

Administração de Recursos Humanos

O papel dos gerentes de Recursos Humanos já não se limita mais a funções de serviços do tipo recrutamento e seleção de funcionários. Hoje, os gerentes dessa área assumem papel ativo na tomada de decisões e no planejamento estratégico de suas empresas.

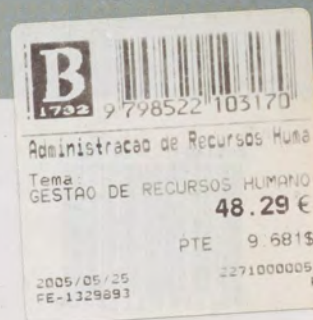
Administração de Recursos Humanos traz um enfoque claro das mudanças que estão ocorrendo em todos os níveis gerenciais. Tem como orientação a aplicação prática e a apresentação de situações reais, propiciando o desenvolvimento da análise crítica de RH. Casos, dicas e sugestões oferecem formas efetivas de lidar com problemas de comunicação, liderança, disciplina, recompensa por desempenho e outros aspectos da administração de RH. A obra tem como foco o papel de RH dos gerentes, sem excluir o impacto e a importância do papel do departamento de RH no desenvolvimento, na coordenação e no cumprimento de políticas e procedimentos relacionados às funções de RH.

▶ Aplicações

Livro-texto para a disciplina administração de recursos humanos nos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Comércio Exterior, Turismo, Comunicação Social, Psicologia e outros que incluam gestão de recursos humanos ou gestão de pessoas em seus currículos. Leitura introdutória para os cursos de especialização em Administração de Recursos Humanos.

THOMSON

Visite nossos sites:
www.thomsonlearning.com.br
www.thomsonlearning.com



ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Bohlander ♦ Snell ♦ Sherman

THOMSON

THOMSON

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS



George Bohlander ♦ Scott Snell ♦ Arthur Sherman



Gerente Editorial:
Adilson Pereira

Editora de Desenvolvimento:
Eugênia Pessotti

Produtora Editorial:
Tatiana Pavanelli Valsi

Produtora Gráfica:
Patrícia La Rosa

Copidesque:
Rosemary Cataldi Machado

Revisão:
Sandra Garcia Cortes e Ada Santos Seles

Composição:
Luiz Fernando Romeu

Capa:
Paulo Cesar Pereira

Título do Original:
Managing Human Resources
12 edition

Tradução:
Maria Lúcia G. Leite Rosa

Revisão Técnica
Flávio Bressan

Copyright © 2001 de South-Western
College Publishing.
Copyright © 2003 de Pioneira Thomson
Learning Ltda., uma divisão da Thomson
Learning, Inc. Thomson Learning™ é uma
marca registrada aqui utilizada sob licença.

Impresso no Brasil.
Printed in Brazil.
1 2 3 4 05 04 03

Rua Traipu, 114 – 3º andar
Perdizes – CEP 01235-000
São Paulo – SP
Tel.: (11) 3665-9900
Fax: (11) 3665-9901
sac@thomsonlearning.com.br
www.thomsonlearning.com.br

Todos os direitos reservados. Nenhuma
parte deste livro poderá ser reproduzida
sejam quais forem os meios empregados
sem a permissão, por escrito, da Editora.
Aos infratores aplicam-se as sanções previs-
tas nos artigos 102, 104, 106 e 107 da Lei nº
9.610, de 19 de fevereiro de 1998.

Dados Internacionais de Catalogação na
Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro,
SP, Brasil)
Bohlander, George W.
Administração de recursos humanos /
George Bohlander, Scott Snell, Arthur
Sherman; tradução Maria Lúcia G. Leite
Rosa; revisão técnica Flávio Bressan. —
São Paulo: Pioneira Thomson Learning,
2003.

Título original: Managing human resources
Bibliografia.

