



Sumário

1. Introdução à Gestão de Pessoas na Administração Pública, 1

1.1 Introdução, 1

1.2 Processo Evolutivo da Gestão de Pessoas, 4

1.3 Processo Evolutivo no Brasil, 6

1.4 Contexto Contemporâneo: Novo Contrato entre Pessoas e Organizações, 10

Considerações Finais, 13

Bibliografia do Capítulo, 14

2. Bases Conceituais de um Modelo de Gestão de Pessoas, 17

2.1 Introdução, 17

2.2 Eixos de Carreira (ou Trajetórias de Carreira), 18

2.3 Cargo, 20

2.4 Níveis de Complexidade, 27

2.5 Competências, 31

2.5.1 Competências Observáveis, 32

2.5.2 Quantidade de Competências, 32

2.5.3 Dimensões de Entrega, 33

2.5.4 Gradação em Complexidade, 34

Considerações Finais, 35

Bibliografia do Capítulo, 35

3. Gestão da Carreira, 37

3.1 Introdução, 37

3.2 O Papel da Organização na Gestão de Carreiras, 38

3.3 Mobilidade Profissional, 40

3.4 Papel da Pessoa na Gestão de sua Carreira, 43

- 3.5 Protagonismo da Pessoa na Gestão de sua Carreira, 47
 - 3.5.1 Ao não Pensarmos a Carreira, em Quais Equívocos podemos Incurrir?, 48
 - 3.5.2 Como Evitar esses Equívocos?, 50
 - 3.5.3 Como Pensar a Carreira e Estabelecer um Projeto Profissional?, 50
 - 3.5.4 Construí meu Projeto Profissional – e agora?, 51
 - 3.5.5 Otimizando as Possibilidades de Carreira: o Desafio de Conciliar Expectativas e Potencialidades das Pessoas com as Oportunidades nas Organizações Públicas, 55

Considerações Finais, 60

Bibliografia do Capítulo, 61

4. Avaliação e Gestão do Desempenho, 65

- 4.1 Introdução, 65
- 4.2 Importância da Avaliação para as Pessoas, 66
- 4.3 Processo de Aprimoramento da Avaliação, 68
- 4.4 Os Tipos de Avaliação, 70
 - 4.4.1 Avaliação de Resultado, 71
 - 4.4.2 Avaliação de Desenvolvimento, 77
 - 4.4.2.1 Avaliação por Competências, 78
 - 4.4.2.1.1 Ciclo de Avaliação por Competências, 79
 - 4.4.3 Avaliação de Comportamento, 82
 - 4.4.3.1 Exemplos de Práticas na Avaliação do Comportamento, 82
 - 4.4.3.2 Avaliação por Múltiplas Fontes, 83
 - 4.4.4 Avaliação de Potencial, 84
- 4.5 Processos Colegiados de Avaliação e Decisão, 88
- 4.6 Desafios para a Gestão de Desempenho nas Organizações Públicas, 93

Considerações Finais, 97

Bibliografia do Capítulo, 98

5. Desenvolvimento Profissional e Pessoal, 101

- 5.1 Introdução, 101
- 5.2 Gestão do Desenvolvimento das Pessoas, 102
- 5.3 O Processo de Desenvolvimento, 104
 - 5.3.1 Consciência da Necessidade de se Desenvolver, 104
 - 5.3.2 Aquisição de Conhecimentos e Habilidades através da Formação, 106

5.3.3	Experimentação,	106
5.3.4	Reflexão sobre o Aprendizado,	108
5.4	Construção da Gestão do Desenvolvimento,	108
5.4.1	Construção do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI),	110
5.4.2	Estruturação das Ações de Desenvolvimento,	112
5.4.3	Ações de Desenvolvimento para Lidar com Maior Complexidade,	114
5.4.4	Plano de Desenvolvimento Organizacional,	116
5.4.5	Avaliação das Ações de Desenvolvimento,	116
5.5	Alguns Dilemas Relacionados ao Desenvolvimento Profissional em Organizações Públicas,	118
	Considerações Finais,	121
	Bibliografia do Capítulo,	121
6.	Valorização de Pessoas,	123
6.1	Introdução,	123
6.2	As Recompensas Financeiras Fixas,	127
6.2.1	Metodologias de Cargos e Salários,	132
6.2.1.1	Metodologia Tradicional de Cargos e Salários: Método de Pontos,	132
6.2.1.2	Metodologia com Base em Complexidade do Trabalho e Competências,	134
6.3	Valorização do Servidor na Carreira,	140
6.4	A Remuneração das Posições de Gestão,	144
6.5	As Recompensas Financeiras Variáveis,	145
6.6	Outras Recompensas – as não Financeiras,	148
	Considerações Finais,	151
	Bibliografia do Capítulo,	152
7.	Planejamento da Força de Trabalho,	155
7.1	Introdução,	155
7.2	Importância e Aspectos-chave do Planejamento da Força de Trabalho,	157
7.3	O que é, Afinal, o PFT?,	161
7.4	Pilares da Metodologia de PFT,	164

