

AULA Nº 13

ADMINISTRAÇÃO II

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Prof^a. Dra. Andreia Maria Pedro

COMPETÊNCIA

- Segundo Feuerschütte, Alperstedt e Godoi (2012, p. 522), está vinculada ao ato da entrega, ou seja, refere-se a “expressão dinâmica dos recursos de uma pessoa, não há como conhecê-los se não existir uma ação que os mobilize. (...) voltada ao exercício da realização, seja na resolução de dificuldades, o enfrentamento de situações críticas ou a busca de propósitos pessoais ou profissionais”.

- **Para Le Boterf (2003b), a competência é “saber agir com pertinência; saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional; saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos; saber transpor; saber aprender e aprender a aprender; saber envolver-se”. (LE BOTERF, 2003a, p. 38)**

- **Mirabile (1997 apud Gomes et al, 2007,p. 219):**
- **Competência é um conjunto de conhecimento, habilidade, aptidão ou característica associada a alta performance no trabalho, como resolução de problemas, pensamento analítico ou liderança.**





Atitudes

“Uma organização duradoura de crenças e cognições em geral, dotada de carga afetiva pró ou contra um objeto social definido, que predispõe a uma ação coerente com as cognições e afetos relativos a este objeto”

(RODRIGUES, 1992, p. 345)

Atitudes

Componentes

Afetivo

Cognitivo

Comportamental

Atitudes

Formadores



Informação

Grupo de Identidade

Necessidades

Munné, apud Savoia e Cornick, 1996

Inteligência



“Capacidade de resolver problemas ou criar produtos que sejam importantes em determinado contexto cultural ou comunidade”.

“Um potencial, cuja presença permite que o indivíduo tenha acesso a formas de pensamento apropriadas para tipos específicos de conteúdo”

Gardner, apud Atkinson et al, 2002

Inteligência

Inteligência Lingüística

Inteligência Musical

Inteligência Espacial

Inteligência Corporal-Cinestésica

Inteligência Lógico-Matemática

Inteligência Intrapessoal

Inteligência Interpessoal

Gardner, apud Atkinson et al, 2002



Conhecimentos

“conhecimento representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia”.

Lezana e Tonelli (1998, p.22)

Habilidades

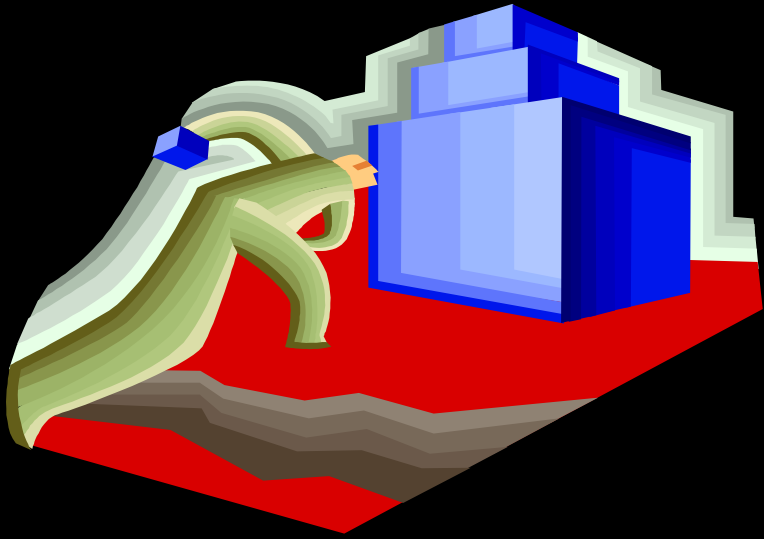
Qualidade de quem é hábil; inteligência, capacidade, jeito, destreza, conhecimento técnico

Fonte: Dicionário Aurélio



Habilidades

Habilidade é a facilidade para utilizar as capacidades, expressada por meio de ações que se iniciam com o conhecimento que o indivíduo possui. Ao enfrentar diversas situações, as respostas emitidas pela pessoa vão se incorporando ao sistema cognitivo e desenvolvendo a habilidade.