ISBN 85-221-0317-8

1. Administração de pessoal I. Snell, Scott.
II. Sherman, Arthur W.. III. Título.
03-0555 CDD-658.3

Índice para catálogo sistemático:

1. Administração de recursos humanos :
Administração de empresas 658.3

Sumário

Prefácio XIX

P A R T E

1 A Gestão de Recursos Humanos em Perspectiva

Capítulo 1 O Desafio da Gestão de Recursos Humanos 1

Por Que Estudar Gestão de Recursos Humanos? 2

Vantagem Competitiva por meio das Pessoas 2

Desafios Competitivos e Gestão dos Recursos Humanos 4

Desafio 1: Tornar-se Global 4

Desafio 2: Adotar Nova Tecnologia 5

Desafio 3: Gerenciar Mudanças 7

Desafio 4: Desenvolver Capital Humano 9

Desafio 5: Reagir ao Mercado 10

Desafio 6: Conter Custos 11

Preocupações Relativas à Demografia e aos Funcionários 14

Destaque em GRH: Questões Sociais em GRH 15

Mudanças Culturais 18

A Parceria entre Gerentes Operacionais e Departamentos de RH 20

Responsabilidades do Gerente de Recursos Humanos 20

Competências do Gerente de Recursos Humanos 21

Papel do Gerente de Linha 23

Termos-Chave 23

Questões para Discussão 23

Estudo de Caso 1: O Papel do RH em Reengenharia e em Mudança na Siemens Rolm 24

Estudo de Caso 2: Gerenciando “O Estresse do Papai” na Baxter Healthcare 25

Notas e Referências 26

P A R T E

2 Atendendo aos Requisitos dos Recursos Humanos

Capítulo 2 Requisitos do Cargo e a Estrutura das Empresas para Attingir a Produtividade dos Recursos Humanos 29

Relacionamento dos Requisitos de Cargo e das Funções de GRH 30

Recrutamento 30

Seleção 31

Treinamento e Desenvolvimento 31

Avaliação do Desempenho 31

Gerenciamento da Remuneração 31

Análise de cargos 31

- Responsabilidades do Analista de Cargos 32
- Coleta de Informações sobre Cargos 33
- Controle da Exatidão das Informações sobre os Cargos 33
- O DOT e a Análise de Cargos 33
- Metodologias para Análise de Cargos 34
- Análise de Cargos em um Ambiente em Mudança 37

Descrições de Cargo 37**Destaque em GRH 1: Descrição de Cargo para um Assistente de Recursos Humanos 39**

- Problemas com Descrições de Cargo 40
- Redigindo Descrições de Cargo Claras e Específicas 40

Redesenho de Cargos 41

- Aspectos Comportamentais 41
- Considerações de Engenharia Industrial 44

Destaque em GRH 2: Exemplos de Delegação de Poder ao Funcionário 45

- Considerações Ergonômicas 45
- Projetando Trabalho para Contribuições em Grupo 47

Destaque em GRH 3: Que Gerenciam Equipes Autogerenciadas 50

- Ajustes nos Horários de Trabalho 51

Termos-Chave 54**Questões para Discussão 54****Estudo de Caso 1: Redesenho de Cargo: o Estilo Saturn 55****Estudo de Caso 2: Exatamente Onde Você Trabalha? O Escritório Compartilhado da AT&T 56****Notas e Referências 56****Capítulo 3 Planejamento e Recrutamento de Recursos Humanos 59****Planejamento de Recursos Humanos 60**

- Importância do Planejamento de Recursos Humanos 60
- PRH e Planejamento Estratégico 61

Destaque em GRH 1: A Estratégia de RH e o Modelo de Planejamento para a Global Business Communications Systems (GBCS) da AT&T 65

- PRH e o Exame Ambiental 66

Elementos do PRH Efetivo 67

- Previsão da Demanda de Funcionários 67
- Prevendo a Necessidade Futura de Funcionários 70

Destaque em GRH 2: Quão Bem-sucedido É o Planejamento de Sucessão na... 73

- Equilibrando as Considerações de Oferta e Demanda 74

Recrutando Interno 76

- Vantagens do Recrutamento Interno 76
- Métodos para a Localização de Candidatos Qualificados 77

