

Sumário

Apresentação, xi

Parte I – Conceitos básicos e sua articulação nas organizações, 1

- 1 Competência: um olhar mais arguto da gestão de pessoas, 7**
 - 1.1 Introdução, 7
 - 1.2 Articulação entre estratégia empresarial e competências individuais, 11
 - 1.3 Caracterização das competências individuais, 15
 - 1.4 Conclusões, 20

- 2 Complexidade e espaço ocupacional: conceitos complementares ao de competência e fundamentais para a compreensão da gestão de pessoas, 25**
 - 2.1 Introdução, 25
 - 2.2 O uso do conceito de complexidade para a compreensão da gestão de pessoas na organização contemporânea, 27
 - 2.3 Principais abordagens para mensurar a complexidade, 32
 - 2.4 O espaço ocupacional como conceito para compreender o posicionamento e o movimento das pessoas na organização, 43
 - 2.5 Conclusões, 46

- 3 Distribuição das competências, 47**
 - 3.1 Introdução, 47
 - 3.2 Compreensão das trajetórias de carreira, 48
 - 3.3 Referenciais estáveis para a gestão de pessoas, 53
 - 3.4 Distribuição e organização das competências, 55
 - 3.5 Conclusões, 64

Parte II – Sistema estratégico e integrado de gestão de pessoas com base em competências, 65

- 4 Proposta de um modelo de gestão de pessoas estratégico e integrado, 69**
 - 4.1 Introdução, 69
 - 4.2 Emergência de um modelo de gestão de pessoas articulado por competências, 73
 - 4.3 Movimentação de pessoas, 75
 - 4.4 Desenvolvimento de pessoas, 79
 - 4.5 Valorização das pessoas, 84
 - 4.6 Definição de faixas salariais com base em competência e complexidade, 90
 - 4.7 Conclusões, 92

- 5 Avaliação de pessoas como elemento de articulação da gestão de pessoas e de seu desenvolvimento, 95**
 - 5.1 Introdução, 95
 - 5.2 Processo de aprimoramento da avaliação, 98
 - 5.3 Avaliação de desenvolvimento, 100
 - 5.4 Avaliação de resultado, 116
 - 5.5 Avaliação de comportamento, 123
 - 5.6 Diferença entre competência e comportamento, 131
 - 5.7 Avaliação de potencial, 132
 - 5.8 Processos colegiados de avaliação, 138
 - 5.9 Conclusões, 144

- 6 Competências como elemento fundamental para suportar processos sucessórios e de desenvolvimento de lideranças, 145**
 - 6.1 Introdução, 145
 - 6.2 Bases do processo sucessório, 146
 - 6.3 Mapa sucessório, 149
 - 6.4 Programas de desenvolvimento, 155
 - 6.5 Vantagens e riscos da estruturação da sucessão, 158
 - 6.6 Desenvolvimento da liderança, 161
 - 6.7 Conclusões, 168

Parte III – Processo para concepção e implantação de um sistema de gestão de pessoas com base em competências, 169

- 7 Métodos para o processo de concepção e implantação, 171**
 - 7.1 Introdução, 171

- 7.2 Características dos processos de concepção e implantação de sistemas de gestão de pessoas, 173
- 7.3 Etapas para concepção e implantação, 184
- 7.4 Limitações conceituais e metodológicas, 193
- 7.5 Pontos de aprimoramento, 198
- 7.6 Conclusões, 199

8 Desenvolvimento de instrumentos e práticas de gestão de pessoas com base em competências, 201

- 8.1 Introdução, 201
- 8.2 Breve visão sobre o setor petroquímico brasileiro, 202
- 8.3 Petroquímica estudada, 203
- 8.4 Bases para a concepção do sistema de gestão de pessoas, 205
- 8.5 Processo de concepção e implantação do sistema de gestão de pessoas na petroquímica estudada, 215
- 8.6 Conclusões, 225

9 Sistema de gestão de pessoas com base em competências: análise de um caso, 227

- 9.1 Introdução, 227
- 9.2 Trajetórias de carreira, 228
- 9.3 Competências e critérios de complexidade, 231
- 9.4 Níveis de complexidade: competências e requisitos técnicos, 237
- 9.5 Políticas e práticas de gestão, 245
- 9.6 Conclusões, 250

10 Técnicas para concepção e descrição de competências, 253

- 10.1 Introdução, 253
- 10.2 Caracterização das trajetórias de carreira, 253
- 10.3 Níveis de complexidade, 264
- 10.4 Descrição das competências, 273
- 10.5 Conclusões, 290

Parte IV – Tendências e estudos sobre a gestão de pessoas com base em competências, 291

11 Competência coletiva: uma nova abordagem da gestão de pessoas com base em competências?, 293

- 11.1 Introdução, 293
- 11.2 Competências coletivas e organizacionais, 294
- 11.3 Atributos da competência coletiva, 296

11.4 Competências coletivas e individuais, 298

11.5 Conclusões, 299

12 Tendências e recomendações de novos estudos, 301

12.1 Introdução, 301

12.2 Limitações do trabalho, 302

12.3 Recomendações para novos trabalhos, 303

12.4 Tendências na gestão de pessoas articulada por competências, 305

12.5 Efeitos perversos a evitar na gestão de pessoas, 307

12.6 Conclusões, 308

Anexo I – Definição das Competências Específicas, 311

Anexo II – Critérios de diferenciação, 325

Referências, 333