



**Idalberto
Chiavenato**

Recursos Humanos

O capital humano das organizações

**Como atrair, aplicar, manter, desenvolver e
monitorar este valioso tesouro organizacional**

**11^a
ed.**





SUMÁRIO

PARTE I – INTERAÇÃO ENTRE PESSOAS E ORGANIZAÇÕES **O mundo em que trabalhamos, 1**

Capítulo 1

ORGANIZAÇÕES, 7

1.1 CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO, 8

- 1.1.1 Complexidade das organizações, 8

1.2 DIFERENTES ERAS DA ORGANIZAÇÃO, 9

- 1.2.1 Era da Industrialização Clássica, 10
- 1.2.2 Era da Industrialização Neoclássica, 10
- 1.2.3 Era da Informação, 10
- 1.2.4 Era Digital, 11

1.3 ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS SOCIAIS, 13

1.4 ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS ABERTOS, 13

- 1.4.1 Conceito de sistemas, 14
- 1.4.2 Abordagem de Katz e Kahn, 16
- 1.4.3 Abordagem de Tavistock: o sistema sociotécnico, 17
- 1.4.4 Organizações de hoje, 18
- 1.4.5 *Stakeholders*, 18

1.5 MISSÃO ORGANIZACIONAL, 21

- 1.5.1 Visão organizacional, 21
- 1.5.2 Objetivos organizacionais, 22
- 1.5.3 Racionalidade das organizações, 23
- 1.5.4 Eficiência e eficácia, 23

1.6 NÍVEIS ORGANIZACIONAIS, 25

- 1.6.1 Nível institucional ou estratégico, 25
- 1.6.2 Nível intermediário ou tático, 25
- 1.6.3 Nível operacional, 25
- 1.6.4 Organizações como sistemas abertos e fechados, 26

1.7 ORGANIZAÇÕES E O AMBIENTE, 26

- 1.7.1 Ambiente geral ou macroambiente, 26
- 1.7.2 Ambiente de tarefa ou microambiente, 27



- 1.7.3 Dinâmica ambiental, 29
- 1.7.4 Complexidade ambiental, 29
- 1.7.5 Medidas de eficácia organizacional, 33

1.8 CAPITAL HUMANO E CAPITAL INTELECTUAL, 34

- 1.8.1 Perspectiva do capital intelectual, 35

RESUMO, 36

PALAVRAS-CHAVE, 36

QUESTÕES, 36

REFERÊNCIAS, 37

Capítulo 2

AS PESSOAS, 39

2.1 VARIABILIDADE HUMANA, 41

2.2 COGNIÇÃO HUMANA, 42

- 2.2.1 Teoria de Campo de Lewin, 42
- 2.2.2 Teoria da Dissonância Cognitiva, 42

2.3 COMPLEXA NATUREZA DO HOMEM, 43

2.4 MOTIVAÇÃO HUMANA, 44

- 2.4.1 Ciclo motivacional, 45
- 2.4.2 Hierarquia das necessidades segundo Maslow, 46
- 2.4.3 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, 49
- 2.4.4 Modelo Contingencial de Motivação de Vroom, 51
- 2.4.5 Teoria da Expectância, 53
- 2.4.6 Clima organizacional, 54

2.5 COMUNICAÇÃO, 55

- 2.5.1 Percepção, 57
- 2.5.2 Barreiras à comunicação, 58

2.6 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES, 60

2.7 CONCEITO DE HOMEM COMPLEXO, 61

2.8 CAPITAL HUMANO, 64

RESUMO, 65

PALAVRAS-CHAVE, 66

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO, 66

REFERÊNCIAS, 66

Capítulo 3

AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES, 69

3.1 RECIPROCIDADE ENTRE INDIVÍDUO E ORGANIZAÇÃO, 72

3.2 RELAÇÕES DE INTERCÂMBIO, 73

- 3.2.1 Conceito de incentivos e contribuições, 74

3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL, 75**3.3.1 Clima organizacional, 77****RESUMO, 78****PALAVRAS-CHAVE, 79****QUESTÕES PARA DISCUSSÃO, 79****REFERÊNCIAS, 79****PARTE II – SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS****Como gerir o RH, 81****Capítulo 4****GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, 99****4.1 CARÁTER MULTIVARIADO DO RH, 100****4.2 CARÁTER CONTINGENCIAL DO RH, 102****4.3 GRH COMO RESPONSABILIDADE DE LINHA E FUNÇÃO DE STAFF, 105****4.4 RH COMO UM PROCESSO, 106****4.5 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS, 108****4.6 OBJETIVOS DO RH, 110****4.7 DIFICULDADES BÁSICAS DO RH, 112****4.8 PAPEL DO RH, 112****4.8.1 Análises avançadas em RH, 115****4.8.2 Proposta de valor do RH, 115****RESUMO, 116****PALAVRAS-CHAVE, 116****QUESTÕES, 116****REFERÊNCIAS, 116****PARTE III – SUBSISTEMA DE PROVISÃO DE RECURSOS HUMANOS****Como agregar talentos, 117****Capítulo 5****RECRUTAMENTO DE PESSOAS, 139****5.1 PESQUISA INTERNA DAS NECESSIDADES DE PESSOAS, 141****5.1.1 Planejamento da força de trabalho, 141****5.2 PESQUISA EXTERNA DO MERCADO, 146****5.3 PROCESSO DE RECRUTAMENTO, 147****5.4 MEIOS DE RECRUTAMENTO, 148****5.4.1 Recrutamento interno, 150****5.4.2 Recrutamento externo, 152**

