratégia de negócio e estratégia de RH.
- b) Coerência entre as várias políticas de RH (recrutamento, avaliação, recompensa, etc.).
- c) Coerência entre curto e longo prazo.
- d) Coerência entre cultura e estrutura.

✓ Resposta correta: b)

Justificação: O alinhamento horizontal refere-se à coerência interna entre as várias políticas e práticas de RH, garantindo que se reforçam mutuamente. O alinhamento vertical, por sua vez, refere-se à coerência entre estratégia de negócio e estratégia de RH.

10. Qual dos seguintes NÃO é um KPI típico da função de RH?

- a) Tempo médio de contratação.
- b) Taxa de turnover voluntário.
- c) Margem de lucro bruto.
- d) Horas de formação por colaborador.

✓ **Resposta correta: c)**

***Justificação:** A margem de lucro bruto é um indicador financeiro, não um KPI específico de RH, embora possa ser correlacionada com indicadores de capital humano em análises de impacto.*

B) Perguntas de Verdadeiro ou Falso

1. O planeamento estratégico de pessoas deve estar alinhado com a estratégia global da organização, mas também influenciá-la, num relacionamento bidirecional. (V) (F)

✓ **Resposta: VERDADEIRO**

***Justificação científica:** Boxall e Purcell (2022) defendem precisamente que a relação entre estratégia de negócio e estratégia de pessoas deve ser bidirecional: as pessoas servem a estratégia, mas também a moldam e potenciam.*

2. A gestão por competências, segundo Le Boterf, foca-se exclusivamente em conhecimentos técnicos formais. (V) (F)

✓ **Resposta: FALSO**

***Justificação científica:** A gestão por competências integra conhecimentos (saber), habilidades (saber-fazer) e atitudes (saber-ser), indo muito além dos conhecimentos técnicos formais (Le Boterf, 2003).*

3. O Balanced Scorecard, aplicado ao RH, permite traduzir a estratégia em indicadores mensuráveis em múltiplas perspetivas equilibradas. (V) (F)

✓ **Resposta: VERDADEIRO**

***Justificação científica:** O HR Scorecard, adaptação do BSC para RH proposta por Becker, Huselid e Ulrich (2001), permite efetivamente traduzir a estratégia de pessoas em indicadores nas perspetivas financeira, de clientes (internos e externos), de processos e de aprendizagem.*

4. A análise SWOT considera apenas fatores internos da organização, ignorando o ambiente externo. (V) (F)

✓ Resposta: FALSO

Justificação científica: A análise SWOT integra fatores internos (Forças e Fraquezas) e externos (Oportunidades e Ameaças). Essa dupla perspectiva é justamente a sua principal característica analítica.

5. Os planos de sucessão são desnecessários em organizações modernas, pois o recrutamento externo é sempre mais eficiente. (V) (F)

✓ Resposta: FALSO

Justificação científica: Os planos de sucessão continuam essenciais nas organizações modernas, especialmente para posições críticas de liderança. Estudos demonstram que a sucessão interna preparada gera maior continuidade cultural, retém conhecimento tácito e reduz riscos de transição (Charan, Drotter & Noel, 2011).

2.14. Referências do Capítulo

Andrews, K. R. (1971). The concept of corporate strategy. Dow Jones-Irwin.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). Armstrong's handbook of human resource management practice (16th ed.). Kogan Page.

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

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). Managing human assets. Free Press.

Bersin, J. (2020). HR technology disruptions for 2020: Talent and the future of work. Deloitte Insights.

Boxall, P., & Purcell, J. (2022). Strategy and human resource management (5th ed.). Bloomsbury.

Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2011). The leadership pipeline: How to build the leadership-powered company (2nd ed.). Jossey-Bass.

Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2011). Estratégias empresariais e formação de competências (3.ª ed.). Atlas.

Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). Strategic human resource management. Wiley.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais* (3.^a ed.). Artmed.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Kryscynski, D., Ulrich, M., & Brockbank, W. (2017). *Victory through organization*. McGraw-Hill.

CAPÍTULO 3 — Recrutamento de Pessoas

3.1. Introdução

O recrutamento e a seleção de pessoas constituem-se como a porta de entrada da organização o primeiro contacto formal entre talento e empresa. Dessas escolhas iniciais depende, em grande medida, a qualidade do capital humano e o sucesso futuro da organização (Cascio & Aguinis, 2019).

Numa era em que a guerra pelos talentos se tornou global e em que a marca empregadora (employer brand) define a atratividade da organização, os processos de recrutamento profissionalizaram-se de forma extraordinária. A inteligência artificial, as redes sociais profissionais, os testes psicométricos digitais, as entrevistas estruturadas e os centros de avaliação (assessment centers) integram hoje o repertório de qualquer profissional de RH (Bersin, 2020).

Este capítulo apresenta os fundamentos teóricos e práticos do recrutamento de pessoas, integrando dimensões técnicas (métodos, ferramentas, indicadores), éticas (não-discriminação, transparência) e estratégicas (employer branding, diversidade, inclusão).

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Ao final do estudo deste capítulo, o estudante deverá ser capaz de:

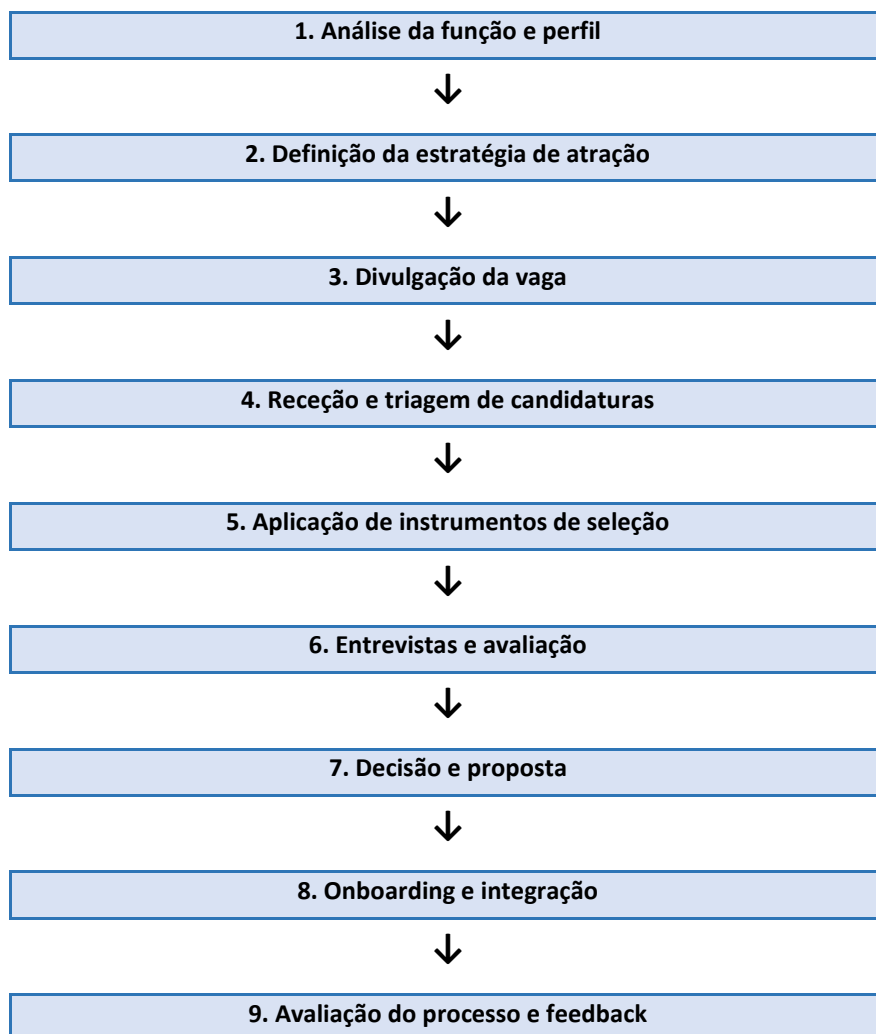
- ▶ Distinguir os conceitos de recrutamento e seleção e suas etapas;
- ▶ Comparar as vantagens e limitações do recrutamento interno e externo;
- ▶ Aplicar técnicas modernas de recrutamento (digital, IA, redes sociais);
- ▶ Conduzir entrevistas estruturadas e por competências;
- ▶ Compreender o papel dos testes psicométricos no processo seletivo;
- ▶ Implementar estratégias de employer branding;
- ▶ Garantir a ética, a não-discriminação e a inclusão nos processos seletivos;
- ▶ Promover a diversidade no recrutamento.

3.2. Recrutamento e Seleção: Conceitos Fundamentais

Embora frequentemente usados como sinónimos, recrutamento e seleção são processos distintos e complementares. Chiavenato (2020) define:

- Recrutamento: conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização;
- Seleção: processo de escolha, entre os candidatos atraídos, daqueles que melhor se adequam às necessidades da organização.

Ciclo do Recrutamento e Seleção



3.3. Recrutamento Interno e Externo

A primeira grande decisão estratégica num processo de recrutamento é definir a fonte: interna, externa ou mista.

3.3.1. Recrutamento Interno

O recrutamento interno consiste em preencher vagas com colaboradores já existentes na organização, através de promoção, transferência ou job rotation.

Vantagens	Desvantagens
Aproveita conhecimento institucional e cultural	Pode gerar conformismo e falta de inovação
Motiva e retém talentos	Pode criar conflitos entre candidatos internos
Custos menores que recrutamento externo	Limita a diversidade de perspetivas
Processo mais rápido	Pode gerar o efeito 'Princípio de Peter' (promoção até à incompetência)
Conhecimento prévio do candidato	Necessita estrutura de gestão de carreiras

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2020) e Dessler (2020).

3.3.2. Recrutamento Externo

O recrutamento externo busca candidatos fora da organização, trazendo experiências, ideias e perspetivas novas.

Vantagens	Desvantagens
Renova ideias e perspetivas	Custo mais elevado
Aumenta a diversidade	Maior tempo de integração
Acede a talentos especializados	Maior risco de mismatch cultural
Insere novas competências	Pode desmotivar candidatos internos

Fonte: Adaptado de Marras (2017).

3.4. Técnicas Modernas de Recrutamento

As últimas duas décadas testemunharam uma revolução nas técnicas de recrutamento, motivada pela digitalização e pelos novos padrões geracionais de procura de emprego.

3.4.1. Recrutamento Digital e Social

Plataformas como LinkedIn, Indeed, Glassdoor e redes sociais (Facebook, Instagram, TikTok) tornaram-se canais privilegiados de atração. O social recruiting permite alcançar candidatos passivos profissionais que não procuram ativamente emprego mas que podem ser atraídos para oportunidades adequadas.

3.4.2. Inteligência Artificial no Recrutamento

A IA aplicada ao recrutamento inclui:

- Sistemas ATS (Applicant Tracking Systems) com triagem automática de currículos;
- Chatbots para primeiro contacto e esclarecimento de dúvidas;
- Algoritmos de matching entre perfis e vagas;
- Análise de sentimento e linguagem em entrevistas em vídeo;
- Análise preditiva de desempenho futuro.

REFLEXÃO CRÍTICA

A utilização de inteligência artificial em recrutamento levanta sérias questões éticas. O caso da Amazon, que desativou em 2018 um sistema de IA por discriminação sistemática contra mulheres em cargos técnicos (Dastin, 2018), ilustra os riscos do viés algorítmico. Reflita: como garantir que a IA no recrutamento não reproduza ou amplifique preconceitos humanos pré-existentes? Que mecanismos de auditoria devem ser implementados?

3.4.3. Gamificação e Avaliação Online

Jogos sérios (serious games) e simulações digitais permitem avaliar competências cognitivas, comportamentais e de tomada de decisão de forma envolvente. Empresas como Unilever, L'Oréal e PwC utilizam gamificação no recrutamento de jovens talentos.

3.5. Entrevistas de Seleção

A entrevista continua a ser o instrumento mais utilizado em processos de seleção, apesar das suas conhecidas limitações de fiabilidade quando mal aplicada.

3.5.1. Tipologia de Entrevistas

Tipo	Características	Fiabilidade
Não estruturada	Conversa livre, sem guião	Baixa ($r \approx 0,38$)
Semi-estruturada	Guião flexível, perguntas-chave	Moderada ($r \approx 0,51$)
Estruturada	Guião fixo, mesmas perguntas a todos	Alta ($r \approx 0,69$)
Por competências (STAR)	Foca comportamentos passados	Alta ($r \approx 0,63$)
Situacional	Apresenta cenários hipotéticos	Alta ($r \approx 0,54$)

Fonte: Coeficientes de validade preditiva adaptados de Schmidt & Hunter (1998) e Levashina et al. (2014).

3.5.2. O Método STAR

O método STAR (Situation, Task, Action, Result) é uma das ferramentas mais eficazes em entrevistas por competências. Procura compreender comportamentos passados, partindo da premissa de que o comportamento passado é o melhor preditor do comportamento futuro:

- 34. Situation: descrever a situação em que ocorreu o comportamento;
- 35. Task: identificar a tarefa ou desafio enfrentado;
- 36. Action: detalhar as ações concretas que o candidato tomou;
- 37. Result: avaliar os resultados obtidos.

DICA ACADÉMICA

Ao preparar-se para uma entrevista profissional, identifique pelo menos cinco competências relevantes para a função e prepare uma história STAR para cada uma. Use exemplos concretos com dados quantificáveis ('reduzi o turnover em 18% em 6 meses') em vez de afirmações vagas ('sou bom líder').

3.5.3. Vieses Cognitivos em Entrevistas

Os entrevistadores estão sujeitos a múltiplos vieses cognitivos que comprometem a qualidade da decisão:

- Efeito halo: uma característica positiva influencia a avaliação geral;
- Efeito horn: o oposto uma característica negativa contamina a avaliação;
- Efeito espelho: preferência por candidatos parecidos com o entrevistador;
- Efeito de primeira impressão: a decisão é tomada nos primeiros minutos;
- Efeito de contraste: comparação injusta entre candidatos consecutivos;
- Viés de confirmação: procura-se apenas informação que confirme a impressão inicial.

