

WEBNAR 12/12/2023

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E DO CONHECIMENTO  
NT2 e NT3

# GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E DO CONHECIMENTO

## NT2 e NT3

Perguntas e respostas  
Competências passado x presente  
Mapeamento de Competências  
Implantação do Modelo  
Os Gaps  
Quadrante de competências  
Possíveis Dificuldades

Maria Rita Gramigna (Top of Mind e Academia de Letras)

1- Poderia explicar do que se trata o tema gestão por competências?

Ferramentas - formam uma metodologia.

As informações geradas permitem a tomada de decisão relativa ao capital intelectual.

2- A gestão por competências é uma inovação?

Sob o ponto de vista de um processo de melhoria e que agrega valor ao conhecimento anterior, sim, é inovadora.

3- Que inovações traz?

- Construção participativa.
- Envolve a alta direção e o corpo gerencial, onde suas decisões podem ser compartilhadas.
- O que era exclusividade do RH, passa a ser de responsabilidade da coletividade organizacional.

## Maria Rita Gramigna (Top of Mind e Academia de Letras)

### 4- Então RH não é mais necessário?

Ao contrário, passa a ter muito mais visibilidade e prestígio, pois vai de fato exercer sua função de suporte para as demais áreas. Deixa de ser um RH bombeiro, “apagador de incêndio”, para um RH proativo.

### 5- Qual o conceito de Competência neste contexto?

Para Levy Leboyer (1997) “competências são repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação”.

Para Valerie Marback (1998) “é um conjunto de elementos que estão em interação dinâmica e fazem o diferencial de uma empresa ou pessoa”.

# COMPETÊNCIAS PASSADO X PRESENTE

Concepção Taylorista e Fordista	Perspectiva da teoria do saber
Operador	Ator
Executa o prescrito	Vai além do prescrito
Executa operações	Executa ações e reage a acontecimentos
Saber fazer	Saber agir
Adota um comportamento (reação orgânica)	Escolhe uma conduta (ação intencional)
Gerenciamento para o controle	Gerenciamento para a condução
Emprego	Empregabilidade

# MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS?

- a) Definição do Propósito e Objetivos: quais as razões para mapear? Decisões de RH, identificar lacunas, planejar o desenvolvimento profissional ou outros.
- b) Identificar as Competências Relevantes: listar as competências que são críticas para o desempenho bem-sucedido em cada função ou cargo dentro da organização.
- c) Escolher as Ferramentas e Métodos: entrevistas, avaliações de desempenho, autoavaliações, feedback de colegas, avaliações 360 graus e instrumentos de medição.
- d) Documentar os Resultados: planilhas, sistemas de gerenciamento de talentos ou outras ferramentas de registro.
- e) Analisar os Dados: identificar tendências, lacunas de competência, áreas de força entre as equipes.

# MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS?

- f) Comunicar e Compartilhar os Resultados: forma clara e transparente aos colaboradores. Isso pode incentivar o desenvolvimento pessoal e o alinhamento com os objetivos organizacionais.
- g) Desenvolver Planos de Desenvolvimento Individual (PDI): com base nas lacunas criar PDIs personalizados que incluam treinamento, mentoring, coaching ou outras oportunidades de desenvolvimento.
- h) Monitorar Regularmente: um processo contínuo. Monitorar o progresso, revisar as avaliações e atualizar os planos de desenvolvimento.
- i) Usar os Resultados para Tomada de Decisões Estratégicas: recrutamento, promoções, atribuição de projetos e planos de sucessão.

# IMPLANTAÇÃO DO MODELO

QUAL É O MELHOR MODELO? o construído pela própria organização.

- a) Identificar as competências que a organização precisa. Reuniões de *brainstorm*, debate com os líderes com base na visão e valores. Uso de ferramentas de planejamento, como exemplo a Matriz SWOT.
- b) Identificar os indicadores. Uma vez estabelecidas as competências necessárias, é importante identificar os indicadores em que elas poderão ser subdivididas e aplicadas.
- c) Identificar os perfis-chaves. Após identificar os indicadores, que cargos e funções são exigidos, bem como os níveis mínimos necessários para cada uma delas.
- d) Aplicar o Modelo de Gestão de Competências. A partir desse processo, sempre que realizar recrutamento e seleção, plano de carreiras, avaliação de desempenho e outras ações de RH, é

