

SUMÁRIO

Apresentação xiii

Parte I COMPREENDENDO A GESTÃO DE PESSOAS

1 A Gestão de Pessoas no Contexto Contemporâneo 3	2 Fundamentos da Gestão de Pessoas 31
Importância da gestão de pessoas..... 4	Bases conceituais para compreender a gestão de pessoas 32
A gestão de pessoas passada a limpo 4	Competência 33
Relações entre pessoas e organização 7	Evolução do conceito de competência 33
Gestão de pessoas e seu impacto na competitividade da organização 9	Articulação entre estratégia empresarial e competências individuais..... 34
Impacto no desenvolvimento das pessoas 10	Caracterização das competências individuais 36
Processo evolutivo da gestão de pessoas..... 11	Complexidade 38
Evolução no mundo 12	Critérios de valorização das pessoas 39
Processo evolutivo no Brasil..... 14	Espaço ocupacional 41
Novos caminhos para a gestão de pessoas 16	Elementos estáveis na gestão de pessoas 42
Organização da gestão de pessoas 18	Expectativas em relação às pessoas..... 43
Papéis na gestão de pessoas..... 18	Trajetórias de carreira 44
Papel das pessoas..... 19	Compreensão das trajetórias de carreira 45
Papel das organizações 19	Referenciais estáveis para a gestão de pessoas..... 46
Organização da gestão de pessoas 20	Gestão de pessoas em um ambiente em constante transformação..... 47
Processos de gestão de pessoas 20	Tendências na gestão de pessoas 47
Orientação às pessoas 21	Efeitos perversos a serem evitados na gestão de pessoas 48
Cuidados com as pessoas..... 21	Expectativa das pessoas 49
Tendências na gestão de pessoas 22	Expectativa da organização 49
Perdas dos referenciais para a gestão 22	Conciliação de expectativas..... 50
Novas formas de organização do trabalho 23	Resumo 51
Demografia do Brasil..... 24	Questões 51
Transformações culturais..... 25	Referências 53
Resumo 26	
Questões 26	
Referências 27	

Parte II MOVIMENTANDO PESSOAS

3 Dinâmica do Mercado de Trabalho 59	Compreendendo a demanda do mercado de trabalho 62
Demanda e oferta de pessoas..... 60	Como o mercado constrói a oferta de pessoas..... 63
Posicionamento em relação ao mercado de trabalho 60	Análise das características do mercado 64

Monitoramento do mercado pela organização.....	65	Parcerias com instituições na sociedade para construir fontes.....	88
Informações estruturadas sobre o mercado de trabalho	65	Monitoramento das fontes de recursos.....	88
Análise do mercado para posições críticas para o negócio.....	66	<i>Resumo</i>	89
Processos de intervenção no mercado de trabalho	67	<i>Questões</i>	89
Construção de imagem no mercado de trabalho..	67	<i>Referências</i>	90
Monitoramento do mercado pela pessoa	68	5 Captação, Socialização e Movimentação de Pessoas.....	93
Empregabilidade e monitoramento do mercado de trabalho	68	Captação de pessoas.....	94
Oportunidades e ameaças apresentadas pelo mercado	69	Definição do perfil da pessoa a ser captada	94
<i>Resumo</i>	70	Formas de atração de pessoas	97
<i>Questões</i>	70	Processo de escolha	99
<i>Referências</i>	71	Papéis no processo de escolha	100
4 Planejamento de Pessoas e Desenvolvimento de Fontes	73	Processos discriminatórios na escolha.....	100
Planejamento do quadro de pessoas.....	74	Avaliação da efetividade do processo de escolha .	101
Movimentação e a gestão estratégica de pessoas	74	Socialização das pessoas.....	102
Dimensionamento do quadro de pessoas.....	76	Integração das pessoas pela organização.....	102
Análise do nível de preparo das pessoas para posições de maior complexidade	81	Importância de suporte à pessoa quando ingressa na organização	103
Projeção do quadro.....	85	Importância do suporte quando a pessoa se movimenta na organização	103
Indicadores importantes para planejamento e acompanhamento do quadro	86	Movimentação das pessoas.....	104
Fontes de recursos	86	Processos de transferência	104
Fontes de recursos como um diferencial competitivo.....	86	Expatriações.....	104
Desenvolvimento de fontes.....	87	Recolocação	106
		<i>Resumo</i>	107
		<i>Questões</i>	107
		<i>Referências</i>	108
Parte III			
DESENVOLVENDO PESSOAS			
6 O Protagonismo das Pessoas em Relação ao seu Desenvolvimento e à sua Carreira.....	111	Tipos psicológicos.....	117
Importância do protagonismo da pessoa em relação à sua carreira.....	112	Valores.....	118
O que é o protagonismo da pessoa	112	Habilidades naturais	120
Importância do protagonismo em relação à carreira.....	113	Processos de escolha e etapas da carreira	121
Como pensar a carreira	114	Armadilhas profissionais.....	126
Cuidados ao pensar na carreira.....	115	Caminhos sem saída	126
Futuro pensado em bases movediças	115	Infelicidade profissional.....	127
Dificuldade de sonhar a carreira	115	Caminho errado.....	128
Criação de autorrestrições	116	Desgaste de imagem.....	129
Construção de um projeto de carreira.....	117	Estratégias de carreira.....	130
Elaboração de objetivos	117	Crescimento na carreira.....	130
Autoconhecimento	117	Mudança de carreira na mesma organização.....	130
		Mudança de organização na mesma carreira.....	131
		Mudança de organização e de carreira ao mesmo tempo.....	131