3.6. Testes Psicométricos

Os testes psicométricos são instrumentos padronizados que medem características psicológicas inteligência, personalidade, aptidões, valores. Quando válidos e fiáveis, constituem preditores robustos de desempenho futuro (Schmidt & Hunter, 1998).

3.6.1. Categorias de Testes

- Testes de aptidão cognitiva (GMA): raciocínio lógico, numérico, verbal, espacial;
- Testes de personalidade: Big Five, MBTI, DISC, 16PF, OPQ;
- Testes de valores e motivações: Schwartz, Hofstede;
- Testes situacionais (SJT): avaliam julgamento em cenários simulados;
- Testes de conhecimentos específicos.

3.6.2. Validade Preditiva

Schmidt e Hunter (1998), em meta-análise clássica, demonstraram que os preditores mais válidos de desempenho profissional são:

Instrumento	Validade Preditiva (r)
Testes de aptidão cognitiva geral (GMA)	0,51
Amostras de trabalho (work samples)	0,54
Entrevistas estruturadas	0,51
Testes de integridade	0,41
Conhecimentos do cargo	0,48
Avaliação de pares	0,49
Combinação GMA + integridade	0,65
Combinação GMA + entrevista estruturada	0,63

Fonte: Adaptado de Schmidt & Hunter (1998). Validity and utility of selection methods.

3.7. Employer Branding

Employer branding, conceito popularizado por Ambler e Barrow (1996), refere-se ao conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos que o emprego numa determinada organização proporciona. Trata-se da marca da organização enquanto empregadora.

3.7.1. Componentes do Employer Brand

- Employee Value Proposition (EVP): a promessa única que a organização faz aos colaboradores;
- Cultura organizacional autêntica e diferenciadora;
- Reputação no mercado de trabalho;
- Experiência do candidato (candidate experience);

- Voz dos colaboradores (employee advocacy);
- Presença digital e social.

CASO PRÁTICO

Caso Google e a Marca Empregadora

A Google é consistentemente classificada como uma das empresas mais desejadas para trabalhar, recebendo mais de 3 milhões de candidaturas anuais para cerca de 7 mil vagas. A taxa de aceitação é, portanto, inferior à de Harvard. Esta posição não é fruto do acaso, mas de uma estratégia integrada de employer branding: cultura forte e visível, perks marcantes (refeições, lavanderia, academia), salários competitivos, projetos de alto impacto e narrativa pública consistente. A Google demonstra que o employer branding é construído internamente (pelas experiências reais) e amplificado externamente (pela comunicação).

3.8. Ética nos Processos Seletivos

A ética nos processos seletivos exige respeito pela dignidade, pela privacidade e pelos direitos dos candidatos. Princípios fundamentais incluem:

- Transparência: comunicação clara do processo, etapas e critérios;
- Igualdade de oportunidades: critérios baseados em competências, não em características pessoais irrelevantes;
- Confidencialidade: proteção dos dados pessoais dos candidatos (cf. RGPD/GDPR);
- Feedback: devolução respeitosa, mesmo aos candidatos não selecionados;
- Não-discriminação: rejeição absoluta de discriminação por gênero, idade, etnia, religião, orientação sexual, deficiência.

3.9. Inclusão e Diversidade no Recrutamento

A diversidade é hoje reconhecida não apenas como imperativo ético, mas também como vantagem competitiva. Estudos da McKinsey (2020) demonstram que empresas com maior diversidade étnica e de gênero nas equipes de liderança apresentam, em média, 25% e 36% mais probabilidade de superar a média de rentabilidade do seu setor.

3.9.1. Dimensões da Diversidade

Dimensão	Exemplos
Demográfica	Género, idade, etnia, nacionalidade
Cognitiva	Estilos de pensamento, formação académica
Funcional	Experiências profissionais, áreas de especialização
Cultural	Origens culturais, valores, idiomas
Neurológica	Pessoas neurotípicas e neurodivergentes
Identidade	Orientação sexual, identidade de género

Fonte: Adaptado de Bourke (2018) e McKinsey (2020).

3.9.2. Práticas de Recrutamento Inclusivo

- Anúncios redigidos em linguagem neutra e inclusiva;
- Painéis de seleção diversificados;
- Currículo cego (sem nome, foto, idade);
- Critérios objetivos e baseados em competências;
- Treinamento de entrevistadores sobre vieses inconscientes;
- Metas e indicadores de diversidade.

SAIBA MAIS

O fenómeno da Grande Renúncia (The Great Resignation), iniciado em 2021 nos Estados Unidos e expandido globalmente, evidenciou como candidatos modernos valorizam propósito, flexibilidade, inclusão e bem-estar tanto quanto remuneração. Recomenda-se a leitura do relatório McKinsey (2022) Great Attrition or Great Attraction? The choice is yours, disponível online.

3.10. Resumo do Capítulo

Este capítulo apresentou o recrutamento de pessoas como processo estratégico, ético e técnico. Distinguiu-se recrutamento de seleção, analisaram-se as fontes interna e externa, exploraram-se técnicas modernas (digital, IA, gamificação), discutiram-se entrevistas estruturadas e por competências (método STAR), apresentaram-se testes psicométricos e sua validade preditiva, abordou-se o employer branding como estratégia de atração e enfatizou-se a importância da ética, da inclusão e da diversidade nos processos seletivos.

3.11. Conclusão do Capítulo

Recrutar é, antes de mais, prometer. E toda a promessa traz responsabilidade. O processo de recrutamento deve ser, simultaneamente, rigoroso e humano, técnico e ético, eficiente e inclusivo. Quando bem conduzido, gera não apenas boas contratações, mas também marca empregadora positiva e impacto social positivo.

3.12. Glossário Técnico

ATS (Applicant Tracking System): Sistema informático que gere candidaturas, triagem e fluxo do processo de recrutamento.

Assessment Center: Metodologia de avaliação que combina múltiplos exercícios (simulações, dinâmicas, entrevistas) para avaliar competências.

Candidate Experience: Experiência global do candidato ao longo do processo seletivo, desde o primeiro contacto à decisão final.

Employer Branding: Estratégia de construção e gestão da marca da organização enquanto empregadora.

EVP (Employee Value Proposition): Proposta única de valor que a organização oferece aos seus colaboradores.

Método STAR: Técnica de entrevista por competências que estrutura respostas em Situação, Tarefa, Ação e Resultado.

Recrutamento passivo: Estratégia de atração de candidatos que não procuram ativamente emprego, mas que podem ser interessados em oportunidades adequadas.

Validade preditiva: Capacidade de um instrumento de seleção prever o desempenho futuro do candidato no cargo.

3.13. Exercícios de Aplicação

A) Perguntas de Escolha Múltipla

1. A principal distinção entre recrutamento e seleção é:

- a) Recrutamento é interno e seleção é externa.
- b) Recrutamento atrai candidatos; seleção escolhe entre eles.
- c) Recrutamento envolve testes e seleção envolve entrevistas.
- d) São conceitos sinónimos.

✓ **Resposta correta: b)**

Justificação: Recrutamento é o processo de atrair candidatos qualificados; seleção é o processo de escolher entre eles os mais adequados (Chiavenato, 2020).

2. Uma das principais vantagens do recrutamento interno é:

- a) Maior diversidade de perspetivas.
- b) Custo mais elevado.
- c) Aproveitamento do conhecimento institucional e motivação dos colaboradores.
- d) Maior tempo de integração.

✓ **Resposta correta: c)**

Justificação: O recrutamento interno aproveita o conhecimento institucional, motiva os colaboradores e é geralmente mais rápido e económico que o externo.

3. O método STAR é utilizado em entrevistas por competências e significa:

- a) Strategy, Tactics, Action, Result.
- b) Situation, Task, Action, Result.
- c) Skills, Talent, Attitude, Reward.
- d) Self, Team, Approach, Reaction.

✓ **Resposta correta: b)**

Justificação: STAR é o acrónimo de Situation (Situação), Task (Tarefa), Action (Ação) e Result (Resultado), estruturando respostas comportamentais em entrevistas.

4. Segundo a meta-análise de Schmidt e Hunter (1998), qual dos seguintes preditores apresenta maior validade individual?

- a) Idade do candidato.
- b) Anos de experiência.
- c) Testes de aptidão cognitiva geral (GMA).
- d) Aparência física.

✓ **Resposta correta: c)**

Justificação: Os testes de aptidão cognitiva geral (GMA) apresentam validade preditiva de cerca de 0,51, sendo um dos preditores individuais mais fortes de desempenho futuro.

5. O efeito halo, em entrevistas de seleção, refere-se a:

- a) Avaliar todos os candidatos com o mesmo critério.
- b) Permitir que uma característica positiva influencie a avaliação geral.
- c) Comparar candidatos consecutivos injustamente.
- d) Preferir candidatos parecidos consigo.

✓ **Resposta correta: b)**

Justificação: O efeito halo ocorre quando uma característica positiva específica (e.g., boa apresentação) influencia positivamente a avaliação global do candidato, distorcendo o julgamento.

6. Employer branding pode ser definido como:

- a) O salário oferecido pela organização.
- b) A marca da organização enquanto empregadora.
- c) O processo de demissão.
- d) O sistema de avaliação de desempenho.

✓ **Resposta correta: b)**

Justificação: Employer branding refere-se à construção e gestão da marca da organização como empregadora, tornando-a desejável para talentos no mercado (Ambler & Barrow, 1996).

7. Uma prática de recrutamento inclusivo é:

- a) Exigir foto no currículo.
- b) Solicitar idade e estado civil.
- c) Adotar currículo cego (sem nome, foto, idade).
- d) Privilegiar candidatos de uma origem específica.

✓ **Resposta correta: c)**

***Justificação:** O currículo cego, removendo informações que podem ativar vieses inconscientes (nome, foto, idade, género), é uma prática reconhecida de recrutamento inclusivo.*

8. Estudos da McKinsey (2020) demonstram que a diversidade nas equipas de liderança:

- a) Não influencia o desempenho financeiro.
- b) Está associada a maior probabilidade de superar a média de rentabilidade.
- c) Reduz a produtividade.
- d) Aumenta o turnover.

✓ **Resposta correta: b)**

***Justificação:** A McKinsey (2020) demonstrou que empresas com maior diversidade étnica e de género nas equipas de liderança têm maior probabilidade de superar a média de rentabilidade do seu setor.*

9. A inteligência artificial aplicada ao recrutamento apresenta riscos éticos relevantes. O principal deles é:

- a) Custo elevado.
- b) Lentidão dos algoritmos.
- c) Reprodução e amplificação de vieses humanos.
- d) Falta de aceitação pelos candidatos.

✓ **Resposta correta: c)**

***Justificação:** O principal risco ético da IA no recrutamento é a reprodução e amplificação de vieses humanos presentes nos dados de treino, como demonstrou o caso da Amazon (Dastin, 2018).*

10. Entrevistas estruturadas, comparadas com não estruturadas, apresentam:

- a) Menor validade preditiva.

- b) Maior validade preditiva.
- c) Mesma validade preditiva.
- d) Validade indeterminada.

✓ **Resposta correta: b)**

Justificação: As entrevistas estruturadas, com guião fixo e critérios uniformes, apresentam significativamente maior validade preditiva ($r \approx 0,69$) do que as não estruturadas ($r \approx 0,38$), segundo Schmidt & Hunter (1998).

B) Perguntas de Verdadeiro ou Falso

1. O recrutamento interno é sempre superior ao recrutamento externo, em qualquer contexto.

(V) (F)

✓ **Resposta: FALSO**

Justificação científica: Nenhuma fonte é universalmente superior. A escolha depende do contexto, da necessidade da vaga (renovação ou continuidade), da maturidade organizacional e dos recursos disponíveis. Ambas têm vantagens e limitações específicas.

2. Vieses cognitivos como o efeito halo e o efeito espelho podem comprometer a qualidade das decisões em entrevistas. (V) (F)

✓ **Resposta: VERDADEIRO**

Justificação científica: A literatura científica documenta amplamente como vieses cognitivos comprometem a fiabilidade das entrevistas. Daí a importância de utilizar entrevistas estruturadas e formar entrevistadores sobre estes vieses.

3. A inteligência artificial aplicada ao recrutamento elimina automaticamente todos os vieses humanos. (V) (F)

✓ **Resposta: FALSO**

Justificação científica: A IA não elimina vieses pelo contrário, pode reproduzir e amplificar vieses presentes nos dados históricos de treino, como demonstrou o caso da Amazon em 2018. A auditoria algorítmica e a supervisão humana são imprescindíveis.

4. Employer branding é apenas uma estratégia de marketing externo, sem relação com as práticas internas da organização. (V) (F)

✓ Resposta: FALSO

Justificação científica: Employer branding é construído primeiramente pela experiência real dos colaboradores. A comunicação externa apenas amplifica a realidade interna. Marca empregadora sem coerência interna é insustentável e contraproducente.

5. A diversidade no recrutamento, além de imperativa eticamente, está associada a melhores resultados financeiros e maior inovação organizacional. (V) (F)

✓ Resposta: VERDADEIRO

Justificação científica: Múltiplos estudos (McKinsey, 2020; BCG, 2018) demonstram a correlação positiva entre diversidade e desempenho financeiro, inovação e capacidade de resolução de problemas complexos.

3.14. Referências do Capítulo

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- Bersin, J. (2020). HR technology disruptions for 2020. Deloitte Insights.
- Bourke, J. (2018). The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths. *Deloitte Review*, 22, 82–95.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2019). *Applied psychology in talent management* (8th ed.). Sage.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestão de pessoas: O novo papel da gestão do talento humano* (5.ª ed.). Atlas.
- Dastin, J. (2018, October 10). Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. Reuters.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, 67(1), 241–293.
- Marras, J. P. (2017). *Administração de recursos humanos* (15.ª ed.). Saraiva.
- McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. McKinsey Global Institute.
- McKinsey & Company. (2022). *Great Attrition or Great Attraction? The choice is yours*. McKinsey Quarterly.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.