5.4.3 Recrutamento misto, 156

RESUMO, 157

PALAVRAS-CHAVE, 158

QUESTÕES, 158

REFERÊNCIAS, 158

Capítulo 6

SELEÇÃO DE PESSOAL, 159

6.1 CONCEITO DE SELEÇÃO DE PESSOAS, 160

6.1.1 Seleção como processo de comparação, 161

6.1.2 Seleção como processo de decisão, 162

6.2 BASES PARA A SELEÇÃO DE PESSOAS, 166

6.2.1 Colheita de informações sobre a posição a ser preenchida, 166

6.2.2 Escolha das técnicas de seleção, 168

6.3 ENTREVISTA DE SELEÇÃO, 169

6.3.1 Treinamento dos entrevistadores, 170

6.3.2 Construção do processo de entrevista, 170

6.3.3 Etapas da entrevista de seleção, 171

6.4 PROVAS OU TESTES DE CONHECIMENTOS OU DE CAPACIDADE, 174

6.5 TESTES PSICOLÓGICOS, 175

6.5.1 Testes de personalidade, 177

6.5.2 Técnicas de simulação, 178

6.6 PROCESSO SELETIVO, 178

6.7 AVALIAÇÃO E CONTROLE DOS RESULTADOS, 179

RESUMO, 180

PALAVRAS-CHAVE, 180

QUESTÕES, 181

REFERÊNCIAS, 181

PARTE IV – SUBSISTEMA DE APLICAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS **Como aplicar talentos, 183**

Capítulo 7

MODELAGEM DO TRABALHO, 191

7.1 CONCEITUAÇÃO DE TRABALHO, 192

7.2 CONCEITUAÇÃO DE DESENHO DE CARGO, 193

7.3 MODELOS DE DESENHO DE CARGOS, 193

7.3.1 Modelo clássico ou tradicional de desenho de trabalhos, 193

7.3.2 Modelo humanístico ou de relações humanas, 197

7.3.3 Modelo contingencial, 198

- 7.3.4 Enriquecimento de trabalhos, 200
- 7.3.5 Abordagem motivacional ao desenho de trabalhos, 203

7.4 EQUIPES DE TRABALHO, 208

- 7.4.1 Construção de equipas, 208
- 7.4.2 Gestor como líder de equipas, 208
- 7.4.3 Características de equipas de elevado desempenho, 209
- 7.4.4 *Empowerment*, 210
- 7.4.5 Alavancadores do *empowerment*, 210
- 7.4.6 Capital intelectual como o principal recurso da organização, 212

RESUMO, 212

PALAVRAS-CHAVE, 213

QUESTÕES, 213

REFERÊNCIAS, 213

Capítulo 8

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE TRABALHOS, 215

8.1 DESCRIÇÃO DE TRABALHOS, 216

8.2 ANÁLISE DO TRABALHO, 217

- 8.2.1 Estrutura da análise de trabalhos, 217

8.3 MÉTODOS DE DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE TRABALHOS, 220

- 8.3.1 Método da observação direta, 221
- 8.3.2 Método do questionário, 221
- 8.3.3 Método da entrevista, 222
- 8.3.4 Métodos mistos, 222

8.4 FASES DA ANÁLISE DE TRABALHOS, 223

- 8.4.1 Fase de planeamento, 223
- 8.4.2 Fase de preparação, 224
- 8.4.3 Fase de execução, 224