Destaque em GRH 3: Diretrizes para o Estabelecimento de um Sistema de Divulgação de Empregos On-line	78
Limitações ao Recrutamento Interno	78
Recrutando Externo	79
O Mercado de Trabalho	79
Fontes Externas de Recrutamento	79
Destaque em GRH 4: Sites Quentes para Recrutamento	82
Aprimorando a Efetividade do Recrutamento Externo	89
Termos-Chave	90
Questões para Discussão	90
Estudo de Caso 1: Planejamento de Recursos Humanos na Donna Karan International	90
Estudo de Caso 2: A Cisco Systems Vai para a Internet	92
Notas e Referências	93
Apêndice: Calculando a Rotatividade e o Absenteísmo	96
Índices de Rotatividade de Funcionários	96
Índices de Absenteísmo do Funcionário	97
Destaque em GRH 5: Custos Associados à Rotatividade de um Programador de Computador	98
Comparando Dados de Absenteísmo	98
Custos de Absenteísmo	99
Absenteísmo e Planejamento de RH	99
Capítulo 4 Seleção	101
Associando Pessoas a Cargos	102
Iniciando a Análise de Cargos	102
O Processo de Seleção	103
Obtendo Informações Confiáveis e Válidas	104
Fontes de Informação sobre Candidatos a Emprego	107
Formulários de Solicitação de Emprego	107
Formulário de Informações Biográficas	108
Investigações dos Antecedentes	109
Testes de Honestidade e de Integridade	110
Grafologia	111
Exames Médicos	112
Aplicação de Testes de Drogas	112
Testes de Admissão	113
A Natureza dos Testes de Admissão	113
Classificação dos Testes de Admissão	114
Entrevista de Seleção	117
Métodos de Entrevista	117

Destaque em GRH 1: Amostra de Pergunta em Entrevista Situacional	119
Orientações para Entrevistadores	120
Destaque em GRH 2: Algumas das Principais Conclusões dos Estudos de Pesquisa sobre Entrevista	121
Chegando a uma Decisão de Seleção	123
Resumindo Informações sobre Candidatos	123
Estratégia de Decisão	123
Decisão Final	126
Termos-Chave	126
Questões para Discussão	127
Estudo de Caso: Nike: A Contratação Começa com o Pé Direito	127
Notas e Referências	128

P A R T E

3 Desenvolvendo a Efetividade em Recursos Humanos

Capítulo 5 Treinamento e Desenvolvimento 133

Objetivo do Treinamento 134

Investimentos no Treinamento 134

Abordagem Sistêmica de Treinamento 135

Fase 1: Conduzindo o Levantamento de Necessidades 136

Análise da Empresa 137

Destaque em GRH 1: Notas sobre como Fazer o Levantamento de Necessidades com Rapidez 138