CAPÍTULO 4

CONSEQUÊNCIAS DA GLOBALIZAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS

4.1. Introdução do Capítulo

A globalização constitui um dos fenómenos mais transformadores das últimas décadas, redefinindo profundamente as estruturas económicas, sociais, culturais e organizacionais. No domínio da Gestão de Pessoas, os seus impactos são particularmente significativos, uma vez que envolvem a integração de mercados de trabalho, a mobilidade internacional de profissionais, a coexistência de múltiplas culturas no mesmo espaço organizacional e a transformação digital das práticas de gestão (Stahl et al., 2020).

Segundo Friedman (2007), a globalização representa uma força que "achata" o mundo, eliminando barreiras geográficas, temporais e tecnológicas que historicamente limitavam a interação entre povos e organizações. Esta nova realidade exige que as empresas repensem suas estratégias de gestão de pessoas, considerando contextos culturais diversos, regulamentações trabalhistas distintas e expectativas profissionais cada vez mais heterogéneas.

No contexto africano, e particularmente em Moçambique, a globalização apresenta-se como oportunidade e desafio simultâneos: por um lado, abre portas para a internacionalização de empresas e profissionais locais; por outro, intensifica a concorrência por talentos e exige adaptação a padrões internacionais de gestão (Horwitz & Budhwar, 2015). Este capítulo examina criticamente essas transformações e suas implicações para a prática profissional contemporânea.

4.2. Objetivos de Aprendizagem

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Ao final do estudo deste capítulo, o estudante deverá ser capaz de:

- ▶ Compreender o conceito de globalização e seus reflexos na gestão de pessoas;
- ▶ Analisar criticamente as transformações decorrentes do trabalho remoto e híbrido;
- ▶ Identificar competências necessárias para a gestão de equipas multiculturais;
- ▶ Explorar os desafios da diversidade cultural nas organizações globais;
- ▶ Compreender os mecanismos de mobilidade internacional e expatriação;

- ▶ Examinar o impacto da transformação digital nos processos de RH;
- ▶ Avaliar estratégias de internacionalização organizacional;
- ▶ Desenvolver visão crítica sobre a gestão global de talentos.

4.3. Globalização e Gestão de Pessoas: Conceitos Fundamentais

A globalização pode ser definida como o processo de integração crescente entre economias, sociedades, culturas e governos em escala mundial, impulsionado pelos avanços tecnológicos, pela liberalização do comércio internacional e pelo fluxo intensificado de capital, informação e pessoas (Held et al., 1999). Para a gestão de pessoas, este fenómeno implica a necessidade de operar em ambientes complexos, multiculturais e altamente dinâmicos.

Schuler e Tarique (2007) propuseram o conceito de Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH), definindo-a como o conjunto de políticas, práticas e atividades implementadas por organizações que operam em múltiplos países, com o objetivo de gerir colaboradores de diferentes nacionalidades e culturas. Esta abordagem reconhece que a gestão de pessoas em contextos globais não é simplesmente uma extensão das práticas locais, mas uma disciplina com particularidades próprias.

4.3.1. Dimensões da Globalização Aplicadas à Gestão de Pessoas

A globalização manifesta-se em quatro dimensões principais que afetam diretamente a gestão de pessoas (Bartlett & Ghoshal, 1989; Stahl et al., 2020):

Tabela 4.1. Dimensões da Globalização e seus Reflexos na Gestão de Pessoas

Dimensão	Descrição	Impacto em GP
Económica	Integração de mercados financeiros, comércio internacional e cadeias produtivas globais.	Padronização de práticas de remuneração e benefícios; concorrência global por talentos.
Tecnológica	Avanço das TIC, internet, plataformas digitais e inteligência artificial.	Trabalho remoto; recrutamento digital; análise de pessoas; e-learning corporativo.

Dimensão	Descrição	Impacto em GP
Cultural	Difusão de valores, comportamentos e estilos de vida entre nações.	Necessidade de gestão intercultural; sensibilidade cultural; diversidade organizacional.
Política	Convergência de regulamentações, acordos comerciais e padrões internacionais de trabalho.	Conformidade legal multinacional; aplicação de normas da OIT; gestão de expatriados.

Fonte: Adaptado de Bartlett e Ghoshal (1989) e Stahl et al. (2020).

SAIBA MAIS

A Organização Internacional do Trabalho (OIT), criada em 1919, é a única agência tripartite da ONU, reunindo representantes de governos, empregadores e trabalhadores de 187 Estados-membros. Suas convenções e recomendações constituem o principal quadro normativo internacional do trabalho, influenciando políticas de gestão de pessoas em todo o mundo.

4.4. Trabalho Remoto e Híbrido: A Nova Configuração Laboral

A transformação digital, acelerada exponencialmente pela pandemia de COVID-19 entre 2020 e 2022, consolidou novas modalidades laborais que rompem com o paradigma tradicional do trabalho presencial. O trabalho remoto (teletrabalho) e o modelo híbrido tornaram-se realidades estabelecidas, com implicações profundas para a gestão de pessoas (Choudhury et al., 2021).

4.4.1. Definições e Modalidades

O trabalho remoto pode ser definido como a execução de atividades profissionais fora das dependências físicas do empregador, mediada por tecnologias de informação e comunicação (Nilles, 1975). Distinguem-se atualmente três modalidades principais:

- Trabalho remoto integral: o colaborador exerce suas funções inteiramente à distância, sem necessidade de comparecimento presencial regular;
- Trabalho híbrido: combina dias presenciais e remotos, com proporções variáveis conforme o cargo e a organização;

- Trabalho remoto flexível: o colaborador tem autonomia para definir, dentro de parâmetros, quando trabalhar presencialmente ou à distância.

4.4.2. Vantagens e Desafios do Trabalho Remoto

Tabela 4.2. *Vantagens e Desafios do Trabalho Remoto*

Vantagens	Desafios
Maior flexibilidade e autonomia para os colaboradores;	Dificuldade de separar vida pessoal e profissional;
Redução de custos operacionais (escritórios, transporte);	Isolamento social e enfraquecimento dos vínculos;
Acesso a talentos globais sem restrição geográfica;	Riscos à saúde mental (burnout, ansiedade);
Equilíbrio entre vida pessoal e profissional;	Desafios de comunicação e colaboração à distância;
Redução de emissões de carbono e impacto ambiental;	Dificuldade na gestão do desempenho e supervisão;
Maior produtividade individual em tarefas focadas;	Riscos de cibersegurança e proteção de dados;
Inclusão de pessoas com deficiência e mobilidade reduzida;	Desigualdades digitais entre colaboradores e regiões.

Fonte: Adaptado de Choudhury, Foroughi e Larson (2021) e Bloom et al. (2015).

Estudo pioneiro de Bloom et al. (2015), realizado na empresa chinesa Ctrip, demonstrou que colaboradores em regime de trabalho remoto apresentaram aumento de 13% na produtividade comparados aos seus pares presenciais. Contudo, o mesmo estudo identificou tendências significativas de isolamento social e redução nas oportunidades de promoção, evidenciando a complexidade do fenômeno.

REFLEXÃO CRÍTICA

Em que medida o trabalho remoto pode aprofundar desigualdades em contextos como o moçambicano, onde o acesso à internet de qualidade e a equipamentos tecnológicos é desigualmente distribuído? Como podem as organizações africanas aproveitar as vantagens do teletrabalho sem excluir profissionais talentosos por limitações infraestruturais?

4.5. Gestão Multicultural e Diversidade Cultural

A globalização tornou as organizações espaços de convergência de múltiplas culturas. A gestão multicultural emerge, portanto, como competência estratégica essencial, exigindo dos profissionais de RH e dos líderes habilidades específicas para integrar, harmonizar e potencializar a diversidade cultural (Hofstede et al., 2010).

4.5.1. As Dimensões Culturais de Hofstede

Geert Hofstede, em estudo seminal conduzido na IBM entre 1967 e 1973, identificou dimensões fundamentais que distinguem as culturas nacionais. Sua teoria, expandida em obras posteriores (Hofstede et al., 2010), continua a ser referência central na gestão intercultural:

Tabela 4.3. *Dimensões Culturais de Hofstede*

Dimensão	Descrição
Distância do Poder	Grau em que membros menos poderosos aceitam e esperam que o poder seja distribuído desigualmente. Culturas africanas e asiáticas tendem a apresentar alta distância do poder.
Individualismo vs. Coletivismo	Predomínio de interesses individuais (EUA, Europa Ocidental) versus interesses do grupo (África, Ásia, América Latina).
Masculinidade vs. Feminilidade	Valorização de competitividade, assertividade e sucesso material (masculino) versus cooperação, modéstia e qualidade de vida (feminino).
Aversão à Incerteza	Grau de desconforto perante situações ambíguas e desconhecidas. Culturas com alta aversão preferem regras e estruturas claras.
Orientação Longo vs. Curto Prazo	Valorização de virtudes orientadas para recompensas futuras (perseverança, frugalidade) versus virtudes presentes (respeito, tradição).

Dimensão	Descrição
Indulgência vs. Restrição	Permissão para a satisfação de desejos relativos a aproveitar a vida (indulgência) versus regulação rigorosa dessa satisfação por normas sociais (restrição).

Fonte: Hofstede, Hofstede e Minkov (2010).

4.5.2. O Modelo GLOBE

O projeto GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), liderado por House et al. (2004), estudou 62 culturas nacionais e identificou nove dimensões culturais aplicáveis à liderança e às práticas organizacionais. Este modelo refinou e ampliou a abordagem de Hofstede, sendo amplamente utilizado em pesquisas contemporâneas sobre gestão intercultural.

4.5.3. Competências Interculturais

Conforme Bennett (2004), o desenvolvimento da sensibilidade intercultural passa por estágios que vão da negação à integração da diferença cultural. As competências interculturais essenciais incluem:

38. Consciência cultural: reconhecimento da própria cultura como uma entre muitas;
39. Empatia cultural: capacidade de compreender perspectivas culturais alheias;
40. Comunicação intercultural: domínio de códigos verbais e não-verbais diversos;
41. Adaptabilidade comportamental: ajuste de comportamentos a contextos culturais variados;
42. Tolerância à ambiguidade: capacidade de operar em ambientes culturalmente complexos.

CASO PRÁTICO

Multinacional Vale e a Operação em Moçambique

A mineradora brasileira Vale, ao operar o complexo carbonífero de Moatize em Moçambique, defrontou-se com o desafio de integrar trabalhadores brasileiros, moçambicanos, sul-africanos e portugueses. A empresa implementou um programa intensivo de imersão cultural, com formações sobre tradições locais, idiomas (português, changana, sena) e protocolos comunitários. O caso ilustra como a gestão intercultural pode reduzir conflitos e potenciar resultados em operações transnacionais (adaptado de relatórios corporativos públicos).

4.6. Mobilidade Internacional e Gestão de Expatriados

A mobilidade internacional de profissionais é fenómeno central da globalização contemporânea. Organizações multinacionais desenvolvem programas estruturados de expatriação para transferir conhecimentos, desenvolver lideranças globais e fortalecer a coordenação entre subsidiárias (Brewster et al., 2016).

4.6.1. Tipologia de Profissionais em Mobilidade Internacional

Tabela 4.4. *Tipologia de Profissionais Internacionais*

Tipo	Características	Aplicações
Expatriado tradicional	Transferência por períodos de 2 a 5 anos, com pacote completo de benefícios.	Cargos executivos em subsidiárias estratégicas.
Comissionado de curto prazo	Missões de 3 a 12 meses para projetos específicos.	Implementação de projetos, transferência de competências.
Trabalhador internacional virtual	Atua à distância para múltiplas geografias.	Funções globais sem necessidade de realocização.
Commuter internacional	Desloca-se semanalmente ou quinzenalmente entre países.	Cargos em fronteiras ou hubs regionais.

Tipo	Características	Aplicações
Inpatriate	Profissional local transferido para a matriz no estrangeiro.	Desenvolvimento de quadros locais com visão global.
Self-initiated expatriate	Profissional que migra por iniciativa própria.	Talentos qualificados em mercados internacionais.

Fonte: Adaptado de Brewster, Bonache, Cerdin e Suutari (2016).

4.6.2. O Ciclo da Expatriação



Black, Mendenhall e Oddou (1991) propuseram modelo seminal do processo de ajustamento intercultural, identificando três dimensões: ajustamento ao trabalho, ajustamento à interação com nacionais do país anfitrião e ajustamento ao ambiente geral. Pesquisas posteriores (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005) confirmaram que o suporte organizacional, a formação intercultural prévia e as características individuais de personalidade são preditores fundamentais do sucesso na expatriação.

4.6.3. Desafios da Repatriação

Paradoxalmente, a fase de retorno (repatriação) revela-se frequentemente mais desafiadora que a expatriação propriamente dita. Estudos demonstram que entre 25% e 40% dos repatriados abandonam suas organizações nos primeiros dois anos após o retorno, gerando perdas significativas de capital humano (Lazarova & Cerdin, 2007). As principais causas incluem:

- Choque cultural inverso ao reencontrar uma cultura organizacional que evoluiu durante a ausência;
- Ausência de planos de carreira que valorizem a experiência internacional;
- Subutilização das competências globais adquiridas;
- Reduções salariais ao perder benefícios da expatriação;
- Dificuldades de reintegração familiar.



DICA ACADÊMICA

Ao estudar mobilidade internacional, atente à crescente literatura sobre "global mindset" — a capacidade cognitiva, psicológica e social dos líderes para operar eficazmente em contextos multiculturais. Autores como Levy et al. (2007) e Javidan e Bowen (2013) oferecem fundamentação teórica sólida sobre o tema.

