

CHIAVENATO



Idalberto
Chiavenato

Gestão de Pessoas

O NOVO PAPEL DA

Gestão do Talento Humano

5^a
ed.



SUMÁRIO

PARTE I – NOVOS DESAFIOS DA GESTÃO DO TALENTO HUMANO Novo mundo do trabalho reinventando o RH, 1

Capítulo 1

INTRODUÇÃO À MODERNA GESTÃO DO TALENTO HUMANO, 5

1.1 O CONTEXTO DA GESTÃO DO TALENTO HUMANO, 6

1.1.1 As diferenças individuais e as diferenças organizacionais, 7

1.2 CONCEITO DE GESTÃO DO TALENTO HUMANO, 9

1.2.1 As pessoas como parceiras da organização, 9

1.2.2 Aspectos fundamentais da moderna GTH, 11

1.3 OBJETIVOS DA GESTÃO DO TALENTO HUMANO, 12

1.4 PROCESSOS DE GESTÃO DO TALENTO HUMANO, 14

1.4.1 Que é a Gestão do Talento Humano?, 14

1.4.2 Modelo de seis processos básicos da GTH, 15

1.4.3 Que é um processo?, 18

1.5 ESTRUTURA DO ÓRGÃO DE GESTÃO DO TALENTO HUMANO, 18

1.6 GTH COMO RESPONSABILIDADE DE LINHA E FUNÇÃO DE STAFF, 21

1.6.1 Centralização/descentralização das atividades de GTH, 24

1.6.2 Interação entre linha e *staff* e seus possíveis conflitos, 25

1.6.3 Responsabilidades de GTH dos gestores de linha, 25

REFERÊNCIAS, 29

Capítulo 2

GESTÃO DO TALENTO HUMANO EM UM AMBIENTE DINÂMICO E COMPETITIVO, 31

2.1 MUDANÇAS E TRANSFORMAÇÕES NO CENÁRIO MUNDIAL, 33

2.2 NOVOS E MUTÁVEIS DESAFIOS DO MUNDO MODERNO, 37

2.3 NOVOS PAPÉIS DA GESTÃO HUMANA, 37

2.4 GESTÃO HUMANA E DO CAPITAL INTELECTUAL, 40

2.4.1 Talento humano, 42

- 2.4.2 Capital humano, 43
- 2.4.3 Capital intelectual, 45

2.5 PARA QUEM A GH DEVE TRABALHAR?, 48

2.6 QUAL É O NEGÓCIO DA GH?, 49

- 2.6.1 Ecossistema organizacional ao redor da comunidade colaborativa de talentos, 50

2.7 QUAL É A PROPOSTA DE VALOR DA GTH?, 51

REFERÊNCIAS, 56

Capítulo 3

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO DO TALENTO HUMANO, 57

3.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL, 58

- 3.1.1 Os desdobramentos da estratégia, 61

3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO HUMANA, 61

3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA GTH COM BASE EM COMPETÊNCIAS, 65

- 3.3.1 A amplitude do planejamento estratégico da GH, 69

3.4 MISSÃO ORGANIZACIONAL, 69

- 3.4.1 Valores organizacionais, 71

3.5 VISÃO DE FUTURO, 71

3.6 OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS, 73

- 3.6.1 Ecossistema de apoio da estratégia de GH, 74
- 3.6.2 Gestão estratégica de GTH, 74
- 3.6.3 Tipos de planejamento estratégico de GTH, 75
- 3.6.4 Aporte do *Balanced Scorecard* (BSC) à estratégia organizacional, 76

3.7 MODELOS DE PLANEJAMENTO TÁTICO DE GTH, 78

3.8 MODELOS DE PLANEJAMENTO OPERACIONAL DE GTH, 79

3.9 FATORES INTERVENIENTES NO PLANEJAMENTO OPERACIONAL DE GTH, 83

- 3.9.1 Absenteísmo, 83
- 3.9.2 Rotatividade de pessoal, 84
- 3.9.3 Mudanças nos requisitos da força de trabalho, 86
- 3.9.4 Apreciação crítica dos modelos de planejamento de GTH, 86

