

Sumário

Prefácio, 17

1 GESTÃO DE PESSOAS, 19

- 1.1 Conceituação, 19
- 1.2 Evolução histórica da gestão de pessoas, 20
 - 1.2.1 Administração científica, 20
 - 1.2.2 Escola de relações humanas, 22
 - 1.2.3 Relações industriais, 22
 - 1.2.4 Administração de recursos humanos, 23
 - 1.2.5 Administração estratégica de recursos humanos, 26
 - 1.2.6 Gestão de pessoas, 28
 - 1.2.7 Gestão estratégica de pessoas, 29
- 1.3 Atividades relativas à gestão de pessoas, 30

Leituras recomendadas, 32

Exercícios e trabalhos práticos, 32

2 DESAFIOS PARA A GESTÃO DE PESSOAS, 34

- 2.1 Quadro instável da gestão de pessoas, 34
- 2.2 Desafios ambientais, 37
 - 2.2.1 Globalização, 37
 - 2.2.2 Tecnologia da informação, 38
 - 2.2.3 Ampliação do nível de exigências legais, 39
 - 2.2.4 Diversificação da força de trabalho, 40
 - 2.2.5 Geração Y, 41
 - 2.2.6 Alteração da jornada de trabalho, 41
 - 2.2.7 Responsabilidade social, 42

8 | Sumário

- 2.3 Desafios organizacionais, 42
 - 2.3.1 Gestão do conhecimento, 43
 - 2.3.2 Criação de ambientes colaborativos, 43
 - 2.3.3 Competitividade, 44
 - 2.3.4 Integração dos empregados à cadeia de valor, 44
 - 2.3.5 Descentralização, 45
 - 2.3.6 Autogerenciamento de equipes, 45
 - 2.3.7 Terceirização, 46
 - 2.3.8 Mensuração da efetividade, 46
- 2.4 Desafios individuais, 47
 - 2.4.1 Identificação com a empresa, 47
 - 2.4.2 Conduta ética, 47
 - 2.4.3 Produtividade, 48
 - 2.4.4 Flexibilidade de horário, 48
 - 2.4.5 Segurança no emprego, 48
 - 2.4.6 *Empowerment*, 49
 - 2.4.7 Qualidade de vida, 49
 - 2.4.8 Retenção de talentos, 50

Leituras recomendadas, 50

Exercícios e trabalhos práticos, 50

3 O PROFISSIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS, 52

- 3.1 Gestão de pessoas, um novo profissional?, 52
- 3.2 Evolução histórica da gestão de pessoas no Brasil, 53
 - 3.2.1 De 1890 a 1930, 53
 - 3.2.2 De 1930 a 1950, 54
 - 3.2.3 De 1950 a 1964, 55
 - 3.2.4 De 1964 a 1979, 56
 - 3.2.5 De 1979 a 1989, 58
 - 3.2.6 Na década de 1990, 58
 - 3.2.7 No século XXI, 60
- 3.3 A transição da administração de recursos humanos para a gestão de pessoas, 61
- 3.4 Funções do profissional de gestão de pessoas, 63
- 3.5 Competências requeridas do profissional de recursos humanos, 64
- 3.6 Papéis dos profissionais de gestão de pessoas, 67

Leitura recomendada, 68

Exercícios e trabalhos práticos, 69

4 O PAPEL DE COMUNICADOR, 70

- 4.1 Importância da comunicação, 70
- 4.2 Processo de comunicação, 71
- 4.3 Modalidades de comunicação interpessoal, 72
 - 4.3.1 Comunicação oral, 72
 - 4.3.2 Comunicação escrita, 73
 - 4.3.3 Comunicação não verbal, 73
- 4.4 A comunicação nas organizações, 74
 - 4.4.1 Comunicações formais, 75
 - 4.4.2 Comunicações informais, 75
 - 4.4.3 Comunicações eletrônicas, 76
- 4.5 Barreiras à comunicação, 78
 - 4.5.1 Ruídos decorrentes do emissor, 79
 - 4.5.2 Ruídos decorrentes do receptor, 80
- 4.6 Como tornar a comunicação mais eficaz, 82
 - 4.6.1 Sintonizar com o receptor, 82
 - 4.6.2 Ouvir, 82
 - 4.6.3 Provocar realimentação, 84
 - 4.6.4 Expressar-se, 85
 - 4.6.5 Apoiar, 87

