

MARIA CÉLIA BASTOS PEREIRA

RRH

# ESSENCIAL

---

Gestão estratégica de pessoas e competências

2ª edição

saraiva  uni

# Sumário

## CAPÍTULO 1

### Gestão de pessoas em uma organização e como essa prática afeta os resultados

|  |    |
|--|----|
| <i>Por que gerenciar pessoas é essencial para as organizações?</i> . . . . . | 1  |
| Desafios em gestão de pessoas . . . . .                                      | 2  |
| Globalização . . . . .   | 3  |
| Revolução da informação e do conhecimento . . . . .                          | 3  |
| Mudança nas relações de trabalho . . . . .                                   | 4  |
| Excepcional demanda por talentos . . . . .                                   | 5  |
| Tecnologia . . . . .   | 6  |
| Inteligência artificial e o RH . . . . .                                     | 7  |
| Negociação . . . . .   | 7  |
| Empreendedorismo . . . . .   | 8  |
| Eficácia das práticas de RH na organização . . . . .                         | 8  |
| Quem é responsável pela gestão de RH nas organizações? . . . . .             | 8  |
| O RH como vantagem competitiva . . . . .                                     | 9  |
| ESTUDO DE CASO 1.1 . . . . .   | 10 |
| QUESTÕES . . . . .   | 11 |

## CAPÍTULO 2

### Gestão estratégica versus gestão tradicional de pessoas

|   |    |
|---|----|
| <i>Por que escolher entre a abordagem estratégica e a abordagem tradicional de pessoas?</i> . . . . .                                       | 13 |
| RH estratégico e tradicional . . . . .  | 16 |
| Como o RH estratégico pode ajudar a organização? . . . . .  | 17 |
| Elemento 1: ligar as pessoas à estratégia e às operações. . . . .   | 17 |
| Elemento 2: desenvolver o pool de liderança por meio de melhoria contínua, profundidade na sucessão e redução do risco de retenção. . . . . | 18 |
| Elemento 3: lidando com aqueles que têm mal desempenho. . . . .   | 18 |
| COMENTÁRIO DE CONSULTORIA . . . . .   | 20 |
| A escolha entre RH estratégico e tradicional . . . . .  | 22 |
| QUESTÕES . . . . .  | 23 |

## CAPÍTULO 3

### Papel dos gestores no gerenciamento de pessoas

|   |    |
|---|----|
| <i>Por que ter funcionários motivados, desenvolver e reter talentos se constitui em um diferencial competitivo para o negócio da empresa?</i> . . . . . | 25 |
| Transformação dos papéis e das funções gerenciais. . . . .  | 26 |
| Motivação e incentivo . . . . .   | 29 |
| Na prática, o que funciona . . . . .  | 38 |
| COMENTÁRIO DE CONSULTORIA . . . . .   | 39 |
| ESTUDO DE CASO 3.1 . . . . .  | 40 |
| Capital intelectual . . . . .   | 41 |
| Desenvolvimento e retenção de talentos . . . . .  | 43 |
| ESTUDO DE CASO 3.2 . . . . .  | 44 |
| QUESTÕES . . . . .  | 46 |

## CAPÍTULO 4

### Recrutamento e seleção

|   |    |
|---|----|
| <i>O processo de recrutamento e seleção, para ser eficaz, requer muito mais que atrair e contratar pessoas?</i> . . . . . | 49 |
| Análise do perfil do cargo . . . . .  | 51 |
| Como obter todos esses dados? . . . . .   | 53 |
| PRATICANDO . . . . .  | 53 |
| Recrutamento . . . . .  | 55 |
| O que é recrutamento? . . . . .   | 55 |
| Recrutamento interno . . . . .  | 57 |
| Recrutamento externo . . . . .  | 58 |
| PRATICANDO . . . . .  | 59 |
| COMENTÁRIO DE CONSULTORIA . . . . .   | 59 |
| Recrutamento pela internet e mídias sociais . . . . .   | 59 |
| Seleção . . . . .   | 61 |
| Processo seletivo . . . . .   | 62 |
| LEMBRETE DE CONSULTORIA . . . . .   | 63 |
| Entrevista de seleção . . . . .   | 64 |
| O papel do entrevistador . . . . .  | 66 |

