

# **AULA Nº 14**

# **ADMINISTRAÇÃO II**

---

**As Competências e as Organizações**

**Prof<sup>a</sup>. Dra. Andreia Maria Pedro**

**Indivíduo**

**Conhecimentos  
Habilidades  
Atitudes**

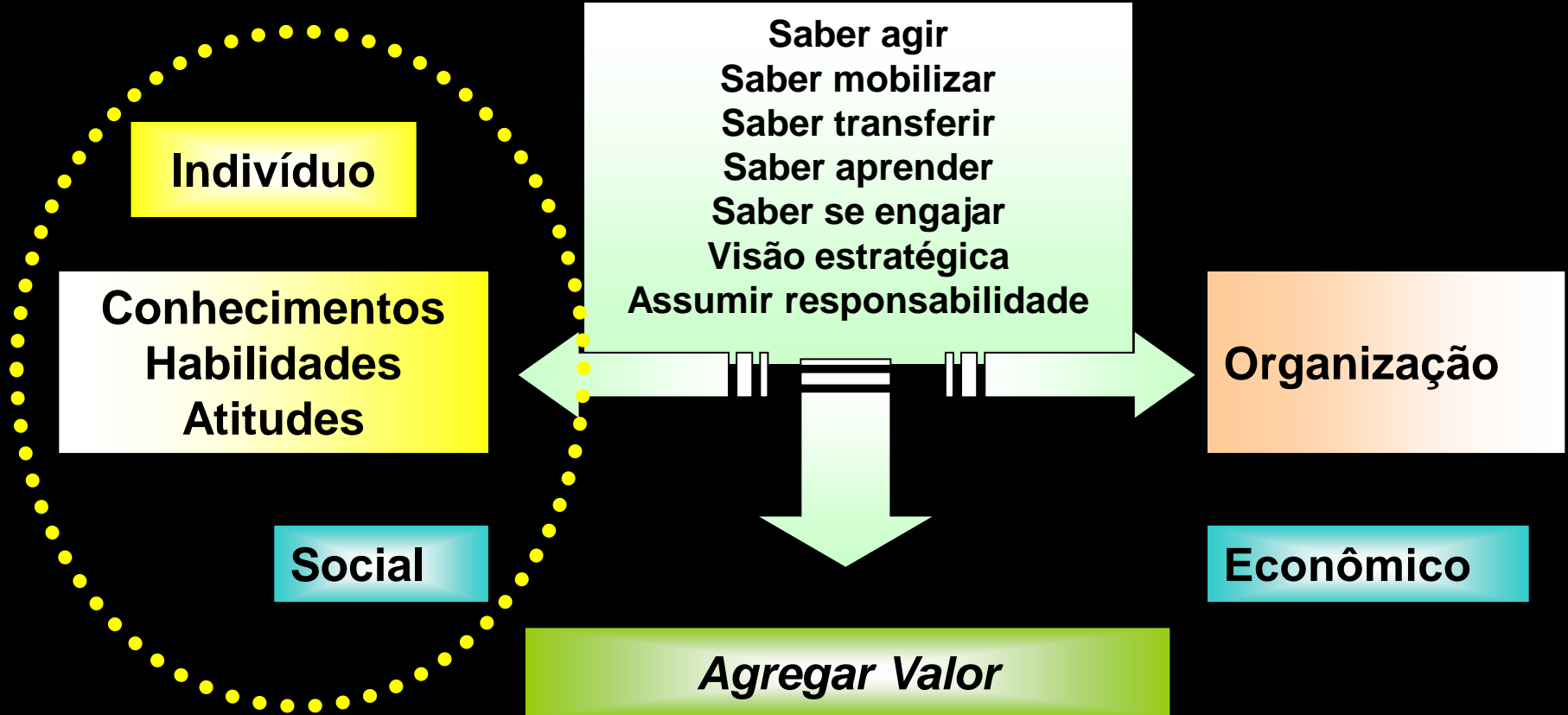
**Social**

**Saber agir  
Saber mobilizar  
Saber transferir  
Saber aprender  
Saber se engajar  
Visão estratégica  
Assumir responsabilidade**