Leituras recomendadas, 88

Exercícios e trabalhos práticos, 89

Teste suas habilidades comunicativas, 89

Pontuação, 92

Interpretação, 92

5 O PAPEL DE PLANEJADOR ESTRATÉGICO, 93

- 5.1 Emergência do papel de planejador estratégico na gestão de pessoas, 93
- 5.2 Planejamento estratégico de gestão de pessoas, 94
- 5.3 Etapas do planejamento estratégico de gestão de pessoas, 96
 - 5.3.1 Definição do negócio, missão, visão estratégica e valores, 96
 - 5.3.2 Análise do ambiente externo, 97
 - 5.3.3 Análise do ambiente interno, 99
 - 5.3.4 Formulação da estratégia, 101
 - 5.3.5 Implementação da estratégia, 105
 - 5.3.6 Acompanhamento e avaliação, 106

Leituras recomendadas, 108

Exercícios e trabalhos práticos, 108

Teste suas habilidades para planejar estrategicamente, 109

Interpretação, 112

6 O PAPEL DE SELECIONADOR, 113

6.1 Importância da seleção, 113

6.2 Definição de critérios, 114

6.3 Recrutamento, 115

6.3.1 Recrutamento dentro da empresa, 115

6.3.2 Cartazes, 116

6.3.3 Recomendação, 116

6.3.4 Pessoal dispensado, 116

6.3.5 Agências de emprego, 116

6.3.6 Universidades, faculdades e colégios, 117

6.3.7 Associações profissionais, 117

6.3.8 Anúncios em meios de comunicação de massa, 117

6.3.9 *Headhunters* (caça-talentos), 118

6.3.10 Recrutamento *on-line*, 119

6.3.11 Redes sociais, 119

6.4 Escolha do método de seleção, 120

6.4.1 Análise dos currículos, 120

6.4.2 Testes de admissão, 121

6.4.3 Provas práticas, 122

6.4.4 Entrevista, 122

6.4.5 Dinâmica de grupo, 124

6.4.6 Centros de avaliação, 125

6.5 Condução da entrevista, 125

6.5.1 Fatores que interferem na qualidade da entrevista, 126

6.5.2 O que perguntar na entrevista, 126

6.5.3 Como conduzir a entrevista, 132

6.6 Avaliação do candidato, 133

6.7 Tomada da decisão, 134

Leituras recomendadas, 134

Exercícios e trabalhos práticos, 135

Teste sua habilidade para selecionar pessoas, 135

Interpretação, 138

7 O PAPEL DE EDUCADOR CORPORATIVO, 139

- 7.1 Emergência do papel de educador corporativo, 139
 - 7.2 Explicitação dos conceitos básicos, 141
 - 7.3 Princípios de aprendizagem, 143
 - 7.4 Abordagem sistêmica do treinamento e da educação corporativa, 145
 - 7.5 Diagnóstico de necessidades, 145
 - 7.5.1 Análise organizacional, 146
 - 7.5.2 Análise de tarefas, 147
 - 7.5.3 Análise das pessoas, 149
 - 7.6 Planejamento de atividades educativas, 151
 - 7.6.1 Planos e projetos, 151
 - 7.6.2 Classificação das ações de treinamento e de educação corporativa, 152
 - 7.6.3 Formulação de objetivos, 154
 - 7.6.4 Seleção de conteúdos, 156
 - 7.6.5 Estratégias de ensino, 156
 - 7.6.6 Recursos instrucionais, 159
 - 7.7 Implementação do programa, 159
 - 7.8 Avaliação, 160
 - 7.8.1 Níveis de avaliação, 161
- Leituras recomendadas, 164*
- Exercícios e trabalhos práticos, 165*
- Teste sua habilidade para educar pessoas nas organizações, 165*
- Interpretação, 167*

8 O PAPEL DE AVALIADOR, 168

- 8.1 Importância da avaliação de desempenho, 168
- 8.2 Críticas à avaliação de desempenho, 170
- 8.3 Responsabilidade pela avaliação, 172
 - 8.3.1 O gerente, 172
 - 8.3.2 O próprio empregado, 172
 - 8.3.3 Os pares, 173
 - 8.3.4 A equipe de trabalho, 173
 - 8.3.5 A comissão de avaliação, 173
 - 8.3.6 Os subordinados, 174
 - 8.3.7 O órgão de recursos humanos, 174
 - 8.3.8 O entorno do avaliado, 174
 - 8.3.9 Os clientes, 174