|   |    |
|---|----|
| Verificação de referências . . . . .                | 68 |
| Exame médico . . . . .                              | 68 |
| ALERTA DE CONSULTORIA . . . . .                     | 68 |
| Seleção de minorias. . . . .                        | 68 |
| UMA CHANCE PARA OS PÁRIAS . . . . .                 | 70 |
| AJUSTE EMOCIONAL E CONTRATAÇÃO NEGLIGENTE . . . . . | 72 |
| QUESTÕES . . . . .                                  | 73 |

## CAPÍTULO 5

### Adaptação do novo funcionário à organização

*Por que existe a necessidade de o funcionário participar de um treinamento de integração e fazer um contrato psicológico com seu gestor durante o processo de adaptação à empresa?* . . . . . 75

|   |    |
|---|----|
| Treinamento de integração . . . . .                             | 78 |
| COMENTÁRIO DE CONSULTORIA . . . . .                             | 79 |
| TREINAMENTO NA WALT DISNEY WORLD . . . . .                      | 80 |
| Integração dos participantes . . . . .                          | 81 |
| Apresentação do objetivo e do programa de treinamento . . . . . | 81 |
| Histórico da empresa . . . . .                                  | 81 |
| Negócio da empresa . . . . .                                    | 81 |
| Missão . . . . .  | 81 |
| Princípios e valores . . . . .                                  | 82 |
| Clientes e parceiros . . . . .                                  | 82 |
| Organograma da empresa . . . . .                                | 82 |
| Políticas de recursos humanos . . . . .                         | 82 |
| Setor de pessoal . . . . .                                      | 82 |
| Saúde, segurança e medicina do trabalho . . . . .               | 82 |
| Visita às dependências da organização . . . . .                 | 83 |
| Avaliação final . . . . .                                       | 83 |
| Contrato psicológico . . . . .                                  | 84 |
| Por que fazer um contrato psicológico? . . . . .                | 84 |
| COMENTÁRIO DE CONSULTORIA . . . . .                             | 85 |
| QUESTÕES . . . . .  | 86 |

## CAPÍTULO 6

### Comunicação como fio condutor do comprometimento

*Por que ter uma comunicação eficaz constitui um diferencial para uma empresa?* . . . . . 87

|  |    |
|--|----|
| Comunicação . . . . .                          | 89 |
| Comunicação e relações interpessoais . . . . . | 91 |
| PRATICANDO . . . . .                           | 92 |

|   |     |
|---|-----|
| Área aberta . . . . .   | 92  |
| Área cega . . . . .   | 93  |
| Área oculta . . . . .   | 94  |
| Área desconhecida . . . . .   | 94  |
| Por que é difícil receber <i>feedback</i> ? . . . . .                     | 95  |
| Por que é difícil dar <i>feedback</i> ? . . . . .                         | 96  |
| Como superar as dificuldades de dar e receber <i>feedback</i> ? . . . . . | 97  |
| Os cinco elementos críticos da comunicação . . . . .                      | 98  |
| PRATICANDO . . . . .  | 100 |
| Barreiras de comunicação . . . . .  | 100 |
| O que fazer diante das barreiras de comunicação? . . . . .                | 101 |
| Comunicação organizacional . . . . .                                      | 102 |
| Comunicação interna . . . . .   | 104 |
| Comunicação interna informal . . . . .                                    | 107 |
| Comunicação pela internet . . . . .                                       | 108 |
| EXEMPLO 6.1: NÃO EXISTE PROBLEMA SEM SOLUÇÃO . . . . .                    | 109 |
| Algumas ações para tornar a comunicação mais eficaz . . . . .             | 110 |
| ESTUDO DE CASO 6.1 . . . . .  | 111 |
| QUESTÕES . . . . .  | 116 |