**Organização**

**Econômico**

***Agregar Valor***



# **GERENCIAMENTO BASEADO EM COMPETÊNCIAS**

**Identificar as competências que distinguem os funcionários de alto desempenho dos outros e espalhá-las entre os funcionários.**

# **GERENCIAMENTO BASEADO EM COMPETÊNCIAS**

**Focalizar as competências essenciais da complexa teia de funções, responsabilidades, metas, habilidades e conhecimentos dos funcionários – determinantes da eficácia profissional.**

# GERENCIAMENTO BASEADO EM COMPETÊNCIAS

**Seleção**

**Aprendizado**

**Recompensas**

# **GERENCIAMENTO BASEADO EM COMPETÊNCIAS**

**Direção estratégica claramente definida para a capacidade geral de uma empresa.**

**Descrições claramente articuladas das competências individuais que distinguem o alto desempenho.**

**Programas de desenvolvimento de recursos humanos e gerenciamento simplificado com o objetivo de reforçar as competências identificadas.**

**As core competences na concepção de Prahalad e Hammel (2000) devem ter três características fundamentais:**

- **devem aportar uma contribuição importante ao valor percebido pelo cliente;**
- **devem contribuir para uma diferenciação da empresa com seus concorrentes e ser difícil de ser copiada;**
- **devem contribuir para a expansão da empresa no médio e longo prazo.**

Ruas (2002) propõe os seguintes conceitos:

**Competências organizacionais:** são competências coletivas que aparecem sob a forma de processos de produção e/ou atendimento, nos quais estão incorporados conhecimentos tácitos e explícitos, sistemas e procedimentos de trabalho, entre outros elementos menos visíveis como princípios, valores e culturas dominantes na organização. Essas competências estariam presentes em todas as áreas da organização, em formas e intensidades diferentes.



**Competências organizacionais básicas:** são as competências coletivas que se desdobram em todo o espaço organizacional e que contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização, porém, não para a sua diferenciação.

**Competências organizacionais seletivas:** são competências coletivas que geram diferenciação. Esse conceito segue o mesmo princípio conceitual de core competence.

# COMPETÊNCIAS DA ORGANIZAÇÃO

- **Mills et al (2002 apud Fleury e Fleury, 2004,p. 47) propõem níveis de competências organizacionais**
- **ESSENCIAIS – competência e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.**
- **DISTINTIVAS – competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.**

# COMPETÊNCIAS DA ORGANIZAÇÃO

- **ORGANIZACIONAIS ou DAS UNIDADES DE NEGÓCIOS** – competências e atividades-chave, esperadas de cada unidade de negócio da empresa.
- **SUPORTE** – atividade que é valiosa para apoiar um leque de competências.
- **DINÂMICAS** – capacidade de uma empresa de adaptar suas competências pelo tempo. É diretamente relacionada aos recursos importantes para mudança.

# **COMPETÊNCIAS DA ORGANIZAÇÃO E INDIVIDUAIS**

**Zarifian (1999 apud Fleury e Fleury, 2004,p. 47) distingue diversos conteúdos em relação às competências organizacionais que acabam por configurar diferentes áreas de desenvolvimento de competências.**

# **COMPETÊNCIAS DA ORGANIZAÇÃO E INDIVIDUAIS**

- **Competência sobre processos – conhecimento sobre o processo de trabalho.**
- **Competência técnica – conhecimento específico sobre o trabalho a ser realizado.**
- **Competência sobre a organização – saber organizar os fluxos de trabalho.**

# COMPETÊNCIAS DA ORGANIZAÇÃO E INDIVIDUAIS

- **Competência de serviço – aliar a competência técnica à pergunta “qual impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor?”**
- **Competências sociais – saber ser, incluindo atitudes que sustentam o comportamento das pessoas. O autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, comunicação e responsabilização.**

# 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.