3.10 NÍVEIS DE ATUAÇÃO DA GESTÃO DO TALENTO HUMANO, 87

REFERÊNCIAS, 89

PARTE II – AGREGANDO TALENTOS E COMPETÊNCIAS

Alocando talentos e competências no negócio da organização, 91

Capítulo 4

RECRUTAMENTO DE TALENTOS, 97

4.1 DINÂMICA DO MERCADO DE TRABALHO, 98

- 4.1.1 Fatores condicionantes do MT, 98

4.2 MERCADO DE TALENTOS, 100

4.3 CONCEITO DE RECRUTAMENTO, 102

- 4.3.1 Recrutamento interno e externo, 102

4.4 QUAL É O FOCO DO RECRUTAMENTO?, 105

4.5 TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO EXTERNO, 106

4.6 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO RECRUTAMENTO, 110

REFERÊNCIAS, 114

Capítulo 5

SELEÇÃO DE TALENTOS E COMPETÊNCIAS, 115

5.1 CONCEITO DE SELEÇÃO DE TALENTOS E COMPETÊNCIAS, 116

- 5.1.1 Qual é o foco do processo seletivo?, 116
- 5.1.2 Seleção como um processo de comparação, 117
- 5.1.3 Seleção como um processo de decisão e escolha, 118
- 5.1.4 Modelo de colocação, seleção e classificação de candidatos, 119
- 5.1.5 Identificação das características pessoais do candidato, 120

5.2 BASES PARA A SELEÇÃO DE TALENTOS E COMPETÊNCIAS, 121

- 5.2.1 Bases de comparação para selecionar talentos, 122
- 5.2.2 Mapeamento das competências, 123

5.3 TÉCNICAS DE SELEÇÃO, 127

- 5.3.1 Entrevista de seleção, 127
- 5.3.2 O que você deve saber para poder entrevistar candidatos, 129
- 5.3.3 Como conduzir entrevistas de seleção, 129
- 5.3.4 Provas de conhecimentos ou de capacidades, 130
- 5.3.5 Testes psicológicos, 132
- 5.3.6 Testes de personalidade, 135
- 5.3.7 Técnicas de simulação, 136

5.4 O PROCESSO DE SELEÇÃO DE TALENTOS E COMPETÊNCIAS, 136

5.5 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DO PROCESSO SELETIVO, 138

- 5.5.1 Resultados do processo seletivo, 138
- 5.5.2 Métricas para o processo seletivo, 138
- 5.5.3 Competências desejadas pelas organizações, 140

REFERÊNCIAS, 141

PARTE III – ENGAJANDO TALENTOS E EQUIPES

Conquistando talentos e construindo equipes empoderadas, 143

Capítulo 6

SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL:

Construindo uma excelente e contínua interação humana, 151

6.1 CULTURA ORGANIZACIONAL, 152

6.2 COMPONENTES DA CULTURA ORGANIZACIONAL, 153

- 6.2.1 O que é cultura organizacional?, 154
- 6.2.2 Características das culturas bem-sucedidas, 154
- 6.2.3 Culturas conservadoras e culturas adaptativas, 156
- 6.2.4 Como mudar uma cultura organizacional, 157
- 6.2.5 Clima organizacional, 157
- 6.2.6 Valores organizacionais, 159

6.3 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL, 159

- 6.3.1 Ajustamento recíproco, 160
- 6.3.2 Contrato psicológico, 160
- 6.3.3 Aprendizagem da cultura organizacional, 161
- 6.3.4 Métodos de socialização organizacional, 162
- 6.3.5 Programa de orientação, 164
- 6.3.6 *Empowerment*, 165

REFERÊNCIAS, 167

Capítulo 7

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, 169

7.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, 170

- 7.1.1 Componentes da QVT, 171
- 7.1.2 Modelos de QVT, 171
- 7.1.3 Programas de bem-estar dos colaboradores, 178