Análise da Tarefa 139

Análise da Pessoa 139

Destaque em GRH 2: Dicas para Conduzir uma Avaliação da Competência 140

Fase 2: Elaborando o Programa de Treinamento 140

Objetivos Instrucionais 141

Prontidão e Motivação dos Treinandos 141

Princípios de Aprendizagem 142

Características dos Instrutores 145

Fase 3: Implementando o Programa de Treinamento 146

Métodos de Treinamento para Funcionários em Cargos Não-Gerenciais 146

Destaque em GRH 3: Treinamento de Instrução no Trabalho 147

Destaque em GRH 4: Ensino Profissionalizante Estilo Europeu na Siemens 148

Destaque em GRH 5: Teletreinamento para uma Pequena Empresa 152

Destaque em GHR 6: Treinamento pela Web por menos de \$100! 154

Métodos de Treinamento para Desenvolvimento Gerencial 155

	Fase 4: Avaliando o Programa de Treinamento	159
	Critério 1: Reações	160
	Critério 2: Aprendizado	160
	Critério 3: Comportamento	161
	Critério 4: Resultados	162
	Tópicos Especiais em Treinamento e Desenvolvimento	163
	Treinamento de Orientação	163
	Destaque em GRH 7: Benchmarking do Treinamento de RH	164
	Treinamento das Habilidades Básicas	166
	Treinamento de Equipe	167
	Destaque em GRH 8: Treinamento de Equipe na Evart Glass	169
	Termos-Chave	170
	Questões para Discussão	170
	Estudo de Caso 1: Treinamento de Criatividade na Ingersoll-Rand	171
	Estudo de Caso 2: A Kodak Tira a Foto da Educação Executiva	172
	Notas e Referências	173
Capítulo 6	Desenvolvimento de Carreira	177
	Elementos de Programas de Desenvolvimento de Carreira	178
	Meta: Integrar as Necessidades Individuais e da Empresa	178
	Identificando Oportunidades e Requisitos de Carreira	181
	Destaque em GRH 1: Trajetória de Carreira de Charlene Barshefsky, Representante de Comércio dos EUA	183
	Medindo o Potencial do Funcionário	185
	Destaque em GRH 2: Carreira em Y: O Sistema Xenova	186
	Destaque em GRH 3: Programa do Centro de Avaliação da California Highway Patrol	188
	Iniciativas de Desenvolvimento de Carreira	188
	Destaque em GRH 4: Workshops de Desenvolvimento de Carreira na Marriott	190
	Desenvolvimento de Carreira para uma Força de Trabalho Diversa	193
	Desenvolvimento de Carreira para Mulheres	193
	Destaque em GRH 5: Maximizando os Recursos Humanos de Gerentes Mulheres	195
	Casais com Carreira Dupla	196
	Desenvolvimento de Carreira Pessoal	197
	Estágios no Desenvolvimento de Carreira	198
	Destaque em GRH 6: Competências de Carreira na Caterpillar	198
	Desenvolvendo Habilidades e Competências Pessoais	199
	Escolhendo uma Carreira	199
	Destaque em GRH 7: Vinte Rotas "Quentes" de Carreira	199
	Escolhendo uma Empresa	201

**Destaque em GRH 8: Pesquisa de Interesses e Habilidades de Campbell:
Perfil Individual 202**

Armadilha do Platô 203

Tornando-se Empreendedor 204

Ponderando sobre a Importância de uma Carreira 204

Termos-Chave 206**Questões para Discussão 206****Estudo de caso 1: Gerenciando os Condutores de Carreira da Amoco 207****Estudo de Caso 2: Preparando um Plano de Desenvolvimento de Carreira 208****Notas e Referências 209****Capítulo 7 Avaliação e Aprimoramento do Desempenho 213****Programas de Avaliação do Desempenho 214**

Objetivos da Avaliação do Desempenho 214

Razões para Falhas nos Programas de Avaliação 216

Desenvolvimento de um Programa de Avaliação Efetivo 217

Quais São os Padrões de Desempenho? 218

Quem Deve Avaliar o Desempenho? 220

Reunindo Tudo: a Avaliação 360 Graus 223

Treinamento de Avaliadores 224

**Destaque em GRH 1: Lista de Verificação do Supervisor para a Avaliação de
Desempenho 227****Métodos de Avaliação do Desempenho 227**

Métodos de Características de Personalidade 228

**Destaque em GRH 2: Escala de Classificação Gráfica com Espaço para
Comentários 229****Destaque em GRH 3: Exemplo de uma Escala de Padrão Misto 230**

Métodos Comportamentais 230

**Destaque em GRH 4: Exemplo de uma Escala de Classificação Comportamental
para Corpos de Bombeiro Municipais 232**

Métodos de Avaliação de Resultados 233

**Destaque em GRH 5: Itens de Amostra das Escalas de Observação de
Comportamento 233****Destaque em GRH 6: Exemplo de uma Planilha de Estabelecimento
de Metas 236**

Que Método de Avaliação do Desempenho Deve Ser Usado? 237

Entrevistas de Avaliação 237

Três Tipos de Entrevistas de Avaliação 238

Conduzindo a Entrevista de Avaliação 239

Aprimorando o Desempenho 241

Termos-Chave 242**Questões para Discussão 242****Estudo de Caso 1: Avaliação 360 Graus na Johnson & Johnson 243**

Estudo de Caso 2: Como o Banco de Montreal Avalia o Sucesso? 244

Estudo de Caso 3: Estabelecendo Padrões de Desempenho na General Telephone Company of California 245

Notas e Referências 246

P A R T E

4 Implementando a Remuneração e a Segurança

Capítulo 8 Gerenciando a Remuneração 251

Planejamento de Remuneração Estratégica 252

Associando a Remuneração aos Objetivos da Empresa 253

Padrão de Remuneração por Desempenho 254

Valor Motivador da Remuneração 254

Bases para a Remuneração 257

Fatores da Composição de Salário 257

Fatores Internos 257

Destaque em GRH 1: Objetivos de Remuneração de Duas Empresas 258

Fatores Externos 260

Sistema de Avaliação de Cargos 261

Sistema de Escalonamento de Cargos 261

Sistema de Ordenação de Cargos 262

Sistema de Pontos 263

Destaque em GRH 2: Valores de Pontos para os Fatores de Cargo da American Association of Industrial Management 264

