



Gestão por Competências e do Conhecimento

Aula 3 - A base da Gestão por Competências



Prof.º Edinei Hideki Suzuki

Psicólogo
Mestre em Psicologia

Objetivos da Aula

- ▶ Entender o que é Gestão por Competências;
- ▶ Conhecer a base da Gestão por Competências;
- ▶ Apresentar os tipos de Competências Organizacionais;
- ▶ Introduzir o conceito de Competência.

Gestão por Competências

- ▶ É um conjunto de ferramentas que, reunidas, formam uma metodologia de apoio à Gestão de Pessoas. É um modelo que conta com o envolvimento da alta direção e dos gestores (GRAMIGNA, 2007).

Modelo de Gestão baseado em Competências

Definição da Missão, Visão e Valores Organizacionais

Definição e diagnóstico das Competências Organizacionais

Adaptado GUIMARÃES e col., 2001 apud BORGES-ANDRADE et al, 2006

Modelo de Gestão baseado em Competências

Definição e diagnóstico das Competências Individuais

Desenvolvimento de competências internas + captação e integração de competências externas

Adaptado GUIMARÃES e col., 2001 apud BORGES-ANDRADE et al, 2006

Modelo de Gestão baseado em Competências

Formulação dos planos de Gestão + Definição de indicadores de desempenho e remuneração

Acompanhamento e Avaliação

Adaptado GUIMARÃES e col., 2001 *apud* BORGES-ANDRADE et al., 2006

“Organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências” (DUTRA *et al*, 2001, p. 27).

Participando da aula

Qual é a sustentação para a implantação do modelo de Gestão por Competências?

Base do modelo de Competências

É a definição de **Missão, Visão e Valores** organizacionais (GRAMIGNA, 2007).



Missão

Representa a razão da existência de uma organização; sua identidade.
Quem somos nós?
O que fazemos?
Por que fazemos?

Visão

É a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. Está voltada para aquilo que a organização pretende ser.
Onde queremos chegar?

Valores

São normas, princípios ou padrões sociais aceitos por um grupo, uma instituição ou uma sociedade. Orientam a conduta das pessoas na organização. Exemplos: Cooperação; Lealdade; Confiança; Ética...

Atividade em Sala



Vamos elaborar juntos a **Missão** do curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos?

Importância para a Gestão por Competências

A Gestão por Competências requer que a empresa identifique com mais clareza quais as lacunas em seu quadro funcional que possam bloquear a obtenção dos objetivos estratégicos da organização (GRAMIGNA, 2007).

Gestão por Competências

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS
↓
COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS
↓
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS
↓
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Fonte: Chiavenato, 2011

Gestão por Competências

São as **pessoas** que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as **competências organizacionais** (DUTRA, 2009).

Competências Organizacionais

Diferenciais ou Distintivos: é o diferencial competitivo da empresa.

Essenciais: são a base dos processos internos e garantem a qualidade dos produtos/ serviços e das práticas de gestão.

Básicas ou Genéricas: necessárias para manter a empresa funcionando.

Gramigna, 2007; Dutra, 2009

Vídeo

Por que a Natura foi a empresa do ano



Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=hSubh4IWGHs>

Atividade em Sala



Com base no vídeo e no seu conhecimento sobre a empresa Natura, qual seria uma **competência organizacional diferencial** que ela apresenta?

Há uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais, portanto, o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há influência mútua entre elas (DUTRA *et al*, 2001).

O que é Competência?

É colocar em prática o que sabemos em determinado contexto, o qual é marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo, recursos, etc. (DUTRA, 2009).

O que é Competência?

Competência não é um estado; a competência é contingencial, ou seja, exerce-se sob um contexto particular, exigindo flexibilidade e ampla capacidade de atualização. A competência não é apenas um constructo operatório, mas também um constructo social (LE BORTEF, 1994 *apud* KILIMNIK e SANT'ANNA, 2006).

O que é Competência?

Saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY, 2002).

Vídeo

Pixar Lifted Vídeo sobre Competências



Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=Zio3jn9tWlc>

Perguntas



Considerações Finais

Referências

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho:** fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CHIAVENATO, 2011. Material retirado de uma palestra do autor em Londrina/ PR.

DUTRA, J. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Referências

DUTRA, J. (Org.). **Gestão por competências:** um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e gestão dos talentos.** 2ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

Referências

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S. Modernidade organizacional, política de gestão de pessoas e competências profissionais. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho:** fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

LIMA, S. M. V; BORGES-ANDRADE, J. E. Bases conceituais e teóricas de avaliação de necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho:** fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.