7.2 HIGIENE DO TRABALHO, 179

7.3 SAÚDE OCUPACIONAL, 180

- 7.3.1 Medicina ocupacional, 181
- 7.3.2 Estresse no trabalho, 182
- 7.3.3 Como reduzir o estresse no trabalho, 183

7.4 SEGURANÇA NO TRABALHO, 184

- 7.4.1 Prevenção de acidentes, 184
- 7.4.2 Estatísticas de acidentes, 187
- 7.4.3 Causas dos acidentes no trabalho, 189
- 7.4.4 Traços de personalidade que predisõem a acidentes, 190
- 7.4.5 Como prevenir acidentes, 191
- 7.4.6 Custos dos acidentes, 192

7.5 AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO, 193

REFERÊNCIAS, 195

PARTE IV – APLICANDO TALENTOS E COMPETÊNCIAS

Pondo talentos e competências em ação, 197

Capítulo 8

MODELAGEM DO TRABALHO, 201

8.1 O QUE ERA, 202

8.2 CONCEITO DE TRABALHO, 202

8.3 DESENHO DO TRABALHO, 204

8.4 MODELOS DE DESENHO DO TRABALHO, 205

8.4.1 Modelo clássico ou tradicional, 206

8.4.2 Modelo humanístico, 206

8.4.3 Modelo contingencial, 208

8.4.4 Enriquecimento dos trabalhos, 210

8.4.5 Aspectos motivacionais do desenho do trabalho, 212

8.5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO TRABALHO, 214

8.5.1 Conceito de descrição de trabalhos, 214

8.5.2 Conceito de análise de trabalhos, 216

8.6 MÉTODOS DE COLHEITA DE DADOS SOBRE TRABALHOS, 216

8.6.1 Método da entrevista, 216

8.6.2 Método do questionário, 217

8.6.3 Método da observação, 219

8.6.4 Etapas do processo de análise de trabalhos, 219

8.6.5 Usos da descrição e análise de trabalhos, 220

8.7 MODELAGEM DO TRABALHO POR COMPETÊNCIAS, 221

8.8 GESTÃO DA CARREIRA, 223

8.8.1 Autogestão da carreira, 225

8.9 TRABALHO EM EQUIPE, 226

8.9.1 Tipos de equipes, 226

8.9.2 Competências necessárias à equipe, 228

REFERÊNCIAS, 233

Capítulo 9

GESTÃO DO DESEMPENHO HUMANO: Pondo os talentos em ação, 235

9.1 GESTÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL, 236

9.2 CONCEITO DE DESEMPENHO, 238

9.3 CONCEITO DE GESTÃO DO DESEMPENHO HUMANO, 238

9.4 E COMO FICA A VELHA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO?, 244

9.4.1 O velho conceito de avaliação do desempenho, 244

9.4.2 Qual é o foco da avaliação do desempenho?, 245

9.4.3 Por que avaliar o desempenho?, 245

9.4.4 Quem deve avaliar o desempenho?, 246

9.5 MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO, 249

9.5.1 Críticas aos métodos tradicionais de avaliação do desempenho, 250

9.6 NOVAS ABORDAGENS NA RETROAÇÃO DO DESEMPENHO, 251

9.6.1 Revisão participativa por objetivos (APPO), 253

9.6.2 Avaliação 360 graus, 256

9.7 APLICAÇÕES DA GESTÃO DO DESEMPENHO HUMANO, 258

REFERÊNCIAS, 260

PARTE V – RECOMPENSANDO TALENTOS E EQUIPES

Proporcionando *feedback* positivo aos talentos e às equipes, 263

Capítulo 10

REMUNERAÇÃO: Proporcionando recompensas aos talentos e às equipes, 267

10.1 RECOMPENSAS ORGANIZACIONAIS, 268

10.2 CONCEITO DE REMUNERAÇÃO, 269

10.2.1 Os quatro componentes da remuneração total, 269

10.2.2 Recompensas financeiras e não financeiras, 270

10.2.3 Salário nominal e salário real, 271

10.2.4 Tipos de salário, 271

10.2.5 Significados do salário, 271