Sistema de Comparação de Fatores 264

Destaque em GRH 3: Descrição de Fator e Graus de Conhecimento de Cargos da American Association of Industrial Management 265

Avaliação de Cargos Gerenciais 266

Estrutura de Remuneração 266

Pesquisas de Salários 266

Destaque em GRH 4: Bureau of Labor Statistics National Compensation Survey 267

Pesquisas de Salários e Cargos Virtuais 268

Curva de Salários 269

Classes de Salários 269

Faixas Salariais 270

Alternativas ao Pagamento Tradicional Baseado no Cargo 272

Termos-Chave 273

Questões para Discussão 273

Estudo de Caso 1: Decisões de Pagamento na Performance Sports 273

Estudo de Caso 2: Planejamento de Remuneração Estratégica na Southern California Edison 274

Notas e Referências 275

Capítulo 9 Recompensas de Incentivo 277

Razões e Requisitos para os Planos de Incentivo 278

Planos de Incentivo Associados aos Objetivos da Empresa 278

Requisitos para um Plano de Incentivo de Sucesso 280

Estabelecimento de Medidas de Desempenho 280

Destaque em GRH 1: Estabelecimento de Metas de Desempenho por Meio de Medidas da Satisfação do Cliente (MSCs) 281

Administrando Planos de Incentivo 282

Planos de Incentivo Individual 282

Trabalho por Produção 282

Plano de Tempo-Padrão 284

Bônus 284

Pagamento por Mérito 285

Pagamento por Mérito em Parcela Única 286

Incentivos de Vendas 286

Destaque em GRH 2: Quadro de Orientações para Pagamento por Mérito 287

Curvas de Maturidade 289

Remuneração de Executivos 289

Destaque em GRH 3: A “Doçura” dos Privilégios dos Executivos 293

Planos de Incentivo de Grupo 294

Remuneração de Equipe 294

Planos de Incentivo de Participação nos Resultados 295

Destaque em GRH 4: Lições Aprendidas: Planejando Programas Efetivos de Participação nos Resultados 296

Planos de Participação nos Resultados da Empresa 300

Planos de Participação nos Lucros 300

Opções de Compra de Ações 301

Planos de Compra de Ações pelo Funcionário (PCAFs) 301

Termos-Chave 303

Questões para Discussão 303

Estudo de Caso 1: Seja Produtivo ou Quebre 303

Estudo de Caso 2: Dar ou não Aumentos por Mérito 305

Notas e Referências 306

Capítulo 10 Administração de Programas de Benefícios 309

Programas de Benefícios aos Funcionários 310

Tecnologia de Informação e Benefícios aos Funcionários 310

Requisitos para um Programa de Benefícios Correto 311

Preocupações do Gerenciamento 314

Destaque em GRH 1: Elaborando um Programa Efetivo de Comunicação dos Benefícios 314

Destaque em GRH 2: Relatório Personalizado dos Custos de Benefícios 315

Principais Benefícios Oferecidos aos Funcionários 318

- Benefícios de Assistência Médica 318
- Pagamento pelo Tempo não Trabalhado 319
- Benefício Suplementares ao Desemprego 320
- Seguro de Vida 321
- Seguro Assistencial de Longo Prazo 321
- Os Estados Unidos e os Programas de Aposentadoria Americanos 321
- Planos de Aposentadoria 323

Destaque em GRH 3: Aspectos Importantes de um Fundo de Aposentadoria com Tributação Diferida 325**Serviços ao Funcionário: Criando um Ambiente de Trabalho/Vida 328**

- Programas de Assistência ao Funcionário 329
- Serviços de Aconselhamento 329
- Assistência a Crianças e a Idosos 329
- Outros Serviços 330

Termos-Chave 333**Questões para Discussão 333****Estudo de Caso: Pitney Bowes: Opções de Benefício com Serviços de Valor Adicionado 334****Notas e Referências 335****Capítulo 11 Segurança e Saúde 337****Segurança e Saúde: É a Lei 338****Destaque em GRH 1: Programa de Quatro Pontos de Segurança e Saúde da OSHA para Pequenas Empresas 342****Criação de um Ambiente de Trabalho Seguro 343**