8.5 OBJETIVOS DA DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE TRABALHOS, 225

RESUMO, 226

PALAVRAS-CHAVE, 227

QUESTÕES, 227

REFERÊNCIAS, 227

Capítulo 9

GESTÃO E REVISÃO DO DESEMPENHO, 229

9.1 CONCEITO DE DESEMPENHO, 230

- 9.1.1 Objetivos de desempenho, 232

9.2 GESTÃO DO DESEMPENHO, 233

9.3 REVISÃO DO DESEMPENHO, 235

- 9.3.1 Que é revisão e *feedback* de desempenho?, 236

9.3.2 Responsabilidade pelo *feedback* do desempenho, 237

9.3.3 Objetivos da revisão do desempenho, 240

9.3.4 Benefícios da revisão do desempenho, 240

9.3.5 Custos da avaliação do desempenho, 241

9.4 MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO, 241

9.4.1 Método de escalas gráficas, 242

9.4.2 Método da escolha forçada, 242

9.4.3 Método de pesquisa de campo, 245

9.4.4 Método dos incidentes críticos, 247

9.5 NOVAS TENDÊNCIAS EM REVISÃO DO DESEMPENHO, 248

9.5.1 Revendo a autogestão da carreira, 253

9.6 ENTREVISTA DE REVISÃO DO DESEMPENHO, 253

RESUMO, 254

PALAVRAS-CHAVE, 254

QUESTÕES, 255

REFERÊNCIAS, 255

PARTE V – SUBSISTEMA DE MANUTENÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Como reter talentos, 257

Capítulo 10

COMPENSAÇÃO | GESTÃO DE SALÁRIOS, 263

10.1 CARÁTER MULTIVARIADO DO SALÁRIO, 264

10.1.1 Significado de salário para as pessoas, 267

10.1.2 Significado de salário para as organizações, 267

10.1.3 Composto salarial, 267

10.2 CONCEITO DE GESTÃO DE SALÁRIOS, 268

10.3 AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE TRABALHOS, 269

10.3.1 Métodos de avaliação de trabalhos, 269

10.3.2 Comissão de avaliação de trabalhos, 282

10.3.3 Classificação de trabalhos, 282

10.4 PESQUISA SALARIAL, 283

10.4.1 Seleção dos trabalhos de referência, 283

10.4.2 Seleção das empresas participantes, 283

10.4.3 Coleta de dados, 284

10.4.4 Tabulação e tratamento dos dados, 285

10.5 POLÍTICA SALARIAL, 285

10.6 DECORRÊNCIAS DOS SALÁRIOS, 286

10.7 NOVAS ABORDAGENS EM REMUNERAÇÃO, 287

10.7.1 Remuneração variável, 287

10.7.2 Remuneração por habilidades, 289

10.7.3 Remuneração por competências, 289

10.7.4 Planos de incentivo, 290

RESUMO, 292

PALAVRAS-CHAVE, 292

QUESTÕES, 292

REFERÊNCIAS, 293

Capítulo 11

PLANOS DE BENEFÍCIOS SOCIAIS, 295

11.1 ORIGENS DOS BENEFÍCIOS SOCIAIS, 296

11.2 TIPOS DE BENEFÍCIOS SOCIAIS, 297

11.2.1 Quanto à sua exigência, 297

11.2.2 Quanto à sua natureza, 297

11.2.3 Quanto aos seus objetivos, 298

11.2.4 Previdência social e previdência privada, 299

11.2.5 Benefícios flexíveis, 300

11.2.6 Alternativas de flexibilização de benefícios, 300

11.3 CUSTOS DOS BENEFÍCIOS SOCIAIS, 301

11.4 CRITÉRIOS PARA PLANEJAMENTO DE SERVIÇOS E BENEFÍCIOS SOCIAIS, 302

11.4.1 Princípio do retorno do investimento, 302

11.4.2 Princípio da mútua responsabilidade, 302

11.4.3 Outros princípios, 303

11.5 OBJETIVOS DO PLANO DE BENEFÍCIOS SOCIAIS, 303

RESUMO, 304

PALAVRAS-CHAVE, 304

QUESTÕES, 304

REFERÊNCIAS, 305

Capítulo 12

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, 307

12.1 HIGIENE DO TRABALHO, 308

12.1.1 Objetivos da higiene do trabalho, 309

12.2 CONDIÇÕES AMBIENTAIS DE TRABALHO, 309

12.2.1 Iluminação, 310

12.2.2 Ruído, 310

12.2.3 Temperatura, 311

12.2.4 Umidade, 311

12.3 SEGURANÇA DO TRABALHO, 312

12.3.1 Prevenção de acidentes, 313

12.3.2 Estatísticas de acidentes, 314

12.3.3 Identificação das causas dos acidentes, 318

12.3.4 Custos direto e indireto dos acidentes, 318



12.4 PREVENÇÃO DE ROUBOS (VIGILÂNCIA), 318

12.5 PREVENÇÃO DE INCÊNDIOS, 319

- 12.5.1 Classificação de incêndios, 319
- 12.5.2 Métodos de extinção de incêndios, 320
- 12.5.3 Tipos de extintores, 321

12.6 GESTÃO DE RISCOS, 322

12.7 GESTÃO DE CONFLITOS, 322

- 12.7.1 Noção de conflito, 322
- 12.7.2 Condições que predispõem ao conflito, 324
- 12.7.3 Condições que desencadeiam o conflito, 324
- 12.7.4 Resultados do conflito, 326
- 12.7.5 Gerenciamento do conflito, 326