10.2.6 Composição dos salários, 272

10.3 DESENHO DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO, 273

10.3.1 Critérios para construção de um plano de remuneração, 273

10.4 CONCEITO DE GESTÃO DE SALÁRIOS, 275

10.4.1 Objetivos da gestão de salários, 276

10.4.2 Qual é o foco da remuneração?, 277

10.5 AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE TRABALHOS, 277

10.5.1 Métodos tradicionais de avaliação de trabalhos, 277

10.6 REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS, 282

10.7 REMUNERAÇÃO PELA COMPLEXIDADE DO TRABALHO, 284

10.8 PESQUISA SALARIAL, 285

10.9 DECORRÊNCIAS DOS SALÁRIOS, 286

10.10 POLÍTICA SALARIAL DA EMPRESA, 287

REFERÊNCIAS, 289

Capítulo 11

PROGRAMAS DE INCENTIVOS: Incentivando o engajamento, 291

11.1 RECOMPENSAS E PUNIÇÕES, 292

11.1.1 As relações de intercâmbio, 293

11.1.2 Qual é o foco dos incentivos?, 294

11.2 NOVOS MÉTODOS EM REMUNERAÇÃO, 295

11.3 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL, 295

11.4 PLANO DE BONIFICAÇÃO ANUAL, 297

11.5 DISTRIBUIÇÃO DE AÇÕES DA EMPRESA AOS TALENTOS, 299

11.6 OPÇÃO DE COMPRA DE AÇÕES DA COMPANHIA, 299

11.7 PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS ALCANÇADOS, 301

11.8 DISTRIBUIÇÃO DO LUCRO AOS TALENTOS, 302

11.9 COMO DESENHAR UM PLANO DE INCENTIVOS, 305

REFERÊNCIAS, 308

Capítulo 12

BENEFÍCIOS E SERVIÇOS SOCIAIS:

Melhorando a qualidade de vida dos talentos, 309

12.1 CONCEITO DE BENEFÍCIOS, 310

12.1.1 Origens dos benefícios, 310

12.2 TIPOS DE BENEFÍCIOS SOCIAIS, 311

12.3 OBJETIVOS DOS PLANOS DE BENEFÍCIOS, 313

12.4 DESENHO DO PACOTE DE BENEFÍCIOS, 313

12.4.1 Critérios de desenho do plano de benefícios, 314

12.4.2 Aspectos envolvidos no desenho do plano de benefícios, 315

12.4.3 Etapas do desenho do plano de benefícios, 315

12.5 CUSTOS DOS BENEFÍCIOS SOCIAIS, 316

12.6 PREVIDÊNCIA SOCIAL E PREVIDÊNCIA PRIVADA, 317

12.6.1 Planos de previdência privada, 317

12.6.2 Como escolher um plano de previdência privada?, 319

REFERÊNCIAS, 322

PARTE VI – DESENVOLVENDO TALENTOS, EQUIPES E ORGANIZAÇÕES **Proporcionando vantagens competitivas a todos os stakeholders, 325**

Capítulo 13

TREINAMENTO: Proporcionando habilidades e competências, 335

13.1 CONCEITO DE TREINAMENTO, 336

13.1.1 Qual é o foco do treinamento?, 337

13.2 PROCESSO DE TREINAMENTO, 340

13.3 DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO, 341

13.3.1 Métodos de levantamento de necessidades de treinamento, 342

13.3.2 Mapeamento das competências, 344

13.4 DESENHO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO, 344

13.4.1 Tecnologia de treinamento, 346

13.5 EXECUÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO, 348

13.5.1 Tipos de treinamento, 348

13.5.2 Técnicas de treinamento, 349

13.6 AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO, 350

13.7 TENDÊNCIAS DO TREINAMENTO, 354

REFERÊNCIAS, 356

Capítulo 14

DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS, EQUIPES E ORGANIZAÇÕES: **Agregando competências a todos na organização, 357**

