Gestão do Conhecimento e Mapeamento de Competências

Aula Interativa 3

Prof. Bruno Luiz Américo

- Século XXI: secularização, multiculturalismo, economia e revolução digital
- IT e informações: mudanças, produção e consumo, (in)certo

- Indivíduos, grupos e organizações
- Competências (CHA)
- Receita de bolo?

- Competência: o que é, tipos, criação, desenvolvimento, gerenciamento, mensuração

- Enfoque individual e organizacional → competitividade organizacional
- Conhecimento: aquisição, gerenciamento, distribuição e mensuração

Competências

- Empregados e (des)empregados
- Eficácia X Competências
- Itens constitutivos
  - CHA = Saberes (saber fazer e querer saber)

Conceito de Competências e Analogias

Analogias: **vitaminas** (partes específicas), e **Popeye** (reativo/ economia/improvisação/ desespero)

(BITENCOURT, 2005)

Competências

- Organizacionais: *core competences*

(HAMEL; PRAHALAD, 1990-1995)

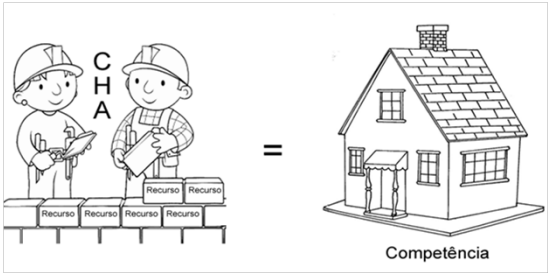
- Requer: atualização, prospecção de novas competências essenciais (conhecimento, cultura, distâncias e esquecer)

Características *Core Competences*

- Suporta produtos e negócios, perdura ao longo do tempo, e relaciona-se à rotina
- Permite superar concorrentes

Competências Individuais

Competências: Recursos Tangíveis e Intangíveis



Conceito de Entrega X CHA

- Visualiza a competência em ação
- Competente X Competências

Capacidades Dinâmicas

- Enfoque emergente e integrativo para entender novas fontes de vantagem competitiva
- Aptidões difíceis de serem imitadas
- Integra áreas e negócios

- Mapeamento das competências é estratégico
- Mas por onde começar?
- Como saber quais as competências que temos e quais precisamos?
- Missão e visão

Competências e Entregas

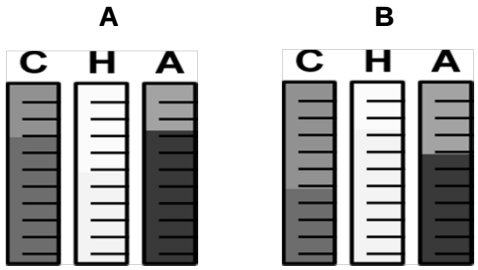
- É importante mensurar o grau de desenvolvimento destas competências e notar: são suficientes para o adequado desenvolvimento das atividades desta organização?

Buscando Lacunas

- Literatura (Exemplos: processo produtivo metalúrgico)
- Falar com profissionais e *experts* da área fora da empresa
- Mercados dinâmicos

Desempenho e Competências

Competências de vendas



Certificação de Competências

- Avaliar o quão desenvolvida está a competência organizacional

- É errado dizer apenas que tem ou não "x" competência
- Duas fases: mensuração e a elaboração de um mapa de competências

Mensuração de Competências

- Conceito de entrega
- Formulário para mensuração do grau de desenvolvimento das entregas e recursos
- Três formas de aplicação

	A competência não está presente (A = 0 ponto)	A competência_ está em estágio de desenvolvimento (B = 1 ponto)	A competência está desenvolvida (C = 2 pontos)	A competência está em estágio de superação (D = 3 pontos)
Pontuações máximas	0 x n.respondentes x n.competências	1 x n.respondentes x n.competências	2 x n.respondentes x n.competências	3 x n.respondentes x n.competências

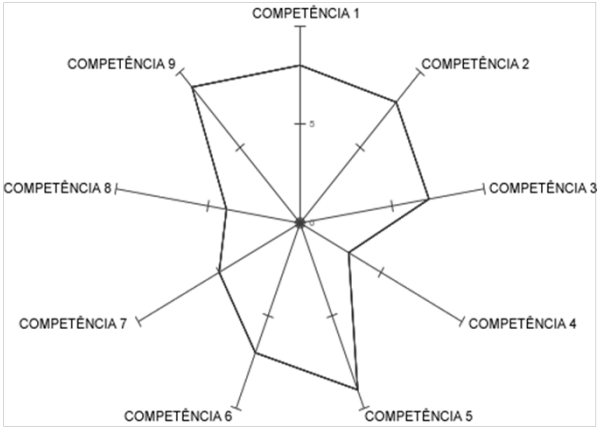
- Após a aplicação do instrumento é preciso elaborar a **escala** para posteriormente tabular os dados

- Favorece o gestor
- Efetiva ou não sua gestão?
- Que pontos merecem destaque?
- Comparar diferentes níveis hierárquicos (alinhamento)