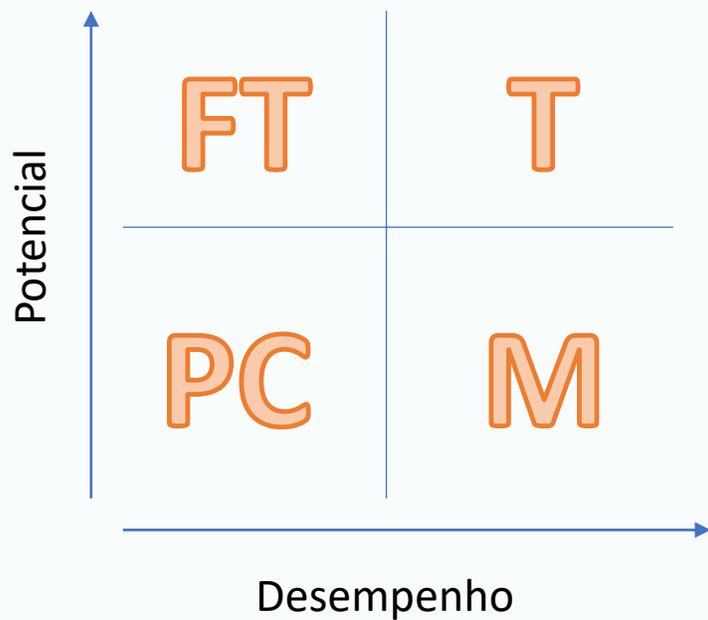
# OS GAPS E PLANO INDIVIDUAL DE CAPACITAÇÃO

Após a SENSIBILIZAÇÃO que envolveu todas as pessoas no processo, via...

- Reuniões para apresentação do modelo;
- Forums de discussão do modelo vigente (falhas);
- Seminários com gestores e formadores de opinião para envolvimento;
- Cursos externos que tratam do assunto;
- Comunicação interna para sensibilizar o assunto;
- Envolvimento direto da direção.

... Vem a definição de Perfis e a formação do Banco de Talentos

# QUADRO DE POTENCIAL



T = TALENTOS: alto potencial e desempenho correspondente ao esperado.

FT = FUTUROS TALENTOS: alto potencial e desempenho abaixo do esperado.

M = MANTENEDORES: potencial abaixo do esperado e bom desempenho.

PC = PONTO CRÍTICO: baixo potencial e mau desempenho

# POSSÍVEIS AÇÕES

PC – Ponto crítico

Recomenda-se estudar criteriosamente cada caso, buscando dados e referências sobre o profissional em questão. Descobrir os motivos do baixo desempenho, verificar se as pessoas se adequam em outras funções disponíveis na empresa, fornecer feedback sobre a atual situação e aconselhar, são comportamentos gerenciais que antecedem a qualquer decisão de desligamento.

# POSSÍVEIS AÇÕES

M – Mantenedores. Elaborar programas de desenvolvimento que favoreçam a ampliação e o domínio de competências e um acompanhamento de resultados mais de perto. Aconselhamento, feedback e estímulos são bem-vindos neste grupo. Um grupo importantíssimo na organização.

FT – Futuros talentos. Entender os motivos de seu desempenho abaixo do esperado.

- Fatores de desmotivação interno ou externo.
- Falta de fatores de motivação interna.

Após diagnosticar, tratar cada caso separadamente, com aconselhamento, oferta de ações de desenvolvimento, mentoria, negociação de metas e acompanhamento direto.

# POSSÍVEIS AÇÕES

T – “O presente e o futuro da organização”.

- Envolvimento em projetos desafiadores.
- Ampliação das responsabilidades.
- Participação nos investimentos para crescimento da carreira.
- Reconhecimento público das suas contribuições.
- Dar oportunidades de atuação como coordenadores ou líderes.

# POSSÍVEIS DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO

- Desarticulação do modelo com os subsistemas de RH;
- Complexidade de operacionalização dos modelos de Gestão de Competências;
- Fraco embasamento conceitual para a definição de competências organizacionais;
- Falta de alinhamento das competências individuais às organizacionais;
- Não envolvimento de todos os níveis hierárquicos na implementação do modelo;
- Expectativas individuais diferentes das expectativas organizacionais;
- Multiplicidade de terminações nos conceitos de competências;

# POSSÍVEIS DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO

- Desejo de utilização de “modelos de prateleira”;
- Desistência no meio do processo, pela impaciência em torna-lo cultural;
- Desvio de foco para outras emergências organizacionais;
- Culturas mais tradicionais encontradas nas empresas brasileiras;
- Postura centralizadora;
- Resistências diversas; e outros.

Obrigado!

