

## Sumário

**Agradecimentos**

**Prefácio**

**Introdução**

### **Capítulo 1: Gestão estratégica de pessoas**

1.1 Tendências no campo: gestão estratégica de pessoas e competências

1.2 Modelo estratégia – competência – desempenho organizacional

### **Capítulo 2: Competência organizacional**

2.1 Fundamentos conceituais das competências organizacionais: visão da empresa baseada em recursos (VBR)

2.2 Conceito de competência organizacional

2.3 Critérios para mapear e avaliar uma competência

A. Analisar o negócio e os fatores-chave de sucesso no setor

B. Verificar o *nível de desempenho* da empresa nesse fator em relação a outros players

C. Escolher os FCS que serão tomados como competências e descrevê-los

D. Avaliar

E. Decompor e avaliar os recursos componentes da competência

2.4 Implicações das competências organizacionais para a estratégia

A. Conduzir fusões e aquisições

B. Realizar alianças estratégicas

C. Realizar *downsizing*, decisões *make versus buy* e desinvestimento

D. Responder a violentas mudanças de mercado

E. Nutrir capacidades e recursos estratégicos existentes e construir outros novos

F. Entrar em novos mercados e tecnologias

G. Internacionalizar-se

H. Gerenciar ativos intangíveis

2.5 Competências e pequenas empresas

2.6 Síntese

### **Capítulo 3: Competências individuais**

3.1 Conceito: entrega, capacidades, níveis de complexidade e eixos de carreira

A. Entregas e capacidades

B. Níveis de complexidade

C. Eixos de carreira ou desenvolvimento

3.2 Distinção de conceitos correlatos

3.3 Classificação de competências individuais

3.4 Refletir a estratégia: competências organizacionais *versus* individuais

3.5 Um instrumento para avaliar a aderência estratégica das competências individuais

3.6 Síntese

### **Capítulo 4: Modelo de Gestão por competência**

4.1 Gestão por competências *versus* gestão de competências

4.2 O que é um modelo de gestão por competências

4.3 Gerações dos modelos de competência

- 4.4 Construção do modelo de gestão por competências
- 4.5 Síntese

### **Capítulo 5: Avaliação profissional**

- 5.1 Conceito e importância da avaliação
- 5.2 Dimensões na avaliação profissional
  - A. Avaliação de desenvolvimento
  - B. Avaliação de comportamento ou atitudinal
  - C. Avaliação de potencial ou perfil
  - D. Avaliação de metas
- 5.3 Um modelo integrado de avaliação profissional
  - A. Escalas de avaliação
  - B. Dinâmica da avaliação de competências
  - C. Análise e produtos das avaliações
  - D. Implicações de uma avaliação de competências
- 5.4 Dificuldades na avaliação profissional e como atenuá-las
- 5.5 Uso de instrumentos automatizados para avaliações
- 5.6 Síntese

### **Capítulo 6: Desenvolvimento profissional**

- 6.1 Avaliação de gaps e Planos de Desenvolvimento Individuais (PDIs)
  - A. O plano deve contar com o consenso entre avaliador e avaliado
  - B. Deve ter um vínculo claro com as competências que se pretendem desenvolver (o que desenvolver)
  - C. Deve estar fundamentado num diagnóstico adequado sobre as causas do gap na entrega (por que desenvolver)
  - D. Deve estabelecer meios/ações voltados ao desenvolvimento (como)
  - E. Deve definir papéis no desenvolvimento da competência (quem)
  - F. Deve estabelecer orçamento para as ações, quando for o caso (quanto custará)
  - G. Deve definir resultados concretos a serem alcançados (indicadores)
  - H. Deve fixar prazos para que esse desenvolvimento ocorra (quando)
- 6.2 Alternativas para desenvolvimento: o portfólio organizacional
- 6.3 Uso combinado de alternativas para desenvolver competências
- 6.4 As universidades corporativas
- 6.5 Síntese

### **Capítulo 7: Carreira e sucessão**

- 7.1 Carreira e níveis de complexidade
- 7.2 Movimentos horizontais de carreira
- 7.3 Carreira sob a perspectiva organizacional e individual
  - A. Respeitar as características do negócio, atentando para o setor e a cultura
  - B. Observar macroprocessos organizacionais
  - C. Vincular entregas e capacidades à lógica de progressão de carreira
- 7.4 O Modelo do *leadership pipeline*
- 7.5 Gestão da sucessão
- 7.6 Sucessores versus *backups*

- 7.7 Processo sucessório sob a perspectiva das competências
  - A. Avaliação de competências e estabelecimento de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)
  - B. Composição do mapa de sucessão e interesses de carreira
  - C. Decisão sobre candidatos à promoção
  - D. Preparação e monitoramento dos candidatos
  - E. Implantação das movimentações/promoções
- 7.8 A promoção antes da hora
- 7.9 Síntese

### **Capítulo 8: Recrutamento e seleção**

- 8.1 Recrutamento e competências
- 8.2 Seleção e competências
  - A. Seleção em processos internos
  - B. Seleção em processos externos
- 8.3 Síntese

### **Capítulo 9: Remuneração e dimensionamento organizacional**

- 9.1 Contextualizando: o papel das competências na remuneração
- 9.2 Vinculando competência e remuneração: primeiras experiências
- 9.3 Competência (como entrega e capacidade) associada a remuneração
  - A. O lado estático: estrutura da associação entre competências e remuneração
  - B. O lado dinâmico: critérios para movimentação salarial com base em competências
- 9.4 Dimensionamento de quadro
  - A. Envelhecimento do quadro
  - B. Crescimento acelerado
  - C. Processos sucessórios
  - D. Centralização sistêmica
- 9.5 Síntese

### **Capítulo 10: Contribuição da competência para a estratégia**

- 10.1 Situando teoricamente a relação competências-resultados
  - A. Competências e práticas de RH na perspectiva de aprendizado e crescimento
- 10.2 Algumas evidências de contribuição das competências a resultados empresariais
  - A. Evidências dentro da perspectiva de aprendizado e crescimento
  - B. Evidências em outras perspectivas do *balanced scorecard*
- 10.3 Mudança e institucionalização dos modelos de competências
  - A. O desafio de iniciar
  - B. O desafio de sustentar
  - C. O desafio de reconceber e reprojeter a mudança
- 10.4 A linha de chegada: transformação dos modelos de competências em práticas
- 10.5 Síntese

### **Referências**