Carreiras complementares.....	131	Processos formais de aprendizagem	175
Negociação da carreira com a organização	132	Experimentação.....	175
Papéis no processo de negociação.....	132	Reflexão sobre a aprendizagem	176
Cuidados necessários no processo de negociação com a organização	133	Ações de desenvolvimento para lidar com maior complexidade	177
Espaços a serem criados pela organização para a negociação de carreira.....	133	Exposição a desafios	178
<i>Resumo</i>	134	Ampliação da visão	178
<i>Questões</i>	134	Rede de relacionamento	179
<i>Referências</i>	136	Orientação	179
7 Gestão de Carreiras pela Organização.....	139	Avaliação das ações de desenvolvimento	180
Sistemas de gestão de carreiras	140	Formas para mensurar a efetividade das ações de desenvolvimento	181
Princípios.....	141	Expectativas das pessoas.....	181
Estrutura de carreiras.....	141	Informações sobre a carreira e políticas de movimentação e ascensão.....	181
Instrumentos de gestão.....	141	Indicação da pessoa para atribuições e responsabilidades de maior complexidade	182
Relação entre gestão de carreiras e estratégia de gestão de pessoas	142	Acompanhamento do processo de desenvolvimento profissional.....	182
Pontos de alinhamento.....	142	Ocupação de uma posição de maior complexidade	182
Pontos de atenção na carreira e estratégia de gestão de pessoas.....	145	Expectativas dos gestores.....	182
Papel da organização na gestão de carreiras	146	Expectativas da organização.....	183
Definições sobre o sistema de gestão de carreira..	146	Aprimoramento do processo de desenvolvimento	183
Definição estratégica	146	Fontes de dados e informações	183
Definição do sistema de gestão de carreiras.....	146	<i>Resumo</i>	184
Definição da metodologia de modelagem, implementação e atualização de sistema	147	<i>Questões</i>	184
Aplicação do sistema de administração de carreira	147	<i>Referências</i>	185
Transição de carreira.....	150	9 Conciliação de Expectativas de Desenvolvimento entre Pessoas e Organização	187
As etapas típicas de um processo de transição de carreira	151	Papéis na conciliação de expectativas.....	188
Transição da carreira técnica ou funcional para a gerencial.....	152	Papel das pessoas	188
Retorno para a carreira técnica ou funcional.....	153	Papel dos gestores.....	190
Gestão da transição de carreira	153	Papel da organização	192
Avaliação da gestão de carreiras.....	155	Suporte às decisões individuais	194
Critérios para avaliação.....	155	Instrumentos para auxiliar o autoconhecimento...	195
Medidas para aprimoramento	156	Aconselhamento individual	195
<i>Resumo</i>	156	Informações sobre oportunidades internas.....	196
<i>Questões</i>	157	Suporte para a organização na gestão de pessoas	197
<i>Referências</i>	159	Previsão de demanda de pessoas.....	197
8 Treinamento e Capacitação de Pessoas.....	161	Programas de desenvolvimento e gestão da massa salarial.....	198
Gestão do desenvolvimento das pessoas.....	162	Facilitadores da comunicação entre pessoas e organização	198
Construção da gestão do desenvolvimento	165	Preparação dos gestores para atuar como orientadores.....	199
Estruturação das ações de desenvolvimento	170		
Processo de aprendizagem.....	172		
Consciência da necessidade de desenvolvimento	174		