4.7. Transformação Digital na Gestão de Pessoas

A transformação digital tem reconfigurado profundamente as práticas de gestão de pessoas. Tecnologias como inteligência artificial, big data, computação em nuvem e plataformas colaborativas modificam desde os processos de recrutamento até a aprendizagem corporativa e a gestão do desempenho (Bondarouk & Brewster, 2016).

4.7.1. Tecnologias Disruptivas em GP

Tabela 4.5. *Tecnologias Disruptivas e Aplicações em Gestão de Pessoas*

Tecnologia	Aplicações em Gestão de Pessoas
Inteligência Artificial	Triagem automatizada de currículos, chatbots de RH, análise preditiva de desempenho, detecção de talentos.
People Analytics	Análise de dados sobre rotatividade, engagement, produtividade e clima organizacional para suportar decisões estratégicas.
Cloud Computing	Sistemas integrados de gestão de recursos humanos (HRIS) acessíveis globalmente; colaboração transnacional.
Plataformas Colaborativas	Teams, Slack, Zoom: comunicação remota, gestão de equipes distribuídas, cocriação documental.
Gamificação	Programas de treino, processos seletivos lúdicos, engagement por mecânicas de jogo.
Realidade Virtual e Aumentada	Formação imersiva, simulações de segurança, onboarding remoto inovador.
Blockchain	Verificação de credenciais acadêmicas e profissionais; contratos inteligentes.

Fonte: Adaptado de Bondarouk e Brewster (2016) e Marler e Boudreau (2017).

4.7.2. People Analytics: A Gestão Baseada em Dados

A analítica de pessoas (people analytics) emergiu como uma das competências mais valorizadas na gestão contemporânea de RH. Marler e Boudreau (2017), em revisão sistemática da literatura, definem people analytics como uma prática habilitada por tecnologia da informação que utiliza análises descritivas, visuais e estatísticas de dados relacionados a processos de RH, capital humano e desempenho organizacional, para gerar valor estratégico.

Empresas como Google, IBM e Microsoft tornaram-se referências mundiais no uso de people analytics. O projeto Oxygen do Google, por exemplo, utilizou análise de dados para identificar as oito qualidades

essenciais dos melhores gestores da empresa, refutando crenças tradicionais e orientando programas de desenvolvimento de liderança (Garvin, 2013).

REFLEXÃO CRÍTICA

A utilização intensiva de algoritmos e dados em decisões de RH levanta questões éticas fundamentais. Como garantir transparência algorítmica, evitar vieses discriminatórios e proteger a privacidade dos colaboradores? O Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) da União Europeia e legislações similares em diversas geografias impõem limites importantes ao uso destes recursos.

4.8. Internacionalização Organizacional

A internacionalização representa o processo pelo qual organizações estendem suas operações para mercados estrangeiros, exigindo adaptações profundas nas estratégias de gestão de pessoas. Perlmutter (1969), em texto clássico, propôs tipologia que continua a fundamentar análises contemporâneas:

Tabela 4.6. *Orientações Estratégicas de Organizações Internacionais*

Orientação	Características	Implicações para GP
Etnocêntrica	Práticas e valores da matriz são impostos às subsidiárias; cargos-chave ocupados por nacionais da matriz.	Forte expatriação; padronização global; pouca adaptação local.
Policêntrica	Cada subsidiária opera de forma independente, adaptada à sua cultura local.	Predominância de gestores locais; baixa mobilidade internacional.
Regiocêntrica	Gestão organizada por regiões geográficas (Europa, Ásia, África).	Mobilidade intra-regional; padronização parcial.
Geocêntrica	Visão verdadeiramente global; talentos selecionados sem considerar nacionalidade.	Mobilidade global ampla; integração de práticas e culturas.

Fonte: Adaptado de Perlmutter (1969).

4.8.1. O Dilema Padronização vs. Localização

Um dos dilemas centrais da gestão internacional de RH é o equilíbrio entre padronização global das práticas (visando eficiência, equidade e coerência) e adaptação local (respeitando especificidades culturais, legais e mercadológicas). Brewster et al. (2016) argumentam que organizações bem-sucedidas desenvolvem o que se denomina "glocalização" capacidade de pensar globalmente e agir localmente.

4.9. Gestão Global de Talentos

A gestão global de talentos (Global Talent Management - GTM) constitui o esforço sistemático e estratégico das organizações multinacionais para atrair, desenvolver, posicionar e reter colaboradores de alto potencial em escala internacional (Scullion & Collings, 2011). Trata-se de subcampo emergente que ganhou centralidade na agenda das corporações globais nas últimas duas décadas.

4.9.1. A Guerra Global por Talentos

O conceito de "guerra por talentos", cunhado por Chambers et al. (1998) em estudo da McKinsey & Company, intensificou-se com a globalização. Em mercado mundial competitivo, organizações concorrem por profissionais qualificados sem fronteiras geográficas. Esta dinâmica tem reflexos particularmente significativos para países em desenvolvimento como Moçambique, que enfrentam o fenómeno do "brain drain" emigração de talentos para mercados mais atrativos (Docquier & Rapoport, 2012).

4.9.2. Talent Pools Globais

Organizações multinacionais sofisticadas operam com "talent pools" reservatórios globais de profissionais identificados como de alto potencial, prontos para assumir posições estratégicas em qualquer geografia. Estes pools requerem:

- Sistemas integrados de identificação e avaliação de potencial;
- Programas de desenvolvimento acelerado com exposição internacional;
- Planos de sucessão globais;
- Plataformas tecnológicas de gestão de talentos;
- Marca empregadora globalmente reconhecida.

CASO PRÁTICO

Unilever e o Future Leaders Programme

A multinacional anglo-neerlandesa Unilever opera há mais de duas décadas o Future Leaders Programme (UFLP), considerado uma das principais referências mundiais em desenvolvimento de talentos globais. O programa recruta jovens recém-graduados de mais de 90 países, oferecendo três anos de rotações intercontinentais em diferentes funções (marketing, supply chain, finanças, RH). Os participantes desenvolvem competências globais e formam a base do pipeline executivo da empresa. Mais de 70% dos atuais líderes seniores da Unilever passaram pelo programa, evidenciando o seu impacto estratégico.

4.10. Globalização e o Contexto Africano: Particularidades e Oportunidades

A gestão de pessoas no continente africano apresenta especificidades importantes em sua relação com a globalização. Horwitz e Budhwar (2015) sintetizam tendências observadas na gestão de RH em África, destacando a tensão entre práticas globais padronizadas e valores tradicionais locais.

4.10.1. O Conceito de Ubuntu na Gestão

O conceito sul-africano de Ubuntu frequentemente traduzido como "humanidade para com os outros" ou "eu sou porque nós somos" tem ganhado relevância acadêmica como filosofia de gestão alternativa aos paradigmas ocidentais (Mangaliso, 2001). Ubuntu enfatiza a interdependência humana, o coletivismo, a hospitalidade e a corresponsabilidade, oferecendo contribuições significativas para repensar práticas de liderança, gestão de equipes e tomada de decisão em contextos africanos.

SAIBA MAIS

O Ubuntu não é mero conceito filosófico abstrato. Organizações sul-africanas, moçambicanas e zimbabueanas têm incorporado seus princípios em programas de desenvolvimento de liderança, códigos de conduta e práticas de gestão comunitária. A revista internacional Journal of Management Inquiry dedicou número especial ao tema, demonstrando sua relevância acadêmica crescente.

4.10.2. Moçambique no Contexto Global

Moçambique, como país em desenvolvimento, integra a economia global de forma assimétrica. Setores como mineração, energia (com destaque para os projetos de gás natural em Cabo Delgado), telecomunicações e serviços financeiros têm atraído investimentos estrangeiros significativos, intensificando a necessidade de gestão multicultural e desenvolvimento de talentos locais alinhados a padrões internacionais (Banco Mundial, 2023).

Os principais desafios identificados na literatura especializada incluem:

- 43. Necessidade de qualificação técnica e profissional alinhada com padrões internacionais;
- 44. Tensão entre práticas globais e valores culturais locais;
- 45. Retenção de talentos qualificados num contexto de migração;
- 46. Desenvolvimento de quadros locais em multinacionais;
- 47. Infraestrutura tecnológica para suportar trabalho remoto e gestão digital de RH.

4.11. Resumo do Capítulo

A globalização transformou profundamente a gestão de pessoas, exigindo competências, práticas e estruturas adaptadas a contextos multiculturais, digitais e transnacionais. Este capítulo examinou as dimensões económica, tecnológica, cultural e política da globalização, analisando seus reflexos no campo da GP. Discutiu o trabalho remoto e híbrido como nova configuração laboral, com suas vantagens (flexibilidade, redução de custos, acesso a talentos globais) e desafios (isolamento, saúde mental, desigualdades digitais). Abordou a gestão multicultural com base em modelos consagrados como o de Hofstede e o projeto GLOBE, evidenciando a importância das competências interculturais. Explorou a mobilidade internacional, incluindo tipologias de expatriados, ciclo da expatriação e desafios da repatriação. Examinou o impacto da transformação digital, com destaque para a inteligência artificial, people analytics e plataformas colaborativas. Apresentou as orientações estratégicas das organizações internacionais segundo Perlmutter e o dilema padronização vs. localização. Por fim, analisou a gestão global de talentos e as particularidades do contexto africano, com referência ao conceito de Ubuntu e às especificidades moçambicanas.

4.12. Conclusão do Capítulo

A globalização redefiniu fundamentalmente a gestão de pessoas, transformando-a numa disciplina necessariamente internacional, multicultural e tecnologicamente sofisticada. Os profissionais de RH contemporâneos não podem limitar sua atuação a perspectivas locais; precisam desenvolver visão global, sensibilidade intercultural e domínio das tecnologias emergentes.

Para contextos como o moçambicano, a globalização representa tanto oportunidade quanto desafio. As organizações africanas que conseguirem articular práticas globais com valores culturais locais, integrando tecnologias avançadas sem perder a humanidade que caracteriza tradições como o Ubuntu, estarão melhor posicionadas para competir e prosperar no cenário internacional. A formação de profissionais de RH com competências globais torna-se, portanto, condição estratégica para o desenvolvimento organizacional e nacional.

4.13. Glossário Técnico

Brain drain: Migração de profissionais altamente qualificados de países em desenvolvimento para nações desenvolvidas, gerando perda de capital humano nos países de origem.

Expatriação: Processo de transferência de um profissional para trabalhar em país diferente do seu país de origem, por período determinado.

Glocalização: Estratégia de combinação entre padronização global e adaptação local, sintetizada na expressão "pensar globalmente, agir localmente".

Global mindset: Capacidade cognitiva, psicológica e social de operar eficazmente em contextos multiculturais e transnacionais.

Inpatriate: Profissional originário de subsidiária estrangeira que é transferido para trabalhar na matriz da multinacional.

People analytics: Aplicação de métodos analíticos e estatísticos a dados relacionados com pessoas para apoiar decisões estratégicas de RH.

Repatriação: Processo de retorno de um profissional ao seu país de origem após uma missão internacional.

Talent pool: Reservatório de profissionais identificados como de alto potencial, disponíveis para preencher posições estratégicas.

Teletrabalho: Modalidade laboral em que o trabalhador exerce suas funções fora das instalações físicas do empregador, usando TIC.

Ubuntu: Filosofia africana que enfatiza a humanidade compartilhada, a interdependência e o coletivismo nas relações humanas e organizacionais.

4.14. Exercícios de Avaliação

4.14.1. Perguntas de Escolha Múltipla

1. Segundo Schuler e Tarique (2007), a Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH) caracteriza-se por:

- a) Ser idêntica à gestão de RH local, sem necessidade de adaptações específicas;
- b) Ser exclusivamente focada na gestão de expatriados;
- c) Compreender políticas e práticas implementadas por organizações que operam em múltiplos países, geridas com particularidades próprias;
- d) Aplicar-se apenas a multinacionais de grande porte.

✓ Resposta correta:

Justificação: A GIRH é definida como o conjunto de políticas, práticas e atividades implementadas por organizações multinacionais para gerir colaboradores de diferentes nacionalidades e culturas, com particularidades que a distinguem da gestão de RH local.

2. O estudo de Bloom et al. (2015) na empresa Ctrip demonstrou que o trabalho remoto:

- a) Reduziu a produtividade em 13%;
- b) Aumentou a produtividade em 13%, mas com riscos de isolamento;
- c) Não teve efeitos significativos na produtividade;
- d) Foi rejeitado pelos colaboradores e descontinuado.

✓ **Resposta correta:**

Justificação: O estudo demonstrou aumento de 13% na produtividade dos trabalhadores remotos, mas identificou tendências de isolamento social e redução de oportunidades de promoção.

3. Qual das seguintes dimensões NÃO faz parte das dimensões culturais de Hofstede?

- a) Distância do Poder;
- b) Individualismo vs. Coletivismo;
- c) Tolerância à Mudança;
- d) Aversão à Incerteza.

✓ **Resposta correta:**

Justificação: As dimensões culturais de Hofstede incluem: Distância do Poder, Individualismo vs. Coletivismo, Masculinidade vs. Feminilidade, Aversão à Incerteza, Orientação de Longo vs. Curto Prazo, e Indulgência vs. Restrição. "Tolerância à Mudança" não consta da tipologia.

4. No modelo de Perlmutter (1969), a orientação geocêntrica caracteriza-se por:

- a) Impor práticas e valores da matriz a todas as subsidiárias;
- b) Permitir que cada subsidiária opere independentemente, adaptada à sua cultura local;
- c) Organizar a gestão por regiões geográficas;
- d) Selecionar talentos sem considerar nacionalidade, com visão verdadeiramente global.