- Inúmeras formas de avaliar competências
- Tornar a informação visual e acessível a todos

Mapas de Desenvolvimento de Competências

- Após mensurar, desenvolver mapas
- Escala convertida em porcentagem: 1 / pontuação competência x 10



Desenvolvimento de Competências

- Transcende a oferta de treinamentos
- O caminho dependente da experiência e da aprendizagem organizacional

- Aprender continuamente, utilizar experiências, traduzir conhecimentos em práticas para um melhor desempenho

- Aprendizagem conduz a criação de competências
- Visão não mecanicista
- Desenvolvimento e articulação de recursos (CHA)
- Localização e ambiente
- Evolução

Desmotivação

- Estilo autocrata, centralizador e personalista de chefia
- Pouca valorização e reconhecimento

- Discriminações e injustiças
- Descaso (reengenharia)
- Natureza humana
- Ex.: 8 horas, 8 operações de cotação, compra e venda

Conceitos e Mudança

- Entrega
- Agregação de valor
- Complexidade
- Espaço ocupacional
- Avaliar repercussão das decisões, e não o cargo

Subsistemas: Gestão de Pessoas

- Trabalhar com metas e resultados
- Complexidades leva competências para: carreira, treinamento, seleção e remuneração

Seleção

- Organização desenvolve competências pelos colaboradores

- Requisitos cargo: técnico, cultural, descrição, desafios, projetos, erros, situações críticas, características clientes, fornecedores, legais, missão, visão e valores

Vídeo

- **Heineken The Candidate (Legendado)**. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=zKeFBsU5Z5k>

- ***Ultra Reality: What would you do in this situation? – LG Meteor Prank.*** Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=ynvKWYvyCqw#t=0>.

Remuneração

- Fato, existe em todas as organizações
- Lógica → cultura → justificada e legitimada

- Cargos x Pessoas
- Fixa x Variável
- Curto x Longo Prazo
- Critérios abertos x Fechados
- Centralizado x Descentralizado

Cargo:	**Inspetor de qualidade**			
Atribuições:	Inspecionar produtos, processos, equipamentos e registrar inspeções conforme procedimento ISO. Preparar amostras e protótipos para desenvolvimento de produto e processo.			
Sistema de remuneração:	Tradicional (cargos e salários)		Por competências	
Entrega:	Abaixo do esperado	Acima do esperado	Abaixo do esperado	Acima do esperado
Remuneração:	Remuneração padrão do cargo	Remuneração padrão do cargo	Remuneração básica	Prêmio por desempenho

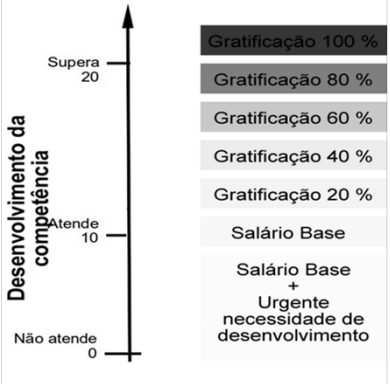
Remuneração: Diferentes Sistemas

- Observar competências
- Mensurar entregas
- Remuneração ⇄ Competências

Remuneração por Competência

- Avaliar para remunerar os *tops*, mas desenvolver todos
- Não punir

- Sinalizar o que empresa espera das pessoas
- Foco na contribuição, e não na atividade
- Critérios claros

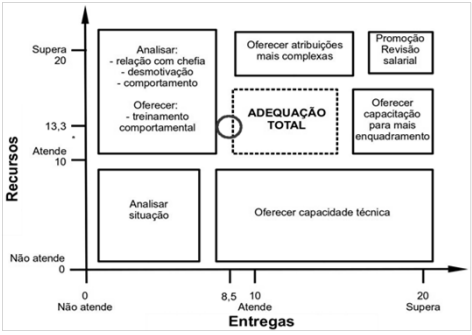


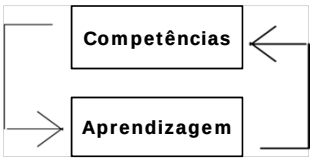
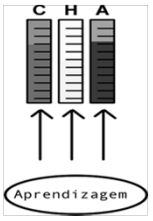
GRAU DE COMPLEXIDADE 1			
AVALIAÇAO DOS RECURSOS			
RECURSO	AVALIAÇÃO		
	Não atende (0 pontos)	Atende (10 pontos)	Supera (20 pontos)
Recurso 1			X
Recurso 2		X	
Recurso 3		X	
SUB TOTAIS	0	20	20
PONTUAÇAO TOTAL			40
LOCALIZADOR NA MATRIZ (Pontuação total / n. recursos)			40 / 3 = **13,3**

Gestão de Carreira: Avaliação

- Constante avaliação
- Mudança no pensamento de todos

Gestão de Carreira: Matriz de Endereçamento



Competências e AO

- Abordagens complementares: competências demandam mudanças e **AO** consolida essas mudanças