Processos de avaliação de desempenho.....	199	Navegação da organização.....	202
Processos de avaliação de potencial.....	199	Processos de orientação profissional.....	202
Informações que um sistema de gestão de pessoas deve apresentar.....	200	<i>Mentoring</i> e tutoria.....	203
Premissas que nortearam a construção do sistema.....	200	Aconselhamento.....	204
Instrumentos de gestão.....	200	<i>Coaching</i>	205
Navegação geral no sistema por pessoas, gestores e organização.....	201	<i>Resumo</i>	206
		<i>Questões</i>	206
		<i>Referências</i>	207

Parte IV VALORIZANDO PESSOAS

10 Padrões de Equidade e Justiça no Tratamento das Pessoas.....	211	Remuneração variável.....	237
Padrões internos de equidade.....	212	Aplicação e resultados esperados.....	237
Construção de padrões internos de equidade.....	212	Tipos de remuneração variável.....	238
Mensuração da agregação de valor das pessoas.....	213	Definição do bolo a ser distribuído.....	239
Novos padrões de valorização × padrões tradicionais.....	215	Formas de distribuição do bolo.....	239
Coerência e transparência dos critérios de equidade.....	216	Pagamento da remuneração variável.....	240
Formas de valorização das pessoas.....	217	Incentivos de curto prazo e de longo prazo.....	240
Tipos de remuneração × tipos de contribuição.....	217	Incentivos de curto prazo.....	240
Parâmetros para a determinação da remuneração adequada.....	219	Incentivos de longo prazo.....	241
Lógica do mercado em relação à remuneração.....	220	Críticas e riscos da remuneração variável.....	241
Pesquisa e análise da valorização das pessoas pelo mercado.....	222	Benefício, serviços e facilidades oferecidos pela organização.....	242
Monitoramento da valorização das pessoas pelo mercado.....	222	Papel e resultados esperados dos benefícios.....	242
Construção e realização de pesquisas.....	223	Benefícios flexíveis.....	243
Análise das pesquisas sobre o mercado.....	224	<i>Resumo</i>	244
Ações gerenciais decorrentes das pesquisas.....	225	<i>Questões</i>	244
Padrões externos de equidade.....	226	<i>Referências</i>	246
Definição do posicionamento da organização em relação ao mercado.....	226	12 Gestão da Massa Salarial.....	247
Conciliação entre padrões internos e externos de equidade.....	226	Composição e impactos da massa salarial.....	248
<i>Resumo</i>	227	Composição da massa salarial.....	248
<i>Questões</i>	228	Características e impactos da massa salarial.....	248
<i>Referências</i>	229	Dinâmica da massa salarial.....	249
11 Remuneração e Recompensa.....	231	Racionalização e uso estratégico da massa salarial.....	249
Remuneração fixa.....	232	Remuneração fixa × remuneração variável.....	249
Evolução do pensamento sobre remuneração.....	232	Remuneração fixa × desenvolvimento.....	250
Formas tradicionais para estabelecer a remuneração fixa.....	234	Massa salarial × dimensionamento do quadro.....	251
Remuneração como função da complexidade.....	235	Recompensas não financeiras.....	253
		Tipos de recompensas não financeiras.....	253
		Uso da remuneração não financeira.....	254
		Impacto da remuneração não financeira na massa salarial.....	255
		<i>Resumo</i>	255
		<i>Questões</i>	255
		<i>Referências</i>	256