✓ **Resposta correta:**

Justificação: *A orientação geocêntrica caracteriza-se pela visão verdadeiramente global, em que os talentos são selecionados sem considerar nacionalidade, com ampla mobilidade internacional e integração de práticas e culturas.*

5. Estudos sobre repatriação (Lazarova & Cerdin, 2007) indicam que:

- a) Mais de 90% dos repatriados permanecem na organização após o retorno;
- b) Entre 25% e 40% dos repatriados abandonam suas organizações nos primeiros dois anos;
- c) A repatriação é considerada a fase mais fácil do ciclo de expatriação;
- d) Os repatriados raramente experimentam choque cultural inverso.

✓ **Resposta correta:**

Justificação: *Estudos demonstram que entre 25% e 40% dos repatriados abandonam suas organizações nos primeiros dois anos após o retorno, devido a fatores como choque cultural inverso, subutilização de competências e ausência de planos de carreira adequados.*

6. O conceito de "guerra por talentos" foi popularizado por:

- a) Hofstede e seus colaboradores na década de 1970;
- b) Estudo da McKinsey & Company conduzido por Chambers et al. (1998);
- c) A Organização Internacional do Trabalho (OIT);
- d) Projeto GLOBE liderado por House et al. (2004).

✓ **Resposta correta:**

Justificação: *O conceito foi cunhado por Chambers et al. (1998) em estudo seminal da McKinsey & Company, descrevendo a intensificação da competição global por profissionais qualificados.*

7. O conceito africano de Ubuntu, aplicado à gestão de pessoas, enfatiza:

- a) Individualismo, competitividade e meritocracia rigorosa;
- b) Interdependência humana, coletivismo e corresponsabilidade;
- c) Hierarquias rígidas e centralização do poder;
- d) Padronização global de práticas e processos.

✓ **Resposta correta:**

Justificação: O Ubuntu é uma filosofia africana que enfatiza a interdependência humana, o coletivismo, a hospitalidade e a corresponsabilidade, oferecendo alternativa aos paradigmas individualistas ocidentais.

8. People analytics pode ser definida como:

- a) A automatização total das decisões de RH por algoritmos;
- b) Prática habilitada por TI que utiliza análises descritivas, visuais e estatísticas de dados para gerar valor estratégico;
- c) O uso exclusivo de inteligência artificial em recrutamento;
- d) A substituição dos profissionais de RH por sistemas digitais.

✓ **Resposta correta:**

Justificação: Segundo Marler e Boudreau (2017), people analytics é uma prática habilitada por tecnologia da informação que utiliza análises descritivas, visuais e estatísticas de dados relacionados a processos de RH e capital humano para gerar valor estratégico.

9. O Future Leaders Programme da Unilever é um exemplo de:

- a) Programa local de recrutamento de jovens em apenas um país;
- b) Programa global de desenvolvimento de talentos com rotações intercontinentais;
- c) Iniciativa de outsourcing internacional;
- d) Programa de redução de custos por offshoring.

✓ **Resposta correta:**

Justificação: O UFLP recruta jovens recém-graduados de mais de 90 países e oferece três anos de rotações intercontinentais em diferentes funções, sendo referência mundial em desenvolvimento de talentos globais.

10. Black, Mendenhall e Oddou (1991) identificaram três dimensões do ajustamento intercultural:

- a) Ajustamento físico, financeiro e familiar;
- b) Ajustamento ao trabalho, à interação com nacionais e ao ambiente geral;
- c) Ajustamento linguístico, climático e gastronómico;
- d) Ajustamento técnico, comportamental e estratégico.

✓ Resposta correta:

Justificação: O modelo seminal de Black, Mendenhall e Oddou (1991) identifica três dimensões do ajustamento intercultural: ajustamento ao trabalho, ajustamento à interação com nacionais do país anfitrião e ajustamento ao ambiente geral.

4.14.2. Perguntas de Verdadeiro ou Falso

1. A globalização eliminou completamente as diferenças culturais entre as organizações de diferentes países, tornando desnecessária a gestão intercultural. (V) (F)

✓ Resposta: VERDADEIRO

Justificação científica: Embora a globalização aproxime mercados e práticas, as diferenças culturais persistem e exigem competências interculturais cada vez mais sofisticadas, conforme demonstrado por Hofstede, GLOBE e numerosos estudos contemporâneos.

2. O conceito de Ubuntu, originário do contexto africano, oferece contribuições significativas para repensar práticas de gestão fundadas em paradigmas exclusivamente ocidentais. (V) (F)

✓ Resposta: VERDADEIRO

Justificação científica: Conforme argumenta Mangaliso (2001), o Ubuntu propõe uma visão alternativa fundada na interdependência humana, no coletivismo e na corresponsabilidade, complementando criticamente paradigmas individualistas tradicionais.

3. A repatriação é geralmente uma fase fácil e tranquila do ciclo de expatriação, raramente associada a desafios significativos. (V) (F)

✓ Resposta: VERDADEIRO

Justificação científica: Estudos consistentes demonstram que a repatriação é frequentemente mais desafiadora que a expatriação, com taxas elevadas de abandono organizacional devido a fatores como choque cultural inverso, subutilização de competências e ausência de planos de carreira adequados (Lazarova & Cerdin, 2007).

4. People analytics representa apenas uma moda passageira na gestão de RH, sem fundamentação empírica sólida. (V) (F)

✓ Resposta: VERDADEIRO

Justificação científica: *People analytics tem sólida fundamentação empírica, conforme revisões sistemáticas como Marler e Boudreau (2017), e é adotada por organizações líderes mundiais (Google, IBM, Microsoft) para suportar decisões estratégicas baseadas em evidências.*

5. A glocalização representa o equilíbrio estratégico entre padronização global e adaptação local nas práticas de gestão de pessoas. (V) (F)

✓ **Resposta: VERDADEIRO**

Justificação científica: *A glocalização é precisamente a capacidade de pensar globalmente e agir localmente, equilibrando coerência internacional com sensibilidade às especificidades culturais, legais e mercadológicas de cada contexto (Brewster et al., 2016).*

4.15. Referências Bibliográficas do Capítulo

- Banco Mundial. (2023). Mozambique Economic Update. World Bank Publications.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). Managing across borders: The transnational solution. Harvard Business School Press.
- Bennett, M. J. (2004). Becoming interculturally competent. In J. Wurzel (Ed.), *Toward multiculturalism: A reader in multicultural education* (pp. 62-77). Intercultural Resource Corporation.
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Luk, D. M. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal*, 48(2), 257-281.
- Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16(2), 291-317.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652-2671.
- Brewster, C., Bonache, J., Cerdin, J. L., & Suutari, V. (2016). Exploring expatriate outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 1921-1937.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, 3, 44-57.
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655-683.
- Docquier, F., & Rapoport, H. (2012). Globalization, brain drain, and development. *Journal of Economic Literature*, 50(3), 681-730.
- Friedman, T. L. (2007). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. Farrar, Straus and Giroux.
- Garvin, D. A. (2013). How Google sold its engineers on management. *Harvard Business Review*, 91(12), 74-82.
- Held, D., McGrew, A., Goldblatt, D., & Perraton, J. (1999). *Global transformations: Politics, economics and culture*. Stanford University Press.

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Horwitz, F., & Budhwar, P. (Eds.). (2015). *Handbook of human resource management in emerging markets*. Edward Elgar Publishing.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications.
- Javidan, M., & Bowen, D. (2013). The "global mindset" of managers: What it is, why it matters, and how to develop it. *Organizational Dynamics*, 42(2), 145-155.
- Lazarova, M., & Cerdin, J. L. (2007). Revisiting repatriation concerns: Organizational support versus career and contextual influences. *Journal of International Business Studies*, 38(3), 404-429.
- Levy, O., Beechler, S., Taylor, S., & Boyacigiller, N. A. (2007). What we talk about when we talk about "global mindset": Managerial cognition in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 231-258.
- Mangaliso, M. P. (2001). Building competitive advantage from Ubuntu: Management lessons from South Africa. *Academy of Management Perspectives*, 15(3), 23-33.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26.
- Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142-1147.
- Perlmutter, H. V. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9-18.
- Schuler, R. S., & Tarique, I. (2007). International human resource management: A North American perspective, a thematic update and suggestions for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 717-744.
- Scullion, H., & Collings, D. G. (Eds.). (2011). *Global talent management*. Routledge.
- Stahl, G. K., Björkman, I., & Morris, S. (Eds.). (2020). *Handbook of research in international human resource management* (3rd ed.). Edward Elgar Publishing.

CAPÍTULO 5

EQUILÍBRIO ENTRE VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL, GESTÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

5.1. Introdução do Capítulo

O presente capítulo aborda dois eixos temáticos profundamente interconectados que definem a agenda contemporânea da gestão de pessoas: o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e a gestão e retenção de talentos. Em ambiente organizacional caracterizado pela intensificação do trabalho, pela aceleração tecnológica e pela competição global por profissionais qualificados, estes temas tornaram-se centrais para o sucesso organizacional sustentável.

A literatura científica contemporânea evidencia que organizações capazes de proporcionar qualidade de vida no trabalho, bem-estar psicológico e oportunidades genuínas de desenvolvimento aos seus colaboradores apresentam resultados superiores em termos de produtividade, inovação, satisfação do cliente e desempenho financeiro (Pfeffer, 2018). Inversamente, a negligência destas dimensões resulta em fenómenos como burnout, alta rotatividade, perda de talentos e desgaste da reputação empregadora.

Particularmente em contextos como o moçambicano e africano em geral, a retenção de talentos qualificados constitui desafio estratégico de primeira ordem. Os estudos científicos de Mussa, (2024), contribuem significativamente para a compreensão deste fenómeno no contexto do ensino superior moçambicano, oferecendo análises empíricas fundamentais para a prática profissional e a reflexão académica.

5.2. Objetivos de Aprendizagem

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Ao final do estudo deste capítulo, o estudante deverá ser capaz de:

- ▶ Compreender o conceito de qualidade de vida no trabalho e sua relevância estratégica;
- ▶ Analisar os principais fatores associados à saúde mental e ao burnout organizacional;
- ▶ Examinar as principais teorias motivacionais e sua aplicação à gestão de pessoas;
- ▶ Compreender os fundamentos da gestão de talentos e seus modelos contemporâneos;
- ▶ Identificar estratégias eficazes de retenção de talentos;

- ▶ Reconhecer a importância do clima organizacional e do engagement;
- ▶ Examinar criticamente os estudos científicos de Mussa (2024) sobre gestão de talentos em Moçambique;
- ▶ Aplicar conhecimentos teóricos à realidade organizacional moçambicana e africana.

5.3. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) constitui campo de estudo e prática que busca articular a satisfação humana com a eficácia organizacional. Seu surgimento remonta às experiências de democracia industrial nos países escandinavos durante a década de 1950 e à pesquisa-ação de Eric Trist e seus colaboradores no Tavistock Institute de Londres (Trist, 1981).

5.3.1. Modelo de Walton (1973)

O modelo seminal de Richard Walton (1973) continua a ser referência fundamental na compreensão da QVT. Walton identificou oito dimensões interrelacionadas que determinam a qualidade de vida no trabalho:

Tabela 5.1. Dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho (Walton, 1973)

Dimensão	Descrição
Compensação justa e adequada	Salário justo em relação ao trabalho realizado e equidade interna e externa.
Condições de trabalho	Jornada razoável, ambiente físico seguro e saudável.
Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia, significado da tarefa, uso de múltiplas habilidades.
Oportunidades de crescimento	Possibilidades de carreira, segurança no emprego, desenvolvimento profissional.
Integração social na organização	Ausência de preconceitos, igualdade, mobilidade, relacionamentos interpessoais.

Dimensão	Descrição
Constitucionalismo	Direitos trabalhistas garantidos, liberdade de expressão, normas justas.
Trabalho e espaço total de vida	Equilíbrio entre vida profissional e pessoal.
Relevância social do trabalho	Imagem da organização, responsabilidade social, qualidade dos produtos/serviços.

Fonte: Adaptado de Walton (1973).

5.3.2. Modelo de Hackman e Oldham (1976)

Hackman e Oldham (1976) desenvolveram o Modelo das Características do Trabalho (Job Characteristics Model), que identifica cinco dimensões nucleares capazes de gerar estados psicológicos críticos e, conseqüentemente, resultados pessoais e de trabalho positivos:

- 48. Variedade de habilidades: medida em que o trabalho requer diferentes atividades e competências;
- 49. Identidade da tarefa: grau em que o trabalho permite executar uma peça completa e identificável;
- 50. Significado da tarefa: impacto substancial do trabalho na vida de outras pessoas;
- 51. Autonomia: liberdade e discricionariedade na execução do trabalho;
- 52. Feedback: informação clara sobre o desempenho realizado.

SAIBA MAIS

O Job Characteristics Model continua a ser amplamente utilizado em pesquisas contemporâneas e tem sido refinado por diversos autores. A meta-análise de Humphrey, Nahrgang e Morgeson (2007) confirmou empiricamente que estas dimensões predizem significativamente satisfação no trabalho, motivação interna, comprometimento organizacional e desempenho.

5.4. Saúde Mental nas Organizações

A saúde mental no trabalho emergiu como uma das prioridades estratégicas da gestão de pessoas contemporânea. A Organização Mundial da Saúde (OMS, 2022) estima que a depressão e a ansiedade custam à economia global aproximadamente um trilião de dólares anuais em perda de produtividade, evidenciando a magnitude do problema.

Fatores organizacionais como sobrecarga de trabalho, falta de controlo, recompensas inadequadas, deterioração das relações interpessoais, injustiça percebida e conflito de valores constituem os principais determinantes psicossociais do adoecimento mental no ambiente laboral (Maslach & Leiter, 2016).