- 8.4 Métodos de avaliação de desempenho, 175
 - 8.4.1 Relatórios, 175
 - 8.4.2 Escalas gráficas, 176
 - 8.4.3 Escolha forçada, 177
 - 8.4.4 Distribuição forçada, 181
 - 8.4.5 Avaliação por objetivos, 181
 - 8.4.6 Incidente crítico, 182
 - 8.4.7 Lista de verificação comportamental, 183
 - 8.4.8 Escala de avaliação ancorada em comportamentos, 183
- 8.5 Responsabilidade do avaliador, 183
- 8.6 Entrevista de avaliação de desempenho, 185
 - 8.6.1 Finalidades da entrevista, 185
 - 8.6.2 Tipos de entrevista, 185
 - 8.6.3 Condução da entrevista de avaliação, 186

Leituras recomendadas, 187

Exercícios e trabalhos práticos, 188

Teste sua habilidade para avaliar o desempenho de pessoas, 188

Interpretação, 190

9 O PAPEL DE ANALISTA DE CARGOS E SALÁRIOS, 191

- 9.1 Significado dos cargos na organização, 191
- 9.2 Análise e avaliação de cargos, 192
 - 9.2.1 Análise de cargos, 192
 - 9.2.2 Avaliação de cargos, 193
- 9.3 Processo de análise e descrição de cargos, 194
 - 9.3.1 Determinação dos dados requeridos, 194
 - 9.3.2 Coleta de dados, 195
 - 9.3.3 Descrição e especificação de cargos, 199
 - 9.3.4 Técnicas estruturadas para análise de cargos, 202
- 9.4 O futuro da análise e descrição de cargos, 203
- 9.5 Políticas de remuneração, 203
 - 9.5.1 Remuneração baseada em habilidades, 204
 - 9.5.2 Remuneração baseada em competências, 205
 - 9.5.3 Remuneração baseada em desempenho, 206
 - 9.5.4 Remuneração baseada em equipes, 208
- 9.6 Composição dos salários, 208
 - 9.6.1 Fatores internos, 209
 - 9.6.2 Fatores externos, 209

- 9.7 Métodos de avaliação de cargos, 210
 - 9.7.1 Método de avaliação por ordenamento, 210
 - 9.7.2 Método de avaliação por categorias predeterminadas, 211
 - 9.7.3 Método de avaliação por pontos, 213
 - 9.7.4 Método de avaliação por comparação de fatores, 213
 - 9.7.5 Método de valoração estratégica do cargo, 214
 - 9.7.6 O método Hay, 215
- Leituras recomendadas*, 215
- Exercícios e trabalhos práticos*, 216
- Teste suas habilidades para analisar cargos e salários*, 216
- Interpretação*, 219

10 O PAPEL DE MOTIVADOR, 220

- 10.1 Importância da motivação, 220
- 10.2 O que é realmente motivação, 221
- 10.3 Como ocorre a motivação, 221
- 10.4 Alterações na força dos motivos, 222
- 10.5 Teorias sobre motivação, 223
 - 10.5.1 A hierarquia de necessidades de Maslow, 224
 - 10.5.2 A Teoria x e a Teoria y, de McGregor, 225
 - 10.5.3 A teoria dos fatores higiênicos e motivadores, 226
 - 10.5.4 Teoria das necessidades de McClelland, 227
 - 10.5.5 Teoria da avaliação cognitiva, 228
 - 10.5.6 Teoria do estabelecimento de objetivos, 229
 - 10.5.7 Teoria do reforço, 229
 - 10.5.8 Teoria da equidade, 230
 - 10.5.9 Teoria da expectativa, 231
- 10.6 Como reconhecer pessoas motivadas, 232
- 10.7 Como motivar pessoas, 233
 - 10.7.1 Identifique as necessidades dos funcionários, 233
 - 10.7.2 Valorize as pessoas, 233
 - 10.7.3 Reconheça os avanços, 233
 - 10.7.4 Encoraje iniciativas, 234
 - 10.7.5 Ofereça incentivos, 234
 - 10.7.6 Enriqueça as funções, 235
 - 10.7.7 Delegue autoridade, 235
 - 10.7.8 Faça avaliações, 236
 - 10.7.9 Promova mudanças, 236
 - 10.7.10 Vincule recompensas ao desempenho, 237