Parte V
ORIENTANDO AS PESSOAS

13 Processo de Avaliação de Pessoas 261	
Relação entre avaliação e gestão de pessoas..... 262	
Aspectos ritualísticos da avaliação de pessoas 262	
Relação entre avaliação e o amadurecimento da gestão de pessoas..... 263	
Tipos de avaliação de pessoas..... 264	
Avaliação de desenvolvimento..... 265	
Mensuração do desenvolvimento 265	
Exemplos de descrições separadas de competências e complexidade 267	
Exemplos de descrições conjuntas de competências e complexidade 269	
Descrição de casos e exemplos de avaliação de desenvolvimento 270	
Avaliação de resultado..... 276	
Como mensurar os resultados 277	
Resultado e as outras dimensões do desempenho..... 278	
Exemplos de avaliação e valorização do resultado 279	
Avaliação de comportamento 282	
Categorias de comportamentos a serem avaliados 282	
Exemplos de práticas na avaliação do comportamento 283	
Avaliação de potencial..... 287	
Conceitos utilizados sobre potencial..... 287	
Formas para identificar pessoas com potencial..... 288	
Instrumentos e processos utilizados para avaliar potencial 289	
Processos colegiados de avaliação..... 296	
Composição, preparação e condução de processos colegiados..... 297	
Resumo 301	
Questões 301	
Referências..... 302	
14 Ações Gerenciais Decorrentes da Avaliação ... 305	
Principais ações gerenciais decorrentes da avaliação... 306	
Final do período fiscal 307	
Início do período fiscal..... 307	
Ações após a avaliação colegiada..... 308	
Ações gerenciais decorrentes dos colegiados..... 309	
Processo sucessório..... 309	
Retenção 310	
Remuneração, carreira e desenvolvimento 312	
Movimentação 312	
Importância da avaliação para as pessoas 313	
Construção de histórico de contribuições 313	
Estímulo ao diálogo entre a pessoa e seu gestor ... 314	
Respeito às pessoas..... 314	
Indicadores de sucesso do processo de avaliação 314	
Clima organizacional 315	
Canais de comunicação 315	
Sugestões..... 315	
Ambulatório médico..... 315	
Produtividade 316	
Alcance de metas 316	
Rotatividade..... 317	
Resumo 317	
Questões 317	
Referências..... 318	
15 Diálogo de Desenvolvimento 321	
Processo do diálogo de desenvolvimento 322	
Foco do diálogo de desenvolvimento..... 323	
Etapas do diálogo de desenvolvimento 323	
Preparação para o diálogo 324	
Realização do diálogo..... 324	
Execução e acompanhamento das decisões tomadas durante o diálogo 325	
Papel da pessoa..... 326	
Preparação para o diálogo..... 326	
Condução do diálogo 326	
Acompanhamento das decisões definidas no diálogo 327	
Papel do gestor..... 328	
Preparação para o diálogo..... 328	
Condução do diálogo 329	
Acompanhamento das decisões definidas no diálogo 330	
Papel da organização 331	
Preparação para o diálogo..... 331	
Realização do diálogo 332	
Acompanhamento das ações definidas no diálogo 332	
Resumo 333	
Questões 333	