5.4.1. Riscos Psicossociais no Trabalho

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) define riscos psicossociais como aqueles aspectos do desenho do trabalho e da sua organização e gestão, bem como dos seus contextos sociais e ambientais, que têm o potencial de causar danos psicológicos, sociais ou físicos. Os principais riscos psicossociais incluem:

- Sobrecarga quantitativa e qualitativa de trabalho;
- Conflitos interpessoais e assédio moral;
- Falta de reconhecimento e recompensas;
- Falta de autonomia e controlo sobre o trabalho;
- Insegurança contratual e laboral;
- Conflito entre vida pessoal e profissional;
- Liderança tóxica ou ineficaz.

5.5. Burnout: A Síndrome do Esgotamento Profissional

O burnout, classificado pela OMS como fenómeno ocupacional na CID-11 (Classificação Internacional de Doenças, 11ª revisão), é definido como uma síndrome conceptualizada como resultante de stress crónico no local de trabalho que não foi gerido com sucesso (OMS, 2019). A pesquisadora norte-americana Christina Maslach é referência mundial no estudo deste fenómeno.

5.5.1. As Três Dimensões do Burnout (Maslach)

Segundo Maslach e Leiter (2016), o burnout caracteriza-se por três dimensões interrelacionadas:

Tabela 5.2. *Dimensões do Burnout segundo Maslach*

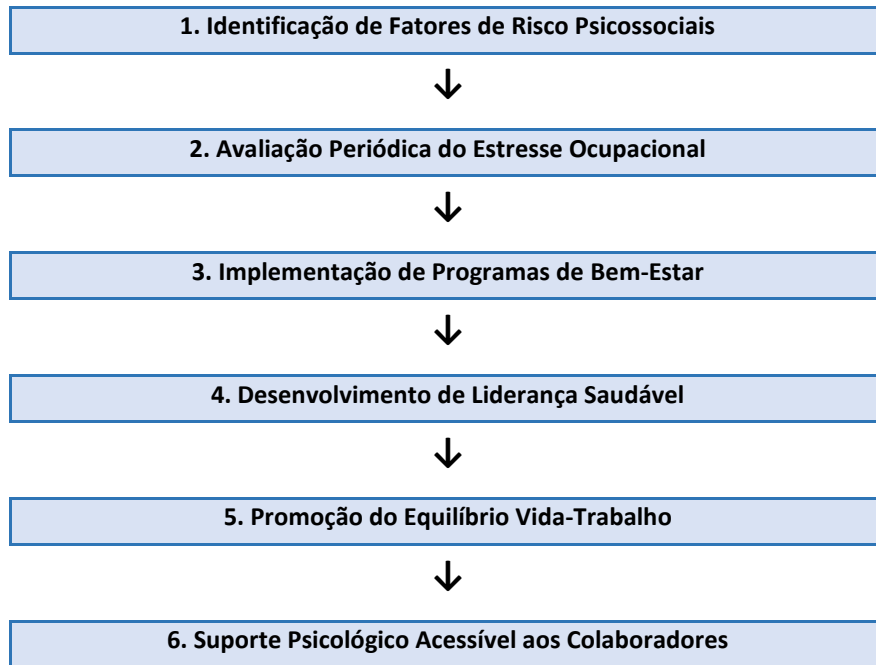
Dimensão	Descrição
Exaustão emocional	Sensação de esgotamento dos recursos emocionais e físicos. Manifesta-se como cansaço persistente, falta de energia e sensação de estar "drenado".
Despersonalização (cinismo)	Atitudes negativas, frias e impessoais em relação às pessoas com quem se trabalha (colegas, clientes, alunos). Distanciamento emocional e desumanização das relações.
Reduzida realização profissional	Sentimento de incompetência, falta de produtividade e baixa autoestima profissional. Avaliação negativa do próprio desempenho.

Fonte: Maslach e Leiter (2016).

5.5.2. Fatores de Risco e Estratégias de Prevenção

Maslach e Leiter (2016) identificam seis áreas de desajuste entre o trabalhador e o ambiente de trabalho que predizem o desenvolvimento do burnout: carga de trabalho, controle, recompensas, comunidade, justiça e valores. A intervenção preventiva deve atuar simultaneamente nestas dimensões.

Estratégias de Prevenção do Burnout Organizacional



REFLEXÃO CRÍTICA

A pandemia de COVID-19 intensificou o burnout em diversas profissões, especialmente em saúde, educação e tecnologia. Como podem as organizações em Moçambique e em África, com recursos limitados, implementar políticas eficazes de prevenção do burnout? Que papel cabe aos profissionais de RH neste contexto?

5.6. Motivação Organizacional

A motivação no trabalho constitui campo de estudo central na gestão de pessoas, com extensa produção teórica desde meados do século XX. Compreender o que impulsiona os colaboradores a se engajarem em seu trabalho com energia, dedicação e absorção é condição essencial para o desenho de práticas eficazes de gestão.

5.6.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades (Maslow)

Abraham Maslow (1943, 1954), em obra clássica, propôs hierarquia de cinco níveis de necessidades humanas que motivam o comportamento: fisiológicas, segurança, sociais

(afiliação), estima e autorrealização. Segundo o autor, as necessidades de níveis superiores apenas se tornam motivadores significativos após a satisfação razoável das de níveis inferiores.

5.6.2. Teoria dos Dois Fatores (Herzberg)

Frederick Herzberg (1959), em estudos com engenheiros e contadores, distinguiu duas categorias de fatores no trabalho:

Tabela 5.3. *Fatores Higiênicos e Motivadores (Herzberg)*

Fatores Higiênicos (Extrínsecos)	Fatores Motivadores (Intrínsecos)
Salário e benefícios;	Realização profissional;
Condições físicas de trabalho;	Reconhecimento;
Políticas e regras da empresa;	O trabalho em si;
Supervisão e relações interpessoais;	Responsabilidade;
Segurança no emprego;	Progresso e crescimento;
Status.	Desenvolvimento pessoal.

Fonte: Adaptado de Herzberg (1959).

A principal contribuição de Herzberg é a constatação de que a ausência de fatores higiênicos gera insatisfação, mas sua presença não gera, por si só, satisfação. Esta só ocorre com a presença de fatores motivadores, ligados ao conteúdo intrínseco do trabalho.

5.6.3. Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan)

A Teoria da Autodeterminação (Self-Determination Theory - SDT), desenvolvida por Deci e Ryan (2000; Ryan & Deci, 2017), representa um dos quadros teóricos mais influentes na psicologia organizacional contemporânea. A SDT distingue motivação intrínseca (atividade realizada pelo prazer inerente) e extrínseca (atividade realizada por consequências externas), postulando três necessidades psicológicas básicas:

53. Autonomia: necessidade de sentir-se origem e regulador das próprias ações;

54. Competência: necessidade de sentir-se eficaz em interação com o ambiente;

55. Relacionamento: necessidade de sentir-se conectado e cuidado por outros.

A satisfação destas três necessidades promove motivação intrínseca, bem-estar psicológico e desempenho de qualidade superior. Pesquisas em contextos organizacionais (Gagné & Deci, 2005) demonstram que ambientes de trabalho que apoiam a autonomia, oferecem desafios adequados (competência) e promovem relações positivas (relacionamento) geram colaboradores mais engajados, criativos e leais.

SAIBA MAIS

A SDT tem aplicações práticas em diversos domínios da gestão de pessoas: liderança (estilo apoiador da autonomia), desenho do trabalho (job design enriquecedor), feedback (informativo e não controlador), sistemas de recompensas (que apoiam em vez de controlar), e cultura organizacional (focada em propósito e valores).

5.7. Gestão de Talentos

A gestão de talentos (talent management) constitui uma das áreas mais estratégicas e em rápida evolução da gestão de pessoas contemporânea. Sua centralidade decorre do reconhecimento de que o capital humano qualificado é o recurso mais escasso e diferenciador nas economias do conhecimento (Collings & Mellahi, 2009).

5.7.1. Definição e Escopo

Collings e Mellahi (2009), em texto seminal, definem gestão estratégica de talentos como atividades e processos que envolvem a identificação sistemática de posições-chave que contribuem diferenciadamente para a vantagem competitiva sustentável da organização, o desenvolvimento de um pool de talentos de alto potencial e alto desempenho para preencher estas posições, e o desenvolvimento de arquitetura de recursos humanos diferenciada para facilitar o preenchimento destas posições com indivíduos competentes e assegurar o seu comprometimento contínuo.

5.7.2. Abordagens Filosóficas à Gestão de Talentos

A literatura distingue duas abordagens fundamentais (Iles, Chuai & Preece, 2010):

Tabela 5.4. *Abordagens Filosóficas à Gestão de Talentos*

Abordagem	Características
Exclusiva	Foca-se em uma elite de colaboradores de alto potencial ("A-players"), aos quais se destinam programas especiais de desenvolvimento, oportunidades aceleradas e recompensas diferenciadas. Pressupõe segmentação clara entre talentos e demais colaboradores.
Inclusiva	Considera que todos os colaboradores têm talentos a desenvolver e que a organização deve criar condições para que cada um atinja seu potencial pleno. Foca-se em desenvolver a totalidade da força de trabalho.

Fonte: Adaptado de Iles, Chuai e Preece (2010).

5.7.3. O Ciclo da Gestão de Talentos



5.8. Retenção de Talentos: Estratégias e Práticas

A retenção de talentos é o conjunto de práticas e políticas organizacionais destinadas a manter colaboradores valiosos engajados e comprometidos com a organização ao longo do tempo. Em mercado globalizado de talentos escassos, a retenção tornou-se diferencial competitivo crítico (Cascio, 2018).

5.8.1. Custos da Rotatividade

A rotatividade não planeada (turnover) gera custos significativos para as organizações, frequentemente subestimados. Estes custos incluem:

- Custos diretos de recrutamento e seleção;
- Custos de formação e integração dos novos colaboradores;
- Perda de produtividade durante a curva de aprendizagem;
- Perda de conhecimento tácito e relações com clientes;
- Impacto negativo no moral dos colaboradores remanescentes;
- Risco para a continuidade de projetos estratégicos.

Estimativas da Society for Human Resource Management (SHRM) sugerem que substituir um colaborador pode custar entre 50% e 200% do seu salário anual, dependendo da posição e do setor.

5.8.2. Fatores Determinantes da Retenção

A literatura empírica identifica diversos fatores que influenciam a decisão dos colaboradores de permanecer ou abandonar uma organização. Allen, Bryant e Vardaman (2010), em revisão sistemática, destacam:

Tabela 5.5. *Fatores de Retenção de Talentos*

Categoria	Fatores Específicos
Compensação	Salário competitivo, benefícios, equidade interna e externa, recompensas variáveis.
Desenvolvimento	Oportunidades de formação, mentoria, planos de carreira, mobilidade interna.
Liderança	Estilo de gestão apoiador, feedback construtivo, reconhecimento, confiança.
Cultura e Clima	Valores organizacionais, ambiente psicologicamente seguro, relações interpessoais positivas.
Conteúdo do Trabalho	Desafios significativos, autonomia, variedade, propósito claro.
Equilíbrio Vida-Trabalho	Flexibilidade, respeito ao tempo pessoal, políticas de bem-estar.
Reputação Organizacional	Marca empregadora, responsabilidade social, ética corporativa.

Fonte: Adaptado de Allen, Bryant e Vardaman (2010).

5.9. Employer Branding Aprofundado

O employer branding, abordado preliminarmente no Capítulo 3, ganha relevância estratégica adicional no contexto da retenção de talentos. Backhaus e Tikoo (2004) definem employer branding como o processo de construção de uma identidade única e identificável como empregador, distinguindo a organização das suas concorrentes no mercado de trabalho.

Uma marca empregadora forte produz três benefícios principais:

- 56. Atração: capacidade de atrair candidatos qualificados em maior número e qualidade;
- 57. Retenção: maior comprometimento dos colaboradores atuais com a organização;
- 58. Engajement: maior identificação emocional dos colaboradores com a empresa.

5.10. Clima Organizacional

O clima organizacional refere-se às percepções compartilhadas dos colaboradores sobre as políticas, práticas e procedimentos de sua organização, bem como sobre os comportamentos que são recompensados, apoiados e esperados (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). Distingue-se da cultura organizacional por seu foco em percepções (mais superficiais e mais facilmente mensuráveis) em vez de valores e pressupostos profundos.

5.10.1. Dimensões do Clima Organizacional

Litwin e Stringer (1968), em estudo seminal, identificaram dimensões fundamentais do clima organizacional que continuam a ser utilizadas em pesquisas contemporâneas:

- Estrutura: percepção das regras, procedimentos e burocracia;
- Responsabilidade: sentimento de ser o próprio chefe nas suas decisões;
- Recompensa: percepção de equidade nas compensações;
- Risco: clima de tomada de riscos calculados;
- Acolhimento: relações amistosas e calorosas no grupo;
- Apoio: percepção de suporte de gestores e colegas;
- Padrões: ênfase em desempenho e qualidade;
- Conflito: tolerância a opiniões divergentes;
- Identidade: sentimento de pertença à organização.

5.11. Engagement: O Engajamento no Trabalho

O engagement no trabalho (work engagement) refere-se a um estado mental positivo, gratificante e relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). É distinto da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional, embora relacionado a estes.

5.11.1. As Três Dimensões do Engagement

Tabela 5.6. *Dimensões do Work Engagement (Schaufeli et al.)*

Dimensão	Descrição
Vigor	Altos níveis de energia, resiliência mental durante o trabalho, disposição para investir esforço e persistência diante de dificuldades.
Dedicação	Forte envolvimento com o trabalho, experiência de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio.
Absorção	Concentração plena e felicidade engajada no trabalho, com sensação de que o tempo passa rapidamente e dificuldade em desligar-se.

Fonte: Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker (2002).

5.11.2. O Modelo Job Demands-Resources (JD-R)

O modelo JD-R, desenvolvido por Bakker e Demerouti (2007), explica como as características do trabalho influenciam o engagement e o burnout. O modelo postula que cada profissão pode ser caracterizada por duas categorias gerais:

- Demandas do trabalho: aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais que requerem esforço sustentado (sobrecarga, pressão temporal, exigências emocionais);
- Recursos do trabalho: aspectos que reduzem demandas, ajudam a alcançar objetivos e promovem crescimento (autonomia, feedback, suporte social, oportunidades de desenvolvimento).