## CAPÍTULO 7

### Avaliação de desempenho

*A avaliação de desempenho deve ser um instrumento que potencialize os resultados empresariais e sirva de oportunidade para o desenvolvimento do funcionário?* . . . . . 117

|  |     |
|--|-----|
| Avaliação de desempenho . . . . .  | 119 |
| OBSERVE NA PRÁTICA . . . . .   | 121 |
| ESTUDO DE CASO 7.1 . . . . .   | 124 |
| PRATICANDO . . . . .   | 129 |
| O papel do avaliador e o processo de <i>feedback</i> . . . . .             | 130 |
| Ser descritivo em vez de avaliativo . . . . .                              | 131 |
| Ser específico em vez de geral . . . . .                                   | 131 |
| Considerar as necessidades tanto do comunicador como do receptor . . . . . | 131 |
| Enfocar algo que seja útil e viável . . . . .                              | 131 |
| TOME NOTA . . . . .  | 132 |
| Ser solicitado em vez de imposto . . . . .                                 | 132 |
| Ser oportuno . . . . .   | 132 |
| Ser exemplificado . . . . .  | 132 |
| Ser direto com a pessoa que participou do evento ocorrido . . . . .        | 132 |
| Passos para a avaliação de desempenho . . . . .                            | 134 |
| Efeito de halo . . . . .   | 135 |
| Erro de tendência central . . . . .  | 135 |
| Erro por condescendência ou rigidez . . . . .                              | 136 |
| Erro de efeito de contraste (ou contrários) . . . . .                      | 136 |
| Erros de tendência pessoal . . . . .                                       | 136 |
| Apego excessivo ao formulário . . . . .                                    | 136 |
| Falta de observação contínua e sistemática . . . . .                       | 136 |

|   |     |
|---|-----|
| Métodos de avaliação de desempenho . . . . .                              | 137 |
| COMENTÁRIO DE CONSULTORIA . . . . .                                       | 137 |
| Método da escala gráfica . . . . .  | 138 |
| Método da escolha forçada . . . . .                                       | 138 |
| Método de frases descritivas. . . . .                                     | 139 |
| Método de pesquisa de campo . . . . .                                     | 139 |
| Método dos incidentes críticos . . . . .                                  | 140 |
| Método de comparação aos pares . . . . .                                  | 140 |
| Método da autoavaliação . . . . .   | 140 |
| Método da avaliação por resultados . . . . .                              | 140 |
| Implantação da avaliação de desempenho . . . . .                          | 141 |
| COMENTÁRIO DE CONSULTORIA . . . . .                                       | 141 |
| Primeiro passo: definir objetivos . . . . .                               | 142 |
| Segundo passo: escolher o método . . . . .                                | 142 |
| Terceiro passo: desenvolver o instrumento de avaliação. . . . .           | 142 |
| COMENTÁRIO DE CONSULTORIA . . . . .                                       | 143 |
| Quarto passo: capacitar os avaliadores para realizar a avaliação. . . . . | 143 |
| Quinto passo: analisar os resultados . . . . .                            | 143 |
| Sexto passo: implementar plano de ação. . . . .                           | 143 |
| Sétimo passo: gerenciar o desempenho . . . . .                            | 144 |
| ESTUDO DE CASO 7.2 . . . . .  | 144 |
| QUESTÕES . . . . .  | 145 |