- Motivação e Conhecimento da Segurança 343
- Promoção da Consciência da Segurança 343

Destaque em GRH 2: Página de um Folheto de Conscientização da Segurança 344

- Investigação e Registro de Acidentes 346

Criando um Ambiente de Trabalho Saudável 347

- Questões e Riscos de Saúde 347

Destaque em GRH 3: Os "Hallmarkers" Preparam-se para um Local de Trabalho Livre de Fumaça 349**Construindo uma Saúde Melhor 351**

- Promovendo a Saúde do Funcionário 352
- Programas de Assistência ao Funcionário 353

Destaque em GRH 4: Políticas e Procedimentos da Kinko's para um Local de Trabalho sem Drogas 355**Gerenciamento do Estresse 357**

- O Que É Estresse? 358
- Estresse Relacionado ao Trabalho 358
- Lidando com o Estresse 359

Termos-Chave 360

Questões para Discussão 360

Estudo de Caso: Lidando com o Estresse na Alfândega dos Estados Unidos 361

Notas e Referências 361

P A R T E

5 Melhorando as Relações entre Funcionários

Capítulo 12 Direitos do Funcionário e Ação Disciplinar 365

Direitos do Trabalhador 366

Os Direitos de Proteção do Emprego 367

Destaque em GRH 1: Exemplos de Declarações de Autonomia no Emprego 370

Direitos de Privacidade 371

Políticas e Procedimentos Disciplinares 378

Resultados da Falta de Ação 379

Estabelecendo Normas Organizacionais 380

Abordagem da Chapa Quente para o Cumprimento da Norma 381

Definindo a Ação Disciplinar 381

Investigação do Problema Disciplinar 382

Destaque em GRH 2: Processo de Ação Corretiva do The Samaritan Health System 385

Documentação de Ações Disciplinares 387

Dispensa de Funcionários 387

Apelações Disciplinares 389

Procedimentos Alternativos de Resolução de Divergências 389

Ética Organizacional nas Relações de Emprego 392

Termos-Chave 393

Questões para Discussão 393

Estudo de Caso 1: O Dilema do Delator 393

Estudo de Caso 2: "Você não Podem me Despedir! Meu Teste É Negativo" 394

Notas e Referências 395

Apêndice: O Gerente Como Conselheiro 398

Natureza do Relacionamento 399

Técnicas de Aconselhamento 399

Abordagens de Aconselhamento 399

Quando o Aconselhamento não Funciona 401

Capítulo 13 **Negociação Coletiva e Administração de Contrato 403****Processo de Negociação 404**

- Preparação para as Negociações 404
- Desenvolvendo Estratégias de Negociação 406
- Condução das Negociações 407
- Formalização do Acordo 409
- Negociação sem Confronto 410
- Poder do Sindicato na Negociação Coletiva 411

Destaque em GRH 1: Ferramentas e Técnicas de Negociação Baseadas em Interesses, Conforme Descrito pelo FMCS 412

- Poder da Empresa na Negociação Coletiva 413
- Resolução de Impasses de Negociação 414

Tendências na Negociação Coletiva 415

- Mudanças nas Relações de Negociação Coletiva 415
- Facilitando a Colaboração entre Sindicato-Empresa 415
- Definição e Formas de Colaboração 416

Acordo Trabalhista 417

- A Questão dos Direitos das Empresas 417

Destaque em GRH 2: Itens em um Acordo Trabalhista 418

- Formas de Garantia Sindical 418

Administração do Acordo Trabalhista 420

- Procedimentos para Queixas ou Reclamação Trabalhista 420
- Mediação da Reclamação 422
- Arbitragem de Reclamação Trabalhista 422

Destaque em GRH 3: Formulário de Reclamação: Phoenix Transit System e Teamster, Local 104 423**Termos-Chave 427****Questões para Discussão 427****Estudo de Caso: Não Mereço uma Segunda Chance? 427****Notas e Referências 428****P A R T E****6** **Expandindo os Horizontes da Gestão de Recursos Humanos****Capítulo 14** **Gestão Internacional de Recursos Humanos 431****Gerenciando além das Fronteiras 432**