O equilíbrio entre demandas e recursos é fundamental: altas demandas com baixos recursos predizem burnout; altos recursos com demandas significativas predizem engagement.

5.12. Bem-Estar Corporativo e Liderança Humanizada

O bem-estar corporativo (corporate wellbeing) emergiu como abordagem holística que integra dimensões físicas, mentais, sociais e profissionais da experiência do colaborador. Programas de bem-estar corporativo incluem práticas como ginástica laboral, apoio psicológico, mindfulness,

gestão do stress, nutrição, equilíbrio vida-trabalho, entre outros (Grawitch, Gottschalk & Munz, 2006).

5.12.1. Liderança Humanizada

A liderança humanizada constitui paradigma contemporâneo que coloca o ser humano no centro das práticas de gestão. Caracteriza-se por:

- 59. Empatia genuína com os colaboradores;
- 60. Escuta ativa e comunicação dialógica;
- 61. Reconhecimento das dimensões emocionais do trabalho;
- 62. Flexibilidade e personalização das relações;
- 63. Promoção do desenvolvimento integral das pessoas;
- 64. Coerência ética entre discurso e prática.

CASO PRÁTICO

Patagonia e a Liderança Humanizada

A empresa norte-americana Patagonia tornou-se referência mundial em gestão humanizada e bem-estar corporativo. Suas práticas incluem creche corporativa subsidiada, política "Let My People Go Surfing" (que permite aos colaboradores ajustar horários para atividades pessoais), apoio jurídico a colaboradores ativistas ambientais, e programas extensos de saúde mental. A taxa de rotatividade da empresa é uma das menores do setor, demonstrando o impacto destas práticas na retenção de talentos.

5.13. Contribuições Científicas do professor Doutor Stefan Leonel Janeiro Mussa para a Gestão de Talentos em Moçambique

Esta secção apresenta uma análise sistemática dos contributos científicos de Stefan Leonel Janeiro Mussa, autor do presente manual, para o campo da gestão de pessoas e dos talentos no contexto moçambicano. Suas pesquisas oferecem evidências empíricas valiosas sobre a realidade do ensino superior em Moçambique e sobre os desafios específicos da gestão de talentos em instituições universitárias africanas.

5.13.1. Enquadramento Geral das Pesquisas

Os estudos do autor situam-se na interseção entre a gestão estratégica de pessoas, a gestão de talentos e a realidade institucional do ensino superior moçambicano. Em contexto caracterizado pela expansão acelerada do sistema universitário, pela escassez de quadros qualificados e pela competição crescente por docentes e investigadores, as suas pesquisas oferecem subsídios fundamentais para a formulação de políticas institucionais informadas pela evidência.

5.13.2. Estudo 1: "Gestão de Pessoas e dos Talentos: Um Estudo sobre Análise de Conteúdo dos Gestores da UNISCED em Moçambique"

Este estudo investiga, com base em metodologia qualitativa de análise de conteúdo, as percepções e práticas dos gestores da Universidade Aberta ISCED (UnISCED) sobre a gestão de pessoas e de talentos na instituição. A pesquisa contribui para a compreensão de como se materializam, na prática institucional moçambicana, os conceitos teóricos da gestão estratégica de pessoas.

Tabela 5.1. *Síntese do Estudo sobre Gestores da UnISCED*

Aspecto	Descrição
Título	Gestão de Pessoas e dos Talentos: Um Estudo sobre Análise de Conteúdo dos Gestores da UNISCED em Moçambique
Autor	Stefan Leonel Janeiro Mussa
Objetivo geral	Analisar, por meio de técnica de análise de conteúdo, as percepções, práticas e desafios dos gestores da UnISCED quanto à gestão de pessoas e talentos.
Metodologia	pesquisa qualitativa, instrumentos de recolha de dados: entrevista , amostra de gestores entrevistados, categorias de análise de conteúdo utilizadas (Bardin), procedimentos analíticos.
Principais resultados	Ainda não existe na Unisced uma gestão de talento efetiva porem observou-se a introdução de algumas praticas de forma isolada.

Aspecto	Descrição
Conclusões	O estudo trouxe a visão de gestão de talento evidenciando as perspectivas do decisores, que afirmaram que a gestão de talento ainda segue sendo um desafio organizacional, porem reconhece a sua impotência
Contribuições	O estudo oferece evidência empírica original sobre a gestão de pessoas e de talentos no contexto da UnISCED, contribuindo para o debate académico sobre a gestão universitária em Moçambique.

Fonte: Mussa, S. L. J. (Estudo sobre a UnISCED).

5.13.3. Estudo 2: "A Gestão de Talentos na Universidade Aberta ISCED em Moçambique"

Este segundo estudo aprofunda a investigação sobre os processos específicos de gestão de talentos na Universidade Aberta ISCED, examinando as práticas institucionais de atração, desenvolvimento e retenção de docentes, investigadores e quadros técnicos. A pesquisa articula referenciais teóricos internacionais sobre talent management com a realidade contextualizada do ensino superior moçambicano.

Tabela 5.2. *Síntese do Estudo sobre Gestão de Talentos na UnISCED*

Aspecto	Descrição
Título	A Gestão de Talentos na Universidade Aberta ISCED em Moçambique
Autor	Stefan Leonel Janeiro Mussa
Objetivo geral	Investigar as práticas, políticas e desafios da gestão de talentos na Universidade Aberta ISCED em Moçambique.
Metodologia	[ORIGINAL: abordagem (mista); técnicas de recolha (entrevistas, questionários, análise documental); amostra (gestores, docentes, técnicos); procedimentos analíticos.]

Aspecto	Descrição
Principais resultados	práticas identificadas de atração, desenvolvimento e retenção; principais desafios; lacunas institucionais; fatores facilitadores.
Conclusões	contribuições teóricas e práticas; recomendações para a UnISCED e para o ensino superior moçambicano; agenda de investigação futura. (Ler o artigo na íntegra).
Contribuições	O estudo aprofunda a compreensão das particularidades da gestão de talentos em instituições de ensino superior moçambicanas, oferecendo subsídios para políticas institucionais e nacionais informadas pela evidência empírica.

Fonte: Mussa, S. L. J. (Estudo sobre Gestão de Talentos na UnISCED).

DICA ACADÉMICA

Os quadros-resumo apresentados acima contêm marcadores ([INSERIR...]) que devem ser preenchidos com os dados específicos extraídos dos artigos originais de Stefan Leonel Janeiro Mussa. Esta abordagem garante rigor científico, evitando a citação aproximada ou imprecisa de dados de pesquisa. Recomenda-se a consulta direta aos artigos originais para preenchimento autoritativo destes campos.

5.13.4. Síntese das Contribuições do Autor

As pesquisas de Stefan Leonel Janeiro Mussa contribuem de forma significativa para o campo da gestão de pessoas e de talentos no contexto moçambicano nos seguintes aspectos:

65. Produzem evidência empírica original sobre uma realidade institucional ainda pouco estudada, contribuindo para a base de conhecimento sobre o ensino superior moçambicano;
66. Articulam referenciais teóricos internacionais (gestão estratégica de pessoas, gestão de talentos) com particularidades contextuais africanas e moçambicanas;
67. Identificam desafios institucionais específicos da UnISCED, oferecendo subsídios para a melhoria das suas práticas de gestão;

68. Fornecem referências bibliográficas e teóricas para futuros investigadores interessados na gestão de pessoas no ensino superior africano;
69. Promovem o diálogo entre a academia e a prática institucional, alinhando produção científica e necessidades organizacionais reais.

5.13.5. A Gestão de Talentos no Ensino Superior Africano: Contexto Mais Amplo

A pesquisa sobre gestão de talentos em instituições de ensino superior africanas tem crescido nas últimas décadas, refletindo a centralidade desta dimensão para o desenvolvimento dos sistemas universitários do continente. Estudos como os de Tettey (2010), Mouton et al. (2015) e Mohamedbhai (2014) documentam desafios estruturais como a fuga de cérebros académicos, o envelhecimento do corpo docente, a escassez de doutorados e as condições de trabalho insatisfatórias.

Em Moçambique especificamente, o ensino superior tem experimentado expansão significativa desde os anos 2000, com a multiplicação de instituições públicas e privadas. Esta expansão coloca pressão crescente sobre a capacidade do sistema em formar, atrair e reter quadros académicos qualificados – desafio central para a sustentabilidade e qualidade do sistema (Langa, 2014).

Neste cenário, os estudos do autor inserem-se em agenda de pesquisa estratégica para o desenvolvimento institucional e nacional, oferecendo contributos relevantes tanto para a comunidade académica quanto para os tomadores de decisão.

SAIBA MAIS

A Universidade Aberta ISCED (UnISCED), originalmente denominada Instituto Superior de Ciências e Educação a Distância (ISCED), é uma instituição moçambicana especializada em educação a distância. Sua atuação contribui para a democratização do acesso ao ensino superior em Moçambique, alcançando estudantes em diferentes regiões do país e expandindo as possibilidades de qualificação profissional.

5.14. Resumo do Capítulo

Este capítulo abordou os temas interconectados do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e da gestão e retenção de talentos. Examinou-se a qualidade de vida no trabalho através dos modelos de Walton (1973) e de Hackman e Oldham (1976). Analisaram-se os desafios contemporâneos da saúde mental nas organizações e da síndrome do burnout, com base no

modelo tridimensional de Maslach. Apresentaram-se as principais teorias motivacionais Maslow, Herzberg e a Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan — e suas aplicações à gestão de pessoas. Examinou-se a gestão estratégica de talentos segundo Collings e Mellahi, incluindo abordagens exclusivas e inclusivas, e o ciclo completo desde atração até sucessão. Discutiram-se estratégias de retenção, custos da rotatividade e fatores determinantes da permanência dos colaboradores nas organizações. Analisaram-se em profundidade o employer branding, o clima organizacional, o engagement (com o modelo JD-R de Bakker e Demerouti), o bem-estar corporativo e a liderança humanizada. Destacaram-se as contribuições científicas de Mussa (2024) para a compreensão da gestão de talentos no ensino superior moçambicano, com referência aos seus estudos sobre a UnISCED.

5.15. Conclusão do Capítulo

O equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a gestão estratégica de talentos representam os pilares de uma gestão de pessoas verdadeiramente humanizada, ética e sustentável. Em economias do conhecimento, organizações que conseguem promover o bem-estar dos seus colaboradores, oferecer oportunidades de desenvolvimento significativo e criar ambientes de engagement autêntico colhem retornos consistentes em termos de produtividade, inovação, reputação e desempenho financeiro.

Para o contexto moçambicano e africano, estes desafios assumem características particulares: a expansão dos sistemas educativos e empresariais ocorre num quadro de escassez de quadros qualificados, intensificação da concorrência global por talentos e necessidade de articular práticas internacionais com valores culturais locais. As pesquisas pioneiras de Stefan Leonel Janeiro Mussa sobre a UnISCED demonstram a importância de produzir conhecimento situado, capaz de informar políticas institucionais ajustadas à realidade moçambicana.

Conclui-se que a formação dos futuros profissionais de gestão de pessoas deve integrar, em pé de igualdade, sólido domínio teórico, competências analíticas, sensibilidade humana e compromisso ético com o bem-estar dos colaboradores e o desenvolvimento sustentável das organizações. Este é o desafio que se coloca à academia e aos profissionais comprometidos com a transformação positiva do trabalho humano.

5.16. Glossário Técnico

Burnout: Síndrome de esgotamento profissional caracterizada por exaustão emocional, despersonalização e reduzida realização profissional.

Engagement: Estado mental positivo, gratificante e relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção.

Employer Branding: Processo de construção de uma identidade única e identificável como empregador, distinguindo a organização das suas concorrentes.

Gestão de Talentos: Conjunto de práticas estratégicas para identificar, atrair, desenvolver e reter colaboradores de alto potencial e desempenho.

Job Demands-Resources (JD-R): Modelo teórico que explica como demandas e recursos do trabalho influenciam burnout e engagement.

Liderança Humanizada: Estilo de liderança que coloca o ser humano no centro da gestão, valorizando empatia, escuta, reconhecimento e desenvolvimento integral.

Motivação Intrínseca: Motivação que decorre do prazer inerente à própria atividade, independentemente de recompensas externas.

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Campo de estudo e prática que articula a satisfação humana com a eficácia organizacional.

Retenção de Talentos: Conjunto de práticas destinadas a manter colaboradores valiosos engajados e comprometidos com a organização ao longo do tempo.

Riscos Psicossociais: Aspectos do desenho, organização e gestão do trabalho com potencial de causar danos psicológicos, sociais ou físicos.

Teoria da Autodeterminação (SDT): Teoria psicológica que postula três necessidades básicas: autonomia, competência e relacionamento, cuja satisfação promove motivação intrínseca e bem-estar.

Turnover: Taxa de rotatividade dos colaboradores numa organização, medida geralmente em base anual.

5.17. Exercícios de Avaliação

5.17.1. Perguntas de Escolha Múltipla

1. No modelo de Walton (1973) sobre Qualidade de Vida no Trabalho, qual das seguintes NÃO é uma das oito dimensões propostas?

- a) Compensação justa e adequada;
- b) Condições de trabalho;
- c) Maximização do lucro corporativo;
- d) Constitucionalismo.

✓ **Resposta correta:**

***Justificação:** As oito dimensões propostas por Walton são: compensação, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidades de crescimento, integração social, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida, e relevância social. "Maximização do lucro corporativo" não faz parte do modelo.*

2. Segundo Maslach e Leiter (2016), as três dimensões do burnout são:

- a) Stress, ansiedade e depressão;
- b) Exaustão emocional, despersonalização e reduzida realização profissional;
- c) Sobrecarga, conflito e ambiguidade;
- d) Cansaço físico, mental e espiritual.