## CAPÍTULO 8

### Paradigmas atuais da gestão de desempenho

*Como as abordagens feedback 360° e gestão por competências contribuem para a melhoria dos resultados das empresas?* . . . . . 147

|   |     |
|---|-----|
| <i>Feedback 360°</i> . . . . .                        | 149 |
| ESTUDO DE CASO 8.1. . . . .                           | 153 |
| PRATICANDO . . . . .                                  | 157 |
| Gestão por competências. . . . .                      | 157 |
| PRATICANDO . . . . .                                  | 158 |
| Sete motivos para ter competência . . . . .           | 164 |
| Gestão por competências: aplicações práticas. . . . . | 167 |
| Implantação de um programa de competências . . . . .  | 168 |
| ESTUDO DE CASO 8.2 . . . . .                          | 171 |
| COMENTÁRIO DE CONSULTORIA . . . . .                   | 176 |
| QUESTÕES . . . . .                                    | 176 |

## CAPÍTULO 9

### Remuneração tradicional: cargos, salários e benefícios

*É importante ter um sistema de cargos, salários e benefícios que, na percepção do funcionário, seja um fator de recompensa pelo trabalho realizado?* . . . . . 177

|   |     |
|---|-----|
| Estruturação de cargos e salários . . . . .             | 179 |
| Termos a serem utilizados em cargos e salários. . . . . | 180 |
| Política salarial. . . . .                              | 180 |
| Coleta de dados . . . . .                               | 180 |
| Análise de cargos . . . . .                             | 180 |
| Descrição de cargos . . . . .                           | 180 |
| Avaliação de cargos. . . . .                            | 181 |
| Pesquisa salarial. . . . .                              | 181 |
| Estrutura salarial . . . . .                            | 181 |
| Critérios de enquadramento . . . . .                    | 181 |
| Plano de cargos e salários . . . . .                    | 182 |
| PRATICANDO . . . . .                                    | 184 |
| PRATICANDO . . . . .                                    | 189 |
| Métodos de avaliação de cargos . . . . .                | 189 |
| Método de avaliação por escalonamento. . . . .          | 189 |
| Método de avaliação por pontos . . . . .                | 192 |
| Fatores de avaliação . . . . .                          | 192 |
| Pesquisa salarial . . . . .                             | 194 |
| Política salarial e tabela salarial. . . . .            | 195 |
| Benefícios . . . . .                                    | 196 |
| Benefícios obrigatórios no Brasil . . . . .             | 198 |
| ESTUDO DE CASO 9.1 . . . . .                            | 200 |
| QUESTÕES . . . . .                                      | 200 |

## CAPÍTULO 10

### Participação em lucros e resultados

*Por que ter uma parte da remuneração variável, como a participação em lucros e resultados, contribui para a vantagem competitiva da organização?* . . . . . 203

|   |     |
|---|-----|
| Remuneração variável . . . . .                | 204 |
| Participação em lucros e resultados . . . . . | 206 |
| COMENTÁRIO DE CONSULTORIA . . . . .           | 208 |
| Exemplos brasileiros . . . . .                | 211 |
| Exemplo 10.1 . . . . .                        | 211 |
| Exemplo 10.2 . . . . .                        | 212 |
| ESTUDO DE CASO 10.1 . . . . .                 | 213 |
| QUESTÕES . . . . .                            | 215 |

## CAPÍTULO 11

### Cultura organizacional

*A cultura de uma empresa define sua visão do negócio, suas políticas internas e sua flexibilidade ou rigidez em relação às mudanças?* . . . . . 217

|   |     |
|---|-----|
| Cultura organizacional . . . . .                                    | 218 |
| PRATICANDO . . . . .  | 219 |
| Como as culturas das organizações são formadas . . . . .            | 220 |
| Cultura organizacional e seus estados compartilhados . . . . .      | 220 |
| Consequências e implicações da cultura organizacional. . . . .      | 224 |
| Cultura e clima organizacional . . . . .                            | 224 |
| Gerenciamento da cultura . . . . .                                  | 225 |
| Cultura organizacional <i>versus</i> mudanças e inovações . . . . . | 226 |
| ESTUDO DE CASO 11.1 . . . . .                                       | 230 |
| QUESTÕES . . . . .  | 231 |