Leituras recomendadas, 237

Exercícios e trabalhos práticos, 237

Teste sua capacidade de motivar pessoas, 238

Interpretação, 240

11 O PAPEL DE LÍDER, 241

11.1 Significado da liderança no trabalho, 241

11.2 Abordagens acerca da liderança, 242

11.2.1 Abordagem dos traços, 242

11.2.2 Abordagem do comportamento, 242

11.2.3 Abordagem situacional, 246

11.2.4 Teorias contemporâneas, 250

11.3 Como liderar reuniões, 253

11.3.1 Importância da liderança nas reuniões de trabalho, 253

11.3.2 Por que falham as reuniões, 253

11.3.3 Quando convocar uma reunião?, 255

11.3.4 Modalidades de reunião, 255

11.3.5 Requisitos do líder da reunião, 256

11.3.6 Como planejar uma reunião, 257

11.3.7 Como iniciar a reunião, 260

11.3.8 Como estimular a participação, 261

11.3.9 Como lidar com participantes problemáticos, 261

11.3.10 Como avaliar reuniões, 262

Leituras recomendadas, 263

Exercícios e trabalhos práticos, 264

Verifique se você tem perfil de líder, 264

Interpretação, 266

Teste suas habilidades como condutor de reuniões, 266

Interpretação, 268

12 O PAPEL DE NEGOCIADOR, 269

12.1 Importância da negociação, 269

12.2 Significado de negociação, 270

12.3 Partes envolvidas na negociação, 271

12.4 Abordagens gerais para a negociação, 272

12.5 Etapas do processo de negociação, 273

12.5.1 Planejamento, 273

- 12.5.2 “Quebra de gelo”, 275
- 12.5.3 Exploração, 275
- 12.5.4 Confronto, 276
- 12.5.5 Avaliação, 277
- 12.6 Sentimentos e atitudes que prejudicam a negociação, 278
- 12.7 Táticas de negociação, 279
- Leituras recomendadas*, 281
- Exercícios e trabalhos práticos*, 281
- Teste suas habilidades como negociador*, 282
- Interpretação*, 284

13 O PAPEL DE GESTOR DA QUALIDADE, 285

- 13.1 O lado humano da qualidade, 285
- 13.2 Desafios à implantação de programas de qualidade, 286
 - 13.2.1 Motivação dos empregados, 286
 - 13.2.2 Satisfação dos empregados, 286
 - 13.2.3 Responsabilidade pela gestão da qualidade, 287
 - 13.2.4 Efetividade do sistema de comunicação, 287
 - 13.2.5 Adequação às exigências do mercado, 287
 - 13.2.6 Liderança, 287
 - 13.2.7 Recursos, 287
 - 13.2.8 Foco no cliente, 288
 - 13.2.9 Planejamento, 288
 - 13.2.10 Comprometimento, 288
 - 13.2.11 Cultura da qualidade, 288
- 13.3 Papel estratégico da gestão de pessoas na gestão da qualidade, 289
 - 13.3.1 Recrutamento e seleção de pessoas, 290
 - 13.3.2 Treinamento e desenvolvimento, 290
 - 13.3.3 Carreiras, 290
 - 13.3.4 Reconhecimento e recompensas, 290
 - 13.3.5 Comprometimento da alta direção, 291
 - 13.3.6 Educação para a qualidade, 291
 - 13.3.7 Envolvimento dos empregados, 292
 - 13.3.8 Avaliação de desempenho, 292
 - 13.3.9 Comunicação, 293
- Leituras recomendadas*, 293
- Exercícios e trabalhos práticos*, 293
- Teste suas habilidades como gestor de qualidade*, 294
- Interpretação*, 295

14 O PAPEL DE COACH, 296

- 14.1 Que é um coach, 296
- 14.2 Diferenças entre *coaching* e outros processos, 298
 - 14.2.1 Em relação à psicoterapia, 298
 - 14.2.2 Em relação ao aconselhamento, 299
 - 14.2.3 Em relação ao treinamento, 299
 - 14.2.4 Em relação ao *mentoring*, 300
- 14.3 Importância dos *coaches*, 300
- 14.4 Tipos de *coaching*, 302
 - 14.4.1 *Coaching* de vida, 302
 - 14.4.2 *Coaching* de carreira, 303
 - 14.4.3 *Coaching* de negócios, 303
 - 14.4.4 *Coaching* executivo, 303
- 14.5 Quando se deve utilizar o *coaching*, 303
- 14.6 Desenvolvimento do *coaching*, 305
 - 14.6.1 Estabelecimento de uma relação de confiança, 305
 - 14.6.2 Análise da situação atual, 306
 - 14.6.3 Definição de objetivos, 306
 - 14.6.4 Estabelecimento do plano de ação, 307
 - 14.6.5 Acompanhamento, 308
- Leituras recomendadas*, 309
- Exercícios e trabalhos práticos*, 309
- Teste suas habilidades como coach*, 310
- Interpretação*, 312
- Referências*, 313