

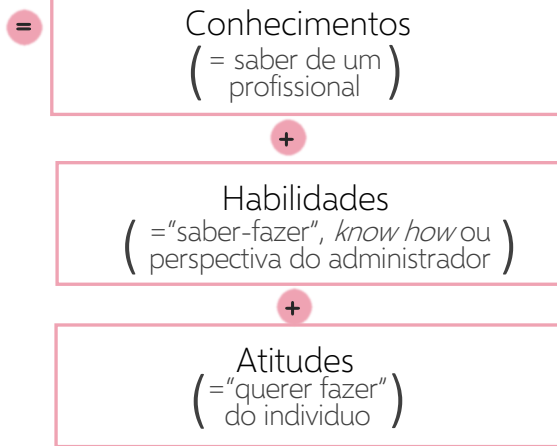
ASPECTOS GERAIS

- = 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)



DESENVOLVIMENTO DOS PROFISSIONAIS

(sob a gestão por competências)



Gestão por Competências

CASCATA DE COMPETÊNCIAS

(Chiavenato)



- 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

DESCRIÇÃO 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

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