## CAPÍTULO 12

### Qualidade de vida no trabalho

*A qualidade de vida no trabalho dos funcionários de uma organização faz toda a diferença no atendimento aos clientes?* . . . . . 233

|  |     |
|--|-----|
| Qualidade de vida no trabalho . . . . .              | 236 |
| Qualidade de vida e gestão de pessoas. . . . .       | 237 |
| COMENTÁRIO DE CONSULTORIA . . . . .                  | 238 |
| COMENTÁRIO DE CONSULTORIA . . . . .                  | 239 |
| COMENTÁRIO DE CONSULTORIA . . . . .                  | 241 |
| Programas de qualidade de vida no trabalho . . . . . | 242 |
| Alguns modelos de QVT . . . . .                      | 244 |
| Como medir a qualidade de vida no trabalho . . . . . | 247 |
| ALERTA DE CONSULTORIA . . . . .                      | 247 |
| COMENTÁRIO DE CONSULTORIA . . . . .                  | 249 |
| Implantação de um programa de QVT . . . . .          | 249 |
| ESTUDO DE CASO 12.1 . . . . .                        | 250 |
| QUESTÕES . . . . .                                   | 253 |

## CAPÍTULO 13

### Aprendizagem organizacional

*Qual é a importância do treinamento e desenvolvimento na retenção de talentos e transferência do conhecimento na organização?* . . . . . 255

|  |     |
|--|-----|
| Treinamento e desenvolvimento . . . . .                | 257 |
| Modalidades de treinamento e desenvolvimento . . . . . | 258 |

|   |     |
|---|-----|
| Etapas do treinamento. . . . .                          | 259 |
| Levantamento de necessidades . . . . .                  | 259 |
| COMENTÁRIO DE CONSULTORIA . . . . .                     | 260 |
| Programação, seleção e organização de conteúdo. . . . . | 263 |
| Métodos e técnicas de treinamento . . . . .             | 263 |
| Uso de exercícios estruturados . . . . .                | 265 |
| Aprendizagem vivencial . . . . .                        | 265 |
| ALERTA DE CONSULTORIA . . . . .                         | 266 |
| Relato. . . . .   | 267 |
| Processamento . . . . .                                 | 267 |
| Generalização . . . . .                                 | 268 |
| Aplicação . . . . .                                     | 268 |
| PRATICANDO . . . . .                                    | 270 |
| Execução do treinamento . . . . .                       | 271 |
| Avaliação . . . . .                                     | 271 |
| Educação corporativa. . . . .                           | 272 |
| ESTUDO DE CASO 13.1 . . . . .                           | 277 |
| QUESTÕES . . . . .                                      | 278 |

## CAPÍTULO 14

### Relações trabalhistas e empresariais

*Por que as relações de trabalho são um diferencial para a consecução dos objetivos organizacionais e um diferencial competitivo para as empresas?* . . . . . 279

|  |     |
|--|-----|
| Relações trabalhistas . . . . .                                      | 281 |
| ESTUDO DE CASO 14.1 . . . . .  | 286 |
| BRASILEIROS VALORIZAM AS BOAS RELAÇÕES DE TRABALHO . . . . .         | 287 |
| Relações empresariais, governança corporativa e compliance . . . . . | 287 |
| O que é governança corporativa? . . . . .                            | 288 |
| Governança e compliance são a mesma coisa? . . . . .                 | 288 |
| Sindicalismo . . . . .   | 289 |
| PRATICANDO . . . . .   | 289 |
| ESTUDO DE CASO 14.2. . . . .   | 294 |
| QUESTÕES . . . . .   | 295 |

