

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

6 Gestão de pessoas • Dutra

- 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 × padrões de agregação de valor, 192
	Novos padrões de valorização × padrões tradicionais, 195
	Remuneração, 196
	Tipos de remuneração × 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

8 Gestão de pessoas • Dutra

- 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