7.5 Proposição de uma Metodologia para o PFT, 178

7.5.1 Origens e Premissas Orientadoras, 178

7.5.2 A Metodologia Passo a Passo, 180

Considerações Finais, 190

Bibliografia do Capítulo, 192

8. Governança em Gestão de Pessoas, 195

8.1 Introdução, 195

8.2 Metodologia Participativa para Construção dos Critérios, 196

8.3 Regras de Transição e Migração do Modelo/Plano, 199

8.4 Instituição de Mecanismos de Governança e Preservação do Modelo/Plano, 200

8.5 Dificuldades Usuais na Implantação do Modelo e como Superá-las, 203

8.6 A Estrutura de Gestão para a Transição, 210

Considerações Finais, 211

Bibliografia do Capítulo, 212

9. Desenvolvimento da Liderança, 213

9.1 Introdução, 213

9.2 Diferença entre Líder e Gestor, 216

9.2.1 A formação do Gestor a partir do Líder, 218

9.2.2 Exigências sobre o Líder e sobre o Gestor, 220

9.2.3 Desafios para que a mesma Pessoa assuma os Papéis de Líder e Gestor, 221

9.3 Bases da Legitimidade da Liderança, 222

9.3.1 Manter o Foco no que é Essencial, 225

9.3.2 O Líder com Maiores Chances de Sucesso, 226

9.4 Desenvolvimento de Lideranças, 227

9.4.1 Etapas de Desenvolvimento do Líder, 230

9.4.1.1 Competências Exigidas em Cada Etapa de Desenvolvimento, 232

Considerações Finais, 234

Bibliografia do Capítulo, 235

10. Processo Sucessório Estruturado, 237

- 10.1 Introdução, 237
 - 10.2 Evolução do Processo Sucessório Estruturado, 239
 - 10.3 Impacto do Processo Sucessório Estruturado na Perenidade da Organização, 241
 - 10.4 Estruturação Típica do Processo Sucessório em Organizações Brasileiras, 243
 - 10.4.1 Caracterização e Uso do Mapa Sucessório, 244
 - 10.4.2 Processo de Construção do Mapa Sucessório, 245
 - 10.4.3 Desdobramentos do Mapa Sucessório, 249
 - 10.5 Construção de Ações de Desenvolvimento Dirigidas à Formação de Sucessores, 250
 - 10.5.1 Papéis no Desenvolvimento de Sucessores, 252
 - 10.5.2 Aspectos Comportamentais do Processo Sucessório, 253
 - 10.6 Processo de Sucessão em Trajetórias Técnicas e Funcionais, 254
 - 10.6.1 Aprendizados com os Processos Sucessórios em Trajetórias Técnicas e Funcionais, 255
 - 10.7 Alguns Desafios Adicionais para a Gestão do Processo Sucessório nas Organizações Públicas, 257
- Considerações Finais, 258
- Bibliografia do Capítulo, 259

11. Balanço do Estado da Arte e Prática em Gestão de Pessoas na Administração Pública, 261

- 11.1 Introdução, 261
- 11.2 Transformações no Ambiente e seu Impacto na Gestão de Pessoas na Administração Pública, 262
 - 11.2.1 Demografia Brasileira e seus Impactos na Gestão de Pessoas, 263
 - 11.2.2 Transformações Tecnológicas e seu Impacto na Organização do Trabalho, 263
 - 11.2.3 Ciclos de Carreira mais Curtos e Maior Velocidade no Desenvolvimento das Pessoas, 266
 - 11.2.4 Valorização Crescente do Equilíbrio entre Vida e Trabalho, 268

- 11.3 As Novas Demandas: das Pessoas sobre o Trabalho e do Contexto sobre as Organizações, 269
 - 11.3.1 Demanda das Pessoas na Relação com seu Trabalho, 269
 - 11.3.2 Demandas do Contexto sobre as Organizações, 270
- 11.4 Respostas Esperadas da Gestão de Pessoas, 272
- 11.5 Estudos Emergentes sobre a Gestão de Pessoas, 275
- Considerações Finais, 280
- Bibliografia do Capítulo, 281