Parte VI
CUIDADO COM AS PESSOAS

16 Segurança e Condições de Trabalho 337	<i>Resumo</i> 363
Integridade das pessoas..... 338	<i>Questões</i> 363
Integridade física..... 338	<i>Referências</i> 364
Integridade psicológica 339	
Integridade social 340	
Segurança no trabalho 341	
Segurança como cultura organizacional..... 342	
Análise de incidentes e acidentes de trabalho..... 343	
Importância do ambiente de trabalho..... 343	
Monitoramento da saúde das pessoas 344	
Programas preventivos de saúde..... 344	
Acompanhamento das incidências das doenças apresentadas pelas pessoas 345	
Saúde como um conceito mais amplo do que não ter doenças 346	
Qualidade de vida no trabalho 346	
Estudos sobre qualidade de vida no trabalho..... 346	
Relação entre qualidade de vida e resultados para a organização 347	
Formas de aprimorar a qualidade de vida no trabalho 348	
<i>Resumo</i> 348	
<i>Questões</i> 348	
<i>Referências</i> 349	
17 Gestão do Clima e Satisfação das Pessoas 353	
Clima organizacional 354	
Compreendendo o que é clima organizacional 355	
Definindo o que é clima organizacional..... 356	
Diferenças entre o clima e a cultura organizacional..... 358	
A importância de um clima positivo e seu impacto nos resultados da organização..... 358	
Monitoramento do clima organizacional 358	
Estruturação de pesquisa de clima..... 359	
Ações gerenciais decorrentes da análise das pesquisas..... 360	
Construção de indicadores de sucesso para as ações gerenciais 361	
Papel dos gestores na manutenção de um clima adequado 362	
Uso das pesquisas do clima organizacional para orientar o desenvolvimento de líderes 362	
Monitoramento do aprimoramento da liderança através das pesquisas sobre clima 362	
Ações de aprimoramento da gestão de pessoas através das pesquisas de clima 363	
	18 Sistemas de Informação na Gestão de Pessoas..... 369
	Caracterização de um sistema de informação na gestão de pessoas 370
	Importância e uso de um sistema de informação para aprimorar a gestão de pessoas 371
	Componentes de um sistema de informação 372
	Articulação do sistema de informação com as políticas e práticas de gestão de pessoas 373
	Utilização do sistema de informação pelas pessoas 374
	Responsabilidade das pessoas por atualizar seus dados 374
	Orientação das pessoas em todos os aspectos relacionados aos seus interesses..... 375
	Uso de tecnologias de interação com as pessoas.. 375
	Suporte ao desenvolvimento profissional..... 376
	Criação de serviços e facilidades 376
	Utilização do sistema de informação pela organização 376
	Suporte ao processo decisório sobre pessoas..... 377
	Comunicação instantânea com todas as pessoas ou grupos..... 378
	Prevenção de potenciais problemas na gestão de pessoas 380
	Tendências no uso do sistema de informação 380
	<i>Resumo</i> 381
	<i>Questões</i> 381
	<i>Referências</i> 382
	19 Responsabilidade Social e Ambiental..... 383
	Desenvolvimento organizacional × responsabilidade social e ambiental..... 384
	Como se caracteriza a responsabilidade social e ambiental da organização no Brasil..... 386
	Impactos sobre o desenvolvimento organizacional..... 386
	Impactos sobre as pessoas direta e indiretamente ligadas à organização 387
	Criação de significado para o trabalho 387
	Responsabilidade social e ambiental × significado para o trabalho..... 388
	Responsabilidade social e ambiental como formas de construção de carreiras complementares para os colaboradores da organização 388
	Gestão de pessoas × responsabilidade social e ambiental..... 389

Aprimoramento da gestão de pessoas através da responsabilidade da organização com as questões sociais e ambientais.....	389	Expansão das fronteiras organizacionais através da responsabilidade social e ambiental.....	390
Processo desenvolvido de dentro para fora da organização.....	390	<i>Resumo</i>	390
		<i>Questões</i>	391
		<i>Referências</i>	392

Parte VII DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS

20 Diferença entre Líder e Gestor	395	Ações de desenvolvimento de líderes	417
Contexto da liderança no Brasil.....	396	Desafios para desenvolver habilidades comportamentais na liderança.....	417
Bases da legitimidade da liderança.....	397	Suporte da organização à liderança para o seu desenvolvimento	418
Manter o foco no que é essencial.....	399	Armadilhas típicas no processo de desenvolvimento das lideranças.....	420
O líder com maiores chances de sucesso.....	399	<i>Resumo</i>	420
Características do líder e do gestor.....	400	<i>Questões</i>	421
A formação do gestor a partir do líder	400	<i>Referências</i>	421
Exigências sobre o líder e sobre o gestor.....	401		
Desafios para que a mesma pessoa assuma os papéis de líder e gestor	402	22 Processo Sucessório Estruturado.....	423
Características da arena política da organização.....	403	Bases conceituais para compreender o processo sucessório.....	424
Evolução da discussão sobre a arena política nas organizações.....	403	Evolução do processo sucessório estruturado.....	425
Características da arena política no nível tático	403	Estruturação típica do processo sucessório em organizações brasileiras.....	425
Características da arena política no nível estratégico.....	404	Impacto do processo sucessório estruturado na perenidade da organização	426
Habilidades políticas	404	Mapa sucessório.....	429
Definição e tipos de habilidades políticas	404	Caracterização e uso do mapa sucessório	429
Visão preconceituosa sobre as habilidades políticas	405	Processo de construção do mapa sucessório	430
Desenvolvimento das habilidades políticas.....	406	Desdobramentos do mapa sucessório.....	433
<i>Resumo</i>	406	Preparação de sucessores.....	433
<i>Questões</i>	406	Construção de ações de desenvolvimento dirigidas à formação de sucessores.....	433
<i>Referências</i>	408	Papéis no desenvolvimento de sucessores	435
21 Escolhendo e Desenvolvendo Líderes e Gestores	411	Aspectos comportamentais do processo sucessório	436
Definição do perfil da liderança desejado pela organização	412	Sucessão em trajetórias de carreira técnicas e funcionais	437
Responsabilidade da organização na definição da liderança desejada.....	412	Processo de sucessão em trajetórias técnicas e funcionais	437
Aspectos a serem discutidos no delineamento do perfil da liderança.....	413	Aprendizados com os processos sucessórios em trajetórias técnicas e funcionais	438
Processos de identificação dos futuros líderes e gestores	413	Recomendações para o aprimoramento dos processos sucessórios nas trajetórias técnicas e funcionais	440
Desenvolvimento da liderança.....	414	<i>Resumo</i>	440
Exigências do processo de liderança sobre o líder	414	<i>Questões</i>	441
Etapas de desenvolvimento da liderança	414	<i>Referências</i>	442
Competências exigidas em cada etapa de desenvolvimento	416		

