
Sumário

PARTE I – FUNDAMENTOS	5
Histórico	7
Competência ou Habilidade?	10
<i>Competence</i> e <i>Competency</i> : Conceitos de um Mesmo Constructo	12
<i>Fatores que Impactam a Gestão de Pessoas</i>	15
O Fator Globalização	17
O Fator Competitividade	20
O Fator Gestão do Conhecimento.....	22
O Fator Valor Agregado.....	23
<i>Os Atores e os Novos Papéis de Cada Um</i>	25
A Nova Empresa	25
Tendências Declinantes.....	26
Tendências Ascendentes	26
As Mudanças em Gestão de Pessoas.....	27
O Novo Profissional.....	30
<i>Perfil Desejado</i>	31
O Novo Gestor de Gestão de Pessoas	31
<i>Fatores Críticos de Sucesso</i>	32
O Gestor de Processos (e de Pessoas).....	33
<i>Barreiras, Vantagens e Riscos</i>	35

<i>Entendimento do Negócio</i>	39
Conceitos Básicos para se Entender o <i>Business</i> de uma Empresa	39
Planejamento Estratégico	40
BSC - A Visualização da Empresa através do Mapa Estratégico	44
<i>As Cinco Perspectivas do BSC (Mapa Estratégico)</i>	46
Ligando as Competências às Estratégias	47
 PARTE 2 - APLICAÇÃO	 51
Premissas	53
O Mapa da Mina	54
Modelagem e Implementação da Metodologia Proposta	55
 <i>Construindo um Modelo de Gestão por Competências</i> <i>Passo a Passo</i>	 57
Planejamento e Entendimento	59
Instalação da Frente de Trabalho	59
 <i>Desenhando o Mapa Estratégico</i>	 61
Construção do Mapa Estratégico	61
 <i>Diagnóstico Organizacional e Pesquisa de Clima</i> <i>Organizacional</i>	 63
Diagnóstico Organizacional	63
<i>Objetivos do Diagnóstico</i>	63
Pesquisa de Clima Organizacional	64
<i>Procedimentos</i>	66
<i>Etapas</i>	67
<i>Metodologia</i>	67
<i>Campos de resultados</i>	67
<i>Relatórios</i>	68
<i>Gestão do Clima</i>	68
<i>Fatores Críticos de Sucesso</i>	68
 <i>Identificação dos Macroprocessos</i>	 69
Cadeia de Valor do Negócio	69

<i>Modelo de Cadeia de Valor de uma Empresa Varejista</i>	71
Processos	72
<i>Identificação dos Processos</i>	72
<i>Valor Agregado</i>	72
Por Processos ou por Funções?	72
Vantagens do Modelo por Processos	74
<i>Broadjob (Cargos Amplos)</i>	75
Cargo ou Processo?	76
Nível de Contribuição da Posição Funcional.....	80
Identificação das Competências	83
Tipos de Competências	85
<i>Competências Essenciais (ou Core Competence)</i>	85
<i>Competências Organizacionais (ou de Negócios ou Gerenciais)</i>	85
<i>Competências Técnicas</i>	86
<i>Competências Individuais</i>	87
Definição dos Padrões de Referências	89
O Padrão de Referência.....	89
<i>Como Estabelecer o Padrão de Referência</i>	89
Operacionalização do Processo de Avaliação	93
Construindo os Instrumentos de Avaliação.....	93
<i>Por que Utilizar a Avaliação de Desempenho?</i>	95
<i>Sensibilização: Preparando os Gestores para o Processo de Avaliação</i>	96
<i>O Processo de Análise de Desempenho (Funcional e Comportamental)</i>	96
<i>Dicas para o Gestor (Avaliador)</i>	97
Avaliação de Competências	98
Comitê.....	98
<i>Por que o Comitê?</i>	99
Avaliação de Potencial	99
Análise dos Gaps.....	100
Feedback	100
<i>O que Devemos Enfatizar no Feedback</i>	101

<i>O que não devemos Enfatizar no Feedback</i>	101
<i>Dicas ao Gestor para Fornecer Feedback</i>	102
Certificações	103
Treinamento e Desenvolvimento	105
Programa de Desenvolvimento Pessoal (PDP).....	107
Resultado da Avaliação de Desempenho/Competências.....	109
Carreiras	113
Mobilidade entre Carreiras.....	114
Carreira Y	115
Carreira E	116
Vinculando Desenvolvimento e Remuneração	117
Remuneração	119
Revisão das Estruturas de Remuneração	122
Remuneração por Habilidade ou Remuneração por Competência?	123
Broadband (Bandas Largas Salariais).....	125
Remuneração Variável	128
<i>Por que Utilizar Remuneração Variável?</i>	128
<i>Pré-Condições da Remuneração Variável</i>	129
<i>Algumas Premissas para o uso da Remuneração Variável</i>	129
<i>Alguns Objetivos do Sistema de Remuneração Variável</i>	130
BSC e Remuneração Variável.....	131
Recrutamento e Seleção	133
Fatores Críticos de Sucesso para a Implantação de um Modelo de Gestão por Competências	137
Aspectos Legais	137
Glossário de Competências	139
Considerações Finais	145
Bibliografia	149