14.1 NOVOS TEMPOS, 358

14.1.1 Onda de reorganizações, 360

14.2 DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS, 361

14.2.1 Modelos de desenvolvimento de talentos, 361

14.2.2 Desenvolvimento de carreiras, 363

14.2.3 Programas de trainees, 364

14.3 DESENVOLVIMENTO DE GESTORES, 365

14.4 DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES, 366

14.5 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL, 367

14.5.1 Aprendizagem organizacional (AO), 367

14.5.2 Organizações de aprendizagem, 370

14.5.3 Tipos de conhecimento, 373

14.5.4 Gestão do conhecimento (GC), 377

14.5.5 Desenvolvimento organizacional (DO), 379

14.5.6 Processo de DO, 380

14.5.7 Técnicas de DO, 380

14.5.8 Aplicações de DO, 382

14.5.9 Limitações do DO, 382

14.6 CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO, 383

14.6.1 Processo inovador, 385

14.7 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS, 387

14.7.1 Influência das UC sobre as pessoas, 389

REFERÊNCIAS, 391**PARTE VII – MONITORANDO TALENTOS E EQUIPES****Criando plataformas e redes conectadas, 395****Capítulo 15****BANCO DE DADOS E SISTEMAS DE INFORMAÇÕES DE GTH, 399****15.1 COMUNICAÇÕES INTERNAS, 400****15.2 NECESSIDADE DE INFORMAÇÕES, 400****15.3 BANCO DE DADOS DE GTH, 401****15.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES DE GTH, 403**

15.4.1 Sistema de informação para a GTH, 404

15.4.2 Sistema de informação gerencial de GTH, 405

15.4.3 Sistema de informação dos colaboradores, 405

15.4.4 Avaliação dos sistemas de informação de GTH, 405

15.5 SISTEMAS DE MONITORAÇÃO DE GTH, 407

15.5.1 Jornada de trabalho, 407

15.6 BALANÇO SOCIAL, 410

15.6.1 Responsabilidade social das organizações, 410

15.6.2 Contabilidade de GTH e o capital intelectual, 411

REFERÊNCIAS, 414**PARTE VIII – O FUTURO DA GESTÃO DO TALENTO HUMANO****Os novos caminhos da Gestão Humana, 415****Capítulo 16****AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO TALENTO HUMANO:****Medindo a criação de valor e a entrega de resultados da GTH, 423****16.1 NECESSIDADE DE INDICADORES DE DESEMPENHO E DE RESULTADOS, 427****16.2 AVALIAÇÃO DA FUNÇÃO DE GTH, 428**

16.2.1 Quem deve avaliar a GTH?, 429

16.3 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DA GTH, 430

16.3.1 Critérios subjetivos de avaliação, 431

16.3.2 Critérios objetivos de avaliação, 432

16.3.3 Retorno do investimento (ROI), 432

- 16.3.4 Avaliação por meio de técnicas contábeis, 433
- 16.3.5 Avaliação por listagens de verificação (*checklists*), 434
- 16.3.6 Abordagens estatísticas de avaliação, 435
- 16.3.7 *Balanced Scorecard* (BSC), 437

16.4 PESQUISAS INTERNAS DE AVALIAÇÃO, 437

- 16.4.1 Pesquisa de clima organizacional, 437

16.5 PESQUISAS EXTERNAS DE AVALIAÇÃO, 439

16.6 BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DA FUNÇÃO DE GTH, 439

16.7 TALENTOS COMO CRIADORES DE VALOR E PROVEDORES DE RECEITAS, 440

16.8 RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES, 441

16.9 PAPEL ATUAL DA GTH, 442

16.10 NÍVEIS DE MATURIDADE DA GTH, 444

- 16.10.1 Avaliação da gestão humana, 446

REFERÊNCIAS, 448

ÍNDICE ALFABÉTICO, 451