

Joel Souza Dutra

GESTÃO DE PESSOAS

Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas

2ª Edição



Sumário



Apresentação da 2ª edição, 11

Parte I – Visão geral da gestão de pessoas, 13

- 1 A gestão de pessoas passada a limpo, 15**
 - Introdução, 15
 - Novo contrato entre pessoas e organizações, 20
 - O porquê de um novo modelo de gestão de pessoas, 23
 - Processo evolutivo da gestão de pessoas, 27
 - Processo evolutivo no Brasil, 31
 - Conclusões, 35
 - Questões e exercícios do Capítulo 1, 35
 - Bibliografia do Capítulo 1, 37
- 2 Bases conceituais para a gestão de pessoas na empresa contemporânea, 41**
 - Introdução, 41
 - Proposta de um modelo de gestão de pessoas, 42
 - Papel das pessoas, 44
 - Papel das organizações, 45
 - Processos de gestão de pessoas, 45
 - Bases estruturais, 47
 - Processos de apoio, 48
 - Bases conceituais para compreender a gestão de pessoas, 49
 - Competência, 50

Articulação entre estratégia empresarial e competências individuais, 51

Caracterização das competências individuais, 54

Complexidade, 59

Espaço ocupacional, 64

Conclusões, 66

Questões e exercícios do Capítulo 2, 66

Bibliografia do Capítulo 2, 68

Parte II – Processos de gestão de pessoas, 73

3 Movimentação de pessoas, 75

Introdução, 75

Movimentação e a gestão estratégica de pessoas, 77

Mercado de trabalho, 82

Planejamento do quadro de pessoas, 85

Captação de pessoas, 95

Fontes de captação, 97

Acesso ao mercado externo pela empresa, 98

Acesso ao mercado pelas pessoas, 100

Internalização, 101

Transferência, 103

Expatriação, 104

Recolocação, 106

Conclusões, 107

Questões e exercícios do Capítulo 3, 108

Bibliografia do Capítulo 3, 112

4 Desenvolvimento de pessoas, 115

Introdução, 115

Protagonismo da pessoa na gestão de seu desenvolvimento e de sua carreira, 117

Postura das pessoas em relação ao seu desenvolvimento e carreira, 119

Por que pensar em carreira?, 121

Armadilha profissional, 121

Desconforto profissional, 122

Visão restrita de oportunidades, 123

Importância do projeto profissional consciente, 123

Como pensar a carreira, 124

Construção de um projeto de carreira, 126

Estabelecimento de objetivos, 127

O autoconhecimento, 128

Projeto profissional, 129	
Negociação da carreira, 130	
Papel da pessoa na gestão de sua carreira, 131	
Sistema de administração de carreira, 139	
Princípios, 140	
Estrutura de carreira, 140	
Instrumentos de gestão, 141	
Papéis na administração de carreiras, 142	
Aplicação do sistema de administração de carreira, 144	
Gestão do desenvolvimento das pessoas, 150	
Construção da gestão do desenvolvimento, 157	
Estruturação das ações de desenvolvimento, 164	
Construção conjunta de um plano de desenvolvimento, 168	
Consciência da necessidade de se desenvolver, 168	
Aquisição de conhecimentos e habilidades através da formação, 170	
Experimentação, 170	
Reflexão sobre o aprendizado, 172	
Ações de desenvolvimento para lidar com maior complexidade, 173	
Avaliação das ações de desenvolvimento, 176	
Conclusões, 177	
Questões e exercícios do Capítulo 4, 178	
Bibliografia do Capítulo 4, 181	

5	Valorização de pessoas, 187
	Introdução, 187
	Padrões internos de equidade, 189
	Agregação de valor, 189
	Padrões de complexidade $\times$ padrões de agregação de valor, 192
	Novos padrões de valorização $\times$ padrões tradicionais, 195
	Remuneração, 196
	Tipos de remuneração $\times$ tipos de contribuição, 196
	Parâmetros para a determinação da remuneração adequada, 200
	Lógica do mercado em relação à remuneração, 202
	Remuneração fixa, 204
	A importância da remuneração fixa, 204
	Formas tradicionais para estabelecer a remuneração fixa, 205
	Remuneração como função da complexidade, 208
	Remuneração variável, 211
	Benefícios, 213
	Gestão da massa salarial, 214
	Composição e impactos da massa salarial, 214