Parte VIII
TENDÊNCIAS E DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS

23 Tendências na Gestão de Pessoas.....	447	24 Novos Estudos na Gestão de Pessoas	463
Transformações no ambiente e seu impacto na gestão de pessoas	448	Estudos emergentes na gestão de pessoas como resposta a pressões já presentes no contexto	464
Demografia brasileira e seus impactos na gestão de pessoas	449	Escolha e desenvolvimento de lideranças para um ambiente volátil e ambíguo	465
Transformações tecnológicas e seu impacto na organização do trabalho	449	Processo sucessório sem utilizar como referência o desenho organizacional.....	466
Ciclos de carreira mais curtos e maior velocidade no desenvolvimento das pessoas	450	Aprimoramento das relações organizacionais em ambientes com estrutura de poder mais diluída	466
Valorização crescente do equilíbrio entre vida e trabalho	451	Preparação da cultura organizacional para trabalhar a diversidade e pessoas mais exigentes.....	466
Impactos das transformações no sistema de gestão de pessoas.....	451	Tendências de estudos como resposta a pressões previstas para o futuro.....	467
Transparência dos critérios de gestão de pessoas.	451	Papéis na gestão de pessoas.....	467
Gestão de pessoas com diferentes vínculos empregatícios.....	452	Impacto da tecnologia nos processos de comunicação interpessoal e na organização.....	467
Identidade das pessoas com os propósitos e práticas da organização.....	452	Distribuição do trabalho entre pessoas e computadores.....	467
Demandas para que as organizações repensem a gestão de pessoas	453	Papel do estado e das organizações nos processos de transição de carreira profissional	468
Organização em processo contínuo de desenvolvimento	453	Disponibilidade de tempo das pessoas para o trabalho	468
Pressões para repensar a relação das organizações com as pessoas.....	454	Discussões sobre as fronteiras organizacionais	468
Preparação das pessoas para assumir maior nível de complexidade.....	456	Especulações a respeito de estudos futuros sobre a relação entre pessoas e organizações.....	469
Desafios futuros sobre a gestão de pessoas.....	457	Trabalho das pessoas para diversas organizações ao mesmo tempo.....	469
Diálogo com diferentes culturas para atuar globalmente e criar uma única identidade	457	Trabalho sem fronteiras organizacionais e nacionais	469
Criação de condições objetivas para o trabalho em equipe de pessoas com grande diversidade comportamental e de conhecimentos e formação.....	458	Aprendizagem e trabalho como um único processo	469
Construir referenciais para as pessoas em um ambiente volátil e ambíguo.....	459	Papel do líder em uma orquestra que pode atuar sem maestro	470
Construir novos modelos mentais para viabilizar o desenvolvimento, valorização e movimentação das pessoas em um contexto com novas <i>Referências</i>	459	Gestão de pessoas regulada pelas próprias pessoas	471
<i>Resumo</i>	460	<i>Resumo</i>	471
<i>Questões</i>	460	<i>Questões</i>	471
<i>Referências</i>	462	<i>Referências</i>	472
		<i>Índice remissivo</i>	475