- Como o Ambiente Global Influencia a Gestão de Recursos Humanos? 434
- GRH Doméstica versus Internacional 436

Destaque em GRH 1: Questões de RH de uma Europa Unificada 437**Recrutamento e Seleção Internacionais 439**

- Recrutamento 440
- Seleção 441

Destaque em GRH 2: Competências de Gerentes Expatriados	443
Treinamento e Desenvolvimento	445
Habilidades do Gerente Global	445
Conteúdo dos Programas de Treinamento	445
Destaque em GRH 3: Comunicações Não-Verbais em Diferentes Culturas	447
Destaque em GRH 4: Lista de Verificação de Repatriação	451
Métodos de Treinamento	452
Desenvolvendo Recursos Locais	452
Avaliação de Desempenho	453
Quem Deveria Avaliar o Desempenho?	453
Ajustando-se a Critérios de Desempenho	454
Aprendizado Organizacional	455
Fornecendo <i>Feedback</i>	455
Remuneração	456
Remuneração de Gerentes do País Anfitrião	458
Remuneração de Gerentes Expatriados	458
Organizações Internacionais e Relações de Trabalho	456
Papel dos Sindicatos	459
Negociação Coletiva em Outros Países	460
Organizações Trabalhistas Internacionais	460
Participação do Trabalhador na Administração da Empresa	461
Termos-Chave	462
Questões para Discussão	462
Estudo de Caso 1: GRH Internacional na Molex, Inc.	462
Estudo de Caso 2: A Força Global da Amgen	464
Notas e Referências	465
Capítulo 15 Criando Sistemas de Trabalho de Elevado Desempenho	469
Princípios Fundamentais	470
Princípio das Informações Compartilhadas	471
Princípio do Desenvolvimento de Conhecimento	472
Princípio da Relação Desempenho-Recompensa	473
Princípio da Igualdade	473
Anatomia dos Sistemas de Trabalho de Elevado Desempenho	474
Estruturação do Fluxo de Trabalho e Trabalho de Equipe	474
Políticas e Práticas Complementares de Recursos Humanos	475
Processos Gerenciais e Liderança	477
Apoio das Tecnologias de Informação	478
Encaixando Tudo	478
Assegurar a Integração Horizontal	478
Estabelecer a Integração Vertical	479
Implementação do Sistema	480
Elaboração de Justificativa para Mudança	480
Estabelecendo um Plano de Comunicações	481

Destaque em GRH 1: British Land Rover e a BMW Batem de Frente	482
Envolvendo o Sindicato	482
Conduzindo a Transição para os Sistemas de Trabalho de Elevado Desempenho	484
Avaliando o Sucesso do Sistema	485
Resultados dos Sistemas de Trabalho de Elevado Desempenho	486
Resultados para os Funcionários e Qualidade de Vida no Trabalho	486
Resultados Organizacionais e Vantagem Competitiva	486
Destaque em GRH 2: O Impacto dos Sistemas de Trabalho de Elevado Desempenho	487
Sistemas de Trabalho de Elevado Desempenho e a Empresa de Pequeno e Médio Portes	488
Termos-Chave	488
Questões para Discussão	488
Estudo de Caso 1: Sistemas de Trabalho de Elevado Desempenho na Tomex Incorporated	489
Estudo de Caso 2: Sistemas de Trabalho de Elevado Desempenho na Xerox Corporation	490
Notas e Referências	491
Cases	495
Case 1: ConnectPlus: Alinhando a GRH com os Objetivos Estratégicos	495
Case 2: Microsoft: Contratando os Superinteligentes	496
Case 3: Análise de Cargo e Decisões de Contratação na Ovania Chemical	498
Case 4: O Dilema de Treinamento e de Desenvolvimento na Whitney and Company	502
Case 5: Realinhando as Práticas de RH na Egan's Clothiers	504
Case 6: A Dispensa de Paul Dougherty: Uma Decisão Difícil da Gerente	507
Case 7: Continental Airlines: O Vôo de uma Empresa para o Sucesso	508
Case 8: O Caso Amoroso Malfadado na Centrex Electronics	510
Case 9: A Gota d'Água para a Aero Engine	511
Glossário	515
Índice Onomástico	525
Índice de Empresas	535
Índice Remissivo	541