- Racionalização e uso estratégico da massa salarial, 215
 - Salário fixo *versus* remuneração variável, 216
 - Salário fixo *versus* desenvolvimento, 217
 - Massa salarial *versus* dimensionamento do quadro, 219
- Conclusão, 222
- Questões e exercícios do Capítulo 5, 223
- Bibliografia do Capítulo 5, 225

Parte III – Dinâmica da gestão de pessoas, 227

6 Avaliação de pessoas, 229

- Introdução, 229
- Avaliação de desenvolvimento, 233
 - Mensuração do desenvolvimento, 233
 - Exemplos de mensuração do desenvolvimento, 235
 - Descrição de casos e exemplos de avaliação de desenvolvimento, 239
- Avaliação de performance, 249
 - O que é performance e como mensurar, 250
 - Performance e as outras dimensões do desempenho, 253
 - Exemplos de avaliação e valorização da performance, 254
- Avaliação de comportamento, 260
 - Exemplos de práticas na avaliação do comportamento, 262
- Avaliação de potencial, 270
 - Formas para identificar pessoas com potencial, 271
 - Instrumentos e processos utilizados para avaliar potencial, 276
 - Lista de itens utilizados pelas organizações para identificar potenciais, 276
- Processos colegiados de avaliação, 286
 - Composição, preparação e condução de processos colegiados, 287
- Conclusões, 293
- Questões e exercícios do Capítulo 6, 294
- Bibliografia do Capítulo 6, 296

7 Ações gerenciais decorrentes da avaliação, 299

- Introdução, 299
- Principais ações gerenciais decorrentes da avaliação, 300
 - Final do período fiscal, 300
 - Início do período fiscal, 301
 - Ações após a avaliação colegiada, 304
- Ações gerenciais decorrentes dos colegiados, 305
 - Processo sucessório, 305

Retenção, 307

Remuneração, carreira e desenvolvimento, 310

Movimentação, 311

Importância da avaliação para as pessoas, 313

Evolução da avaliação de pessoas, 315

Indicadores de sucesso do processo de avaliação, 317

Clima organizacional, 317

Canais de comunicação, 318

Sugestões, 318

Ambulatório médico, 319

Produtividade, 319

Alcance de metas, 320

Rotatividade, 321

Conclusões, 322

Questões e exercícios do Capítulo 7, 323

Bibliografia do Capítulo 7, 326

Parte IV – Discussões avançadas na gestão de pessoas, 327

8 Sucessão, 329

Introdução, 329

Estruturação da sucessão, 333

Mapa sucessório, 335

Programas de desenvolvimento, 341

Vantagens e riscos da estruturação da sucessão, 344

Aspectos comportamentais do processo sucessório, 350

Maior eficiência da liderança, 353

Conclusões, 355

Questões e exercícios do Capítulo 8, 355

Bibliografia do Capítulo 8, 359

9 Liderança, 361

Introdução, 361

Bases da legitimidade da liderança, 362

Manter o foco no que é essencial, 366

O líder com maiores chances de sucesso, 367

Desenvolvimento de lideranças, 369

Etapas de desenvolvimento do líder, 372

Conclusões, 373

Questões e exercícios do Capítulo 9, 374

Bibliografia do Capítulo 9, 379

Parte V – Tendências e perspectivas para a gestão de pessoas, 381

10 O futuro da gestão de pessoas, 383

Introdução, 383

O futuro das relações de trabalho no Brasil, 384

Os efeitos perversos da gestão de pessoas a serem evitados, 385

Tendências e desafios para a gestão de pessoas, 386

Preparação de pessoas, 386

Movimentos geracionais no mercado de trabalho, 387

Longevidade e ciclos mais curtos de carreira, 388

Organização do trabalho, 389

Padrões culturais, 391

Impacto sobre a forma de pensar a gestão de pessoas, 392

Transparência nos critérios, 392

Recompensa em diferentes padrões de relação de trabalho, 393

Fidelização da pessoa com a empresa, 393

Diferentes vínculos empregatícios, 393

Conclusões, 394

Questões e exercícios do Capítulo 10, 395

Bibliografia do Capítulo 10, 400