

## ASPECTOS GERAIS

- Forma de gerenciar as organizações, seus processos e estratégias, com base nas competências necessárias
- Visa {
  - agregar
  - desenvolver
  - aplicar} da melhor maneira, as competências na organização, de modo que ela possa **agregar valor para o cliente.**

A aplicação sinérgica de competências gera desempenho profissional

## COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

(C.H.A)

• Conhecimentos  
(= saber de um profissional)

+

Habilidades  
(="saber-fazer", *know how* ou perspectiva do administrador)

+

Atitudes  
(="querer fazer" do individuo)

## DESENVOLVIMENTO DOS PROFISSIONAIS

(sob a gestão por competências)

Aprendiz

Profissional independente

Mentor e integrador

Diretor ou estrategista

# GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

## CASCATA DE COMPETÊNCIAS

(Chiavenato)

Competências essenciais  
(*core competences*)

↓  
Competências funcionais  
(Competências de cada área de atividade)

↓  
Competências gerenciais  
(Competências de cada executivo)

↓  
Competências individuais  
(Competências de cada pessoa) \*

- As competências superiores precisam das inferiores para se sustentar

\* Alguns tipos:

- Competências técnicas
- Competências intelectuais
- Competências relacionadas
- Competências sociais e políticas
- Competências didático-pedagógicas
- Competências metodológicas
- Competências de liderança

## DESCRÍÇÃO DE COMPETÊNCIAS

- As competências devem ser **objetivas** e **observáveis**
- Boas práticas:
  - Usar verbos de ação, que representem comportamentos observáveis
  - Ter as descrições validadas pelas partes interessadas (para evitar inconsistências)
  - Garantir a compreensão das competências pelos funcionários
- Evitar** descrições:
  - Longas, técnicas, de difícil compreensão
  - Ambíguas
  - Óbvias e irrelevantes
  - Abstratas

## ETAPAS DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

- 
- ```

graph TD
    A[Descrição de Competências] --> B[Etapas da Gestão de Competências]
    B --> C[Mapeamento de Competências]
    C --> D[Lacunas de Competências]
    D --> A
  
```
- Formulação da estratégia  
Definição dos indicadores de desempenho  
Definição das metas  
Mapeamento das competências  
Planejamento de ações de gestão de pessoas  
Feedback (retroação)

# GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

## MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

- Técnicas para **levantar dados** sobre as competências necessárias:
  - Análise da estratégia da organização
  - Realização de entrevistas com os funcionários
  - Observação do trabalho dos funcionários
  - Utilização de questionários
  - Uso de simulações

## LACUNAS DE COMPETÊNCIAS

- Instrumentos para **suprir**:
  - Impactos da avaliação de desempenho por competências
  - Recrutamento e seleção por competências
  - Capacitação por competências
  - Certificação por competências
  - Definição de cargos por competências
  - Remuneração por competências