## CAPÍTULO 15

### Planejamento de carreira

*O planejamento de carreira é um instrumento que pode levá-lo mais longe em sua vida profissional?* . . . . . 297

|  |     |
|--|-----|
| Carreira . . . . .                                     | 298 |
| AS 5 FASES DA VIDA PARA CONSTRUIR A CARREIRA . . . . . | 301 |
| Etapas da carreira . . . . .                           | 304 |
| PRATICANDO . . . . .                                   | 305 |

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| ESTUDO DE CASO 15.1 . . . . . | 309 |
| QUESTÕES . . . . .            | 313 |

**CAPÍTULO 16**

**Saúde e segurança no trabalho**

*A construção de uma nova realidade de saúde e segurança no trabalho exige a parceria de todos.* . . . . . 315

|   |     |
|---|-----|
| Segurança e saúde no trabalho. . . . .  | 318 |
| Seguro de Acidente do Trabalho (SAT) . . . . .  | 321 |
| Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT) . . . . . | 322 |
| Comissão Interna de Prevenção de Acidente do Trabalho (CIPA) . . . . .                    | 322 |
| Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO). . . . .                         | 325 |
| Perfil Profissiográfico Previdenciário (PPP) . . . . .                                    | 326 |
| Inspeções de segurança. . . . .   | 327 |
| Doenças ocupacionais . . . . .  | 328 |
| Estresse . . . . .  | 328 |
| Controle do estresse . . . . .  | 330 |
| Adaptação da pessoa ao ambiente. . . . .  | 330 |
| Estressores . . . . .   | 331 |
| Como lidar com o estresse. . . . .  | 331 |
| BOM EXEMPLO . . . . .   | 332 |
| Depressão. . . . .  | 332 |
| Perda auditiva induzida por ruído . . . . .   | 333 |
| LER/DORT . . . . .  | 333 |
| Doenças pulmonares . . . . .  | 335 |
| Silicose. . . . .   | 335 |
| Sintomas e diagnóstico . . . . .  | 336 |
| Prevenção . . . . .   | 336 |
| Tratamento . . . . .  | 337 |
| BOA NOTÍCIA . . . . .   | 337 |
| ESTUDO DE CASO 16.1. . . . .  | 338 |
| QUESTÕES . . . . .  | 339 |

**CAPÍTULO 17**

**Liderança, gerência e poder**

*O líder pode transformar a sua realidade, a das pessoas que o cercam, mudar a organização, o mercado e até o país?* . . . . . 341

|   |     |
|---|-----|
| LÍDER OU SUPER-HERÓI? . . . . .   | 343 |
| Liderança organizacional . . . . .  | 344 |
| Teorias e abordagens de liderança . . . . .   | 346 |
| Liderança, gerência e poder . . . . .   | 349 |
| Quais são as qualidades necessárias para que um dirigente se torne líder? . . . . . | 351 |
| PRATICANDO . . . . .  | 351 |
| Novos modelos de liderança . . . . .  | 356 |
| APRENDA A SERVIR . . . . .  | 360 |
| COMENTÁRIO DE CONSULTORIA. . . . .  | 366 |
| ESTUDO DE CASO 17.1 . . . . .   | 368 |
| QUESTÕES . . . . .  | 372 |

**CAPÍTULO 18**

**Coaching**

|   |     |
|---|-----|
| <i>Coaching</i> : desenvolvendo pessoas e acelerando resultados . . . . . | 373 |
| <i>Coaching</i> : o processo da excelência profissional. . . . .          | 374 |
| <i>Coaching</i> no desenvolvimento de <i>coaches</i> internos . . . . .   | 374 |
| <i>Coaching</i> executivo e seus benefícios na liderança . . . . .        | 375 |
| Gestão de pessoas com <i>coaching</i> e seus diferenciais . . . . .       | 376 |
| Benefícios do <i>coaching</i> na gestão de pessoas. . . . .               | 376 |
| Para a organização . . . . .  | 376 |
| Para o gestor de pessoas . . . . .  | 377 |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| Referências . . . . . | 379 |
|-----------------------|-----|