Lezana e Tonelli (1998, p.22)

Habilidades

Intelectuais

**velocidade perceptiva -
identificar semelhanças e
diferenças visuais com
rapidez e exatidão**

**visualização espacial -
ser capaz de imaginar e
abstrair**

**raciocínio dedutivo -
capacidade de usar a
lógica e avaliar as
implicações de um
argumento**

**memória -
reter e lembrar
de
experiências
passadas**

**compreensão verbal - entender
o que é lido ou ouvido e as
relações das palavras umas
com as outras**

**aptidão numérica -
ser veloz e exato na
aritmética**

**raciocínio indutivo -
capacidade de identificar
uma seqüência lógica num
problema e solucioná-lo**

Habilidades

Físicas

força dinâmica

coordenação do corpo

força estática

equilíbrio e resistência

força explosiva

flexibilidade estendida

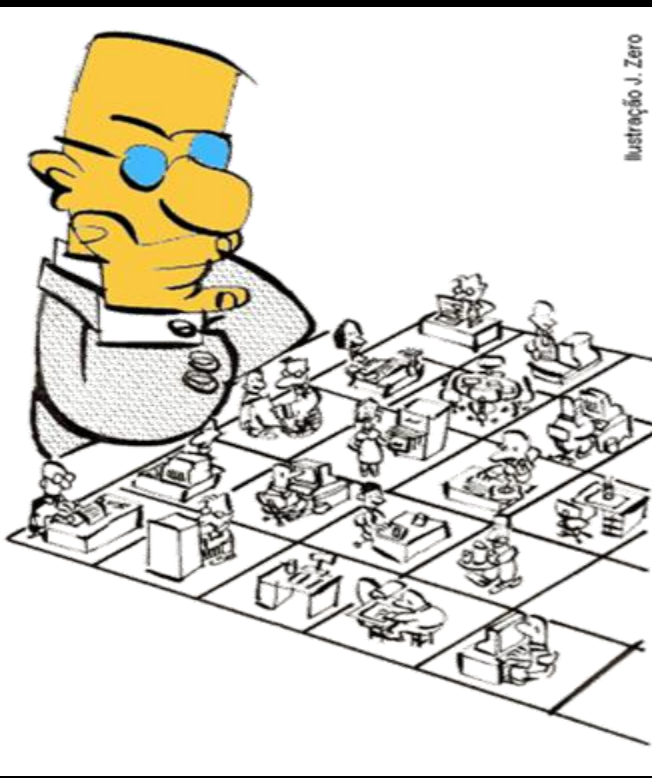
força do tronco

flexibilidade dinâmica

Competências

Uma combinação entre conhecimentos, saber-fazer, experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso.

MEDEF, apud ZARIFIAN, 2001



Competências

É constatada quando de sua utilização profissional, a partir da qual é passível de validação.

Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

MEDEF, apud ZARIFIAN, 2001



Competências



A competência é o “tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara.

ZARIFIAN,2001

Competências

Assumir



Envolvimento pessoal

Tomar iniciativa



**Ação que
modifica algo que
existe, que cria.**

Competências

Assumir responsabilidade

Latim “*Spondere*” = responder por

É a contrapartida da autonomia e da descentralização da tomada de decisão.

Se somos responsáveis é porque as coisas dependem de nós.

Competências

A competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações

ZARIFIAN,2001

Competências

Entendimento Prático



Cognição



Compreensão
avaliando os
comportamentos

Competências

Que se apoia em
conhecimentos adquiridos



Novas
aprendizagens

Competências

Transformação



**Pós-evento é sempre
diferente do evento**

Competências

Quanto maior for a diversidade das situações mais intensamente serão modificados os conhecimentos



Competências

**A repetição da
desestabilização de
esquemas cognitivos
adquiridos (acomodados)
permite-lhe estar aberto à
aprendizagem do novo.**

REFERÊNCIAS

- GOMES, C.E.; BORIN, P. C.; BARELLA, F. A.; SOARES, M. T. R.C. Competências Organizacionais e Individuais: o que são e como se desenvolvem. IN: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (ORG.). Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em Stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2007.
- RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S. (coord.) Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. [dados eletrônicos] Porto Alegre: Bookman, 2008.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. 2004.
- FLEURY, Afonso Carlos Correa; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (org). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.