✓ **Resposta correta:**

***Justificação:** O modelo tridimensional de Maslach identifica: exaustão emocional (esgotamento de recursos), despersonalização (atitudes cínicas) e reduzida realização profissional (sentimento de incompetência).*

3. A Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan) postula três necessidades psicológicas básicas:

- a) Sobrevivência, segurança e pertença;
- b) Poder, realização e afiliação;
- c) Autonomia, competência e relacionamento;
- d) Reconhecimento, status e remuneração.

✓ **Resposta correta:**

Justificação: A SDT postula três necessidades psicológicas básicas universais: autonomia (sentir-se origem das próprias ações), competência (sentir-se eficaz) e relacionamento (sentir-se conectado e cuidado por outros).

4. Na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, o salário é classificado como:

- a) Fator motivador, pois quanto maior, maior a motivação;
- b) Fator higiênico, cuja ausência gera insatisfação mas cuja presença não gera, por si só, satisfação;
- c) Fator irrelevante para a motivação;
- d) Fator de autorrealização.

✓ **Resposta correta:**

Justificação: Para Herzberg, o salário é fator higiênico (extrínseco). Sua ausência ou inadequação gera insatisfação, mas a presença de salário adequado não é, por si só, fonte de satisfação intrínseca, que provém dos fatores motivadores ligados ao conteúdo do trabalho.

5. Collings e Mellahi (2009) definem gestão estratégica de talentos como:

- a) Programa exclusivamente de remuneração competitiva para todos os colaboradores;
- b) Atividades para identificar posições-chave, desenvolver pool de talentos e criar arquitetura diferenciada de RH;
- c) Sinônimo de gestão geral de recursos humanos;
- d) Apenas a contratação de novos talentos externos.

✓ **Resposta correta:**

Justificação: Collings e Mellahi definem gestão estratégica de talentos como atividades que envolvem identificação sistemática de posições-chave, desenvolvimento de pool de talentos de alto potencial e desempenho, e arquitetura de RH diferenciada para preencher estas posições estrategicamente.

6. A abordagem inclusiva da gestão de talentos caracteriza-se por:

- a) Focar-se em uma elite restrita de "A-players";

- b)** Considerar que todos os colaboradores têm talentos a desenvolver, focando na totalidade da força de trabalho;
- c)** Restringir-se a executivos seniores;
- d)** Excluir colaboradores não-graduados.

✓ **Resposta correta:**

***Justificação:** A abordagem inclusiva, em contraste com a exclusiva, considera que todos os colaboradores têm talentos a desenvolver e que a organização deve criar condições para que cada um atinja seu potencial pleno, focando no desenvolvimento da totalidade da força de trabalho.*

7. No modelo JD-R (Job Demands-Resources) de Bakker e Demerouti, qual é a previsão típica do modelo?

- a)** Recursos elevados sempre geram burnout;
- b)** Altas demandas com baixos recursos predizem burnout; altos recursos com demandas significativas predizem engagement;
- c)** Demandas e recursos são variáveis irrelevantes para o bem-estar;
- d)** Apenas as características individuais explicam o engagement.

✓ **Resposta correta:**

***Justificação:** O modelo JD-R postula um equilíbrio entre demandas e recursos. Altas demandas combinadas com baixos recursos predizem burnout (processo de desgaste energético); altos recursos combinados com demandas significativas predizem engagement (processo motivacional).*

8. Em relação aos custos da rotatividade não planeada, a Society for Human Resource Management (SHRM) estima que substituir um colaborador pode custar:

- a)** Entre 5% e 10% do salário anual;
- b)** Entre 50% e 200% do salário anual;
- c)** Sempre o valor exato de um salário mensal;
- d)** Não há custos significativos para a organização.

✓ **Resposta correta:**

Justificação: A SHRM estima que o custo de substituir um colaborador pode variar entre 50% e 200% do seu salário anual, considerando custos diretos (recrutamento, integração) e indiretos (perda de produtividade, conhecimento, etc.).

9. As pesquisas de Stefan Leonel Janeiro Mussa sobre a Universidade Aberta ISCED em Moçambique contribuem principalmente para:

- a) A produção de evidência empírica sobre gestão de pessoas e talentos em instituição de ensino superior moçambicana;
- b) A teoria geral da física quântica;
- c) A análise da política comercial entre Estados Unidos e China;
- d) A pesquisa em engenharia de materiais.

✓ **Resposta correta:**

Justificação: As pesquisas do autor produzem evidência empírica original sobre a gestão de pessoas e de talentos no contexto da UnISCED, contribuindo para o conhecimento sobre a realidade institucional do ensino superior moçambicano.

10. Conforme Schaufeli et al. (2002), as três dimensões do work engagement são:

- a) Vigor, dedicação e absorção;
- b) Eficiência, qualidade e produtividade;
- c) Salário, benefícios e status;
- d) Conhecimentos, habilidades e atitudes.

✓ **Resposta correta:**

Justificação: Schaufeli e colaboradores definem o engagement no trabalho por três dimensões: vigor (altos níveis de energia), dedicação (forte envolvimento) e absorção (concentração plena e felicidade engajada no trabalho).

5.17.2. Perguntas de Verdadeiro ou Falso

1. A Organização Mundial da Saúde (OMS) reconhece o burnout como um fenómeno ocupacional, incluído na Classificação Internacional de Doenças (CID-11). **(V) (F)**

✓ **Resposta: VERDADEIRO**

Justificação científica: Em 2019, a OMS incluiu o burnout na CID-11 como fenómeno ocupacional resultante de stress crónico no local de trabalho que não foi gerido com sucesso. Não é classificado como doença, mas como fenómeno que pode levar a problemas de saúde.

2. Segundo a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, aumentar continuamente o salário é estratégia suficiente para gerar motivação intrínseca duradoura nos colaboradores. (V) (F)

✓ Resposta: VERDADEIRO

Justificação científica: Para Herzberg, o salário é fator higiénico. Sua adequação evita insatisfação, mas não gera motivação intrínseca duradoura. A motivação genuína provém de fatores motivadores como realização, reconhecimento, conteúdo do trabalho, responsabilidade e crescimento.

3. A retenção de talentos é uma preocupação irrelevante em mercados de trabalho globalizados, pois sempre há candidatos disponíveis para substituições. (V) (F)

✓ Resposta: VERDADEIRO

Justificação científica: A retenção de talentos é estratégia central na economia do conhecimento. A substituição de colaboradores valiosos gera custos significativos (entre 50% e 200% do salário anual, segundo a SHRM) e a competição global por talentos qualificados é intensa, especialmente em mercados emergentes.

4. O conceito de liderança humanizada implica colocar o ser humano no centro das práticas de gestão, valorizando empatia, escuta ativa, reconhecimento e desenvolvimento integral dos colaboradores. (V) (F)

✓ Resposta: VERDADEIRO

Justificação científica: A liderança humanizada constitui paradigma contemporâneo que efetivamente coloca o ser humano no centro das práticas de gestão, integrando empatia, escuta ativa, reconhecimento, flexibilidade e promoção do desenvolvimento integral das pessoas.

5. As pesquisas de Stefan Leonel Janeiro Mussa sobre a UNISCED não têm relevância para a compreensão da gestão de talentos no contexto africano, sendo aplicáveis apenas a Moçambique. (V) (F)

✓ Resposta: VERDADEIRO

***Justificação científica:** As pesquisas do autor, embora desenvolvidas em contexto moçambicano específico, oferecem contributos para o campo mais amplo da gestão de talentos no ensino superior africano, dialogando com literatura regional e internacional. Suas conclusões são relevantes para outros sistemas universitários africanos com características semelhantes.*

5.18. Referências Bibliográficas do Capítulo

- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Cascio, W. F. (2018). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129-147.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179-189.

- Langa, P. V. (Ed.). (2014). Alguns desafios do ensino superior em Moçambique: Do conhecimento experimental à necessidade de produção de conhecimento científico. Instituto de Estudos Sociais e Económicos.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate. Harvard Business School.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. Harper & Row.
- Mohamedbhai, G. (2014). Massification in higher education institutions in Africa: Causes, consequences and responses. *International Journal of African Higher Education*, 1(1), 59-83.
- Mouton, J., Gaillard, J., & van Lill, M. (2015). Functions of science granting councils in Sub-Saharan Africa. Centre for Research on Evaluation, Science and Technology.
- Mussa, S. L. J. (s.d.). A gestão de talentos na Universidade Aberta ISCED em Moçambique. Universidade Aberta ISCED.
- Mussa, S. L. J. (s.d.). Gestão de pessoas e dos talentos: Um estudo sobre análise de conteúdo dos gestores da UNISCED em Moçambique. Universidade Aberta ISCED.
- Organização Mundial da Saúde. (2019). Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. WHO.
- Organização Mundial da Saúde. (2022). Mental health at work: Policy brief. WHO Press.
- Pfeffer, J. (2018). Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance—and what we can do about it. HarperBusiness.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford Press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- Tettey, W. J. (2010). Challenges of developing and retaining the next generation of academics: Deficits in academic staff capacity at African universities. Partnership for Higher Education in Africa.

Trist, E. (1981). The evolution of socio-technical systems: A conceptual framework and an action research program. Ontario Quality of Working Life Centre.

Walton, R. E. (1973). Quality of working life: What is it? Sloan Management Review, 15(1), 11-21.

BIBLIOGRAFIA GERAL

Apresenta-se, em seguida, a bibliografia geral consolidada do presente Manual de Gestão de Pessoas, organizada por ordem alfabética conforme as normas da APA (American Psychological Association), 7ª edição. Esta listagem reúne as principais obras teóricas, empíricas e metodológicas que fundamentam as análises desenvolvidas ao longo dos cinco capítulos.

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

Banco Mundial. (2023). *Mozambique Economic Update*. World Bank Publications.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

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.

Bennett, M. J. (2004). Becoming interculturally competent. In J. Wurzel (Ed.), *Toward multiculturalism: A reader in multicultural education* (pp. 62-77). Intercultural Resource Corporation.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. Free Press.

Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Luk, D. M. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment. *Academy of Management Journal*, 48(2), 257-281.

Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment. *Academy of Management Review*, 16(2), 291-317.

- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652-2671.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management* (5th ed.). Palgrave Macmillan.
- Brewster, C., Bonache, J., Cerdin, J. L., & Suutari, V. (2016). Exploring expatriate outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 1921-1937.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Cascio, W. F. (2018). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, 3, 44-57.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (5ª ed.). Atlas.
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655-683.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Docquier, F., & Rapoport, H. (2012). Globalization, brain drain, and development. *Journal of Economic Literature*, 50(3), 681-730.
- Dutra, J. S. (2017). *Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas* (2ª ed.). Atlas.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. John Wiley & Sons.
- Friedman, T. L. (2007). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. Farrar, Straus and Giroux.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.

- Garvin, D. A. (2013). How Google sold its engineers on management. *Harvard Business Review*, 91(12), 74-82.
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129-147.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Held, D., McGrew, A., Goldblatt, D., & Perraton, J. (1999). *Global transformations: Politics, economics and culture*. Stanford University Press.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Horwitz, F., & Budhwar, P. (Eds.). (2015). *Handbook of human resource management in emerging markets*. Edward Elgar Publishing.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing. *Journal of World Business*, 45(2), 179-189.
- Javidan, M., & Bowen, D. (2013). The "global mindset" of managers. *Organizational Dynamics*, 42(2), 145-155.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Langa, P. V. (Ed.). (2014). *Alguns desafios do ensino superior em Moçambique*. Instituto de Estudos Sociais e Económicos.
- Lazarova, M., & Cerdin, J. L. (2007). Revisiting repatriation concerns. *Journal of International Business Studies*, 38(3), 404-429.
- Levy, O., Beechler, S., Taylor, S., & Boyacigiller, N. A. (2007). What we talk about when we talk about "global mindset". *Journal of International Business Studies*, 38(2), 231-258.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard Business School.

- Mangaliso, M. P. (2001). Building competitive advantage from Ubuntu. *Academy of Management Perspectives*, 15(3), 23-33.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. McKinsey & Company.
- Mohamedbhai, G. (2014). Massification in higher education institutions in Africa. *International Journal of African Higher Education*, 1(1), 59-83.
- Mouton, J., Gaillard, J., & van Lill, M. (2015). *Functions of science granting councils in Sub-Saharan Africa*. Centre for Research on Evaluation, Science and Technology.
- Mussa, S. L. J. (s.d.). *A gestão de talentos na Universidade Aberta ISCED em Moçambique*. Universidade Aberta ISCED.
- Mussa, S. L. J. (s.d.). *Gestão de pessoas e dos talentos: Um estudo sobre análise de conteúdo dos gestores da UNISCED em Moçambique*. Universidade Aberta ISCED.
- Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142-1147.
- Organização Mundial da Saúde. (2019). *Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases*. WHO.
- Organização Mundial da Saúde. (2022). *Mental health at work: Policy brief*. WHO Press.
- 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.
- Pfeffer, J. (2018). *Dying for a paycheck*. HarperBusiness.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford Press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- Schuler, R. S., & Tarique, I. (2007). International human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 717-744.
- Scullion, H., & Collings, D. G. (Eds.). (2011). *Global talent management*. Routledge.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Stahl, G. K., Björkman, I., & Morris, S. (Eds.). (2020). *Handbook of research in international human resource management* (3rd ed.). Edward Elgar Publishing.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- Tettey, W. J. (2010). Challenges of developing and retaining the next generation of academics. *Partnership for Higher Education in Africa*.
- Trist, E. (1981). *The evolution of socio-technical systems*. Ontario Quality of Working Life Centre.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2017). *Reinventing the HR function (Atualização do modelo Ulrich)*. McGraw-Hill.
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: What is it? *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.