12.8 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, 327

- 12.8.1 Principais fatores determinantes da QVT, 329

RESUMO, 331

PALAVRAS-CHAVE, 332

QUESTÕES, 332

REFERÊNCIAS, 332

PARTE VI – SUBSISTEMA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS **Desenvolvendo talentos e criando competências, 335**

Capítulo 13

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS, 341

13.1 CONCEITOS E TIPOS DE EDUCAÇÃO, 342

13.2 TREINAMENTO, 343

- 13.2.1 Conteúdo do treinamento, 343
- 13.2.2 Objetivos do treinamento, 344
- 13.2.3 Treinamento como responsabilidade de linha e função de *staff*, 344
- 13.2.4 Ciclo do treinamento, 344
- 13.2.5 Levantamento de necessidades de treinamento, 347
- 13.2.6 Indicadores de necessidades de treinamento, 350
- 13.2.7 Programação de treinamento, 351
- 13.2.8 Execução do treinamento, 355
- 13.2.9 Avaliação dos resultados do treinamento, 356
- 13.2.10 Cinco níveis do treinamento, 357

13.3 ENSINO A DISTÂNCIA, 359

- 13.3.1 Educação corporativa, 359

13.4 COMPETÊNCIAS BÁSICAS, 360

13.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO CORPORATIVO, 361

13.6 TENDÊNCIAS NOS PROCESSOS DE DESENVOLVER PESSOAS, 364

RESUMO, 367

PALAVRAS-CHAVE, 367

QUESTÕES, 368

REFERÊNCIAS, 368

Capítulo 14

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL, 371

14.1 PRESSUPOSTOS BÁSICOS DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL, 372

- 14.1.1 Conceito de organização, 372
- 14.1.2 Conceito de cultura organizacional, 373
- 14.1.3 Conceito de mudança organizacional, 373
- 14.1.4 Necessidade de contínua adaptação à mudança, 373
- 14.1.5 Interação organização × ambiente, 374
- 14.1.6 Interação indivíduo × organização, 374
- 14.1.7 Objetivos individuais e organizacionais, 374

14.2 CARACTERÍSTICAS DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL, 375

14.3 PROCESSO DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL, 376

14.4 TÉCNICAS DE INTERVENÇÃO EM DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL, 377

- 14.4.1 Desenvolvimento organizacional para o indivíduo | Treinamento da sensibilidade, 377
- 14.4.2 Desenvolvimento organizacional para duas ou mais pessoas | Análise transacional, 377
- 14.4.3 Desenvolvimento organizacional para equipes ou grupos | Consultoria de procedimentos, 378
- 14.4.4 Desenvolvimento organizacional para relações intergrupais | Reuniões de confrontação, 378
- 14.4.5 Desenvolvimento organizacional para a organização como um todo | Retroação de dados, 379

14.5 MODELOS DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL, 380

- 14.5.1 Grade gerencial (*managerial grid*), 380

14.6 OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL, 383

14.7 ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM, 384

- 14.7.1 Mudança organizacional, 387

RESUMO, 388

PALAVRAS-CHAVE, 388

QUESTÕES, 388

REFERÊNCIAS, 388

PARTE VII – SISTEMA DE MONITORAMENTO DE RECURSOS HUMANOS **Garantindo um ecossistema impulsionador de RH, 391**

Capítulo 15

SISTEMAS DE INFORMAÇÕES EM RECURSOS HUMANOS, 399

15.1 CONCEITO DE DADOS E DE INFORMAÇÃO, 400

15.2 BANCO DE DADOS EM RH, 401

- 15.2.1 Processamento de dados, 402

15.3 SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS, 405

15.3.1 Nível de maturidade digital, 405

15.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE RH, 406

15.4.1 Planejamento de um sistema de informações de RH, 406

15.5 PEOPLE ANALYTICS, 408

15.5.1 Alinhando a organização para o seu futuro digital, 408

15.5.2 Principais aplicações do sistema de informações de RH, 409

15.5.3 Fatores relacionados com a disciplina, 412

15.5.4 Linhas mestras da disciplina, 412

15.6 GESTÃO DO CONHECIMENTO | INFORMAÇÃO E COMPORTAMENTO, 413**15.7 AUDITORIA DE RH, 414**

15.7.1 Padrões de avaliação e controle em RH, 414

15.7.2 Fontes de informação para a auditoria de RH, 414

15.7.3 Amplitude e profundidade de ação da auditoria de RH, 415

15.7.4 Agente de auditoria de RH, 416

RESUMO, 416**PALAVRAS-CHAVE, 417****QUESTÕES, 417****REFERÊNCIAS, 417****ÍNDICE ALFABÉTICO, 419**